

МАРК ПАУЭЛЛ и ДЖОНАТАН ГИФФОРД

# Тактика Макиавелли

Выжить и преуспеть  
в современной корпорации



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП-БИЗНЕС»  
МОСКВА, 2018

# Содержание

<b>Безжалостный хозяин</b> . . . . .	7
У корпораций — своя собственная жизнь . . . . .	12
Служение безжалостному хозяину . . . . .	15
<b>Незыблемые основы корпоративного поведения</b> . . . . .	19
Введение . . . . .	21
i. Корпорации — не социальные структуры. . . . .	22
ii. Корпорации — пережиток феодализма . . . . .	26
iii. Соблюдайте этикет и остерегайтесь интриг корпоративного двора . . . . .	31
iv. Успешные придворные умело напрашиваются на повышение . . . . .	34
v. Могущественные господа нуждаются в преданных сторонниках. . . . .	37
vi. Никому нельзя доверять . . . . .	40
vii. Незаменимых нет . . . . .	44
viii. Будьте готовы к непрерывной войне . . . . .	48
<b>Шесть привычек <sup>без</sup>успешных руководителей</b> . . . . .	53
Человек-невидимка . . . . .	55
Поездка в Индию . . . . .	82
Блестящая идея . . . . .	115

## Содержание

Упущенные миллионы . . . . .	141
Желтые носки, павлиньи галстуки . . . . .	168
Дорога в никуда . . . . .	198
<b>Макиавеллиевский склад ума . . . . .</b>	<b>225</b>
Об авторах . . . . .	237
О книге «Тактика Макиавелли» . . . . .	239

# i. Корпорации — не социальные структуры

Многие из нас зачастую описывают корпорации, на которые работают, как нечто естественное и органичное, как «сообщества единомышленников» либо «добровольные объединения граждан» по интересам (или во имя достижения общей цели).

Если бы это соответствовало действительности, мир, бесспорно, сделался бы много лучше; однако такое представление откровенно ошибочно.

Корпорации — с правовой, практической и философской точки зрения — самостоятельные лица, пусть и юридические, — и живут собственной жизнью. Они могут существовать веками, многократно переживая смену руководителей. А при необходимости вполне готовы и измениться, причем иногда радикальным образом, с тем чтобы приспособиться к среде обитания. Производитель автоматизированных ткацких станков может вдруг перепрофилироваться в автомобилестроительную компанию, как это сделала Toyota в 1930-х годах. А корпорация, начинавшая со строительства электростанций и производства электротехнического оборудования, может заняться производством теле- и радиоаппаратуры, компьютерной и медицинской техники и даже предоставлением финансовых услуг — как, например, General Electric.

По мере взросления и эволюции корпораций изменяется и сама их природа. Многие стартапы с характерной для них инновационной культурой и широкими возможностями для сотрудников, разрастаясь, мутируют в бюрократических монстров, особенно после размещения акций на фондовом рынке и появления новых акционеров, перед которыми полагается отчитываться. И случается это не потому, что так захотелось исходному, пропитанному духом предприимчивости «сообществу» сотрудников, а исключительно потому, что ведущие «слуги» корпорации в какой-то момент решили, будто данная трансформация наилучшим образом послужит интересам хозяина и его новых акционеров.

Корпорации подобны национальным государствам в том смысле, что существуют и выживают независимо от людей, которые входят в их состав в тот или иной момент времени. Но есть и принципиальное различие: национальное государство существует ради обеспечения своему народу такой жизни — по ее устройству, уровню и качеству, — которой большинство населения желает для себя и своих детей. Соответственно, государства образуются, формируются и со временем реформируются людьми по мере надобности. В период войн или величайших трудностей национального масштаба народ готов терпеть тяготы и даже жертвовать жизнью «за отечество». Но не ради сохранения некоего абстрактного единства страны, а лишь при условии, что новые поколения будут иметь лучшую жизнь. Национальные государства, по сути, сложнейшие из общественно-политических образований, и их выживание зависит, в конечном итоге, от нашей способности к преодолению социальной разобщенности. Возникают они в силу тяги человека к общинности, а существуют за счет использования инстинктивного стремления объединяться в группы с себе подобными. То есть следуют общепринятым правилам социализации.

Другое дело корпорации.

Они могут приносить своим работникам пользу: в частности, способствовать повышению уровня благосостояния. Могут

даже заботиться о сотрудниках и относиться к ним уважительно. Но *корпорации по определению не являются социальными структурами в обычном понимании*, поскольку их — в самой основе — не волнуют ни благосостояние человеческого сообщества, ни перспективы улучшения жизни грядущих поколений. К ним применимы совершенно иные правила.

Допустим, вы объединились в группу с единомышленниками для общей цели: например, вырыть колодец и обеспечить водой всю округу, — тут общепринятые нормы и правила социального поведения действуют в полной мере. Среди вас появляются лидеры, распределяются роли — с учетом положения в местной социальной иерархии, — но всем своим сподвижникам вы можете доверять, так как уверены, что заданных общечеловеческими понятиями рамок никто не преступит. Большинство местных жителей отнесутся к вашей затее сочувственно и станут оказывать посильную поддержку. Найдутся, естественно, и недоброжелатели и завистники, строящие мелкие козни, но в целом будет чувствоваться всеобщее единение и сплочение ради достижения общей цели — вырыть колодец. Потрудитесь от души — дождетесь народной благодарности: местные надолго сохранят добрую память о тех, кто вырыл колодец. Тут налицо прямая связь между вами, вашей работой и сообществом, к которому вы принадлежите. От вырытого колодца всем польза, а решенная благодаря его строительству проблема оправдывает трудозатраты. Поставленная задача изначально служит чему-то большему, нежели извлечение банальной выгоды: она создает чувство сплочения вокруг единой цели, и люди испытывают всеобщее удовлетворение от ее достижения.

Вот таких-то, исполненных смысла, взаимоотношений с корпорацией вам и не хватает. Всё, что ни делается в корпорации, делается ради ее блага, а не ради «сообщества людей». Внутри компании при малейшем послаблении давления команды людей склонны создавать подобие социальных групп, но они не являются реальным сообществом. Ведь рабочая группа обязана

самим фактом своего существования корпорации. Стоящие перед ней задачи определяет именно корпорация, и потому вся ее деятельность направлена на удовлетворение интересов корпорации, а не на пользу рабочей группы или ее членов. Таким образом, внутри может существовать лишь *ощущение объединения*, что отнюдь не указывает на формирование реальной общности людей. Реальное сообщество зарождается само по себе и действует на собственный страх и риск, исключительно от собственного лица, лишь ради собственного блага. Но оно никогда не ведет дел от имени, по поручению и во благо корпорации. Да, люди готовы идти на уступки, а иногда и на искренние жертвы, но лишь во имя и ради интересов сообщества, которому принадлежат и где царит дух альтруизма и взаимного доверия. В корпорациях же всё делается в интересах только ее самой, а не ее членов. И получается, что взаимоотношения между самой корпорацией и ее работниками основываются практически полностью на корысти.

## ii. Корпорации — пережиток феодализма

Для успешного продвижения по карьерной лестнице полезнее всего для вас рассматривать корпорацию как подобие феодально-монархического государства.

Во главе феодального государства посажен монарх, окруженный знатью, присягнувшей ему на верность. И — в обмен на определенные обязательства и повинности — этой знати пожаловали земельные угодья. Она, в свою очередь, за всяческие сборы, подати и услужения выделяет землю подданным-простолюдинам. В нашем случае можно смело игнорировать разные нюансы титульных и родовых различий между князьями, герцогами, графами, маркизами и т. п., — и будем называть знать и всех ее представителей просто «дворянством». Дворяне удостоиваются чести заседать в парламенте и, что куда важнее, обязуются по зову монарха выступать со своим войском на его стороне во время любой войны. Следующая после дворян ступень феодальной иерархии — сословие рыцарей, которые также несут воинскую повинность и обязаны защищать своего монарха. Далее следуют представители сословий, которым земля пожалована за гражданскую службу; и, наконец, на самом дне социальной лестницы находятся безземельные крестьяне, вынужденные арендовать наделы у знатного помещика — иногда



за деньги, но чаще за оброк, то есть выполнение разнообразных работ помимо своего основного труда. В обмен на исправное исполнение обязанностей крестьянам жалуют определенные права, складывающиеся в весьма сложную систему.

Макиавелли противопоставил феодальные властные структуры государственному устройству Османской империи, которая при его жизни — на рубеже XV–XVI веков — как раз находилась на пике могущества. Он был заинтересован построением властной вертикали султана. Империя, писал Макиавелли, «управляется одним султаном»; «он разделяет свою территорию на пашалыки, как ему заблагорассудится, и, назначая различных сатрапов, дает им полномочия какие вздумает». При этом все назначенцы султана, по сути, «его рабы и слуги», и он сохраняет «за собою право по произволу сменять их, усиливать или ограничивать их власть»<sup>1</sup>. Своим положением и благами приближенные всецело обязаны лично султану. А он к тому же волен по собственной прихоти казнить любого, впавшего у него в немилость. В результате, отмечал Макиавелли, потенциальному завоевателю трудно было рассчитывать на то, что ему удастся переманить кого-то из влиятельных приближенных султана на свою сторону или же подкупить его, поскольку «все подданные видят в султанине не временного правителя, а единственного настоящего властелина и хозяина».

