

«Я занимаюсь бизнесом более тридцати лет и считаю себя довольно опытным практиком. Но многие годы я и многие мои соратники с гордостью считаем Владимира Тарасова одним из своих Учителей. Каждая его книга – это событие и мощная интеллектуальная подпитка. Огромное спасибо Владимиру за эту книгу – за то, что он спустя 500 лет после создания произведения поставил гениальный труд великого флорентийца на службу современным компаниям. Ее отличает чеканность формулировок и честный взгляд на людей в компаниях, без иллюзий и наивных ожиданий. Ясные и проверенные временем ответы на вопросы о том, к чему приведут «блестящие» управленческие решения. Книга замечательная, глубокая и чрезвычайно прикладная».

**Тимур Горяев,**

*основатель и экс-генеральный директор концерна «Калина»,  
председатель совета директоров группы компаний Моллино  
и Mallino Development UK, член совета директоров ряда европейских компаний,  
автор книги «Шпаргалки для боссов»*

«Очень поучительная книга! Она поможет в принятии правильных решений во время противостояний, а также во взаимоотношениях с командой. В ней очень много ценной информации, которую можно смело использовать в бизнесе! Владимир Константинович ювелирно находит все самое ценное и доходчиво доносит суть».

**Артур Мхитарян,**

*основатель инвестиционно-девелоперской компании Taryan Group,  
трендсеттер украинского девелопмента, по версии журнала «Бизнес» состоит  
в рейтинге 100 первых бизнесменов, которые вдохновляют и создают будущее,  
лучший работодатель строительной отрасли*

«У вас в руках – очередная нетленка от гуру Владимира Тарасова. Миллионы бизнесменов и руководителей уже почти 40 лет учатся по его книгам, развиваются на его семинарах, реализуют его мудрость и рекомендации в ежедневной рутине бизнес-процессов. А теперь у нас появилась возможность глазами Тарасова увидеть мудрость еще одного мыслителя и мудреца – Никколо Макиавелли. Переосмысление творений любого из Великих Посвященных – это особый жанр литературного творчества. Он требует смелости и способности к глубине, энциклопедических познаний и жизненного опыта. Безусловно, Владимир Тарасов заслуженно имеет право на такую попытку. Он в очередной раз доказывает свой статус гуру и классика менеджмента виртуозными аккордами современной импровизации на тему классического шедевра».

**Алексей Ситников,**

*доктор психологических наук, доктор экономических наук,  
профессор, MBA, автор международного краудсорсингового проекта Kartalogic*



ВЛАДИМИР ТАРАСОВ

# НЕПРЕКЛОННАЯ ВОЛЯ

УПРАВЛЕНИЕ  
СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИЕЙ  
ПО МАКИАВЕЛЛИ

**БОМБОРА™**

Москва 2021

УДК 338.24  
ББК 65.290-2  
Т19

**Тарасов, Владимир.**

Т19 Непреклонная воля : управление современной компанией по Макиавелли / Владимир Тарасов. — Москва : Эксмо, 2021. — 368 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-092028-0

Легендарный трактат «Государь» был написан Макиавелли еще в девятнадцатом веке и стал настольной книгой для властителей мира. В нем мыслитель описал методологию захвата власти и управления государством, а также навыки, которые должен развить в себе идеальный правитель. Что представляет собой современная компания? Это маленькое государство со своими законами, подданными, оппозицией, заговорами, периодами расцвета и упадка.

Труд Макиавелли актуален и по сей день. «Государь» настолько плотно пропитан полезной информацией, что необходимо время и определенные умения, чтобы извлечь ее и применить в реальной практике. Владимир Тарасов, имея огромный опыт бизнес-тренера по менеджменту, глубоко проработал его и дает готовые рецепты для внедрения в современной компании. Подробно рассмотрен широкий круг вопросов: получение власти, контроль подчиненных, принятие решений в различных ситуациях с учетом ограничений, управленческая борьба, противостояние заговорам и многое другое.

УДК 338.24  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-092028-0

© Тарасов Владимир, текст, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	7
НИККОЛО МАКИАВЕЛЛИ – ЕГО СВЕТОСТИ ЛОРЕНЦО ДЕ МЕДИЧИ .....	9
Глава I. СКОЛЬКИХ ВИДОВ БЫВАЮТ ГОСУДАРСТВА И КАК ОНИ ПРИОБРЕТАЮТСЯ .....	13
Глава II. О НАСЛЕДСТВЕННОМ ЕДИНОВЛАСТИИ.....	17
Глава III. О СМЕШАННЫХ ГОСУДАРСТВАХ .....	23
Глава IV. ПОЧЕМУ ЦАРСТВО ДАРИЯ, ЗАВОЕВАННОЕ АЛЕКСАНДРОМ, НЕ ВОССТАЛО ПРОТИВ ПРЕЕМНИКОВ АЛЕКСАНДРА ПОСЛЕ ЕГО СМЕРТИ.....	41
Глава V. КАК УПРАВЛЯТЬ ГОРОДАМИ ИЛИ ГОСУДАРСТВАМИ, КОТОРЫЕ ДО ТОГО, КАК БЫЛИ ЗАВОЕВАНЫ, ЖИЛИ ПО СВОИМ ЗАКОНАМ .....	45
Глава VI. О НОВЫХ ГОСУДАРСТВАХ, ПРИОБРЕТАЕМЫХ СОБСТВЕННЫМ ОРУЖИЕМ ИЛИ ДОБЛЕСТЬЮ.....	51
Глава VII. О НОВЫХ ГОСУДАРСТВАХ, ПРИОБРЕТАЕМЫХ ЧУЖИМ ОРУЖИЕМ ИЛИ МИЛОСТЬЮ СУДЬБЫ.....	63
Глава VIII. О ТЕХ, КТО ПРИОБРЕТАЕТ ВЛАСТЬ ЗЛОДЕЯНИЯМИ.....	73
Глава IX. О ГРАЖДАНСКОМ ЕДИНОВЛАСТИИ.....	85
Глава X. КАК СЛЕДУЕТ ИЗМЕРЯТЬ СИЛЫ ВСЕХ ГОСУДАРСТВ.....	105
Глава XI. О ЦЕРКОВНЫХ ГОСУДАРСТВАХ .....	113
Глава XII. О ТОМ, СКОЛЬКО БЫВАЕТ ВИДОВ ВОЙСК, И О НАЕМНЫХ СОЛДАТАХ .....	119

