



# Содержание

Предисловие .....	9
О государе-руководителе и народе-подчиненных ..	11
Глава I. Какие бывают компании и как они приобретаются .....	17
Глава II. О наследственном единовластии руководителя. ....	21
Глава III. О реорганизациях, слияниях и поглощениях и способах удержания власти в компании. ....	29
Глава IV. О замене руководителя присоединенной компании и последствиях такой замены. ....	51
Глава V. Как управлять новоприобретенными компаниями. ....	57
Глава VI. О замене старых порядков новыми .....	63
Глава VII. О власти и деньгах, приобретенных благодаря чужой воле или стечению обстоятельств .....	77
Глава VIII. О поступках от силы и поступках от слабости. ....	87

Глава IX. Об отношениях руководителя с элитой компании и рядовыми сотрудниками . . . . .	101
Глава X. Как следует оценивать устойчивость бизнеса . . . . .	125
Глава XI. О компаниях, управляемых на основе идеологии, и об опасности передачи собственности номинальным владельцам . . . . .	135
Глава XII. О том, почему персонал компании подобен войску, о видах войск и о «наемниках» на аутсорсинге. . . . .	143
Глава XIII. Об опасности партнеров и о мягкой и твердой силе. . . . .	159
Глава XIV. Об управленческой борьбе как аналоге военных действий в бизнесе и о рынках сбыта как аналоге поля боя . . . . .	171
Глава XV. О морали и аморальности в поступках руководителя. . . . .	185
Глава XVI. О щедрости и бережливости . . . . .	199
Глава XVII. О жестокости и милосердии и о том, что лучше: внушать любовь или страх. . . . .	215
Глава XVIII. О том, как руководитель должен держат слово . . . . .	241
Глава XIX. О том, каким образом избегать ненависти и презрения. . . . .	283

Глава XX. О том, полезно ли руководствоваться принципом «Разделяй и властвуй», и о многих других приемах, которые часто применяют руководители. ....	305
Глава XXI. Как надлежит поступать руководителю, чтобы его почитали .....	331
Глава XXII. О советниках руководителей .....	353
Глава XXIII. Как избежать льстецов .....	369
Глава XXIV. Почему руководители и собственники теряют контроль над своими компаниями .....	391
Глава XXV. Какова власть судьбы над делами людей и как можно ей противостоять .....	403
Глава XXVI. Призыв навести порядок в компании и вовремя реагировать на изменения .....	415
Об авторе .....	421
Семинары и тренинги Владимира Тарасова .....	428
Крауд-тренинги Владимира Тарасова .....	429
Программа Executive MBA Таллиннской школы менеджеров .....	430

# Предисловие

**Б**лагодаря 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 управле-

ния 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 предваряю 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\*

**М**ногие 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\*\* о том, что для того, чтобы лучше понять социальный объект, надо попробовать его изменить.

Неважно, каков масштаб этого объекта — народ,

---

\* Здесь и далее цитаты из трактата Никколо Макиавелли «Государь» даются в переводе Г. Д. Муравьевой. — *Прим. ред.*

\*\* Джекоб (Якоб) Леви Морено (1889–1974) — выдающийся американский психотерапевт, создатель психодрамы, основоположник социометрии и групповой психотерапии. — *Прим. ред.*



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.

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 исследо-*

*вать 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\*

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

---

\* 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.*

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.

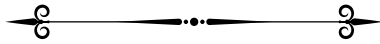
Компании приобретаются:

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.



## 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

**Е**сли 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 руководи-



ля\*. 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.

## 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.

---

\* Экологичными я называю такие действия или решения, которые, успешно решая поставленную задачу, наносят наименьший совокупный ущерб всем, кого они затрагивают. — *Прим. автора.*

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, казавших в прошлом.

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 авиAPERелетами, 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 переменой, 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.*



## Книги Владимира Тарасова

Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС). Опыт социальной технологии

Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров

Технология жизни. Книга для героев

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах

Русские уроки японских коанов

Полководец

Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим

Философские рассказы для детей от шести до шестидесяти лет. Романтические истории. Опыт обычной жизни

Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров.

Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни *(с соавторами)*

Социальная технология в вопросах и ответах

Технология лидерства

Прагматическая логика

Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии управления современной компанией

## Аудиокурсы Владимира Тарасова

Персональное управленческое искусство

Восемь ступеней управленческого искусства

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии управления для руководителей *(в двух частях)*



Подробная информация о книгах и аудиокурсах Владимира Тарасова на веб-сайте издательства «Добрая книга» [www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)