Макиавелли пришел к заключению, что единую и мощную Османскую империю одолеть крайне трудно. Но если хотя бы раз нанести турецким войскам сокрушительное поражение в открытом бою, то завоевателю не составило бы особого труда поставить империю под свой контроль, поскольку ее народ привык к тому, что им правят из центра, и никаких иных значимых опор у власти нет. Таким образом, победителю «оставалась бы только единственная забота: искоренить династию султана» и взять бразды правления в свои руки, даже не меняя ничего в сложившейся административной структуре.

---

<sup>1</sup> «Государь». С. 18. — *Примеч. пер.*

В качестве противоположного примера Макиавелли рассмотрел пример Франции XVI века с ее феодальным строем. Король Франции (Людовик XII, на протяжении большей части жизни Макиавелли), несомненно, являлся самодержцем, а присягнувшие ему дворяне вроде бы ничем не отличались от «рабов и слуг» турецкого султана. На самом деле это было не так. Представителей могущественной знати поддерживало находящееся в их полновластной собственности и под их юрисдикцией, а также присягнувшее им на верность население земель. Люди, возделывая ради пропитания землю своего помещика, всецело зависели от него. Многие французские дворяне вполне могли разочароваться в своем короле — и даже, поддавшись на уговоры, из личной корысти выступить со своим войском в поддержку иностранных завоевателей. Могущественное дворянство в феодальной монархии на самом-то деле постоянно играло роль дестабилизирующей силы. Такое дробление властных полномочий упрощало врагам задачу завоевания страны. Однако удержать власть оказывалось намного сложнее, поскольку новый правитель не имел физической возможности истребить всё поместное дворянство. Да и любой из феодальных помещиков мог в будущем восстать против новоявленного монарха.

Если бы нам удалось охватить единым взглядом всю теорию организации и управления в том виде, как она излагается в стандартных учебниках, мы вполне могли бы представить себе, что современная корпорация лучше всего описывается как султанат, некое подобие Османской империи. Во главе ее стоит всемогущий правитель (гендиректор), назначающий своих слуг (старших руководителей) на различные важные должности в организационной структуре корпорации. Или же, дав волю фантазии, можно вообразить систему корпоративного управления как своеобразную технократию. Здесь подотчетные руководителю команды менеджеров-экспертов, абстрагировавшись от каких бы то ни было политических соображений, решают, что именно наилучшим образом послужит интересам корпорации в данный момент.

Но в реальной жизни современная корпорация — это чистой воды феодальная структура с могущественным «монархом» во главе, а также со множеством вассальных «князьков», обладающих значительной властью в своих личных вотчинах. Относительная власть и влияние этих феодальных помещиков постоянно перераспределяются. В зависимости от степени их полезности для монарха, а также от усердия, прилагаемого для завоевания благорасположения государя, они попадают то в милость, то в опалу. Придворный феодал с перспективой на наследование трона, как правило, пользуется благосклонностью правящего монарха. Но это не исключает вероятности, что государь одновременно плетет заговор с целью устранения претендента. Степень благосклонности монарха к вассалу напрямую влияет на его возможности по продвижению своих сторонников при дворе.

Тут важно помнить, что монархи, как и все люди, приходят и уходят. Во-первых, они смертны, а во-вторых, могут быть свергнуты в результате как вторжения извне, так и внутреннего заговора или бунта. Исторические пьесы Шекспира в полной мере отражают подробную хронику жизни королевского двора Англии XII–XVI веков, а также рисуют портреты его сторонников и недругов из среды английской аристократии: герцогов, графов и баронов. Из шекспировских пьес видно, что иногда английская королева мирно переходит от почившего монарха прямому наследнику или наследнице. Но бывает и так, что властвующего короля убивают, а трон захватывается. И монархи, и узурпаторы в равной мере опираются на силовую поддержку союзников и сторонников, привлеченных на свою сторону. Битвы часто проигрываются из-за предательства в решающий момент или же выигрываются благодаря подоспевшей в последнюю минуту подмоге.

Между главами корпораций и феодальными монархами можно найти немало сходств, однако если говорить о различиях, то срок пребывания у власти главы компании заметно короче, чем у среднестатистического феодального монарха. В 2015 году

журнал *Fortune* сообщил, что, по имеющимся в его распоряжении данным, половина генеральных директоров 500 крупнейших компаний США не задерживались на своей должности дольше 4,9 года<sup>1</sup>. В корпоративном мире «монархи» сменяются очень часто. И когда приходит новая власть, буквально всё внутри корпорации резко меняется: старые альянсы распадаются, многообещающие карьеры рушатся. С точки зрения перспектив карьерного роста вам будет очень полезно постоянно вспоминать о феодальном характере современной корпорации. Вычисляйте влиятельные властные структуры, ищите их сильные и слабые стороны, выявляйте недовольных или амбициозных лидеров и тщательнейшим образом взвешивайте их шансы на успех, прежде чем присягнуть кому-либо из них на верность. А параллельно подбирайте себе верных союзников и сторонников. Без достаточной поддержки в верхах вам едва ли удастся сделать блестящую карьеру. В корпорациях не принято «искать кандидатов на повышение в должности», что бы ни заявлялось на этот счет в «генеральной линии партии», публикуемой в корпоративных изданиях. Люди выдвигаются на те или иные роли в основном своими патронами и сторонниками, а вовсе не благодаря блестящей работе или яркому таланту.