## СОДЕРЖАНИЕ

---

Глава XIII. О ВОЙСКАХ СОЮЗНИЧЕСКИХ, СМЕШАННЫХ И СОБСТВЕННЫХ .....	131
Глава XIV. КАК ГОСУДАРЬ ДОЛЖЕН ПОСТУПАТЬ КАСАТЕЛЬНО ВОЕННОГО ДЕЛА. ....	141
Глава XV. О ТОМ, ЗА ЧТО ЛЮДЕЙ, В ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРЕЙ, ВОСХВАЛЯЮТ ИЛИ ПОРИЦАЮТ .....	153
Глава XVI. О ЩЕДРОСТИ И БЕРЕЖЛИВОСТИ. ....	165
Глава XVII. О ЖЕСТОКОСТИ И МИЛОСЕРДИИ И О ТОМ, ЧТО ЛУЧШЕ: ВНУШАТЬ ЛЮБОВЬ ИЛИ СТРАХ .....	177
Глава XVIII. О ТОМ, КАК ГОСУДАРИ ДОЛЖНЫ ДЕРЖАТЬ СЛОВО. ....	197
Глава XIX. О ТОМ, КАКИМ ОБРАЗОМ ИЗБЕГАТЬ НЕНАВИСТИ И ПРЕЗРЕНИЯ .....	235
Глава XX. О ТОМ, ПОЛЕЗНЫ ЛИ КРЕПОСТИ, И МНОГОЕ ДРУГОЕ, ЧТО ПОСТОЯННО ПРИМЕНЯЮТ ГОСУДАРИ .....	253
Глава XXI. КАК НАДЛЕЖИТ ПОСТУПАТЬ ГОСУДАРЮ, ЧТОБЫ ЕГО ПОЧИТАЛИ. ....	273
Глава XXII. О СОВЕТНИКАХ ГОСУДАРЕЙ .....	291
Глава XXIII. КАК ИЗБЕЖАТЬ ЛЬСТЕЦОВ .....	305
Глава XXIV. ПОЧЕМУ ГОСУДАРИ ИТАЛИИ ЛИШИЛИСЬ СВОИХ ГОСУДАРСТВ. ....	325
Глава XXV. КАКОВА ВЛАСТЬ СУДЬБЫ НАД ДЕЛАМИ ЛЮДЕЙ И КАК МОЖНО ЕЙ ПРОТИВОСТОЯТЬ .....	335
Глава XXVI. ПРИЗЫВ ОВЛАДЕТЬ ИТАЛИЕЙ И ОСВОБОДИТЬ ЕЕ ИЗ РУК ВАРВАРОВ. ....	345
Об авторе. ....	351
Алфавитный указатель .....	353

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Благодаря тому что великий итальянский социальный философ и политический деятель Никколо Макиавелли попал в опалу и был сослан в свое имение 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 прочел «Государя» впервые, 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, моего рассказа едва бы хватило на несколько минут.

Прошли десятилетия, когда 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 знания для руководителя о технологиях управления людьми, и 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» с указанием названия главы.

# Никколо Макиавелли — Его Светлости Лоренцо де Медичи

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».*

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

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

Чем же отличается руководитель от *народа*?

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

Неважно, каков масштаб этого объекта, — народ, Компания или конкретный человек. У руководителя не только есть возможность попытаться изменить свой народ — именно этим,

вольно или невольно, он постоянно и занимается. Чего не скажешь о лицах, обладающих меньшей властью.

Когда мне впервые пришлось временно исполнять 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 — о том, что, чтобы постигнуть природу государей, надо принадлежать к народу, менее понятен, хотя в ландшафтном контексте 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 по поводу руководителя, аккумулируя коллективную оценку практических результатов его правления в различные *мемы*.

Именно для того, чтобы услышать эти мемы, согласно легендам, иной восточный правитель 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 исследовать эту проблему. Результат исследования был таков: «Многие жители ездят на работу двумя видами транспорта, но практически никто — тремя. Поэтому в едином проездном нет необходимости, надо ввести три вида проездных — трамвай-троллейбус, троллейбус-автобус, автобус-трамвай». Кто-то из пассажиров смеялся, кто-то возмущался. Однако несколько лет так и просуществовали эти три вида проездных, пока здравый смысл не победил профессиональную

тупость высоких чиновников, пользующихся 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, 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, пользующихся общественным транспортом, разное: у одних — *теория*, а у других — *практика*.

**ГЛАВА I**

**Сколько видов  
бывают государства  
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».

Здесь и далее я буду проводить аналогию между рассуждениями Макиавелли об управлении государством и управлением Компанией, руководителя которой я уподоблю Государю.

Таким образом, Компании можно классифицировать как:

- 1) Компании с несколькими совладельцами, вынужденными считаться с мнением друг друга;
- 2) Компании, управляемые единовластно. Последние могут быть: