

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.



ФАНТАСИИ  
Философия  
Портер. Съесть или быть  
съеденным



1 000000 957532

31.01.02

258 / 2

цена: 30 р.

Психология

«Не справишься — уволю, — говорят многие работодатели, ставя перед своими сотрудниками невыполнимые, на первый взгляд, задачи. — У нас теперь капитализм.» И попробуй им на это возрази! А вы пробовали? Естественно, не «прямо в лоб» — тогда точно уволят, а дипломатично, используя разные хитрые приемчики, против которых не устоит ни один босс! Мировой бестселлер Фила Портера «Съесть или быть съеденным» — это не просто рядовой свод правил корпоративного поведения или кодекс «фирменной» этики. Эта книга — настоящий клад эксклюзивной информации для современного менеджера, собранный и накопленный автором в течение 30 последних лет путем «внедрения» в крупнейшие мировые корпорации. Это кропотливый и доскональный анализ всевозможных интриг и ситуаций, порой самых непредсказуемых, ежедневно и ежечасно возникающих на работе. Пользуйтесь данной книгой как практическим руководством и всегда помните: **жизнь — не школа гуманизма — лучше съесть самому, чем ждать, пока съедят тебя!**

### Книги издательства «ПИТЕР»



#### Заказ наложенным платежом:

197198, Санкт-Петербург, а/я 619  
e-mail: postbook@piter.com  
для жителей России

61093, Харьков-93, а/я 9130,  
Piter@tender.kharkov.ua  
для жителей Украины

220012, Минск, а/я 104  
piterbel@sary.nsys.by  
для жителей Беларуси



**ПИТЕР®**  
WWW.PITER.COM

Посетите наш web-магазин:  
[www.piter.com](http://www.piter.com)

ISBN 5-318-00416-4



9 785318 004162

**Phil Porter**

**EAT—OR  
BE EATEN!**

**Jungle Warfare  
for the Master  
Corporate Politician**

Prentice Hall Press

Фил Портер

# СЪЕСТЬ

## ИЛИ БЫТЬ СЪЕДЕННЫМ

**ПИТЕР®**  
Санкт-Петербург  
Москва • Харьков ■ Минск  
2001

*Фил Портер СЪЕСТЬ ИЛИ БЫТЬ СЪЕДЕННЫМ*

*Серия «Бизнес-психология»*

Главный редактор  
Заведующий редакцией  
Литературный редактор  
Дизайн серии  
Художник обложки  
Корректоры  
Верстка

*Е. Строганова  
А. Баев  
С. Шевякова  
В. Шимкевич  
В. Шимкевич  
С. Шевякова, Н. Романова  
Л. Панич*

ББК 88.411 УДК 159.9:331

**Портер Ф.**

П60 Съесть или быть съеденным. — СПб.: Питер, 2001. — 288 с. — (Серия «Бизнес-психология»).

ISBN 5-318-00416-4

«Не справишься — уволю, — говорят многие работодатели, ставя перед своими сотрудниками невыполнимые, на первый взгляд, задачи. — У нас теперь капитализм.» И попробуй им на это возрази! А вы пробовали? Естественно, не «прямо в лоб» — тогда точно уволят, а дипломатично, используя разные хитрые приемчики, против которых не устоит ни один босс! Мировой бестселлер Фила Портера «Съесть или быть съеденным» — это не просто рядовой свод правил корпоративного поведения или кодекса «фирменной» этики. Эта книга — настоящий клад эксклюзивной информации для современного менеджера, собранный и накопленный автором в течение 30 последних лет путем «внедрения» в крупнейшие мировые корпорации. Это кропотливый и доскональный анализ всевозможных интриг и ситуаций, порой самых непредсказуемых, ежедневно и ежечасно возникающих на работе. Пользуйтесь данной книгой как практическим руководством и всегда помните: жизнь — не школа гуманизма — лучше съесть самому, чем ждать, пока съедят тебя!

© 2000 by Prentice Hall

Original English language edition published by Learning Network

Direct, Inc. Text Copyright ©

Издательский дом «Питер», 2001

Права на издание получены по соглашению с издательством Prentice Hall.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-318-00416-4 ISBN

0-732-0143-9 (англ.)

Лицензия ИД № 01940 от 05.06.2000 Налоговая льгота -  
общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,

том 2; 95 3000 - книги и брошюры. Подписано к печати 10.09.2001.  
Формат 84x108/32- Усл. п. л. 15,12. Тираж 20 000 экз. Заказ № 458.

ЗАО «Питер Бук» 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, 67.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГИПК «Лениздат» (типография им. Володарского)  
Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.  
191023, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, 59.

# Посвящение

Появлением этой книги я обязан сотрудникам отделов и подразделений тех корпораций, в которых работал. Несмотря на прошедшие десятилетия и перемены в терминологии, при которых «персонал» стал называться «человеческими ресурсами», в сознании людей мало что изменилось. Люди остались прежними — недалекоими, косными, но охочими до власти, а поскольку отказываться от старых привычек хлопотно и неприятно, они прибегают к испытанному способу — изменить не правила игры, а ее название.

Я хочу воспользоваться представившейся мне возможностью, чтобы поблагодарить моих бывших коллег за их некомпетентность, недостаток усердия, отсутствие щепетильности и элементарной честности по отношению ко всем тем, кого они убрали со своего пути; я также благодарю всех, кого уничтожил я сам, и тех, за уничтожением которых наблюдал со стороны. В ежедневных молитвах я всегда поминаю всех этих хищников и их дичь из числа «персонала», без помощи которых моя книга никогда не была бы написана и никому не была бы нужна.

Особое посвящение — одному менеджеру по кадрам. Он был бывшим военным, старшим сержантом, и обращался с сотрудниками так, словно они были мясом. Да-да, вы правильно прочитали: *мясом*. Тот, кто не соответствовал требованиям, отправлялся им напрямик на бойню. Он свято верил в то, что «офицеры» (старший менеджмент) не могут ошибаться, а «войска» (рядовые сотрудники и подчиненные) — хотя бы заикнуться о недостатках старших по званию, не то что взбунтоваться. Если они посмеют сделать это — на бойню, в переработку! Я смог утихомирить этого парня, потому что был для него одним из офицеров, а кроме того, точно понимал его взгляды и мог прогнозировать его поведение. Он был постоянен в убеждениях — он ненавидел мясо!

# Введение

Может быть, кто-нибудь вспомнит одну детскую игру — она называется «Король на горке». Правила ее очень просты: надо столкнуть того, кто стоит на возвышении, чтобы самому занять его место, а затем защищать свою позицию от других претендентов. Люди, занимающие высокое положение любого рода в корпоративной системе, всегда являются «королями на горке»: они одновременно пытаются обороняться от желающих занять их место и в то же время карабкаться на горку повыше. Эта книга предоставит в ваше распоряжение некоторые правила и методики подъема на вершины и ведения круговой обороны. Чем выше вы находитесь в структуре любой большой организации, тем меньше времени вам приходится уделять основному содержанию своей работы и тем больше — тому, о чем пойдет речь в этой книге: конкуренции и выживанию.

Полагаю, уже из посвящения, с которого начинается книга, вы поняли, что мы будем учиться воспринимать подчиненных как мясо, а если вы сам подчиненный (а все мы — чьи-то подчиненные), — избегать ситуаций, в которых можно оказаться чьим-нибудь обедом. Вы совершенно правы — такова жизнь, и ничего с этим не поделаешь. Книга может чему-то научить вас, а может шокировать, напугать до смерти. Но это — реальный мир без прикрас. Будьте экономны — вы уже потратились, чтобы купить книгу, так что получите максимум пользы за свои деньги. Прочитайте ее дважды, а затем перечитывайте ежегодно до конца своих дней. Возьмите ее с собой в могилу — кто знает, что ждет нас за той чертой!

*«Съесть — или быть съеденным!»* — таков основной вывод, сделанный мною за тридцать лет работы в крупных корпорациях. Поскольку я представляю каждый тактический прием по отдельности, у вас может сложиться мнение, что я только и делал, что попадал в неприятности на протяжении своей карьеры. Мастер корпоративной политики использует за один раз несколько тактических приемов, гроссмейстер — до десяти и больше одновременно. Таким образом, во мне дырок не больше, чем



в мишени у начинающего стрелка, — ведь я применял множество тактических приемов в борьбе за успех и выживание.

При работе над этой книгой я ставил две цели.

Во-первых, книга «*Съесть — или быть съеденным!*» даст вам информацию о том, как действует Мастер корпоративной политики, чтобы у вас появились шансы в борьбе за выживание, а ваша карьера пошла в гору. Если ваша цель — стать чем-то большим, чем закуска для других, эта книга, возможно, станет для вас настольной.

Во-вторых, книга «*Съесть — или быть съеденным!*» поможет вам, если ваша задача — стать Мастером корпоративной политики. Вы правы, я сам являюсь таковым и хочу способствовать распространению этой породы — чтобы появилось еще несколько подобных мне людей, не обремененных моральными принципами. Мастера корпоративной политики правят корпоративными джунглями, и если вы желаете стать одним из них, эта книга для вас — настоящая золотая жила; здесь рассыпаны самородки знаний, которые научат вас, как выживать, или конкурировать, или делать то и другое одновременно.

Книга «*Съесть — или быть съеденным!*» представляет более сотни тактических приемов, которыми пользуются особенно умные мужчины и женщины нашей планеты. Некоторые методы чрезвычайно важны, поэтому я многократно возвращаюсь к ним под разными углами зрения. Мы познакомимся с неписаными (но теперь превратившимися в написанные) правилами. Мы обсудим способы выхода из самых затруднительных ситуаций, когда вы со всей очевидностью понимаете, что поражение неизбежно; мы узнаем, как реагировать на трудности; затронем вопросы о том, как зафиксировать свой провал, как управлять подчиненными, как вновь подняться после неудачи; освоим множество грязных трюков. В заключительных трех главах мы перейдем в высшую лигу, соответствующую высшему управленческому звену, и поговорим о том, как управлять своими непосредственными начальниками и избегать того, чтобы вами управляли подчиненные.

Менеджмент в реальном мире можно определить как дилемму съесть — или быть съеденным, растоптать — или быть растоптанным. Вы — или повар, или мясо. Читайте и выживайте или читайте и процветайте.

# 1 глава

## Джунгли вокруг нас

С чего начать эту книгу? У меня было несколько вариантов, но я выбрал самый простой — я решил начать с главного. Ситуация детализируется и становится все более скверной по мере погружения в материал. В заключительных главах я обращаюсь к теме переработки мяса, или к тому, как Мастер корпоративной политики избавляется от ненужных людей. Начать с общих понятий — значит вложить закладной камень в фундамент книги. Вам необходимо освоить рутинные тактические приемы, прежде чем вы сможете перейти к более изощренным маневрам, каждый из которых будет сложнее предыдущего. Содержание этой главы покажется вам милой детской забавой, если вы уже провели несколько лет в окопах, но если вы были слишком заняты, чтобы обратить внимание на Мастера корпоративной политики, вы могли упустить нечто существенное. Никогда не погружайтесь в дела настолько, чтобы потерять Мастеров из поля зрения: примечайте их методы, их манеру одеваться, их подходы к решению проблем. Запомните: это те самые люди, которые оценивают вас, продвигают вас, а если захотят, оставляют вас прозябать в неизвестности. Исследуйте их и учитесь основам.

## Все дело в том, с кем вы знакомы

Я отдам пятьдесят процентов эффективности  
за сто процентов лояльности.

*Сэмюел Голдвин (1882-1974)*

Каждый, кто зарабатывал себе на жизнь, знает **политическое правило № 1: станьте членом команды вашего босса**. Дело не в том, что вы знаете, дело в том, кого вы знаете. Это один из неписанных законов бытия, который вы можете усвоить и использовать себе во благо. Просто быть хорошим не вполне достаточно. Знакома ли вам ситуация, когда босс гроша ломаного не стоит, но коротко знаком с начальником более высокого ранга, а потому и сам влиятелен? Думаю, знакома многим, возможно, большинству.

Почему все обстоит именно так? Большинство из нас склонны окружать себя людьми, которые нам нравятся, то есть теми, которые думают как мы, вообще похожи на нас. Мы доверяем людям, являющимся частью нашей команды. Я знаю, что отдам предпочтение менее компетентному сотруднику, в лояльности которого я уверен, а не тому, кто творит чудеса в своем деле, но которому я совершенно не доверяю. А вы?

А как вы позиционируете себя на рынке труда? Если вы задумывались об этом и рецепт успеха, заключающийся в слове «преданность», подспудно созрел в вашем сознании, значит сказанное выше применимо и к вам. В равной мере это относится и к вашему боссу, и к его начальнику. И так, чтобы заставить правило № 1 работать на вас, **вы должны стать членом команды вашего босса**. Пускай он думает, что безупречен и не способен ошибаться. Вы должны поддерживать его, даже если он абсолютно не прав, предупреждать его о возможном промахе, но все равно поддерживать его, если он не обратит внимания на ваше предостережение. Когда он намеревается сделать глупость, предупредите его, что это может быть ошибкой, объясните ему так, чтобы он вас понял, но если он настаивает, делайте то, что он вам сказал.

Он любит играть в гольф? Тогда играйте в гольф. Если вы не умеете, пройдите курс обучения, попросите босса помочь вам. Ему нравится играть в покер? Тогда играйте с ним. Делай-

те то же самое, что и ваш босс. Станьте его копией и дайте ему знать, что вы уверены: он — самый лучший в любом деле, за которое берется. Вы будете нравиться ему все больше и станете членом его команды.

Быть членом команды — тяжелая работа. Я ненавижу гольф, но я играл в него. Я ненавижу покер, потому что много проигрываю, но я играл и в него. Мне не нравится охота, но я покупал ружье и учился стрелять. Я приложил к этому много сил и стал членом команды моего босса. Не забывайте об этом, и если вы все сделаете правильно, то станете членом команды, а ваша карьера пойдет в гору одновременно с карьерой вашего начальника.

## Не утомляйте меня

Человек — это животное, использующее орудия труда...  
Без орудий он — ничто, с орудиями — все.

*Томас Карлейль (1795-1881)*

Вы слышали когда-нибудь выражение «карманный городишко»? Насколько я понимаю, это означает невероятно маленький городок, в котором все здания легко пересчитать, где всего-то и есть, что пара освещенных улиц. Профессионал, у которого в запасе есть лишь несколько тактических приемов, может быть назван «карманным руководителем». Если вы израсходовали свою единственную тактику, она уже больше не работает. Эта книга знакомит вас более чем с сотней тактических приемов и маневров — *используйте их все!*

Думайте о тактике как о еде. Я ненавижу обеды. Моя жена и мои дети — тоже. Надеюсь, что и вы их ненавидите. Вы знаете, что такое обеды? Это когда вы делаете то, что уже делали.

Снова и снова использовать один и тот же тактический прием — все равно что питаться обедами. Как же поступить с ними? Точно так же, как моя семья поступает с остатками пищи — мы добавляем к ним что-то новое и подаем в другом качестве. Так они уже не кажутся остатками, а становятся новым блюдом.

В чем суть? Используйте различные комбинации тактических приемов, смело смешивайте их. Вам понравится есть фасоль в качестве гарнира каждый день? А если все ваше пита-

ние будет состоять из одной фасоли утром, днем и вечером? Вы ее просто возненавидите, не так ли? То же самое происходит с тактическими приемами. Вы должны иметь в запасе как можно больший их ассортимент и не забывать продумывать свой ход, прежде чем его предпринять. С течением времени вы научитесь делать это легко и быстро, тренировка помогает стать профессионалом в любом деле.

Обученный солдат, вооруженный обычной винтовкой, является эффективным инструментом боевых действий. Если вы добавите к его экипировке несколько гранат, хороший автомат, поддержите его атаку артиллерией и авиацией, тогда простой пехотинец станет совершенной машиной убийства. Тактика и инструментарий — вот рецепт успеха. Чем больше инструментов вы освоите и будете использовать, тем эффективнее вы станете действовать. **Создавайте комбинации тактических приемов!**

## Будьте общительным

Если человек на протяжении всей жизни не будет приобретать новые знакомства, он вскоре останется в одиночестве. Сэр, человек должен постоянно обновлять дружеские отношения.

*Сэмюэл Джонсон (1709 -1784)*

Вы никогда не задумывались, откуда берутся Мастера корпоративной политики? Где находит людей начальник вашего босса, чтобы заполнять все места, расположенные выше вашего?

Я поделюсь с вами небольшим секретом: он находит их в том кругу, в котором сам вращается. Он находит их, потому что они находят его и становятся его друзьями. Он встречает их в гольф-клубе, на вечеринке у друзей, в туристической поездке, вообще везде, где он бывает и где сам не работает.

Что это означает для вас, претендента на звание Мастера корпоративной политики? Это значит, что вы должны подготовиться к перемене работы или своего положения в структуре корпорации. Откуда вы сможете узнать, куда и с чьей помощью перейти? Отправляйтесь в клубы и те места, где встречаются нужные вам люди, старайтесь установить как можно больше знакомств и приятельских отношений с теми, кто может вам помочь. Как

паразит, Мастер корпоративной политики ищет того, к кому можно прилепиться и затем воспользоваться привилегиями подобного союза. Он проявляет дружеское расположение ко всем окружающим и располагает к себе всех — пока вы не работаете вместе, излучать дружелюбие не составляет труда.

Мастер корпоративной политики общается с детьми своих друзей и берет их на прогулку, помогает продвижению по службе зятю своего партнера по гольфу или бриджу, он всегда любезен и готов помочь другому Мастеру корпоративной политики, который в будущем может оказаться полезен ему самому. Когда Мастер корпоративной политики нуждается в новой работе для себя, он уже имеет капитал в виде дружеских связей, так что обычно нет проблем получить чью-то существенную поддержку. Так работает система.

Вы мне не верите? Но это чистая правда. Бывший менеджер по контрактам в корпорации, где я работал, получил свое место, потому что он знал вице-президента и главного менеджера компании еще с университетских времен. Менеджер по снабжению в той же корпорации был приглашен вице-президентом, поскольку они встречались несколько раз в одном из клубов. Я нанял одного из сотрудников, потому что меня попросил об этом менеджер по контролю за качеством. Тот был его соседом. Я сделал одолжение коллеге и прибавил еще одного человека к кругу своих друзей, увеличив собственный капитал. Именно так все и делается.

Как применить это себе во благо? Оторвитесь вечером и в выходные дни от дивана и присоединяйтесь к обществу. Не важно, куда вы отправитесь, главное — присоединяйтесь к обществу и принимайте участие в общении.

## Дневник

Самые слабые чернила лучше, чем самая крепкая память.

*Китайская пословица*

Первое, что вам необходимо знать и понимать, — это то, что любая корпорация — настоящие джунгли. Джунгли полны зверей, которые с удовольствием вас съедят, то же самое можно

сказать и о корпорации. Мастер корпоративной политики будет лгать, изворачиваться и нападать на вас, как крыса в ловушке. Имя этой игры — выживание, и если ему потребуется убить вас, чтобы выжить, он это сделает.

Как вы можете себя защитить? Вам это удастся, если вы будете вести дневник, где зафиксируете все переговоры, письма, сообщения, пришедшие по факсу, телеграммы и любую другую информацию, которая может оказаться полезной в будущем. Помните историю Джона Дина? Он уцелел лишь благодаря своей памяти и деловым записям. Когда начался скандал вокруг президента Никсона и «Уотергейтского дела», магнитофонные пленки подтвердили каждое слово Дина и никто не смог уличить его во лжи.

Что такое дневник? Это записная книжка в твердой обложке с пронумерованными страницами, в которой вы фиксируете все, что сочтете необходимым. Она обязательно должна иметь твердую обложку или хотя бы надежное спиральное крепление и нумерацию страниц любого типа — это удерживает от аморального желания вернуться назад и переиначить последовательность событий. Если вы решили вести записи по тематическому принципу, отмечайте номер каждой записи и указывайте на полях и над текстом название темы. Все связанное с профессиональной деятельностью должно фиксироваться в дневнике. Это может спасти вам жизнь.

Я никогда не ошибался в своих воспоминаниях о том или ином событии, поскольку документирую все происходящее. Мой нынешний босс порой называет мой дневник «мозгом». У меня репутация человека, который ведет регулярные записи, и уже неоднократно меня просили «не записывать этого». Но позднее я все-таки вношу запись в дневник, не делая никаких исключений. В моей профессиональной жизни нет событий, которые бы не были отражены в дневнике.

Почему я так поступаю? Как я уже говорил, Мастера корпоративной политики обладают весьма удобными воспоминаниями и непрерывно лгут. Не доверяйте никому.

У меня был начальник, потерявший свое место из-за собственной некомпетентности. Я фиксировал в дневнике каждое его действие, каждое указание по мере их поступления. Когда он попытался свалить на меня ответственность за одну из сво-

их неудач, я отправился прямиком к его боссу со своим дневником — и бездарный начальник был уволен в тот же день. Если бы я этого не сделал, кара обрушилась бы и на мою голову. Мой начальник уже был в беде, а потому искал козла отпущения. Ему в любом случае грозила корпоративная смерть. И только мой дневник спас жизнь мне самому.

Один из моих бывших боссов рассказывал мне, что его однажды вызвали в суд давать показания в связи с делом его прежнего нанимателя. Он вел дневник и поэтому честно отвечал на все вопросы, каждый раз обращаясь за подтверждением и уточнением к своим записям. Суд принял его дневник в качестве свидетельства, и он не пострадал вместе с начальником. А его босс и другие руководители компании отправились в тюрьму. **Дневник зачастую становится вполне официальным доказательством, можете удостовериться в этом у своего адвоката.**

Сколько раз вы обращаетесь к тому или иному человеку, который всегда обещает, но никогда не держит слово? Записывайте это в своем дневнике, и когда возникнет кризисная ситуация, вы сможете доказать, что приложили все усилия, чтобы добиться результата. Он провалил дело, а не вы.

Мастера корпоративной политики знают, что дневник — настоящее оружие. Когда вы закончите очередную книжку, оставьте ее дома. Если кто-то решит уничтожить вас, ваша страховка — ваш дневник — дома будет в безопасности. Если вы страдаете паранойей, делайте копии каждой записи и ежедневно относите их домой для лучшей сохранности. Дневник — отличное оружие, с помощью которого вы сможете защитить себя от Мастера корпоративной политики, аморального босса или в обстоятельствах, которые носят угрожающий характер. **Ведите дневник регулярно, а раз в неделю перечитывайте его, чтобы освежить память. Он спасет вам жизнь.**

Если вы заметите, что с каждым днем записываете все меньше и меньше, значит, ваша жизнь стала чересчур легкой. Если вы чувствуете, что происходит не слишком много событий, которые стоит зафиксировать в дневнике, значит, вы едва ли находитесь на гребне волны. Прочитайте внимательно свой дневник. Содержит ли он все события и обстоятельства, происходящие вокруг вас? Нет? В таком случае, вы можете ока-



заться на обочине и рискуете никогда не сделать карьеру. Я не говорю, что это плохо, но если ваша цель — взобраться на самую вершину горы, вы не должны допускать такого хода дел и не можете позволить себе роскошь посиживать в сторонке. Когда-то я провел почти шесть лет на задворках карьеры, и мне это нравилось. Проблема была в том, что я не двигался ни вниз, ни вверх — я просто сохранял одно и то же место в организации. Если это именно то, что вам нужно, можете забыть о дневнике, он вам не понадобится.

## Восприятие — это и есть реальность

Логика мирового успеха кроется в ошибке: странном заблуждении, что наше совершенство зависит от мыслей, мнений и признании других людей! Какая странная, право, жизнь, протекающая в чьем-то чужом воображении, как будто это единственное место, где можно оставаться реальным!

*Томас Мертон (1915-1968)*

Вам приходилось когда-нибудь встречать человека, который представлялся вам значительным? Вы прежде никогда не видели его, но с первого взгляда поняли, что это личность. Он был собранным, обладал острой реакцией, энергией и внутренней силой, находился высоко и продолжал целеустремленно идти вверх. Уйдите с его дороги, можете встать перед ним на колени или молиться на него. Вы не знаете, как такие люди достигают означенного эффекта, но вы мгновенно испытываете потребность или вести себя подобострастно, или вступить в борьбу с ними за собственное существование.

Ну что же, у меня есть для вас решение проблемы. Тот человек, которого я только что описал, умело использует приемы Мастера корпоративной политики. Большинство руководителей высшего ранга отлично владеют одним из базисных методов, который я бы определил следующим образом: «восприятие — это и есть реальность». Подчиняясь влиянию сильной личности, вы начинаете думать, будто этот человек

представляет собой нечто особенное, и если не произойдет ничего опровергающего создавшееся впечатление, вы со временем будете только укрепляться в этом мнении. Никто не хочет попасть впросак. А потому инстинкт самосохранения подсказывает: заявленные сила и власть являются истинными, оспаривать или даже усомниться в их подлинности себе дороже — вдруг человек и вправду окажется влиятельным и даже опасным.

**Звания и ранги — еще не власть.** Несколько назад я был менеджером средней руки. В этом положении я действовал, словно был побочным сыном президента компании. Я совершенно уверенно держался в общении с директорами и ведущими менеджерами, не стеснялся сказать им, что нужно делать. Я делал это тактично, но вел себя так, словно обладал властью.

**Матричная система** сегодня весьма популярна, и, я полагаю, она еще в течение некоторого времени будет сохраняться без особых изменений. Для тех, кто не знает, что такое матричная система, объясняю: это работа, в ходе которой вы обычно не имеете помощников и подчиненных, несете полную ответственность за выполнение определенных должностных обязанностей и подчиняетесь двум-трем боссам одновременно. Вы решаете задачу, вступая во взаимодействие с рядом самостоятельно действующих менеджеров. Матричная система предоставляет **наилучшие возможности опробовать** тот тактический прием, о котором идет речь в данном разделе, а также другой — **Действие**. О нем будет рассказано в начале главы 3.

Когда вы находитесь в рамках матричной системы, пределы вашей власти зависят от того, как много менеджеров вы вовлекаете в сферу своих действий или сколько дел вы способны вести одновременно. Вы можете диктовать определенные условия первым лицам в своей компании, сообщать им, что такие-то менеджеры не справляются со своей работой, но если вы будете делать это слишком часто, начальство придет к выводу, что вы работаете неэффективно, и избавится от вас. Вы должны действовать исключительно осторожно и хитро.

Если люди знают, что вы — часть матричной системы, **они обращаются с вами в соответствии с тем, как воспринимают пределы вашей власти**. Если вы действуете, как будто перед вами открыты самые высокие перспективы и вы всего лишь на

пути к вершине, вы сможете достигать гораздо больших результатов, чем в том случае, если будете вести себя как один из этих тупых винтиков огромной организационной машины. Восприятие окружающими пределов вашей власти — единственное оружие, которым вы обладаете, чтобы заставить других менеджеров взаимодействовать с вами.

Работая менеджером по поставке материалов в большой аэрокосмической Программе, я использовал восприятие моей власти как действенный инструмент перераспределения своих обязанностей. Я был избран еще с одним человеком (из числа 1300 претендентов) для прохождения престижной программы обучения, продолжавшейся в течение года и гарантировавшей дальнейшее существенное продвижение по службе не более чем за 10-15 лет. Я убедил всех окружающих, что являюсь идеальным кандидатом для данной программы. Я вел себя так, словно уже добился результата, и заставил всех партнеров воспринимать мои действия как максимально эффективные, а в итоге привлек внимание руководства. И в награду за свои усилия получил желаемое место.

Другой пример эффективности восприятия связан с ситуацией, когда моя компания поглощала другую фирму. В качестве признанного эксперта по менеджменту в области поставки материалов я был включен в команду, которая должна была «довести до кондиции этих чайников». Мой босс, возглавивший команду, немедленно уволил нескольких руководителей поглощаемой компании, причем по весьма серьезным и основательным причинам, и всех нас стали воспринимать как людей, способных выкинуть вон любого работника компании, если это покажется нам резонным. На самом деле мы не обладали такой властью, но окружающие об этом не знали, так что мы пользовались возможностями, предоставленными нам их восприятием нашей власти, чтобы изменить политику и систему работы всей компании. Все мы действовали, словно были большими шишками, и благодаря этому сократили процесс «доведения до кондиции этих чайников» с ожидаемых трех лет до полутора. Абсолютно все члены нашей команды без исключения в результате получили серьезное повышение.

Добиваться успеха — значит заставлять окружающих думать, что вы удачливый человек. Полагаю, я достаточно ясно

обрисовал вам картину, а если вы так и не поверили сказанному, вы можете по меньшей мере проверить мои слова и убедиться на практике, как работает этот принцип.

## Образ корпоративного политика

Чтобы добиться чего-то в этом мире, необходимо сделать все возможное, чтобы казаться человеком, который этого уже достиг.

*Граф Франсуа де Ларошфуко (1613-1680)*

Однажды, когда я считал, что получу повышение, но этого не произошло, я спросил босса, почему дело обернулось так. Разговор состоялся примерно следующий:

Я: Почему я не получил это повышение?

Босс: Вам нужно еще приобрести опыт в том, чем вы сейчас занимаетесь. (Обратите внимание, это типичный ответ Мастера корпоративной политики — любой человек может до бесконечности приобретать дополнительный опыт в любом деле.)

Я: Вы действительно так думаете?

Босс: Да. (Мастер корпоративной политики всегда твердо держится своей лжи, даже если это угрожает его существованию.)

Я: Но вы ведь говорите неправду, не так ли? Неужели вы на самом деле так считаете?

Босс: Ну, может быть, и не совсем так, но мой начальник и я, мы оба полагаем, что другой человек обладает большей квалификацией (Обратите внимание, как он ввел в разговор упоминание о своем начальнике для того, чтобы представить решение более солидным.)

Я: Вы меня просто дурачите! (Рассчитанный риск с моей стороны, поскольку я иду на конфронтацию с боссом.)

Босс: Вовсе нет. (Он сказал это совершенно спокойно, и взглядом не моргнув, но я достаточно хорошо его знаю, чтобы понимать, когда он лжет.)

Я: И в чем выражается его большая квалификация? Я обладаю более обширным и качественным опытом. У меня отличное образование, гораздо лучшее, чем у него. (Я тратил время понапрасну и понимал это — как только решение принято, руководитель никогда не идет на его изменение.)

**Босс:** Существуют и другие аспекты, помимо образования и непосредственного делового опыта. (Крайне необычно для него, что он вообще стал отвечать на подобный вопрос.)

Я: Например?

**Босс:** Мой начальник считает, что вы не производите нужного впечатления. Он думает, что вы неправильно одеваетесь и ваша прическа не соответствует стандартам. (Он был совершенно прав! Я боролся за продвижение по службе и жил не по средствам. Я использовал все деньги для приобретения оргтехники, необходимых деловых приборов и т. п., а одежду и стрижку не включил в число приоритетных статей расходов.)

Я: А что же мои способности к работе? (Я был уверен, что услышал всего лишь один из стандартных ответов Мастера корпоративной политики, направленный на то, чтобы отмахнуться от меня, но слова босса содержали немалую долю правды.)

**Босс:** Предпочтение, которое отдали другому сотруднику, никак не связано со способностями к работе. На самом деле, я считаю вас более компетентным. (Был ли босс по-настоящему честен и искренен в данный момент?) Выбор основывался на внешнем впечатлении, поскольку, как вы сами знаете, данный пост связан с представительскими функциями и открывает серьезные дальнейшие перспективы в течение двух лет. Вы просто не выглядите человеком, способным занять столь высокое положение, а другой сотрудник производит необходимое впечатление.

Я: Почему вы не сказали мне этого раньше? Я мог бы измениться.

**Босс:** Есть вещи, о которых говорить не принято.

После такого откровенного разговора с начальником я был взбешен. Я сердился, потому что руководство отвергло меня исключительно из-за внешнего облика, а не из-за моих деловых качеств. Я оставался в ярости еще неделю и даже просрочил сдачу своего резюме. На следующей неделе я внимательно рассмотрел того человека, который обошел меня по службе. Мой босс был совершенно прав, я вынужден был признать это. Парень выглядел, как будто сошел со страниц журнала «Эсквайр» — волосок к волоску, рубашки с монограммами, складки на брюках остры, как бритвы.

Я извлек урок из этой ситуации. Начиная с этого дня, я всерьез занялся своим гардеробом, обратился к отличному парикмахеру-

ру-стилисту. Я раз и навсегда устранил одну из причин, лишивших меня возможности продвигаться вверх по иерархической лестнице.

Вы никогда не задумывались над тем, что несут в портфелях менеджеры высшего уровня по утрам, отправляясь на службу? Некоторые из них — ничего, некоторые — только домашний завтрак. Вы скажете, что я вас разыгрываю? Поверьте, далеко не все руководители задерживаются в офисе, а потом берут работу на дом, чтобы заняться ей после ужина. Деловой портфель, как и белая рубашка и солидный галстук, является стандартной экипировкой, независимо от того, нужен он вам или нет — все высшие руководители имеют нечто подобное, так что если вы уже занимаете высокий пост или хотите его получить, **позаботьтесь о том, чтобы иметь соответствующий портфель.**

В дополнение к нему важно приобрести **одежду, которая создаст образ преуспевающего человека.** В качестве отличной иллюстрации того, о чем я сейчас говорю, могут служить книги. Вы берете с полки книгу, если она привлекает ваше внимание. Если она упакована в скучную обложку и ничем не выделяется, вы можете пройти мимо, даже если ищете именно ее. Вы должны выглядеть так, словно только что посетили собрание акционеров крупной компании: это предполагает дорогую одежду и обувь, причем в достаточном количестве. Вы не добьетесь успеха, имея в запасе единственный приличный костюм, поскольку окружающие быстро запомнят его и спросят себя: «У этого типа вообще есть какая-нибудь другая одежда?»

Прическу надо делать у хорошего парикмахера-стилиста, не просите подстричь вас жену или приятельницу. Запомните: ваш внешний облик, как книжная обложка, — первое, на что все обращают внимание. Моя жена отлично управляется с ножницами — она подстригает детей, когда-то стригла и меня. Но разница между ее работой и тем, что делает с моей головой стилист, весьма заметна.

Тщательно следите за обувью и, Бога ради, ежедневно принимайте душ и чистите зубы. Вы скоро почувствуете, как меняется ваша жизнь. Все это составные части вашего образа, складывающиеся в единую картину успеха — если вы выглядите, как босс, вы можете стать им.

А вот у вас, женщины, — действительно серьезные проблемы. Обратите внимание, у мужчины всего несколько костюмов, которые можно носить в любой ситуации. Везет нам, не так ли? Что тут поделаешь. Женщине же приходится конкурировать с теми, кто выглядит словно богатая наследница или жена миллионера — где они только берут столько денег на одежду? Некоторые даже меняют наряды в течение дня. Как выдержать это соревнование? Я наблюдал за третьей женой моего отца, и разгадал ее секрет. Она покупала дорогую одежду в классическом стиле, но только такую, которая хорошо сочеталась с остальными предметами ее гардероба. Новый пиджак подходил к нескольким юбкам и брюкам, купленным раньше, причем все эти вещи можно было носить вечно, поскольку классический стиль не подвержен веяниям моды. Новый пиджак означал новый облик — даже несколько вариантов облика. Моя старшая дочь предпочитает покупать не классические, а современные вещи. Поскольку я не могу предоставить ей безграничный кредит на покупку одежды, она добивается успеха, покупая вещи, которые хорошо выглядят, хотя и не сделаны известной фирмой.

Прическа, одежда, обувь, макияж, — все это крайне важно для создания имиджа. Вы должны не только выглядеть профессионально, но и оставаться женственной и привлекательной — тяжкий жребий, который миновал мужчин.

Чтобы стать преуспевающим, надо выглядеть преуспевающим.

## Резюме

Корпоративная политика — это игра. Она состоит из знакомства с нужными людьми, умения найти с ними верный тон, стать «их человеком». Вы должны вести регулярные записи в дневнике обо всем, что касается вашей профессиональной деятельности, поскольку это впоследствии может спасти вас от беды. Используя тактические приемы, описанные в этой книге, будьте осторожны, не повторяйтесь слишком часто. Как и в случае с едой, чрезмерное употребление одного продукта ведет к потере аппетита. Необходимо выглядеть и действовать, как будто вы уже многого достигли в жизни. Если вы выглядите большим человеком, вы им станете.

# 2 глава

## Искусство вести войну в джунглях

Эта глава посвящена другим общим правилам и направлениям!! знание которых необходимо преуспевающему Мастеру корпоративной политики, чтобы выжить. И хотя они не могут считаться наиболее важными, понимание этих правил и способов действия является условием выживания. Когда вы выглядите идеально, работаете не покладая рук, приходит время выработать правильную линию поведения в любой ситуации, помнить миллион шуток, непрерывно играть, держаться победителей, при необходимости нарушать правила игры. Полностью осознав всю глубину мысли, заложенной в заголовке, вы будете готовы перейти к более изощренным средствам корпоративной политики



## Конь для парадов

Подумайте обо всех знакомых вам мужчинах и женщинах, добившихся успеха. Назовете ли вы хотя бы одного из них, кто еще в юности не научился привлекать внимание окружающих?

*Сторм Джеймсон (1891-1986)*

Люди похожи на лошадей. Существует множество видов лошадей, но все они относятся к двум основным категориям.

Во время губернаторских выборов в Джорджии несколько лет назад вступили в борьбу два чрезвычайно компетентных человека. Джордж Басби в своей успешной избирательной кампании использовал следующий слоган: «Я рабочая лошадка, а не конь для парадов». Население штата Джорджия, подобно высшему менеджменту крупнейших корпораций, заявило, что им нужна рабочая лошадка, но на самом деле они хотели найти коня для парадов. Губернатор Басби, используя приведенный выше лозунг, называл себя рабочей лошадкой, но на самом деле был типичным конем для парадов. **Руководителям нравится думать, что они ищут рабочих лошадок, но им нужны кони для парадов, которые при этом умели бы работать.** Если не удастся найти такой идеальный вариант, обходятся обыкновенными конями для парадов, поскольку они выглядят способными к работе. А рабочие лошадки выглядят всего лишь как самые обыкновенные рабочие лошадки.

Признав, что по большому счету все лошади делятся на две указанные категории, для работы и для парада, вы можете распространить это правило на людей — работников или политиков. Однако люди гораздо изощреннее, чем бесхитростные лошади, да и окружение, в котором им приходится выживать, намного сложнее, поэтому они могут совмещать оба свойства. Это нужно знать и учитывать, чтобы не ошибиться в характеристиках.

Вы можете спросить: что же предпочтительнее? Мастер корпоративной политики на этот закономерный вопрос ответит так: «Это зависит от обстоятельств». Но от каких? В первую очередь, от ваших карьерных устремлений. Если вы об этом и не помышляли, не стоит говорить с боссом о продвижении по службе, не стоит вообще работать в большой корпорации. Советы по преодолению ступенек карьерной лестницы

годятся лишь для честолюбивых людей. И в данном случае все справедливо. Если вы, например, инженер, и вам нравится работать инженером, и вы ни капельки не хотите стать главным инженером, вам не нужно читать эту книгу дальше — вы хотите быть рабочей лошадкой, а потому поставьте книгу обратно на полку и почитайте увлекательный роман. Но если вас съедает честолюбие и вы непременно хотите стать начальником подразделения, необходимо стать конем для парадов. Если вы не таковы, в среднем возрасте вас постигнет разочарование, когда вы обнаружите, что оказались всего лишь рабочей лошадкой, которой не удастся превзойти уровень управленца средней руки. Но никто не говорил, что Мастером корпоративной политики стать легко.

Быть преуспевающим Мастером корпоративной политики — значит выглядеть, как конь для парадов и трудиться, как рабочая лошадка.

## Корпоративная дипломатия

Наилучший лжец тот, кто сумеет с помощью минимальной лжи продвинуться как можно дальше.

*Сэмюэл Батлер (1835-1902)*

Наиболее используемый инструмент Мастера корпоративной политики — это его способность к дипломатии. Это прежде всего искусная импровизация в практике самозащиты посреди враждебного окружения — реального или предполагаемого, особенно если вам неизвестно в точности, как реагировать на ситуацию. Обычно это защитный механизм, который гасит вспышку гнева или позволяет оттянуть неприятности, пока вы не подготовитесь к ним. Это оптимальное сочетание двух и более тактических приемов Мастеров корпоративной политики, позволяющее поступать так, что комар носа не подточит. Вот еще несколько приемов корпоративной дипломатии.

- Перескочить через неприятности.
- Прорить себе дорогу сквозь препятствия.
- Заговорить оппонента.
- Слукавить.
- Выкрутиться.

- Прыгнуть выше головы.
- Сымпровизировать.

Одна из целей данной книги заключается в том, чтобы продемонстрировать распространенные приемы корпоративной дипломатии и способы их использования. Я знаю лишь немногих руководителей высшего ранга или ведущих политиков, которые не являются экспертами в области корпоративной политики — она совершенно необходима, если вы хотите взобраться на вершину и продержаться там достаточно долго.

Как же освоить эти приемы? Позвольте мне показать это на примере.

**Ситуация:** график производства продукции в текущем месяце находится под угрозой срыва, и вы полагаете, что вам не удастся исправить сложившееся положение. Начальник уже неделю назад высказал озабоченность, но на сегодняшний день дела идут еще хуже. Вы скрываете свои соображения ото всех окружающих, пока не удастся найти хороший предлог, который позволит вам оправдаться за провал.

**Начальник:** Вы сели в лужу в этом месяце. Когда мы обсуждали ситуацию в прошлый раз, вы сказали, что все вскоре пойдет на лад. Вы мне просто голову морочите.

Вы (демонстративно пораженный и не готовый к подобной реакции, но на самом деле именно этого и ожидающий — вы знали, что так все и произойдет, и мысленно уже проработали ситуацию): Да. У меня был ряд проблем, в частности, с закупками, но нам удалось преодолеть их, и весь наш отдел уверен, что еще можно уложиться в график, если мы не наткнемся на новые препятствия. (Вы раскладываете перед начальником таблицы и графики, пестрящие цифрами, степень достоверности которых ему неизвестна, и он остается в уверенности, что вы контролируете ситуацию.)

Этот диалог содержит смесь таких приемов, как «Край чашки», «Ослепить цифрами», «Подмена ассоциаций», «Обвинить своего нанимателя», «Обвинить своего обвинителя». Эти тактические приемы будут подробно описаны позже в этой книге. Вы произносите ложь во спасение и готовите начальника к тому, что вскоре обнаружатся новые препятствия. Это дает вам время, чтобы разработать более убедительное оправдание и выбрать, на кого свалить ответственность за провал с графиком произвол-

ства в текущем месяце. Если вам не удастся найти виноватого, вы уже заранее переложили часть ответственности на весь персонал отдела и тех, кто отвечает за закупки. Если начальник снова спросит вас о ситуации прежде, чем вы по-настоящему подготовитесь к самозащите, говорите то же, что уже сказали. Это сработало раньше, и если он достаточно глуп — сработает снова.

## Обучение корпоративной дипломатии

Обучение помимо самого процесса предполагает также наличие определенных опасностей, поскольку по необходимости приходится учиться у своих врагов.

*Лев Троцкий (1879-1940)*

С точки зрения автора этой книги, один из наилучших способов обучения корпоративной дипломатии состоит в том, чтобы в течение нескольких лет заниматься продажей подержанных автомобилей, осваивая процедуру методом проб и ошибок и наблюдая Мастеров корпоративной политики в деле. Но, как и большинство профессионалов с университетским образованием, я никогда не торговал подержанными автомобилями — хотя и берусь рекомендовать это занятие, — а пристально наблюдать за мастерами, стараясь освоить их методы, я начал, лишь когда мне давно перевалило за тридцать. Первые десять лет я получал непрерывные пинки в качестве средства обучения тому, что нужно или нельзя делать и говорить. Я хорошо усваивал полученные уроки, но, как говорится, «я рисковал по необходимости, но обстоятельства были недостаточно плохи, чтобы вынудить меня стремиться к лучшему».

Что же изменилось? Я начал действовать. После работы в двух крупных корпорациях и нескольких мелких фирмах изменился я сам. Я смотрел на удачливых людей и видел, как они ведут свою дипломатию. Каждый раз, когда я шел на встречу со своим начальником или его боссом, а то и с высшим руководством, я внимательно слушал, что они говорят, и особенно — как они это говорят, я начал одеваться, как они, и перенимать те приемы и жесты, которые приводят их к успеху. Я превратился в клонированную особь, типичную для высшего менед-

жмента. Я носил уродливые туфли с острыми носками и консервативные синие и черные костюмы, и вскоре меня стали принимать за «своего». Потом обстоятельства сложились так, что один из моих начальников предоставил мне возможность наблюдать, как ведется большая игра.

Если вы даже не сможете ничему больше научиться из этой книги, **присмотритесь к тому, как ваш босс и другие руководители осуществляют корпоративную дипломатию.** Если бы я знал все ответы, я бы стал главой собственной корпорации или президентом Соединенных Штатов, а может быть, и всей вселенной.

Попытка **систематизировать различные составляющие их поведения сама по себе увлекательна.** Попробуйте сделать это самостоятельно, вы получите массу удовольствия, выступая **в роли социолога**, даже если ни один из выявленных приемов не подойдет к вашему собственному стилю.

## Ловушка

Тот генерал искусен в атаках, чьи противники не знают, что именно защищать; и тот искусен в обороне, чьи противники не знают, что атаковать.

*Сунь Цзы (VI-Vee. до н. э.)*

Некоторые менеджеры любят вести **особую игру**, которую можно назвать «**Ловушка**». Если вам настолько не повезло, что вы столкнулись с одним из них, возникает серьезная угроза вашей карьере. Правила игры следующие.

1. **Узнайте что-нибудь плохое об отделе**, которым управляет другой менеджер.
2. **Бережно храните эту информацию** — не упоминайте о ней в разговорах с этим менеджером, потому что, если он узнает о вашей осведомленности, он сможет подготовиться к самозащите прежде, чем вы перейдете к следующей ступени.
3. **Дайте сработать ловушке, запустив негативную информацию высшему руководству** или обнаружив ее во время важного совещания. В итоге начальство придет к выводу, что вы в курсе всех дел и глубоко погружены в процесс, а парень, которому вы устроили ловушку, не справляется с ситуацией.
4. **Наблюдайте** за корпоративной дипломатией пострадавшего менеджера или его агонией и смертью.

Вот несколько **примеров распространенных ловушек**:

*Поставки*: упущенная выгодная сделка, связанная с поставкой критически необходимого товара, или банкротство важного партнера.

*Производство*: брак важного продукта.

*Технология*: отметить, что принципиально важная операция не может быть осуществлена или закупленное оборудование не соответствует разработанному технологическому процессу.

*Качество*: отметить, что многие детали, признанные в свое время отличными, на самом деле оказались не соответствующими стандартам качества.

*Финансы*: важный партнер или клиент приостановил выплаты, поскольку были нарушены условия сделки.

*Обработка информации*: обычное дело — не работает программа.

*Продажи*: **продавцы никогда не ошибаются!** Даже не пытайтесь устраивать ловушки менеджерам, занимающимся продажами. Если вы сделаете это, он наверняка сможет выкрутиться, подготовив для вас первоклассную ловушку. И вы проиграте!

Те, кто любит игру в ловушки, с удовольствием устраивают их тем, к кому хорошо относятся, и с еще большим удовольствием — тем, к кому относятся плохо. В свое время я тоже отдал должное этой игре. Но я никогда не делал это, пока не возникла крайняя необходимость, поскольку в качестве менеджера, ответственного за поставки, я был особенно уязвим для нападения других. И вообще я не рекомендую вам практиковаться в этой игре, пока вы не будете абсолютно уверены в собственной безопасности и прочности своего положения, поскольку риск **ответного удара в данном случае всегда велик**.

## Шутки

Мой способ шутить заключается в том, что я говорю правду. Это самая смешная шутка на свете.

*Джордж Бернارد Шоу (1856-1950)*

**Внимание и расположение к вам со стороны руководства крайне важно.** Даже если начальство будет просто знать ваше имя, вы уже приобретаете дополнительные шансы на продвижение

или повышение зарплаты. Один из способов дать знать о своем существовании начальству — шутки. Все любят развлекаться, всем нравятся клоуны.

Чтобы проиллюстрировать это утверждение, я позволю себе рассказать, как некий шутник обратил на себя внимание руководства, что дало ему возможность подняться до уровня менеджера средней руки. Большой босс обладал огромным носом и носил тяжелые очки в темной оправе. Шутник купил всем в конторе подобные очки, соединенные с пластиковым носом и усами, отрезал усы и попросил всех надеть оставшееся. Все сотрудники стали похожи на босса. В итоге начальник запомнил шутника, и тот вскоре получил продвижение по службе.

Другой весельчак взял фотографию начальника из какого-то официального листка, размножил и приклеил к телефонам в офисе. Боссу это показалось забавным, и знакомство состоялось.

В дополнение к таким практическим шуткам можно назвать и другие схожие способы привлечь к себе внимание. Человек, который помнит много анекдотов и забавных историй и умеет рассмешить окружающих, обычно приобретает не слишком много врагов и легко продвигается вверх по служебной лестнице. Единственная опасность подобного *стиля* поведения и дружбы со всеми заключается в том, что вы можете заслужить репутацию клоуна и не более того — то есть человека, не способного на серьезные дела.

Я бы посоветовал вам все-таки запоминать смешные истории. Они могут скрыть недостаток индивидуальности, особенно если вам, как и мне самому, не слишком дается искусство непринужденной беседы. Практические, действенные шутки, если применять их умеренно, являются прекрасным инструментом привлечения внимания к своей персоне и завоевания расположения окружающих и начальства.

## Искусство подбора людей

О человеке можно судить по его окружению.

*Амброз Бирс (1842-1914)*

В начале своей карьеры я, работая бухгалтером, познакомился с химиком, который поднялся до уровня менеджера по производству. Он был типичной рабочей лошадкой и технарем. Он

не играл ни в какие игры, ни перед кем не лебезил, но добивался успеха благодаря технике найма. Он считал, что необходимо нанимать самых лучших специалистов, которых только можно найти, переплачивал им, а если они не давали отдачи, решительно увольнял их. Используя эту стратегию, он сумел собрать команду наиболее компетентных в своей области личностей и создать оптимальный режим их работы. Он платил им больше, чем они могли получить где бы то ни было в пределах всей страны, и кроме того, каждый из работников высоко ценил образовавшийся коллектив, так как он состоял из высококлассных профессионалов. Этот менеджер стал победителем, равно как и его подразделение и вся компания в целом.

Прием совершенно ясный и простой. Нанимайте людей, которые более компетентны, чем вы сами, удерживайте их с помощью хорошей зарплаты, и они вытолкнут вас на вершину горы. Многие менеджеры считают это опасным методом и стараются избегать тех людей, которые могут превзойти и затмить их в глазах начальства. Это совершенно ложное убеждение, которое создает массу проблем в работе, а кроме того, оно не свидетельствует о мудрости руководителя. Ведь если завтра менеджер, окруживший себя некомпетентными сотрудниками, умрет, исчезнет, у него не будет преемника, и компании придется ставить на его место заведомо более слабого работника или приглашать человека со стороны. Для самого менеджера это тоже не слишком разумный ход, поскольку если он — единственный в организации способен выполнять данный вид работы, он ограничивает себя, становясь незаменимым — его нельзя продвинуть вверх просто из-за того, что некого поставить на его место.

Нанимать людей, которые равны вам по компетентности или даже превосходят вас, — разумный подход и с точки зрения компании, и с вашей личной.

## Язык

То был лишь мой язык, то не душа моя давала клятву.

*Евритид (480-406 гг. до н. э.)*

Во-первых, я должен заявить, что использование бранных слов едва ли можно признать хорошей идеей, хотя я и сам зачастую прибегаю к подобным выражениям. Все-таки я три года слу-



жил в армии, где приобрел специфический словарный запас и, к сожалению, слишком к нему привык. Есть место и время для употребления таких слов, но нельзя произносить их где угодно и когда угодно.

Давайте определим, на каких уровнях общения можно пользоваться такими выражениями, а затем поговорим о подходящих ситуациях. **Вашим подчиненным приходится мириться с любым стилем вашей речи — у них просто нет выбора.**

Они судачат об этом у вас за спиной, считают вас ужасным грубияном, ну и что? Женщины-подчиненные иногда возражают против бранных слов, но большинство современных женщин уже неоднократно их слышали и не обладают достаточной энергией, чтобы остановить вас. По каким-то малопонятным причинам многие мужчины считают **употребление ругательств** проявлением мужественности — так, по их представлениям, говорят **настоящие мужчины**, а **избегают грубых слов только хлюпики.**

Равные вам по статусу обычно принимают любую форму выражения, к которой вы прибегаете. Если они категорически отвергают брань, вы вскоре обнаружите, что в ваших отношениях существует определенная напряженность. Я порекомендовал бы вам **не произносить ругательств** в разговоре с теми людьми, **которые сами их не употребляют**, и не слишком ограничивать себя в выражениях с теми, кто сам склонен к резким словам. **В смешанной компании**, где есть и те, кто произносит ругательства, и те, кто этого не делает, **тоже лучше воздержаться.**

**Общение с вышестоящими персонами** требует особой осторожности и предусмотрительности. Я встречал вполне состоявшихся специалистов, карьерный рост которых был замедлен и серьезно нарушен из-за того, что они использовали язык, **неприемлемый с точки зрения начальства.** Они заслужили репутацию грубиянов — неотесанных людей, от которых следует держаться подальше, — и независимо от степени их профессионализма не смогли подняться вверх по служебной лестнице и получить те посты, на которые могли бы рассчитывать. Сам я **обычно разговариваю с начальниками точно так же, как с равными себе.** Если мой босс — мужчина, склонный к употреблению сильных выражений, у него есть для этого свои причины. Нередко он просто хочет создать образ эдакого мачо. В таком случае его оценка мужчин-подчиненных может в значительной

степени зависеть от того, насколько мужественными они ему кажутся. В общении с руководителями, стоящими выше вашего непосредственного начальника, прибегайте к ругательствам только в случае крайней необходимости.

На мой взгляд, существует только одна-единственная ситуация, которая почти полностью оправдывает любые формы выражения, включая самые грубые и грязные, — непредвиденные неприятности, несчастный случай. Я не возьмусь формулировать, какую ситуацию можно определить как такой несчастный случай, поскольку у каждого человека есть свои представления о катастрофе и, соответственно, каждый увидит несчастный случай там, где ему захочется. Например, я однажды в разговоре с моим боссом (вице-президентом компании) назвал ублюдком вице-президента по логистике, при том что сам я стоял ниже обоих по служебной лестнице. Тот, кого я обозвал, устроил весьма опасную ловушку для моего босса, и для меня было крайне важно, чтобы мой начальник успел подготовиться и вовремя среагировать на ситуацию. Он рассмеялся — это сняло напряжение, — и все разрешилось благополучно. В данном случае моя грубость показала боссу, что я забочусь о его карьере, что я в его команде. В другой ситуации я использовал выражение «сукин сын» по поводу начальника моего начальника, тоже вице-президента компании, когда речь шла о деятельности подчиненного ему финансового отдела, настолько задержавшего платежи, что несколько моих клиентов выставили нашей компании огромный счет. Крепко выругавшись, я подчеркнул серьезность ситуации и привлек внимание слушателей к необходимости немедленно решить проблему.

Если никто раньше не слышал, как вы ругаетесь, и вдруг вы сказали нечто подобное, это послужит сигналом, что произошло действительно что-то опасное, в таком случае к вам прислушаются. Используйте такие выражения как можно реже, и они станут эффективным инструментом.

Использование ругательств и крепких слов в подходящих обстоятельствах неоднократно помогало мне. Я использовал бранные слова как сильные эпитеты. Это усиливает эмоциональную насыщенность речи, но только в случае, если вы не перегибаете палку. Высказывания вроде «этот... день» звучит для слушателей гораздо сильнее, чем просто «плохой день». Иногда это быстро приводит человека в форму, поскольку он

понимает, что **вы вышли из себя и зреет конфликт**. Но только не позволяйте себе говорить так слишком часто, чтобы это не стало для вас автоматическим способом выражать любое неудовольствие и не деформировало ваш характер.

Грубые слова никогда не возмущали меня, но неверный стиль общения раздражает. Вот два примера дурного вкуса в разговоре: рассуждать о своем сексуальном опыте в смешанной компании, где присутствуют и мужчины, и женщины, или упоминать о промахах в работе кого-то из начальников в беседе с коллегами, равными ему по статусу. Я не хочу впадать в морализаторство — в конце концов, поступайте, как вам нравится, — но если вы хотите подняться на вершины, следите за своей манерой речи и выбирайте подходящие выражения, а также думайте, с кем вы сейчас говорите. Когда я слушаю мужчину, описывающего свой сексуальный опыт, даже в мужской компании, я никогда не могу понять, зачем он это делает. Может быть, он пытается убедить слушателей в том, что он не менее мужествен, чем они? Или он хочет вызвать их зависть? Не понимаю, причем мою точку зрения разделяет большинство мужчин и женщин. **Меня возмущает, когда люди обсуждают своих подчиненных в разговоре с другими подчиненными.** Когда мой босс говорит со мной о ком-то из моих коллег, равных мне по статусу, я всегда думаю, что он и меня обсуждает в беседах с ними. То же касается и общения с равными себе. **Не стоит обсуждать достижения одного знакомого или коллеги с другим. Он не будет доверять вам, более того — он может передать ваши слова тому человеку, о котором шла речь.** В итоге вы наживете себе врага. **Будьте крайне осторожны в любом разговоре, думайте о том, что и кому вы говорите, а также о том, как вы выражаете свои мысли.**

## Что стоит за титулами и званиями?

Власть не является объективно существующим качеством человека, как это может быть с собственностью или физическими характеристиками. Власть связана с межличностными отношениями, в которых один человек присматривает за другим в качестве вышестоящего лица.

*Эрих Фромм (1900-1980)*

**Что стоит за титулами и званиями? Ничего, если их у вас нет.** Помню, когда я только начинал свою профессиональную дея-

тельность, мне казалось, что у людей, обладающих высокими званиями, действительно есть немалая власть. Я думал, что если однажды стану менеджером высокого ранга, приобрету особое влияние на людей. И что же? Быть менеджером или директором — почти одно и то же, разве что более высокий статус неизбежно связан с большим количеством проблем. Возможно, вы получаете больше денег, но вы и заслуживаете больше денег.

Звания пугают вас? А есть ли для этого основания? Меня они тоже немного пугали. Когда я был рядовым сотрудником компании и меня вызывали в кабинет вице-президента, мои колени дрожали, а адреналин в огромных количествах поступал в кровь. Этот парень мог в любую минуту выкинуть меня вон, и никто бы его не остановил. Чем выше я поднимался по иерархической лестнице, тем яснее понимал, что все эти парни с громкими званиями — точно такие же люди, как я сам, и они ничего мне не сделают, пока я сам им это не позволю. Те, кто находится на самом верху, — это хорошо организованные, а в остальном совершенно обычные люди. У них есть чувства, они устают, испытывают физические недомогания, затрудняются с принятием решений и не любят, когда кто-нибудь раскачивает их лодку. Они вполне человекоподобны, и вы можете говорить с ними без страха.

И еще несколько слов о званиях. Чаще всего вы не знаете, что за ними скрывается. Вы пробовали когда-нибудь нанять сотрудника? Все кандидаты уже были менеджерами или директорами. Когда вы начинаете расспрашивать их о количестве подчиненных и границах ответственности, то обнаруживаете, что на самом деле они работали самыми рядовыми сотрудниками с ограниченной зоной влияния и без всякой реальной власти. Вас нельзя отнести к высшей лиге, пока число ваших подчиненных не превысит 50 человек и ниже вас не будут находиться хотя бы два уровня управления. Если человек играл роль управляющего над управляющими, тогда он на самом деле приобрел опыт управления.

Посмотрите на систему ближайшего супермаркета. Там есть менеджеры по всем видам товаров. Чем же они управляют? Раскладыванием товаров по полкам. Сходите в ресторан. Там работает менеджер по кухне, бару, официантам. Даже в са-

мых маленьких компаниях есть менеджеры, но разве можно сравнить пределы их ответственности с тем, какое бремя лежит на плечах ведущего менеджера крупной компании? Может быть, они и называются менеджерами, но у них нет и доли той ответственности, власти и числа подчиненных, которыми обладают Мастера корпоративной политики.

Пусть громкие названия и титулы вас не смущают. Они сами по себе ничего не значат.

## Резюме

Надеюсь, теперь вы начинаете понимать, что представляет собой жизнь внутри крупной корпорации. Существует множество неписаных правил и установок, которые необходимо понять, чтобы выжить и процветать. Выглядеть профессионально, знать приемы корпоративной дипломатии, играть в разнообразные игры, сохранять чувство юмора, нанимать хороших сотрудников, адекватно пользоваться языком, отдавать себе отчет в том, что звания и титулы немного стоят сами по себе, — все это совершенно необходимо, чтобы подняться на вершину организационной пирамиды. Эта глава, как и предыдущая, служит своего рода введением и фундаментом для последующих. Запомните, что корпоративная политика — это игра, и если вы проиграете ее, начальство выкинет вас вон. Эта книга создана для того, чтобы научить вас, как не стать закуской для Мастеров корпоративной политики.

# 3 глава

## В поисках добычи

Одна из характерных черт Мастеров корпоративной политики—у них «**все идет как надо**». Что это — удача или особое умение? Лучше поверить, что дело вовсе не в удаче — требуются кропотливая работа и специальные навыки. Эта глава посвящена некоторым особым тактическим приемам, которыми пользуются «большие ребята», чтобы все шло как надо. Я сознательно отказываюсь от описания тактики вопросов — вы уже знакомы с ней. **Мастер корпоративной политики крайне редко спрашивает — он вообще почти никогда этого не делает.** Это позволяет ему держаться собственной игры и применять только те тактические приемы, которые сейчас нужны. **Мастера корпоративной политики обращаются к менеджеру, который согласен делать то, что они хотят, и избегают того менеджера, который с ними не согласен.** Порой они говорят «нет!» лишь для того, чтобы посмотреть, что произойдет после этого. Они **кричат, сердятся, торгуются, но всегда выигрывают.** Они **устраняют противников, остаются спокойными и методичными в реализации своих планов, они следуют инструкциям,** какими бы тупыми те ни были. Они используют множество тактических приемов одновременно, и когда все остальные терпят неудачу, угрожают уйти.

Эта глава покажет вам, как они все это делают, и научит вас распознавать их тактические приемы и при необходимости быть готовыми к битве.

## Аукцион

Общепризнанный факт, что наиболее эффективный способ утилизации человеческой энергии заключается в организации соревнования, которое посредством специализации и общественного контроля в то же самое время становится формой организованной кооперации.

*Чарльз Хортон Кули (1864-1929)*

форма взаимодействия внутри корпораций, разработанная в последние годы, — матричная система, ранее уже упоминавшаяся мною, в рамках которой сотрудник подчиняется двум и более начальникам. Может показаться, что гораздо труднее работать на двух и более людей. Но в реальности это гораздо проще, чем работать на кого-то одного. В случае если вы работаете на двух и более людей, вы можете разделять и властвовать, иначе говоря, получать то, что вы хотите. Если одному боссу что-то не нравится, сделайте так, чтобы это понравилось другому. Конфликт, который в результате возникнет, даст вам пятидесятипроцентную гарантию, что вы получите желаемое, а это гораздо лучшие шансы, чем те, что есть у человека, имеющего единственного босса. Если один из ваших начальников идиот, вы можете обратиться к другому, и, возможно, этот окажется более здравомыслящим субъектом.

Трижды в жизни я оказывался внутри матричной системы. В первый раз я ненавидел свое положение, но со временем, когда я изучил все ходы и выходы, система начала мне нравиться. Прежде всего, обычно у вас нет подчиненных; я люблю власть, но терпеть не могу проблемы, связанные с процессом управления людьми. В качестве матричного менеджера я обладал правом делать то, что считал нужным. Все, что от меня требовалось, это выявлять проблемы и указывать на них ответственным сотрудникам, ведь это они упустили их из виду и не устранили вовремя. Это было чудесной порой.

Как можно использовать матричную систему для получения желаемого? Для начала поймите, что ваше положение в матричной системе — всего лишь ступенька на пути к реальной власти, некоему ответственному посту. Как правило, когда вы подчиняетесь двум и более боссам, каждый из них имеет свои Цели. Вы осуществляете связь, предоставляя одному боссу све-

дения об устремлениях другого, и согласие между ними заставляет систему работать. Эксплуатируя их стремление к согласованности действий, вы продвигаетесь вперед. Они не хотят конфликтов, ни один из них, они хотят, чтобы все шло гладко и без осложнений. Если проблемы возникают, боссы сердятся друг на друга, а вы в состоянии вернуть мир. Оба начальника будут вам признательны.

Пробыв в таком положении в течение нескольких месяцев, вы почувствуете, какой из ваших начальников обладает большей властью. Переходите на его сторону. Если возникает конфликт между боссами, настаивайте на том, что вы — всего лишь посредник, и напоминайте обеим сторонам старую поговорку, гласящую: «Не стоит убивать гонца, который приносит дурные вести». Большинство людей, работающих в матричной системе, осознают положение вещей и вряд ли отправят вас на бойню.

Используйте своих боссов, чтобы получать то, что вы хотите. Если у вас есть проблемы с какими-то конкретными должностными обязанностями, поговорите об этом с менее влиятельным начальником, очень осторожно дайте ему понять, в чем именно вы сильны, в какой области имеете высокую квалификацию. Постоянно показывайте ему подтверждения вашей компетентности, но делайте это как можно более ненавязчиво. Затем дайте знать о проблемах тому боссу, который обладает большей властью (желательно сделать это через его подчиненных). Затем и этому начальнику покажите свою квалификацию и желание занять определенное место в системе — но опять же делайте это мягко и тактично.

Вы можете использовать матричную систему, чтобы перейти из нее на ответственный пост, который вас привлекает, если будете вести себя спокойно и осторожно. Возможно, уйдут годы на то, чтобы вскарабкаться на вершину. Ищите место в матричной системе и держитесь за него, когда это соответствует вашим интересам, но не забывайте о своей уязвимости — оба начальника будут предъявлять вам свои требования, и порой придется бросать монетку, чтобы выбрать, от чьей руки придется принять смерть в случае провала. Не стоит попадать между начальниками как между молотом и наковальней.



## Просто скажите «Нет!»

Весьма благородно немедленно отказать в том, что вы не намерены исполнять.

*Публий Сирус (I в. до н. э.)*

Испытывали ли вы когда-нибудь настоящую потребность сказать «нет» и увидеть, к чему это приведет? Попробуйте. Несколько лет назад я имел дело с одной организацией, и ее финансовые подразделения требовали, чтобы мы составляли груды бумаг, оправдывавших все виды произведенных расходов. Я дал команду своему штату прекратить производство и рассылку новых документов. Когда представитель той организации спросил меня, почему я так поступил, я просто ответил, что не могу допустить пустой траты времени сотрудников. Он сказал, что я еще о нем услышу, грозил, но ничего не случилось. Я смог направить людей на выполнение более конструктивной работы.

Когда очередной торговый агент звонит мне домой, я говорю «нет». Я не хочу знать, что он продает, я просто говорю «нет». Когда лица, контролирующие бюджет, хотят, чтобы я подписал все расходные документы на суммы, превышающие предварительно намеченные, я говорю «нет» и даю распоряжение персоналу игнорировать подобные требования. И проблема исчезает сама собой.

Суть данного раздела заключается в том, чтобы представить вам информацию, подтверждающую, насколько **полезно иногда сказать «нет»**. Вы всегда можете уступить и сделать то, что они от вас хотят, но, возможно, вам повезет не меньше, чем мне, и все обойдется. Если нет, обратитесь к следующей главе и научитесь выматывать противников до тех пор, пока они не потеряют всякий интерес к дальнейшей борьбе. Бесконечные обсуждения и согласования могут загубить любое предприятие.

## Крикуны и как с ними бороться

Ничто не вселяет большей храбрости в того, кто боится, чем чужой страх.

*Умберто Эко (р. 1932)*

**Когда-то давно**, во времена пещерных людей, вожаки поняли, что стать **влиятельным** можно, если сумеешь кричать на дру-

гих. Это сродни тому, как собаки рычат, а кошки шипят друг на друга. Почему менеджеры испытывают потребность кричать? Не знаю. Но некоторые из них это делают.

**Как вы ведете себя, когда один из них кричит на вас?** Вы можете сделать одно из двух: поджать хвост, как поступают многие, или **показать собственные клыки и дать этому крикуну знать, что вас так легко не уберешь с дороги.** Я всегда отдавал предпочтение второму способу, и он никогда еще меня не подвел. Я наблюдал, как мои коллеги трясутся от страха, когда генеральный менеджер мечет громы и молнии, но сам не испытывал ничего, кроме раздражения. Я понимал, что некоторые люди чувствуют потребность производить шум и сеять страх, но на меня это не производило никакого впечатления, лишь вызывало гнев. Когда кричащий обращался лично ко мне, я кричал в ответ с той же яростью, как негодяй, посмевавшийся повыситься на меня голос. Иногда возникала кровавая схватка, но в итоге я не бывал наказан за подобное поведение. Это требует силы и мужества, но в результате начальник вынужден признать, что у тебя есть характер и готовность в случае необходимости бороться за жизнь. Однако, если вы поступаете таким образом, старайтесь все же соблюдать правила приличия.

Когда на вас набрасываются и хотят съесть, смело вставайте на собственную защиту. Помните: словесные оскорбления, произнесенные в запале, являются проявлением гнева, но и в этом случае необходимо сохранять контроль над собственной реакцией.

## **Эффективное использование гнева**

Мы почитаем человека, испытывающего гнев по серьезным причинам и по поводу соответствующих людей, а также выраженный в соответствующей манере, в соответствующий момент и в течение соответствующего периода времени.

*Аристотель (384-322 гг. до н. э.)*

Из предыдущего раздела можно сделать вывод **о пользе своего гнева, как реального, так и притворного.** Большинство людей не любит борьбу. Было бы замечательно, если бы вообще все избегали конфронтации, но, к несчастью, это не так. Когда кто-то впадает в гнев, естественная реакция окружающих — успо-

коить его, дать ему придти в себя. Знание этого механизма весьма полезно для Мастера корпоративной политики. *Не бойтесь злиться, чтобы проложить себе дорогу!*

Что такое притворный гнев? Это гнев, который в реальности не существует, но кажется реальным и помогает вам прокладывать себе дорогу. Отличный пример притворного гнева я наблюдал несколько лет назад. Я пришел на встречу с моим бывшим боссом, который к тому моменту уже стал директором, и застал его в состоянии бешенства: его гнев выплеснулся на человека, отказавшегося от сотрудничества с ним.

Лицо босса было красным, я просто почувствовал, как его волосы на затылке и шее встали дыбом. Его рот извергал множество ругательств, выражений столь крепких, что мне едва ли доводилось все их слышать ранее, ноздри раздувались, из них словно пар валит. Его гнев показался пугающим и мне, и всем остальным, присутствовавшим в комнате. Используя эту тактику, мой босс добился уступок и полностью получил все, что хотел. После встречи, когда мы остались наедине, я спросил его, что так разгневало его. Он улыбнулся и сказал мне, что вовсе не был так зол, и вообще не склонен к вспышкам гнева. Я недоверчиво покачал головой — уж я-то способен распознать гнев, когда вижу его. «Я никогда не выхожу из себя в общении с такого рода людьми — это было бы для меня смертельно опасно. То, что вы наблюдали, было всего лишь представлением. *Это собрало их внимание и позволило мне добиться желаемого*».

Я всегда пользовался гневом. Иногда он был реальным, иногда нет. На самом деле я ненавижу настоящий гнев, поскольку иногда из-за него я теряю из виду цель, так как полностью сосредотачиваюсь на объекте своего раздражения. Один знакомый вице-президент компании как-то раз впал в такой сильный гнев, что швырнул портфель в стену и пнул стол. Он ничего не добился, хотя и *привлек всеобщее внимание*. Мы все внимательно выслушали, что его так возмутило.

Звучит по-детски, не правда ли? Может, и так, но поверьте мне, это работает. *Гнев привлекает внимание окружающих и в большинстве случаев приносит определенные результаты.*

А как бороться с человеком, который прочитал эту же книгу и знает все о гневе? Иногда самый лучший способ бороться с огнем — зажечь встречный огонь. Если кто-то впал в гнев и вы подозреваете, что это игра, верните ему его гнев. Он не ожида-



ет от вас уступок, если вы в гневе, не так ли? Если он использует гнев в ответ на ваш гнев, значит, пришло время использовать другую тактику.

## Основы переговоров

Давайте никогда не будем вести переговоры из страха, но никогда не будем страшиться переговоров.

*Джон Ф. Кеннеди (1917-1963)*

Всегда просите больше, чем хотите или ожидаете получить. Всегда! С кем бы вы ни имели дело, попытайтесь добиться большего и не слишком урезайте себя, оппоненты и без вашей помощи уменьшат результат, и если вы преувеличиваете свой запрос/ требование, есть шанс получить желаемое. Этично ли так поступать? Не знаю, но зато я знаю точно, что если просить или требовать столько, сколько вам нужно, в итоге всегда получите меньше. Это правило касается всех аспектов жизни.

Одним из примеров может послужить процесс составлений бюджета. Если вы запрашиваете лишь то, что вам нужно, финансовое руководство обязательно что-нибудь урежет. Когда разработчики бюджета соберут вместе все поступившие из разных подразделений запросы, обработают их и представят главному менеджеру, он скажет: «Придется урезать финансирование данных статей на 10 процентов. Это слишком много». Но если вы завысили свои требования на 10 процентов, вы имеете шансы получить столько, сколько действительно необходимо. И будьте готовы продемонстрировать отчаяние при известии о сокращении вашего запроса, как будто вы и в самом деле потеряли нечто жизненно важное. Только в этом случае вас не заподозрят вас в обмане.

Другой пример — предложения о поставках. Партнеры знают, что моя организация собирается вступать в переговоры еще с каким-то партнером, а потому хотят получить с этой сделки часть дохода себе. В результате сложной системы сделок мои клиенты получают десятипроцентную скидку. Мы, соответственно, рассказываем всем и каждому, какую огромную работу проделали по снижению расходов. Партнер отправляется к себе, довольный тем, что получил ожидаемую цену, мое началь-

ство считает, что я сумел эту цену снизить, — все счастливы, игра продолжается.

А что если вы хотите сделать нечто к концу месяца? Надо ли заявлять во всеуслышание, что конец месяца — планируемый срок окончания работ? Конечно же, нет. Вы требуете, чтобы работа была сделана немедленно, потом уступаете, позволяя завершить ее до конца недели, в результате чего имеете готовое дело к концу месяца, что и требовалось на самом деле.

Когда вы ведете переговоры о новой работе, надо ли говорить сотруднику кадрового отдела, какую в точности зарплату вы получали на предыдущем месте? Конечно нет! После завершения интервью, когда вы удостоверитесь в том, что он в вас заинтересован, вы сможете запросить гораздо больше, чем вы стоите, на ваш собственный взгляд. Случится одно из двух. Во-первых, он может назначить вам завышенную зарплату, не считая ее таковой. Но вероятнее, что он будет торговаться с вами и даст вам сумму ниже запрашиваемой, но выше той, на которую вы в глубине души рассчитывали. Если вы потребуете вполне реальную сумму, вам скорее всего предложат именно такую или близкую к этому зарплату. Сам я так и поступаю. Я всегда немного срезаю ту цифру, которую просят у меня поступающие на службу.

Наш отдел маркетинга совершил ошибку и принял заказ на выполнение работы, которую мы не могли сделать, но за деньги, о которых можно было только мечтать. Они не рассчитали, что объем работ потребует большего числа сотрудников, и в итоге сократили бюджет. Пытаясь осознать, какие убытки принесет мне наем одного дополнительного сотрудника, притом что штат отдела уже был переполнен, я понял, что передо мной встали реальные проблемы. И тут ко мне обратился другой менеджер, который получил полное финансирование под свою программу и нуждался в помощи. Он спросил меня, за какой срок я мог бы сделать для него определенную работу. Моему штату требовалось на это два месяца, но я сказал, что шесть, — у него были средства, в которых я остро нуждался. Он воскликнул, что названный мной срок совершенно неприемлем и я должен сделать все не более, чем за три месяца. Я ответил, что при моем скудном штате, даже работая сверхурочно, я постараюсь урезать срок до пяти месяцев. Он спро-

сил, сколько мне нужно дополнительных сотрудников, чтобы уложиться в три месяца. Я повел себя разумно и сказал, что двух будет достаточно, чтобы реализовать его невероятные требования. Он постонал, повздыхал, и после нескольких часов напряженных переговоров мы сошлись на том, что я найму еще одного человека и отдел будет работать сверхурочно, в результате чего мы выполним работу за три месяца. Я нанял дополнительного сотрудника, платил ему за счет программы другого менеджера, и все работали в нормальном режиме. Все получили то, что хотели.

Запрашивать больше, чем вы хотите получить, — еще один тактический прием Мастеров корпоративной политики, с помощью которого они добиваются необходимого и желаемого. Вы должны запомнить этот метод и использовать его каждый раз, как только возможно. Это поможет вам получать то, что вы хотите.

## Тактично устранять противников

Единственный способ победить — сражаться на стороне своих противников.

*Фрэнсис Пикабия (1878-1953)*

Позвольте мне объяснить, что я имею в виду, когда говорю о противнике. Любой, кто стоит на вашем пути к желаемому, является вашим противником. Это может быть ваш лучший друг, но если он занимает то место, которое вы хотите получить, — это ваш противник. Если у вас проблемы с подчиненным, он — ваш противник. Какой может быть лучший способ устранить противника и сделать так, чтобы он захотел уйти с вашей дороги сам? Найдите для противника лучшую работу. Я всего несколько раз использовал эту тактику. Обычно если человек круглый идиот, всем это хорошо известно. Труднее всего устранить босса, поскольку если он совершенно бесполезен, все это знают, и вас будут принимать просто за того, кто копает под начальника. Однажды я хотел получить место, занимаемое человеком, производившим лучшее, чем я, впечатление. Он не был умнее меня, но он отлично владел корпоративной дипломатией и несколькими старыми трюками, в которых я тогда не был силен. Мой друг сказал мне о том, что в его

компании открывается хорошая вакансия. На нее могли претендовать я и Мистер Полированные Ботинки. Я сообщил об отличной вакансии своему противнику, он получил новую работу, а я занял его место.

Избавиться от никчемного работника тоже нелегко. Для начала я ставлю его в известность о том, что считаю его работу неудовлетворительной, не соответствующей стандартам. Часто этого бывает достаточно, чтобы они начали искать новую работу. Помочь им в поиске нового места невозможно, потому что вы не можете сказать им, что хотите, чтобы они ушли. В таком случае они вообще прекратят что-либо делать.

Как старшему менеджеру крупной компании мне нередко звонили в поисках подходящих работников — люди пытались или заставить меня выполнить их работу, или переманить у меня сотрудников. Я исправно снабжал их именами тех работников, от которых хотел избавиться. Обычно поиски никчемными работниками такого места, на котором они могли бы справиться с обязанностями, или мои усилия снабдить чужих - кадровиков данными о ненужных мне людях завершались успешно. Если вы хотите стать преуспевающим Мастером корпоративной политики, научитесь избавляться от сотрудников, которые не соответствуют вашим требованиям и не показывают стремления к улучшению. Это настолько важно, что позднее в этой книге я продемонстрирую вам более тридцати различных способов достижения этой цели. Управление подчиненными является второй по значимости задачей Мастера корпоративной политики, а значит, и вашей. Если вы забыли, что важнее всего, перечитайте Правило № 1 в начале главы

## **Съесть слона по кусочку**

Я очень терпелива, поскольку в конце концов я всегда достигаю поставленной цели.

*Маргарет Тэтчер (р. 1925)*

Есть старая поговорка: «Единственный способ съесть слона — есть его по кусочку». Получить то, что вы хотите, можно с помощью борьбы за часть желаемого, с тем чтобы позже расширять приобретенное, пока не добьетесь его в полном объеме. Зачастую, если вы пытаетесь захватить весь объект в один прием, вы



терпите поражение. Мудрые генералы знают это и потому тратят годы на то, чтобы выиграть войну. Почему генерал Грант в течение года готовился к тому, чтобы вытеснить генерала Ли с важного плацдарма? Да потому, что если бы он попытался выиграть битву за один раз, он наверняка потерпел бы поражение.

Вот пример из области деятельности корпораций. Я работал в матричной системе, и ответственный начальник не пожелал помогать мне в работе. Он хотел держать в руках всю власть, но ничего не делать. Что я мог сделать? Я мог бы пожаловаться руководителям той программы, на которую я работал, но это разрушило бы мои отношения с тем ответственным начальником. Вместо этого я уговорил руководителей программы взять на себя небольшую часть задачи. Программа была распространена на некоторые функции контроля за производством — критическую область, доставлявшую немалое раздражение моему ответственному начальнику. Я был включен в состав группы, работавшей над программой, а остальные мои функции по-прежнему были связаны с тем начальником. Я разрешил все проблемы, относящиеся к контролю за производством, и перешел к другим задачам. Вскоре мне удалось взять в свои руки все ключевые области и фактически отодвинуть нерадивого начальника, что обеспечило резкое изменение моего положения. Можно ли считать это стратегическим решением? Безусловно!

Другой пример относится к ситуации, когда я наблюдал за своим боссом, высокопоставленным менеджером, который прокладывая себе путь в кресло вице-президента компании. Он вел операции по обеспечению материалами, возглавляя большую группу, состоящую из четырехсот с лишним сотрудников; они организовывали поставки материалов и контролировали склады шести фабрик. Ему не хватало опыта в области доставки, чтобы стать вице-президентом. Как же он поступил? Он начал с того, что убедил вице-президента по производству в том, что удастся значительно снизить уровень предоплат, если контроль за производством будет передан в ведение его подразделения. Он добился этого и сократил переплаты и уровень предоплат на 20 процентов. Во-вторых, он убедил вице-президента по материалам в том, что мог бы лучше работать с продавцами, чем это делает директор по доставке. Поскольку теперь он держал в своих руках контроль за производством,

он мог это сделать, списывая все проблемы производства на плохую организацию доставки. Он получил в свое управление систему продавцов, и тут же исчезли проблемы с доставкой, которые перед этим выглядели угрожающе. Затем он получил в управление всю систему доставки. Если бы он начал с того, что пошел бы к генеральному директору компании и предложил подобное изменение структуры организации, он немедленно нажил бы себе врагов в лице вице-президентов по производству и материалам. Он съел слона по кусочкам, он пришел к цели благодаря тщательно продуманной стратегии поведения и ее последовательному применению на практике.

Разве я предлагаю вам избегать тех изменений в структуре организации, которые могут подтолкнуть вперед вашу карьеру? Вовсе нет. Делайте это целенаправленно, но всегда сообщайте начальнику о том, что, на ваш взгляд, поможет добиться большей слаженности и эффективности работы всего подразделения или компании в целом. Представляйте свои идеи в такой форме, чтобы очевидно было ваше стремление помочь своему начальнику лучше делать работу по руководству организацией. Если вы результативный работник и всегда знаете, что делаете, он запомнит ваши слова и попытается применить предложение на практике без особых сомнений и колебаний.

Не забывайте, что ваш путь к вершине включает в себя стратегические решения, и вы должны планировать их на много шагов вперед, то есть съедать слона кусочек за кусочком. Только удав проглатывает свою жертву за один прием, но даже он не способен слопать кого-то по-настоящему большого. Получать то, что вы хотите, значит просчитывать дорогу к цели шаг за шагом, участок за участком.

## **Терпение приводит к победе**

Возможно, существует лишь один непростительный грех: нетерпение. Из-за нетерпения мы были изгнаны из Рая, из-за нетерпения мы не можем туда вернуться.

*У. Г. Оден (1907-1973)*

Этот раздел похож на предыдущий, хотя речь пойдет о другом. Большинство молодых людей, которых я сегодня встречаю, хотят быть президентами компании еще до тридцати лет и до-

бьются этого еще до сорока лет. Просто везение! Бизнес подобен пирамиде, в основании которой находятся молодые, а на вершине — старые и мудрые. Обратите внимание, я сказал «мудрые», потому что просто возраста недостаточно для того, чтобы подняться не только на вершину, но и на середину пирамиды. Но как все же удастся достичь этого?

Есть одно общее качество, присущее всем большим начальникам, но которым не обладают в должной мере молодые люди, — это терпение. Что я имею в виду под терпением? Это понятие означает готовность ждать того, что вы хотите. Если ваш план правильный и у вас правильно подобран персонал, все обязательно сработает. Вы, конечно, можете спрыгнуть с корабля и найти другую работу, что я и рекомендую, если вы очень спешите; но если вам нравится компания, в которой вы работаете, и вы не желаете покидать ее, в таком случае придется набраться терпения и дать своему плану созреть и реализоваться.

Позвольте рассказать вам о том случае, когда я добился успеха благодаря терпению. Я был ответственным менеджером, и честолюбивый работник матричной системы пытался взять под свой контроль области деятельности, которые при надлежали мне. Он использовал несколько тактических приемов, описанных в этой книге, причем делал это очень хорошо. Я был на грани срыва, но заставил себя сесть и успокоиться. А затем разработал план, как избавиться от него. Я проинструктировал свой штат, чтобы они игнорировали этого менеджера, перестали отсылать ему меморандумы, не рассказывали бы ему о происходящем. Они сделали все это, и он оказался беспомощным. Он рассердился на меня и моих людей, но мы продолжали вытеснять его. Со временем он нашел другую работу, поскольку в рамках матричной системы чувствовал себя бесполезным. Все сработало, поскольку мне хватило терпения ждать почти год, пока он уйдет на другое место. Кстати, именно я помог ему найти новую работу.

Если у вас возникают проблемы, разработайте план по их устранению. Его реализация может занять год или около того, но вы должны оставаться спокойным и целеустремленным! и научиться ждать. Если план достаточно хорош, он обязательно сработает, и вы избавитесь от проблем.

## **В точности как он сказал вам**

Разумные приказы выполнять легко, а вот капризы, бюрократические распоряжения или совершенно идиотские команды требуют привычки к дисциплине.

*Барбара Тачмен (1912-1989)*

Ваш босс — глупец? Вы ненавидите своего босса? Самый лучший способ избавиться от таких парней — в точности выполнять то, что они скажут. Все делают ошибки, и если вы не задаете вопросов и не спорите, тогда вина за ошибки ложится на человека, который сказал вам сделать то, что послужило их причиной.

Эта тактика в особенности эффективна, если ваш босс не знает сам, что делает. Таких начальников полным-полно, и если ваш относитесь к их числу, этот прием подходит к вашей ситуации. Примером того, как мой сотрудник использовал эту тактику против меня, может служить ситуация, когда я попросил его очистить его офис — там был полный бардак. Он сделал в точности то, что я сказал ему сделать. Он выкинул вон массу нужных папок и документов, но он очистил офис. Когда я потребовал от него определенные папки, он заявил, что я велел ему выкинуть весь хлам, что он и сделал. Я хотел его по стенке размазать, но не мог — ведь он в точности выполнил мои указания. Нет нужды говорить, что он более не добился ни малейшего продвижения в моей организации.

Срабатывает ли эта тактика? Да, если ваш босс все время попадает впросак. Если он делает это лишь время от времени, вы рискуете заработать серьезные неприятности (в частности положить конец своей карьере под его началом).

Я с успехом применил этот прием, когда только закончил колледж. Мой босс был полным кретином и к тому же жутко упрямым. Я его ненавидел и мечтал получить другого начальника. Я освоил данную тактику по случайности, поскольку мой первый босс настаивал на том, чтобы все буквально выполняли его распоряжения — никаких возражений, никаких дискуссий. Он велел мне очистить несколько важных счетов с помощью уникальной программы, которая облегчала усложненную бухгалтерию. Программа была предназначена для того, чтобы выравнивать нечетные и слишком мелкие

дроби, которые остаются на счетах: зачастую выгоднее списать их, чем оперировать ими на протяжении долгого времени. Мне же велели списать тысячи долларов, что я и сделал. Инспектор обнаружил мои действия и решил сделать мне выговор, но я гордо заявил ему, что сделал в точности то, что сказал мне сделать мой босс. Он понял, и на следующий день мой начальник был уволен.

Срабатывает ли этот прием? Да еще как! И все-таки будьте осторожны, применяя его, потому что в критической ситуации ваш начальник может оказаться Мастером корпоративной политики и использовать любой грязный трюк, описанный в этой книге, чтобы уничтожить вас. Впрочем, он может это сделать лишь в том случае, если сам не попадает все время впросак. Если он делает это постоянно, вы скорее потерпите крушение, искренне следуя его указаниям. Однажды вице-президент моей компании распекал меня за какой-то поступок, и я ответил, что в точности выполнял его распоряжение. Он сказал: «Да, я сказал вам это сделать, но я не говорил, что это нужно делать настолько тупо».

## Размягчите его

Убедившись в том, что я собой представляю, вы должны всего лишь иметь терпение завоевать меня. Тем самым вы заботитесь о собственной безопасности.

*Сэр Уинстон Черчилль (1874-1965)*

Большинство из вас никогда не видели боевую атаку. Обычно все начинается с артподготовки, затем авиация бомбит тот же район, затем с вертолетов ведется пулеметный и автоматный обстрел. Военные называют это размягчением территории. Та же методология применима и в области корпоративной политики. Когда вы чего-то хотите, начинайте с размягчения своего босса и его начальства. Я хотел повышения зарплаты всему моему штату. Это было неслыханным делом для компании, в которой я работал. Я отправился к вице-президенту и сказал, что у меня проблемы с наймом сотрудников, поскольку, когда я приглашаю новых людей, я вынужден платить им больше, чем получают давно работающие члены команды. Мои сотрудники в ярости из-за того, что я нанимаю новых людей на боль-

шую зарплату. Вице-президент понял мои проблемы, но не предложил никакого решения. Примерно через месяц уволился один из моих коллег, тогда я снова пошел к вице-президенту и сказал, что пока не будет разрешена ситуация с зарплатами в моем отделе, я буду постоянно терять людей. Он снова выразил понимание, но не предложил никакой помощи. Когда уволился еще один человек, я еще раз посетил вице-президента. Теперь я запросил повышение зарплаты для всего моего персонала и добился этого.

Суть этой истории заключается в том, что если Мастер корпоративной политики слышит о чем-то достаточно часто, он начинает верить в то, что это правда. Чтобы использовать эту тактику, постоянно напоминайте о проблеме, да так, чтобы он в конце концов поверил в ее существование. Если он будет наталкиваться на одну и ту же проблему достаточно часто, он скорее всего осознает ее как реальный факт, и тогда вы сможете получить то, что хотите.

## Угрожайте своим уходом

Поражение не уничтожает человека — это делает уход. С человеком еще не покончено, когда он потерпел поражение. С ним покончено, когда он ушел.

*Ричард М. Никсон (1913-1994)*

Я никогда не использовал этот прием, но видел, как его эффективно применяли Мастера корпоративной политики. Чтобы объяснить эту тактику, я должен рассказать вам, как заполняются некоторые вакансии высшего ранга в рамках корпорации. Во многих случаях их занимают друзья главного начальника или кого-то из его окружения. Словно в старинном королевстве, принцы, графы и бароны не обязательно поддерживают короля и находятся с ним в идеальном согласии. Король посвящает больше времени борьбе с этими парнями, чем с врагами страны. То же самое происходит в корпоративной политике.

Когда вы знаете, что имеете надежные связи с верхушкой, вы можете подтолкнуть своего босса к принятию того или иного решения, угрожая ему своим уходом, в случае если вы не получите требуемого. Суть этого приема подобна детскому спору, когда один ребенок говорит другому: «Я пойду все рас-

скажу мамочке». Угрожая уйти, хитрый Мастер корпоративной политики знает, что его патрон заинтересуется, почему так случилось, будет отговаривать его от ухода, обещая поставить на место того человека, который виноват в конфликте.

Угроза ухода может быть весьма действенной. Что вам сказать на это? Жаль, что вы не Грязный Гарри с магнумом 44-го калибра в руках, направленным прямо в лицо мерзавцу, и вы не можете сказать ему: «Ну ты, слабак! Попрощайся с жизнью». Этого вы сказать не можете, так что немедленно переходите к обороне. Что же сказать или сделать, чтобы удержать ситуацию в руках? Не знаю. Именно потому это очень хорошая тактика.

Позвольте мне поделиться с вами своими наблюдениями за тем, как работает эта тактика. Я был менеджером по контролю за производством электроники. Главный менеджер нанял на работу человека по имени Билл, с которым посещал одну церковь, чтобы тот занимался контролем за производством неэлектронной продукции. Сразу после того, как парень получил место, он захотел произвести радикальные изменения в системе и процедурах. Он понятия не имел, что делает, и его деятельность могла нанести серьезный ущерб отлаженной системе и на моем участке работ. Он пошел к нашему руководителю и потребовал произвести изменения. Тот вызвал меня, и мы обсудили данное предложение. Я представил свои аргументы, указав, что предложенные изменения — самое глупое из того, что я когда-либо слышал. Приятель главного менеджера ответил, что если его требования не будут выполнены и тем самым не предоставлены необходимые условия для работы, он не желает здесь больше работать. Я громко рассмеялся, но мы с моим боссом оба знали, что это серьезная угроза. Нам пришлось пойти на компромисс, и некоторые изменения все-таки были внесены.

Менее чем две недели спустя парень использовал ту же тактику, но уже по другому поводу, и еще раз — неделю спустя. На этот раз я сказал: «О, нет. Бедняга Билл снова собирается уходить», — и мой босс рассмеялся. Билл нарушил одно из главных правил корпоративной политики — он слишком часто использовал один и тот же прием. После этого он не долго продержался на своем месте. Мой начальник сумел добиться его увольнения.

Иногда вы можете использовать комбинацию тактических приемов, чтобы отреагировать на угрозу ухода. Вице-президент решил создать матричную систему, замкнутую на нем, а не на мне, чтобы помочь мне контролировать моих подчиненных. Должности были предоставлены по политическим соображениям людям, которые понятия не имели о принципах управления персоналом, и вскоре все это стало меня безумно раздражать. Они не только отнимали массу времени у меня самого и моего штата, но они еще давали моим подчиненным неверные распоряжения, которые вступали в противоречие с должностными инструкциями и основной деятельностью моего отдела. Я вынужден был поставить их на место, и я сделал это, закрыв для них доступ к информации. Если они не знали о происходящем, они не могли вмешиваться в процесс.

Один из сотрудников матричной системы, вероятно тот, кто отличался самым низким уровнем интеллекта, а кроме того, был ставленником главного менеджера, громогласно заявил о том, что я сделал, и отправился с этим к моему вице-президенту. Он сказал, что я не сотрудничаю с ним, и потому он не может выполнять свою работу.

Вице-президент вежливо выслушал и пообещал ему разобраться. Он рассчитывал, что проблема разрешится сама собой. Однако, господин Мелкая Шишка был настойчив и приходил к нему снова, снова и снова. В конце концов он пригрозил своим уходом. Когда он сделал это, я получил распоряжение сотрудничать с ним. И что же я сделал? Я улыбнулся и сказал: «Да, сэръ», — и вел себя по-прежнему. Новая угроза ухода и новая беседа с моим вице-президентом. И снова то же самое. Господин Мелкая Шишка добился некоторых уступок с моей стороны, но для этого ему пришлось идти к главному менеджеру. Спустя три месяца я узнал, что парня переводят на другое место, и мои проблемы закончились.

Эта тактика эффективна для достижения того, что вы хотите получить. Чтобы использовать ее, вы должны быть абсолютно уверены в своей безопасности, но еще лучше, если вы применяете ее в комбинации с другими приемами. Если вы не знаете больше никаких тактических приемов кроме этого, вы используете его один раз и останетесь безоружны.



## Резюме

Добиваться, чтобы дела шли по-вашему, — это один из многих инструментов, необходимых Мастеру корпоративной политики для достижения успеха. Жизнь, как и корпоративная политика, представляет собой цепочку событий, в ходе которых вы добиваетесь или не добиваетесь того, чтобы дела шли по-вашему. Надеюсь, что после знакомства с этой главой вы освоили тактические приемы, которые позволят вам чаще достигать поставленных целей и получать то, что вы хотите. Прийти к такому результату вы можете, наблюдая, как Мастера корпоративной политики выбирают подходящего босса, чтобы повернуть дело по-своему, и как велика роль простого слова «нет». Теперь вы знакомы со значением крика, гнева и переговоров. Вы прочитали о том, как Мастера корпоративной политики устраняют противников, сохраняют терпение и методично действуют, как избавляются от начальников-идиотов. Вы убедились в пользе многообразия приемов и методов, применяемых Мастерами корпоративной политики для поднятия своего авторитета с помощью угрозы ухода. Теперь вы знаете, что эти парни сделают все, что угодно, чтобы повернуть ситуацию по-своему.

# 4

глава

## Стратегия охоты

Добиваться, чтобы дела шли так, как это нужно вам, значит одновременно притормаживать других и проталкиваться вперед самому. Соревнование в процессе принятия решений увлекательно даже на самых низших ступеньках организации. Существует целый ряд методов, позволяющих поворачивать ситуацию по-своему, но использовать их надо осторожно, в зависимости от обстоятельств. Как и все тактические приемы, описанные в этой книге, они должны применяться не слишком часто, чтобы не снижалась их эффективность.

Большинство людей редко следят за окружающими. Обычно они слишком заняты собой и при этом полагаются на исполнительность других или ждут, когда им будет сказано, что делать. Мастер корпоративной политики использует это знание в своих интересах, когда хочет притормозить принятие и реализацию того или иного решения. Если вы ничему больше не научитесь из этой книги, освоите по меньшей мере метод наблюдения за окружающими, тогда они не будут сбивать вас с пути и замедлять ваше продвижение к цели. Я использую список запланированных дел с указанием сроков их исполнения. Обычно он составляет тринадцать машинописных страниц, на которых приводятся ответы на мои просьбы или требования и перечислены действия, которые я обещал предпринять в ответ, а также те результаты, которые я ожидаю получить от своих под-

чиненных и коллег. Как минимум один раз в неделю я работаю над списком и отмечаю сроки и степень выполнения. Когда вы приходите к начальнику по поводу дела, которое необходимо было выполнить, и представляете список, в котором с указанием точных дат приведены все отказы и оправдания других людей, не сделавших свою часть работы на протяжении последних шести-восьми недель, это срабатывает. Во всяком случае, к вам претензий не возникает.

Прием составления подробных списков для тактики замедления дел применяется наиболее удачливыми политиками, и я выработал ряд приемов для борьбы с ними. Сколько раз может человек сказать вам: «Я вернусь к этому вопросу» — и не возвращаться? Вы, несомненно, знаете, что сотни замечательных идей поступают в различные комитеты, где они умирают от старости. Вы, без сомнения, наблюдали, как Мастера корпоративной политики говорили, что выполняют то или другое дело, но ничего не выполняли. Вы видели, как они делали из мухи слона и отвлекали внимание начальства от своей некомпетентности и бездействия. Вы должны распознавать, что они делают, прежде чем они осуществят это, чтобы эффективно бороться с ними; и знание подобных приемов позволит вам стать более результативным и добиваться того, что вы хотите.

## **Я вернусь к этому вопросу**

Невозможно избежать войны, ее можно только отложить к выгоде той или другой стороны.

*Никколо Маккиавелли (1469-1527)*

Простое и весьма распространенное высказывание «Я еще вернусь к этому вопросу» дает вам время, необходимое для обдумывания следующего шага, которым может стать, между прочим, и полное бездействие. Подождите, пока вам не зададут снова тот же вопрос, и скажите то же самое, только добавьте небольшое оправдание, которое должно объяснить, почему вы до сих пор не вернулись к вопросу. Оттягивая решение или ответ, вы получаете время реализовать свои собственные идеи или осуществить свои желания, одновременно притормаживая оппонента в воплощении его идей.

Сталкиваясь с этой тактикой, я всегда мгновенно реагирую: «Когда?» Следующий ответ Мастера корпоративной политики обычно такой: «Не знаю. Дайте мне время все рассмотреть, и я позвоню вам». На это я реагирую: «Сколько времени, по вашему мнению, может занять рассмотрение вопроса?»

Опытный Мастер корпоративной политики ответит, используя расплывчатое определение времени — несколько дней, несколько недель, или скажет, что не уверен. Вы должны прижать его к стенке и вынудить назвать какой-то срок, в противном случае он будет тянуть до бесконечности, а вы потеряете массу времени. Добейтесь назначения конкретного срока, как вы добиваетесь принятия конкретного решения или ответа.

Большинство людей принимают утверждение «Я вернусь к этому вопросу» как нечто достаточное. Если им этого мало, пообещайте: «Я позвоню вам» — это обычно срабатывает. Если вы наткнулись на упрямого типа вроде меня, который прижимает вас к стенке и требует назначения определенного срока, уступите ему, а когда подойдет намеченный день, позвоните ему и назначьте новый срок. Обычно удается откладывать дело, пока человек не потеряет к нему всякий интерес или пока вы не будете готовы к борьбе, о чем бы ни шла речь. Когда эта техника применяется против вас, напомните тому, кто пытается притормозить вас, обо всех его или ее прошлых обещаниях и настаивайте на срочности решения вопроса или получения ответа

## **Давайте встретимся и поговорим об этом**

То, что обычно называют жизнью, для большинства из нас — бесконечная отсрочка.

*Генри Миллер (1891-1980)*

Когда вас наконец совсем загнали в угол и уже нет возможности оттягивать принятие решения, вы можете переходить к следующему способу дополнительного торможения. Вы можете успокоить человека, сказав ему: «Давайте встретимся и поговорим об этом. Необходимо обсудить некоторые детали». Настойчивый тип опять спрашивает вас: «Когда?» — и вы назна-

чае дату и время, как можно более удаленные, но более или менее приемлемые с точки зрения собеседника. Когда приходит этот день и час, не показывайтесь. Пошлите кого-нибудь из подчиненных, кто не имеет права принимать решения — сошлитесь на внезапно возникшую срочную и неотложную встречу, совещание и т. п. Подобную тактику можно использовать два или три раза, прежде чем оппонент не начнет искать собственный способ решения проблемы в обход вашей организации (подразделения).

Когда дело дойдет до вашего начальника, заявите, что вы предприняли попытки встретиться с этим человеком, но каждый раз возникали непреодолимые препятствия. Продемонстрируйте, что вы крайне недовольны, что проблема дошла до уровня начальства, и в будущем босс может предоставить вам самому разбираться с такими мелочами. Пообещайте встретиться с оппонентом в ближайшее время, как только это будет возможно. Обычно начальство легко соглашается на это, потому что, в конце концов, у него много своих проблем, причем слишком важных, чтобы включаться во всякую ерунду. Позвоните настойчивому типу и назначьте новую встречу, действуя по прежней схеме. Еще пару раз можете повторить процедуру.

Как можно бороться с такой системой? Если человек, которого вы пытаетесь вынудить принять решение или дать ответ, пропускает первую встречу, согласуйте время следующей с его боссом. Скажите этому боссу, что вопрос чрезвычайно важен, он требует личного внимания начальства — солгите, если будет на то необходимость. Объясните ему, что вы пытались встретиться с его подчиненным, чтобы дать ему совет, как решать данную проблему, но бедняга так занят, что даже не смог с вами встретиться. Продемонстрируйте боссу свое желание вести разговор с его подчиненным и убедите, что решение или ответ не могут быть отсрочены. Вы скорее всего добьетесь продвижения дела, а если и босс начнет тормозить вас, переходите на следующий уровень. Идите вверх по иерархической лестнице, пока не найдете того человека в организации, который даст вам то, что вы хотите.

Единственное исключение касается ситуации, когда вы пытаетесь добиться чего-то от собственного босса. В таких случаях вы не можете перепрыгнуть через его голову и обратиться-

ся вверх по иерархии, поскольку ваш начальник решит, что вы нелояльны к нему и постарается отомстить. В общении с боссом все, что вы можете сделать, — это стать таким вежливым занудой, что он в конце концов даст вам ответ, лишь бы избавиться от вашей старательности.

## Давайте создадим комитет

Комитет — это животное с четырьмя задними ногами.

*Джон Ле Карре (р. 1931)*

Если ваш начальник все-таки вынудил вас энергично взяться за решение вопроса или составление ответа, наилучший способ тормозить процесс на этом этапе — создать комитет. Вы можете найти миллион причин, почему без комитета невозможно решить данную конкретную проблему. Вот несколько примеров:

- ? затрагивается более одной функциональной области;
- ? требуется экспертиза со стороны нескольких специалистов;
- ? эксперты должны тщательно изучить обстоятельства дела;
- ? реализация решения может/будет оказывать влияние на общий уровень прибыли в следующем году.

Комитеты — это смерть для принятия решений, потому что они делают процедуру бесконечной; в рамках деятельности комитета можно оспаривать и подвергать сомнению каждый пункт, каждый нюанс проблемы и вариантов ее решения. Постарайтесь сделать так, чтобы самому не участвовать в работе комитета, потому что в таком случае вам трудно будет дистанцироваться от его рекомендаций. Если в составе комитета будет как можно больше ваших собственных лояльных подчиненных, получающих от вас ясные инструкции по затягиванию процесса, — это наилучший ход дела. Вы должны дать указание своим людям в комитете как можно тщательнее рассматривать каждое основание для того или иного аспекта решения. Вы хотите, чтобы комитет обсуждал абсолютно все стороны решения, *но* только те, которые вы хотите обсуждать.

Когда комитет выносит свои рекомендации, найдите в них ошибки в деталях и верните текст членам комитета для доработки. Вы можете повторять это много раз, во всяком случае, пока они не утратят всякий интерес к процедуре.

А вот если вы выступаете в роли настойчивого типа, пробивающего свое решение, вы оказываетесь в затруднительном положении. Тот, кого вы принуждали принять решение, может теперь тормозить вас в течение неопределенно долгого времени. Все, что вы можете сделать, — это поторопить комитет с выработкой рекомендаций.

Обычно комитеты сначала наполнены людьми, которые знают, что делают, но с течением времени толковые участники заменяются теми, кто не понимает, в чем суть дела. Толковые люди не любят терять попусту время, участвуя в тормозящей деятельности комитета. Они стараются найти себе замену. Но толковых людей найти непросто — они необходимы абсолютно везде, к тому же менеджеры и руководители всеми силами пытаются вызволить их из комитетов, где требуются политики, а не сознательные работники.

Если нужно принять решение, но уже создан комитет, препятствия на пути к решению можно устранить лишь, прекратив дискуссии по пустякам. Добейтесь этого, заставив участников комитета и больших начальников сократить обсуждения. Если проблема, требующая решения, все еще находится в подвешенном состоянии, назначайте новую встречу с руководством и повторите процедуру с самых первых шагов. И надейтесь, что на этот раз решение будет принято прежде, чем кто-нибудь создаст очередной комитет, чтобы загубить ваше дело.

## **Соглашайтесь и делайте то, что хотите**

Конечно, я лгу людям. Но я лгу альтруистически — во имя нашей общей пользы. Ложь — это краеугольный камень хороших манер. Это может показаться слегка шокирующим для моралиста — но, в конце концов, что ему не кажется таковым?

*Квентин Крит (1908-1999)*

Еще один способ затягивать дело — соглашаться. Станьте самым дружелюбным, самым готовым к сотрудничеству человеком на свете. Все, что они хотят, они получают — все улыбки, всю меру согласия. Способ тянуть дело при этом состоит в том, что

вы ничего не делаете. Вы соглашаетесь делать все, что они захотят, а потом делаете только то, что хотите делать вы. Со временем они обнаружат, что вы ничего не сделали, и вам нужно будет перейти к процедуре «Я еще вернусь к этому вопросу» и («Давайте соберемся и поговорим об этом», повторяя это снова и снова, за счет чего вы выиграете месяц, а то и два. Когда вас наконец прижмут к стенке с тем, чтобы вы сделали то, что согласились сделать, признайтесь, что у вас возникли по этому поводу некоторые соображения и вам нужно кое-что тщательно обдумать — постарайтесь продлить весь цикл, насколько это возможно. Затем, конечно же, вам потребуется комитет, чтобы достичь необходимой глубины понимания проблемы.

Если вы все время улыбаетесь и соглашаетесь, вы сможете использовать эту тактику постоянно. Если вам при этом не хватает лоска, искренности улыбки, примените этот тактический прием не больше одного или двух раз на протяжении карьеры. Он сработает, но от вас потребуются огромные усилия, чтобы не подорвать доверие к себе окружающих раз и навсегда.

Если вы чувствуете, что степень доверия к вам снижается, значит, у вас остается мало шансов затягивать дело. Даже самый тупой Мастер корпоративной политики будет знать, что вас нельзя назвать человеком слова.

## **Большие дела, маленькие проблемы**

Я находил решения любых проблем, даже самых сложных, которые, если взглянуть на них под правильным углом, оказываются обычно не такими уж и сложными.

*Пул Андерсон (р. 1926)*

Еще один тактический прием, направленный на отсрочку решения, называется «Делать из мухи слона». Вы можете использовать эту тактику, если у вас какое-то большое дело идет не так, как вам бы того хотелось, и вам необходимо затормозить ход событий, пока вы не подготовитесь к резкому изменению ситуации или встречному предложению. Наилучший способ в таком случае — найти маленький дефект и эксплуатировать его как можно дольше.



Я вынужден был применить этот прием, когда компания, в которой я работал, решила купить компьютеризированную систему планирования расхода материалов. Идея была хорошая, но руководитель команды, избранный президентом, представления не имел об этой системе, в результате весь проект находился на грани срыва. Вице-президент зачислил меня в состав команды по внедрению данной системы, и моя карьера оказалась висящей на волоске, так как неудача в разрешении этой патовой ситуации означала бы ее крах. Я нашел несколько недостатков в главном модуле системы. Главные модули, как и наиболее ответственные работники, всегда наиболее уязвимы для критики. В результате долгих разговоров с руководством я раздул эти недостатки как мог, у окружающих возникли серьезные вопросы по поводу того, насколько данная система вообще способна удовлетворить потребности нашей компании. Но поскольку президент лично выбрал эту систему и увязал премиальные вице-президента напрямую с успехом ее внедрения, я получил возможность удалиться из команды в обмен на молчание. Меня направили на повышение, где я и оставался, пока они бились с проблемами, связанными с внедрением системы. Я получил то, что хотел, равно как и мой вице-президент. Я хотел уйти из команды. Он хотел получить свои премиальные.

Этот метод всегда используется большими боссами, если им нужно дополнительное время, чтобы обдумать проблему, прежде чем принимать решение. Обычно это происходит так: им нравится некая идея, но они не уверены, насколько она понравится начальству. Откладывая момент принятия решения, они получают время, чтобы проверить установки и пристрастия босса или заручиться поддержкой специалистов своего уровня. Я использую эту тактику, она многократно помогала мне в достижении того, что я хочу.

## **Отвлечь внимание**

Никогда не позволяйте другим людям составлять повестку дня.

*Джеймс Бейкер (р. 1930)*

Вы когда-нибудь видели фокусника? На самом деле они делают совсем не то, что вам кажется, не так ли? Они действитель-

но заставляют шарф исчезнуть или вытаскивают кроликов из шляпы? Конечно, нет! То, что они делают прежде всего, — это отвлекают ваше внимание. Мастера корпоративной политики совершают то же самое. Когда вы хотите поговорить с ними о том, о чем они говорить не хотят, как складывается разговор? В конечном счете, вы говорите с ними о том, о чем они хотят говорить. И дело не в том, что они не заинтересованы в той или другой теме, просто они еще не готовы обсуждать ее.

Вы можете и сами оказаться в таком положении, когда вам не хочется говорить о чем-то. В таком случае я стараюсь сразу припомнить пару тем, которыми интересуются мои коллеги, а также те, которые могут привлечь внимание каждого из моих начальников.

Удерживать в памяти все, чем интересуются мои подчиненные, гораздо труднее. Я избегаю разговоров с ними, пока они не переговоят с сотрудниками, непосредственно мне подчиняющимися и руководящими небольшими группами, после этого я получаю информацию о таких разговорах, которая дает мне возможность подготовиться к беседе с конкретным человеком и заранее подобрать подходящий ответ. Наиболее ценными являются темы, способные вызвать живой интерес собеседника и спровоцировать его на разговор.

Вспомните — во введении к этой книге я говорил, что Мастер корпоративной политики похож на участника игры в «короля на горке». Необходимо знать, кто в данный момент король и кто может им стать. И для того и для другого надо всегда иметь в запасе сюжеты для переключения внимания. Также следует знать, какие вакансии открыты на сегодняшний день или могут появиться в ближайшем будущем и какие кандидаты есть на эти должности — все сотрудники компании интересуются тем, кого берут на работу и чего этот человек стоит.

Лучший пример подобной тактики я наблюдал, когда к нам пришла на переговоры группа потенциальных инвесторов, чтобы расспросить о проблеме, которая нас самих серьезно беспокоила. Наша компания направила человека с большим опытом в составлении контрактов, который три дня до прихода инвесторов проводил собеседования с нами. Когда инвесторы прибыли, этот сотрудник взял инициативу разговора на себя и не дал возможности ни разу подойти вплотную к основному вопросу. Он говорил о чем угодно, кроме главной проблемы. Ког-

да он получил прямой вопрос, он мягко уклонился от него и минут десять рассуждал на другую тему. И мы благополучно преодолели трудности и получили средства.

Вы никогда не обращали внимание на настоящих политиков высокого ранга? Когда журналист задает совершенно конкретный вопрос, а вы знаете, что этот политик не хочет говорить об этом, вы получаете возможность наблюдать, как он ведет беседу о чем угодно, кроме сути вопроса. И лишь немногие репортеры умеют удержать собеседника в рамках своей темы, не давая уклониться от ответа.

Какой смысл в том, чтобы говорить лишь о том, о чем вы хотите? Это позволяет вам контролировать ход разговора и притормаживать темы, к обсуждению которых вы не готовы. Самостоятельно выбрать время и место битвы и суметь поднять вопрос, лишь когда это вам нужно, — значит обладать инструментами, которые помогут вам достичь успеха в карьере.

## Резюме

Торможение — это весьма эффективное оружие Мастера корпоративной политики, позволяющее ему получать то, что он хочет. Если Мастер корпоративной политики не готов принимать решение, нуждается в дополнительном времени или по каким-то причинам хочет совершить действие чуть позже, он тормозит процесс. Он говорит вам, что еще вернется к этому вопросу, но никогда не делает этого. Он предлагает вам встретиться и вместе обсудить проблему, но никогда не сможет найти для этого времени. Главной идеей, хоронящей любую инициативу, является создание комитетов, а когда и это средство исчерпано, Мастер корпоративной политики соглашается на ряд конкретных шагов, но затем ничего не предпринимает. Он постоянно обнаруживает глобальные проблемы и трудности в воплощении тех идей, в которых не заинтересован, и виртуозно отвлекает внимание, а также тормозит процесс, чтобы направлять ход событий в желательном для него направлении. Эта глава продемонстрировала вам некоторые тактические приемы, которые для этого используются. Будьте осторожны!

# 5 глава

## Сбейте волков со следа

Что вы делаете, если чувствуете, что не справляетесь с определенной обязанностью или видом работы? Обычно вы понимаете это раньше, чем окружающие, и вынуждены тащить свой груз в одиночестве, пока топор не обрушится на вашу голову. Прекратите так действовать. В этой главе я покажу вам тактические приемы, которые убедят вас в том, что вы не должны становиться жертвой случайного стечения обстоятельств и собственных неудач. Все оступаются, но не все становятся начинкой для гамбургеров.

Наилучший способ избежать опасности быть съеденным за неудачу заключается в том, чтобы всегда быть начеку — держаться на плаву. Если неудача становится неизбежной, Мастер корпоративной политики никогда не ассоциирует себя с провалом, защищает от последствий неудачи своего босса, использует целый ряд оправданий против нападающих, ищет помощи и поддержки у вышестоящих лиц, сочиняет документы, чтобы «прикрыть тылы», и создает целые пакеты в стиле Перл-Харбора. И, наконец, Мастер корпоративной политики обладает поразительной способностью слышать только то, что хочет слышать: *Я понятия не имел!* Или он будет говорить руководству то, что те хотят от него услышать: *Нет никакой неудачи!* Наблюдайте за ними, они способны на удивительные трюки.

## Оставайтесь на плаву

Все мы терпим поражение в стремлении воплотить свои мечты о совершенстве. Поэтому я оцениваю всех нас с точки зрения блестящих промахов в попытках совершить невозможное.

*Уильям Фолкнер (1897-1962)*

Современные менеджеры предпочитают особый стиль управления, который кажется им наиболее подходящим. Им нравится чувствовать, что стиль их руководства соответствует блестящей теории Мак-Грегора о менеджере Y — таком, что заботится больше о людях, чем об организации. Этот метод отлично работает до тех пор, пока руководитель действует разумно и компетентно, разбирается в своих задачах, а не просто применяет некий стиль сам по себе. В основном все зависит от личности менеджера. Проблемы могут возникать, если менеджер стремится учитывать интересы персонала, но в то же время требует выполнения заданий и не хочет слышать о том, что та или другая работа не может быть сделана вовремя. Он не желает слышать «Это невозможно исполнить» или «Мы не уложимся в этот график». Подчиненные, если они честно ведут себя по отношению к боссу, идут на риск быть оцененными как пессимисты или плохие командные игроки — и то и другое может испортить им карьеру.

Сталкиваясь с нереалистичным графиком работ применительно к конкретной задаче или ряду задач, которые все вместе составляют абсолютно невозможную нагрузку, не остается ничего другого, как только применить метод «Остаться на плаву». Суть этого метода, который наиболее подходит в обстановке, когда ваш босс проявляет личное участие к сотрудникам, заключается в том, чтобы успешно использовать отдел обработки данных. Когда в последний раз был вовремя завершен или вписался в первоначальную смету хотя бы один проект, связанный с обработкой данных? Никогда! И как этим ребятам удастся выкручиваться, в то время как несчастные сотрудники отдела снабжения или контроля за производством мгновенно получают взбучку? А то и увольнение при нарушении хотя бы одного срока? Ответ заключается

в методе «Остаться на плаву», с помощью которого можно реагировать в любых обстоятельствах. Вот пример диалога такого рода:

**Менеджер:** Я требую, чтобы этот проект был завершен к концу месяца. Когда вы, ребята, думаете его выполнить? (Обратите внимание на доброжелательную манеру речи.)

**Сотрудник отдела обработки данных:** Думаю, мы уложимся в этот срок, если не возникнет никаких серьезных препятствий. (Обратите внимание, что он себя *защитил на случай поражения* — об этом приеме речь пойдет дальше. Его ключевая фраза — «если не возникнет никаких серьезных препятствий».)

Приходит конец месяца.

**Менеджер:** Проект не завершен. Вы, ребята, говорили, что к концу месяца все будет готово.

**Сотрудник отдела обработки данных:** Мы уложились бы в график, но (можете вставить сюда любое оправдание). Мы должны сделать все к концу следующей недели, если больше не возникнет неожиданных проблем.

Понимаете, о чем идет речь? Когда приходит конец следующей недели, они все повторяют заново. Успех этой тактики объясняется созданием новых, убедительных оправданий для каждого провала и нарушения графика; речь все время идет о том, что проект почти завершен, придраться к таким сотрудникам очень трудно.

Применение этого тактического приема предполагает, что бестолковому и нелогичному боссу вы говорите исключительно то, что он хотел бы услышать. Он будет вам верить и останется вполне доволен вами. Все, что от вас требуется делать, — это всегда иметь наготове список приемлемых оправданий. Как только проект или какой-то вид деятельности сдвинулся с места, прикиньте сразу, что может сорваться и как это можно будет объяснить позже, чтобы оправдать провал. Аккуратно записывайте в дневник, с кем и о чем вы говорили в связи с проектом, и учитывайте, на кого можно будет повесить вину за неудачу. Например:

— Я бы все закончил, но Джо Блоу не сдержал обещания выполнить то-то и то-то к такому-то сроку. Теперь он обещает сделать все это к такому-то сроку, и если он сдержит слово, я думаю, я смогу завершить работу тогда-то.

— Задание почти завершено к намеченному сроку, но такие-то сотрудники или поставщики не успели вовремя выполнить свои обязательства. Наше расписание допускает сверхурочную работу, так что я рассчитываю благодаря этому резерву времени закончить работу к такому-то сроку.

Ключ к успеху тактики «Остаться на плаву» состоит в том, чтобы быть усердным и правдоподобным. Вы представляете себя как отличного командного игрока, который старательно работает, чтобы реализовать задачи, поставленные менеджером, руководством организации, и если только кто-то или что-то не помешает, готов добиться результатов.

## Отделите себя от неудачи

Наши поражения порой привязывают нас друг к другу не менее тесно, чем добродетели и заслуги.

*Маркиз де Люк Вовенарг (1715-1747)*

Если вы взялись за работу, которую невозможно выполнить или она оказалась слишком большой для вас, и вы это поняли, пришло время освоить тактику отделения себя от предмета. Как говорил в нескольких фильмах Клинт Иствуд, «человек должен знать границы своих возможностей». Очень мудрый совет. Если вы знаете, что наверняка потерпите поражение, значит, пора готовиться к операции прикрытия. Чем раньше вы выясните негативную ситуацию, тем лучше — у вас будет больше времени для подготовки. Раннее распознавание грядущего провала или его большой вероятности требует тактического приема отделения себя от неудачи. Это очень изощренный метод, который несколько раз спасал мою карьеру.

Отделение означает, что вы создаете дистанцию между собой и проблемой. Чем дальше вы окажетесь от проблемы, тем меньше вероятности, что вас затронут ее последствия. Существует несколько способов применения этой тактики Мастерами корпоративной политики. Первый и наиболее распространенный — это приглашение матричного менеджера для решения данной проблемы. Работая на вас, матричный менеджер несет всю ответственность за решение проблемы. Это его работа — найти решение, привлекая других сотрудников из

числа вашего штата. Если он добьется успеха, вы можете быстро подключиться к ситуации и погреться в лучах славы. Если он потерпит поражение, позор падет на матричного менеджера, а не на вас. В случае реального или надвигающегося провала вы можете заменить матричного менеджера, и проблема снова будет отодвинута на будущее, пока не придет время пожертвовать тем, кто пришел на смену прежнему менеджеру. Вы можете совершить манипуляцию по смене матричного менеджера несколько раз. Так что работать в качестве менеджера в матричной системе — значит подвергаться немалому риску.

Вот пример использования метода отделения себя от неудачи - и его возможных последствий. Я был приглашен в одну компанию в качестве матричного менеджера. Я знал, что был нанят, чтобы либо решить проблему, либо умереть медленной мучительной смертью. Директор по материалам, который нанял меня, пытался отделить себя от проблемы, оказавшейся для него слишком большой. Я сделал все что мог, чтобы справиться с ситуацией, но директор и его персонал никак не реагировали на мои предложения и вообще не участвовали в работе. Другой директор, с которым я был тоже связан, заметил мои усилия и — жест, с которым я не сталкивался ни раньше, ни позже — включил решение вопросов поставки материалов в свою программу, забрав эту зону ответственности у директора по материалам. И он отдал все функции мне! Директор по материалам забыл одну вещь — слишком большая дистанция демонстрирует отсутствие вашей заинтересованности в решении проблемы. Тактика отделения себя от неудачи может сыграть с вами злую шутку, если вы будете применять ее неосмотрительно.

Я взял на себя проблемы поставки материалов в рамках большой программы. Ситуация оказалась весьма запущенной — ее не «разгребали» уже несколько лет. Нехватка материалов приводила к ежедневным простоям производства. Я обязал менеджера по текущему контролю за расходованием материалов взять на себя ответственность за обеспечение производственных линий всем необходимым сырьем и материалами. Это было совершенно невозможно, я знал, что убиваю его, давая такое поручение, но был вынужден сделать это, так как получал в результате как минимум шесть месяцев для



решения приоритетных задач по наведению порядка в договорах о закупках материалов и отладке всей системы функционирования этого подразделения. Мне нужен был человек, который будет отвечать за видимую сторону проблемы — и я выбрал одного из тех, кто довел ситуацию до такого состояния. Если бы директор программы или кто-то из высшего руководства связал меня со сбоями на производстве, они уничтожили бы меня раньше, чем я сумел бы решить проблему принципиально. Человек, которого я выбрал для жертвоприношения, взялся за дело и приложил все усилия, чтобы обеспечить процесс. Он дал мне время, но его карьера в компании была закончена — я уже никогда не смог бы дать ему другое ответственное поручение. Я решил все проблемы и оказался героем, но тот сотрудник стал жертвой. Вы скажете, жестоко? Начальство могло бы уволить его гораздо раньше, вместе с прежним директором по материалам, но они предоставили это мне. Я дал ему работу и вместо того, чтобы просто уволить, использовал его во благо организации и самому себе. Он сохранил рабочее место и впоследствии ушел на пенсию из этой компании.

Почему он оказался в уязвимом положении? Когда какая-то часть проекта выходит из-под контроля, руководство начинает искать того, кто будет виноват во всех неудачах. В данном конкретном случае тот человек взял на себя вину за все те провалы, которые не на кого было списать. Кто бы ни попытался решить эту нерешаемую часть задачи, он был бы уничтожен, и я подставил под удар данного человека вместо себя. Конечно, мне это было неприятно, но он являлся частью общей проблемы. С моей точки зрения, жертвой должен был стать или он, или я.

Отделение себя от неудачи — весьма эффективное оружие, с помощью которого можно получить дополнительное время, чтобы найти другую работу или решить проблему. Оно может сыграть с вами злую шутку, как с моим прежним боссом, — полагаю, назначая меня матричным менеджером, он рассчитывал подвинуться вверх по служебной лестнице, а меня принести в жертву, но ему это не удалось. Отделение от неудачи может сохранить вам жизнь, если вы столкнетесь с ситуацией, в которой вы предназначены на убой.

## Защита на случай поражения

Когда мы обращаемся друг к другу за советом,  
мы уменьшаем количество своих врагов.

*Халиль Гибран (1883-1931)*

В официальных кругах существует термин «содействующая небрежность». В больших корпорациях часто говорят о защите на случай поражения. Это означает, что чем больше поддерживающих ваше решение людей вам удастся найти заранее, тем меньше будет сила удара в случае, если дело пойдет плохо. На практике, в особенности если вы занимаете пока не слишком высокое место в иерархии, это значит, что необходимо заручиться одобрением босса, прежде чем предпринимать рискованное действие.

Звучит легко? Ниоим образом! Заставить Мастера корпоративной политики согласиться на рискованное предприятие почти невозможно — такие люди не бывают дураками. Они знают, что если выразят согласие на что-то, а дело пойдет плохо, их руководство придет к выводу, что они допустили ошибку, а Ма-стера корпоративной политики не допускают ошибок — это должен сделать кто-то другой. Они постараются отправить вас без явного их одобрения и предоставят вам сделать все самостоятельно. Если все сложится хорошо, они получают всю славу. Если плохо — они возглавят тех, кто придет вас повесить.

Как с этим бороться? Вы можете каждый раз просить указаний. Если вы их не получаете, просто ждите и снова спрашивайте, что делать. Записывайте все эти разговоры. Вы в состоянии ждать дольше, чем ваш начальник, потому что он — босс и ему отвечать за выполнение работы. Если дело провалится и он начнет расследование — чтобы кого-нибудь наказать за это, — вы сможете доказать, что старались получить его резолюцию, и ваш босс ничего против вас предпринять не сможет. Переждите, работа никуда не денется. Ничего страшного, если вы дадите знать всем окружающим, что пытаетесь получить решение начальника и его прямые указания, но вам это никак не удастся. Чем больше людей будут знать о существовании проблемы, тем скорее будет принято решение.

Защита на случай поражения является надежным средством изоляции себя от последствий провала. Фразы вроде

«Если мне не встретятся никакие препятствия», или «Если все пойдет, как задумано», или «Если такой-то и такой-то выполнят все, что обещают» смягчают любое падение, поскольку ваши обязательства были изначально поставлены в зависимость от целого ряда параметров, в области которых произошел сбой. Убедитесь, что включили в такой список условий как можно больше предположений о стечении обстоятельств. Чем больше вы укажете условий, тем больше оправданий будет у вас в случае провала.

Еще одному тактическому приему я научился, когда служил в армии: «Если босс не сказал мне не делать этого, значит, он одобряет мои действия». Это аксиома. Если вы сказали своему начальнику, что собираетесь сделать то-то и то-то, а он промолчал, считайте, что получили его одобрение. Таким образом, я выработал привычку сообщать своему начальнику о каждом спорном действии, которое я собирался предпринять. Обычно он не до конца понимал мои намерения или причины того, зачем я ему об этом говорю. Я тщательно записывал все эти разговоры в своем дневнике, и если дело поворачивалось плохой стороной, я напоминал боссу, что он дал мне молчаливое одобрение данного действия. Трудно отрицать факт, если вам сообщают о нем во всех подробностях с точной датой и временем разговора и показывают соответствующую запись

## Изобилие маскировок

Я всегда разделяю людей на две группы, на тех, кто живет, основываясь на заведомой лжи, и тех, кто живет своими убеждениями, ложными, но кажущимися им правдой.

*Кристофер Хэмpton (р. 1946)*

Когда вы видите набор цифр, в особенности если это компьютерная распечатка, вы склонны верить этому, не правда ли? Я — не слишком. Компьютер хорош лишь настолько, насколько хороши данные, которые в него введены, а делают это люди, а среди них и Мастера корпоративной политики, а они лгут. Как я уже упоминал, Мастера корпоративной политики часто лгут, и для этого используют в том числе и компьютеры.

И что же стоит за маскировкой в виде цифр? Цифровая маскировка — это ситуация, когда вы обрушиваете на голову своего начальника такое количество цифр и данных, что он вынужден уступить вам. Это не значит, что он понял все эти цифры, — системы расчетов сегодня настолько сложны, что даже специалисты не сразу разбираются в подобного рода информации, — он просто доверяет тому, что вы ему говорите. Цифры не лгут, не правда ли? Неправда! Говорят еще и так: «Цифры не лгут, вот только пользуются ими лгуны». И это правда, но большинство боссов не знают об этом. Многие проницательные Мастера корпоративной политики используют компьютер, чтобы замаскировать свои промахи и недочеты в работе и за счет этого выиграть время. Когда их схватят за руку, они всегда свалят вину на компьютер.

С отличным примером цифровой маскировки я столкнулся в самом начале моей карьеры, когда был финансовым менеджером в одном подразделении большой фирмы, занимавшейся электроникой. Подразделение, в котором я работал, несло огромные убытки. Менеджмент был отвратительный, а попытки конкурировать с Японией и Кореей оборачивались сплошной чередой неудач. Вице-президент корпорации решил просмотреть финансовую отчетность, прежде чем закрыть все подразделение. Мы провели три дня, обрабатывая бухгалтерские книги, и затем разработали целую историю, которая должна была убедить совет директоров в том, что дела пойдут на поправку в течение трех месяцев и нас не надо ликвидировать. Когда вице-президент показал мне конечные цифры, я сказал ему, что все это «полное дерьмо» и цифры эти никуда не годятся. Его ответ был следующим: «Никто, кроме вас, не знает, что цифры никуда не годятся, и если вы не скажете об этом, я тоже этого делать не буду. Хотите вы здесь работать или нет?» Я понял суть его высказывания. Он отправил отчет в главный офис, и нас не стали закрывать.

Ту же самую логику я использовал впоследствии неоднократно. Никто не знает, точны мои цифры или нет, за исключением меня самого. Я подправляю их, когда мне это нужно. Цифровая маскировка срабатывает практически всегда, особенно в сочетании с системой защиты на случай поражения. Если ваши цифры основаны на допущениях, и эти допущения оказались несоответствующими реальными фактам, как оно

обычно и бывает, никто не сможет вас в этом обвинить, если цифры выглядят убедительно.

Другой вариант цифровой маскировки — перегрузить собеседника цифрами. Менеджеры, как правило, удерживают в голове одновременно лишь несколько цифр. Перегрузите их! Если вы это сделаете, они попросят вас объяснить, что стоит за приведенными цифрами. Вы это сделаете, как всякий хороший Мастер корпоративной политики, объясните так, как надо, не правда ли? Руководители высшего ранга обычно становятся ленивыми — они ждут, пока кто-нибудь обработает и интерпретирует для них информацию и подскажет, как ее воспринимать. Воспользуйтесь этим преимуществом!

## Контроль за приоритетами

Когда людей извлекают из их глубин, они теряют голову, как бы прекрасно ни удавалось им блефовать.

*Ф Скотт Фитцджеральд (1896-1940)*

Ваше руководство хочет, чтобы вы за свои тридцать фунтов выполняли работы на все пятьдесят? Такое происходит сплошь и рядом, не так ли? Так бывало и со мной, и я уверен, что я это преодолел. Мне кажется, они хотят получить «кадиллак», но заплатить за него как за дешевую машину. Как можно бороться с этой постоянной угрозой? Вы не можете делать все, что от вас потребуют, но если не делать, то вам грозит провал. Как спасти себя?