И, наконец, последнее и крайне жесткое следствие феодально-иерархической структуры корпораций: чем ближе к вершине системной пирамиды вы подбираетесь, тем меньше и меньше, по определению, остается доступных позиций. А значит, чтобы у вас появилась возможность продвинуться дальше, нужно, чтобы кто-то другой оступился и упал.

---

<sup>1</sup> Jeffrey Sonenfeld, «CEO exit schedules: A season to stay, a season to go», *Fortune* magazine, May 6, 2015; <http://fortune.com/2015/05/06/ceo-tenure-cisco/> — *Примеч. авт.*

# iii. Соблюдайте этикет и остерегайтесь интриг корпоративного двора

Если уподобить корпорацию феодальному монархическому государству, то головной офис и заседавшая там свита руководителей являют собой аналог двора феодала. Здесь принимаются все значимые решения, строятся планы, готовятся заговоры и плетутся интриги. Там же, при дворе, делаются и рушатся карьеры.

Первое, что следует подчеркнуть, — это самоочевидный факт: если вы стремитесь к карьерному росту, вам нужно пробиться в число придворных. Одно дело быть бароном где-то на задворках империи, и совсем другое — постоянно находиться при дворе, в самой гуще событий и интриг. Для продвижения важно сделать так, чтобы вас заметили. Ведь это резко повышает вероятность быстрого взлета от самых низов до головокружительных вершин.

Если же вы уже обладаете значительной властью, но находитесь на периферии империи, вам всё равно чрезвычайно важно почаще являться ко двору (в головной офис). Случается, что непричастность к интригам может принести потенциальную пользу и стать вашим козырем, а вот плохая осведомленность

и отсутствие влиятельных друзей и союзников среди придворных могут обернуться настоящей катастрофой.

Помните, что в придворной среде принято тратить колоссальную энергию на выработку маленьких ритуалов, призванных подчеркнуть *избранность* приближенных ко двору. Важно показать, что вы знаете, как принято вести себя при дворе, — в отличие от «деревенщины с периферии», ничего не понимающей в придворном этикете. Всё это регулируется неписаными правилами поведения и «дресс-кодом». Будучи отважным индивидуалистом, можно, конечно, раз за разом выставлять себя белой вороной и упорно игнорировать подобную ерунду, но жизни вам это точно не упростит. Карьеру легче делать, выучившись этикету и переняв манеры поведения кого-нибудь из местных властителей: так вы скорее сойдете за «своего». Проявляя себя в одежде и поведении как чужак-нонконформист, вы, конечно, вполне можете привлечь внимание высокопоставленных особ и даже заинтересовать их, вот только очень уж это опасно. Быть и вести себя «не как все» — путь, крайне редко ведущий к успеху. Как иммунная система вырабатывает антитела для защиты человеческого организма от чужеродных болезнетворных бактерий и вирусов, так и корпорации имеют системный механизм интуитивного вычленения, неприятия и отторжения «чужаков».

Следуя правилам внешнего этикета, вы тем самым информируете: «я из наших». Неумение или нежелание подстраиваться под этикет, напротив, служит для корпоративных антител маркером вашей чужеродности и потенциальной вредоносности или, как минимум, никчемности. Соответственно, вероятность иммунного отторжения резко возрастает. Корпоративные антитела крайне придирчивы и беспощадны: малейшее подозрение в недостаточной преданности общему делу становится черной меткой, сигнализирующей об исходящей от подозреваемого потенциальной угрозе и необходимости его уничтожить или отторгнуть. Продавать корпорации душу на самом деле не обязательно. Необходимо и достаточно убедить ее в том, что вы это

сделали. А вот дав хотя бы мимолетный повод в этом усомниться, вы рискуете поставить крест на своей карьере. Умение правильно встроиться в корпоративный этикет — серьезный шаг в верном направлении.

Освоившись с придворным этикетом, следите за интригами. Если вас уже подпустили к правящим кругам — значит, вы и так в курсе, поскольку сами в эти интриги неотъемлемо влечены. А вот на ранних стадиях карьерного становления можно запросто оказаться пешкой в чужой игре, а то и сыграть роль пушечного мяса в какой-нибудь интриге, о самом существовании которой вы даже не подозреваете. Знание — сила, а слухи — бесценный источник знания, если научиться искусству их тщательного анализа.