Я называю этот прием контролем за приоритетами. Я отправляюсь к своему боссу, тоже Мастеру корпоративной политики, и прошу его о помощи. Я говорю ему, что не могу справиться со всеми делами, и поэтому что-то придется пропустить. Пока не случилось катастрофы, первая реакция начальника обычно — заставить персонал работать сверхурочно, но они и так работают сверхурочно в течение последних нескольких недель. Все равно нам не удастся достичь всех намеченных целей. Если он хороший политик, он скажет, что я должен сделать все, что в моих силах. Если он хороший начальник, он станет обсуждать со мной ситуацию, чтобы достичь взаимопонимания и определить приоритеты и то, какое влияние окажет на общую

картину отказ от одного из них. Совместно мы определим, что можно пропустить, а что нельзя. Хороший Мастер корпоративной политики не позволит вовлечь себя в выработку какой бы то ни было схемы приоритетов — а что если он ошибается? Если вам повезет, вы получите от него указание, что является приоритетом номер один, но на большую помощь рассчитывать не приходится. Попробуйте действовать другим путем и запишите в дневник результаты своих усилий.

Что же вам делать? Зафиксируйте в дневнике свои вопросы и ответы шефа и разработайте систему защиты на случай поражения (с учетом принципа молчаливого одобрения). Когда вы дадите своему боссу знать, что все записываете, а он будет знать, что вы просили о помощи в определении приоритетов и зафиксировали это в письменном виде, он будет тщательно следить за своими ответами.

Большинство руководителей среднего ранга не являются истинными Мастерами корпоративной политики. Они еще вполне человеческие существа, а потому помогут вам с определением приоритетов. Чем выше вы поднимаетесь, Тем меньше вы можете рассчитывать на чью-то помощь. Когда вы достигнете уровня настоящих менеджеров (более 50 человек в подчинении), рассчитывайте только на себя. Тот, на кого вы работаете, прежде всего заботится о собственных интересах, причем так же усердно, как и вы. Но тем не менее спросите его о приоритетах и запишите его ответ — позднее это может спасти вам жизнь. Это настолько важный аспект выживания, что я еще вернусь к нему в других ракурсах в главах 13 и 14. Это оружие чудовищной силы, способное разрушить всю карьеру.

## **Бумажная защита**

Мы в ответственности за действия, представляющие собой реакцию на обстоятельства, за которые мы не несем никакой ответственности.

*Аллан Масси (р. 1938)*

Да, нечто подобное мы уже обсуждали раньше, разрабатывая защиту на случай поражения, но теперь вам следует заручиться необходимыми бумагами, которые можно использовать, если в дело вовлечен не только ваш непосредственный началь-

ник. Это можно применять и в общении со своим боссом, но обычно в такой ситуации это вызывает раздражение.

Как работает этот прием? Очень просто: вы просто пишете письмо тому человеку, который не выполнил свои обязательства, указывая ему на это обстоятельство и сообщая, к каким печальным последствиям привело его бездействие. Случится одно из двух. Во-первых, он может вас просто проигнорировать. Если он поступит таким образом, подождите некоторое время и направьте ему еще одно письмо. Он может по-прежнему игнорировать вас, но это даже хорошо, потому что, когда начнется расследование, у вас будет на руках письменное доказательство того, что вы пытались наладить ситуацию, но тот болван, которому вы все время писали, палец о палец не ударил, чтобы исправить положение.

С другой стороны, ваш адресат может взяться за дело и ликвидировать образовавшийся прорыв в делах, но если он Мастер корпоративной политики, не рассчитывайте на это. В таком случае он скорее всего отошлет ваше письмо назад, заявив, что случившееся — не его вина, он не смог выполнить обязательства по таким-то причинам, или все сделает после того, как произойдет то-то и то-то. Типичный Мастер корпоративной политики переложит ответственность на другой отдел и сделает это в письменной форме. Он может поставить об этом в известность обвиняемый им отдел или не поставить (об этом подробнее речь пойдет в главе 11), но в любом случае он переведет стрелки на других. Если он это делает, начинайте всю процедуру сначала.

Цель данного раздела — убедить вас в том, что необходимо заручиться беспорными подтверждениями ваших попыток решить проблему, причем доказательства эти должны быть всегда под рукой. Когда проблема разрастается и дела идут из рук вон плохо, кто-то из высшего руководства непременно включится и захочет узнать, почему менеджеры низшего ранга до сих пор не справились с проблемой. Он платит им за решение проблем.

Большинство Мастеров корпоративной политики знают, зачем вам нужны подобные письма. Они сами постоянно пользуются этим приемом. Когда они получают письмо, они учитывают все последствия бездействия. Если вы получили по-

добное письмо от кого-то, либо быстро решайте проблему, либо пишете в ответ письмо, обвиняющее в создании проблемы кого-то еще. Обязательно сохраняйте экземпляры всех писем.

## Перл-Харбор

Кому суждено быть повешенным, тот не утонет.

*Французская поговорка (XIV в.)*

Ближайшим родственником предыдущего метода является тот, который называют «Перл-Харбор». Полагаю, это название ему дали по аналогии с тактикой генерала Джорджа Маршалла во время Второй мировой войны. Он, как известно, написал письмо командиру базы Перл-Харбор о том, что остров должен быть готов к внезапной атаке с воздуха и оборона должна быть значительно усилена. Написал он это письмо задолго до нападения японской авиации на Перл-Харбор.

Смысл этого приема заключается в том, чтобы составлять досье всех промахов и всех неудач, вообще всякого рода подобной информации, до которой вы только сможете дотянуться своими грязными ручонками. Почему? Возможно, эти сведения понадобятся вам, если дела пойдут плохо или если кто-то решит выступить против вас. Письма, записи в дневнике, копии всей корреспонденции по поводу конкретной темы, все, что может пойти вам на пользу, должно тщательно сохраняться.

Как вы можете использовать эффект Перл-Харбора? Осторожно. Я записываю все, что случается в моей жизни, в дневник, а когда заканчиваю очередную книжку, загружаю данные в базу компьютера. Это дает возможность подбирать материалы по каждому человеку, по хронологии и тематике. Все это плюс мои папки и файлы с корреспонденцией составляют необходимый мне запас информации. Это может стать сильнейшим аргументом, когда придут охотники за скальпами: вы тут же укажете, что четырнадцать раз говорили Джо Блоу о проблеме, написали ему шестнадцать писем, пытаясь заставить его решить свою часть проблемы. И тогда скальп, который снимут, будет не вашим.

Девиз бойскаутов — «*Будь готовь*». Имея в запасе папку на случай Перл-Харбора, вы будете всегда готовы.



## Избирательность слуха

Противоположность речи — не выслушивание.

Противоположность речи — ожидание.

*Фран Лебовиц (р. 1951)*

Руководство по большей части обладает своего рода туннельным зрением. В большинстве случаев люди становятся руководителями, менеджерами высшего ранга благодаря определенным навыкам и опыту, и они оценивают услышанное с точки зрения этого своего опыта. Если у них не было практики в какой-то конкретной области, они склонны не доверять тому, что вы будете им говорить, и если вы заявите, что небо скоро рухнет на землю, они не примут это во внимание, поскольку на их памяти такого не случилось. Если они не хотят слышать о чем-то или не могут это понять, зачем тратить время, рассказывая им это?

Могу ли я предложить вам не рассказывать руководству о скором падении небес? Конечно, нет. Я говорю вам, что они скорее всего не захотят это услышать или не поймут, о чем идет речь, а потому особенно важно задокументировать тот факт, что вы им об этом говорили. Они скажут вам, что надо усерднее работать, привлечь больше людей для решения проблемы — стандартные ответы Мастера корпоративной политики, — но они так и не поймут сути ваших слов.

Несколько лет назад я столкнулся с типичным примером такой ситуации. Мне необходимо было объяснить одному из наших основных клиентов, во что обойдется моей компании одностороннее расторжение долгосрочного контракта с его стороны. Вице-президент нашей компании, безусловно Мастер корпоративной политики, под давлением своего начальника вынужден был сказать ему, что составление подобных расчетов займет три недели. Я немедленно заявил вице-президенту, что совершенно невозможно выполнить это задание в такой срок, но он меня не услышал. Неделю спустя я повторил ему то же самое, и снова — еще неделю спустя. Когда прошли три недели, он потребовал представить ему цифры, и я ответил, что у меня их нет — подобные расчеты займут по

меньшей мере три месяца, и даже тогда цифры будут недостаточно надежными, чтобы пройти аудиторскую проверку, поскольку счета на материалы и расчеты баланса оборудования не будут выполнены абсолютно корректно. Он велел привести все в полный порядок и дать расчетные цифры. Я ответил, что полный порядок можно будет навести через год.

Он выслушал меня, но услышал лишь то, что потребуется три месяца для составления расчета. Через три месяца под сильным давлением я дал вице-президенту требуемые цифры. Они были весьма значительными и не вполне точными, поскольку счета на материалы были проверены лишь на 50 %, а расчеты баланса оборудования — и того меньше. В течение этих трех месяцев мы еженедельно встречались и обсуждали, как идут дела. Он хотел, чтобы я сказал ему о том, что наблюдается значительный прогресс в делах и что вся работа будет полностью выполнена в течение этих трех месяцев. Я говорил ему то, что он хотел услышать, а также регулярно повторял, что цифры будут неточными. Но он каждый раз слышал только то, что хотел услышать, и, считая работу выполненной полностью, передал полученные расчеты вице-президенту по финансам. Аудиторская проверка принесла нам крупные неприятности, после чего состоялась следующая беседа:

**Вице-президент:** Почему вы не сказали мне, что цифры весьма неточные?

Я: Я говорил. Много раз, в частности и в тот момент, когда отдавал вам расчеты.

**Вице-президент:** Чушь, вы этого не говорили!

Я: Я могу доказать. (Я вытаскиваю свой дневник и показываю ему даты каждого разговора и все подробности.)

**Вице-президент:** Ну хорошо, вы говорили мне это. Я не слышал. Вы должны были добиться того, чтобы я вас услышал.

Я: Я пытался, но, возможно, мне нужно было больше стараться.

Всегда отпускайте больших начальников с крючка, как только сможете. Если вы заявите даже самому опытному Мастеру корпоративной политики со всем тактом, на который способны, что он попал впросак исключительно по собственной вине, он возненавидит вас навеки.

## Говорите им то, что они хотят услышать

Людам не нужно говорить то, что может показаться им слишком болезненным; тайные глубины человеческой природы, физиологически определенные, могут оказаться невыносимыми для сознания и принести вред.

*Маргарет Атвуд (р 1939)*

Как и предыдущий, так и этот раздел мы должны начать с того, что руководство слышит лишь то, что оно само хочет слышать. Если вы говорите им что-то отличное от ожидаемого ими, вы рискуете спровоцировать их на вспышку агрессии или, в лучшем случае, можете ожидать, что они вас просто не услышат. Вы также рискуете заработать репутацию человека с неправильными установками, который не способен работать в рамках программы. Если вы Мастер корпоративной политики, сумейте обратить это свойство руководства себе во благо.

Начальство не желает слушать о провалах своей организации. Итак, что же тогда говорить? Только то, что они хотят услышать, и крайне осторожно намекнуть на те проблемы, которые необходимо срочно решать. Вот пример такого разговора:

Вы: Склады, которыми вы управляете, работают на сегодняшний день просто отлично.

Босс: Да, это так. Я лично слежу за каждым из направлений работы, мои ребята отлично справляются.

Вы: Я никогда не видел столь эффективной организации работ. Они обрабатывают огромное количество поступлений и отправок ежедневно.

Босс: Я сам иногда удивляюсь, как им это удается.

Вы: Знаете, этот отдел контроля за производством не очень доволен тем, как они поставляют со склада такие-то детали. Если бы они только могли понять, какую огромную работу вы проделываете каждый день и час!

Босс: Я как раз занимаюсь этим вопросом.

Вы: Уверен, они скоро поймут, как много вы для них делаете.

Босс: Пожалуй, мне стоит еще раз отследить ситуацию на этом направлении, посмотреть самому, что там можно улучшить. Как вы думаете?

Вы: Это может серьезно разрядить обстановку. Если я скажу им, что вы лично проверите, как идут дела, они наверняка не пойдут с жалобами к вице-президенту.

Что вы только что сделали? Вы успешно провели беседу с боссом — сообщили ему, что работники склада запустили определенный участок работ, но при этом говорили начальнику лишь то, что он хотел услышать, то есть: «вы — отличный руководитель». И в конечном счете, вы добились того, чтобы начальник взялся за решение проблемы.

Сообщать боссу то, что он хочет услышать, гораздо умнее, чем говорить ему правду. Применяйте этот тактический прием осторожно, но не сомневайтесь в его эффективности, однако будьте готовы к тому, что ваши подчиненные непременно будут пользоваться им в общении с вами. Независимо от того, насколько часто вы повторяете своему персоналу, что хотите слышать только правду, они интерпретируют эти слова единственным образом — что вы категорически не хотите слышать никакой правды. Будьте осмотрительны!

## **Резюме**

Провалы и неудачи идут нам на пользу. Все мы терпим поражения, если нет — значит, мы и не пытались ничего сделать. Когда вы видите, что приближаются неприятности, а после чтения этой книги вы сможете распознавать грядущие неудачи, необходимо заранее позаботиться об убедительных оправданиях и объяснениях причин неудачи. Теперь вы знаете девять различных способов выжить в случае, когда провал неминуем. Вы знаете, как удержаться на плаву, как важно не повторяться с одними и теми же приемами. Вы знаете, как отделять себя от неудачи, подготовить защиту на случай поражения, разработать систему маскировок, выстроить контроль за приоритетами, вовремя написать письма и как накопить папки-досье на случай Перл-Харбора. Мастера корпоративной политики слышат лишь то, что хотят услышать, и говорят руководству то, что хочет слышать оно. Будьте осмотрительным и осторожным, поскольку Мастера корпоративной политики применяют все эти приемы по отношению к вам, как только им нужно что-то от вас получить.

# 6 глава

## **Собирая падаль, представляйте себя настоящим охотником**

Если вы все еще не поняли этого, объясняю: провалы требуют решительных шагов, и эти шаги должны выглядеть разумными и обеспечивать хорошие шансы на достижение успеха. Некоторые общепринятые способы, которые редко помогают решить проблему, но дают время для поиска настоящего решения, будут представлены в этой главе. Старейший в мире трюк — реорганизация. Если это не удовлетворит нападающих, Мастер корпоративной политики покупает новую компьютерную систему или создает команду тигров. Когда бюджет оказывается превышен, Мастер корпоративной политики переделывает его. Сверхурочная работа — типичный ответ Мастера корпоративной политики на надвигающиеся неудачи и провалы в работе. Не забывайте и еще одно основополагающее правило: Мастер корпоративной политики никогда не терпит поражений. Даже если на самом деле он провалился, он не провалился. Эта тактика включена в перечень основных приемов, потому что вас все же может постигнуть неудача, и тогда она вам потребуется, чтобы доказать нападающим, что оставить вас в покое и на теплом месте будет самым правильным решением. Используя эти тактические приемы, можно справиться с любой неудачей.

## Реорганизация

Большинство перемен, которые, как нам кажется, мы наблюдаем в жизни, по правде говоря, лишь результат удач и неудач.

*Роберт Фрост (1874-1963)*

К тому времени, когда вы достигнете уровня менеджмента средней руки, вы уже хорошо познакомитесь с этой тактикой. На самом деле, однажды я работал в такой организации, где настолько часто использовался этот прием, что один из моих коллег сказал мне: «Если тебе не нравится нынешняя организационная структура, не беспокойся. В следующем месяце будет следующая реорганизация, и мы получим новую структуру. Мы называем это клуб организация-на-месяц». И он был прав. В течение года, который я провел в этой компании, у меня были поочередно четыре босса и полдюжины видоизменявшихся должностных обязанностей.

Какое преимущество дает изменение организационной структуры? Это позволяет тому, кто производит реорганизацию, сообщить любому стороннему наблюдателю, что он:

- 1) переориентировал свой штат для решения новой проблемы, или
- 2) взял на работу подходящих людей, или
- 3) избавился от некомпетентного сотрудника, который завалил все дела, или
- 4) поставил во главе слабого подразделения опытного сотрудника, который наведет там порядок, или
- 5) преформировал подразделение так, чтобы рабочие группы с четким кругом обязанностей смогли достичь вдвое большей производительности труда, или
- 6) провел реорганизацию, чтобы избежать расширения штата, или
- 7) создал рабочее место для такого-то человека, который является побочным сыном/ дочерью президента компании, или
- 8) сделал нечто такое, что хотел от него руководитель более высокого ранга.

Я, как и большинство людей, не люблю перемен. Почему же реорганизация может кому-то доставлять удовольствие? Реорганизацию проводят не для кого-то другого, а для самого себя.

Причина проводимой реорганизации — надвигающийся провал в работе, когда вы знаете, что скоро это станет очевидным для всех, и пытаетесь спасти свое рабочее место, свою карьеру, возможность дальнейшего продвижения по службе и все прочее, что находится под угрозой в случае поражения. Вы проводите реорганизацию, чтобы показать своему боссу и его начальству: единственной причиной вашего провала было то, что структура организации не соответствовала ее задачам, не было подходящих людей, а не потому, что вы не слишком хорошо руководите своим местом. Вы делаете это, чтобы убедить руководство, что при новой структуре организации дела пойдут на лад и вся система будет работать слаженно и безупречно, как швейцарские часы.

Не лучше ли было бы оставить в покое структуру организации и предоставить ей работать по-прежнему? Безусловно, это так, но вам нужно продемонстрировать свою деловую активность. Вне зависимости от всех прочих обстоятельств, руководство обычно убеждено, что новое лицо окажется лучше старого. Они как будто больше доверяют незнакомому человеку, чем проверенному и опытному. Как вы думаете, почему профессиональные кадровики, занимающиеся подбором персонала, получают такие высокие зарплаты? Руководство хочет видеть новые лица.

Могут ли ненужные изменения разрушить налаженный механизм и снизить эффективность работы? Без сомнения, так обычно и бывает. Во-первых, сотрудники, как правило, недовольны переменами, даже самыми необходимыми. А когда перемены явно ненужные, они воспринимаются и вовсе враждебно, исчезает нормальная рабочая атмосфера и желание стараться. Новых начальников обычно воспринимают как политических ставленников и пытаются всячески препятствовать их деятельности. Проводил ли я реорганизацию? Конечно! Каждый раз, когда мне это было выгодно.

## Новая система

Только человек не желает оставить все так, как оно есть, но стремится все изменять, и когда он делает это, редко бывает доволен результатом.

*Элсет Хаксли (р. 1907)*

Этот прием настолько старый, что меня порой удивляет то, что он все еще срабатывает, но тем не менее это так. У вас пробле-

мы? Приобретите новый компьютер или другое сложное оборудование для их решения. Ваш начальник будет удовлетворен тем, что вы совершили правильный поступок.

Это работает настолько хорошо, что может применяться на разных уровнях менеджмента, чтобы снять напряжение по поводу какой-то проблемы. Вот примеры того, как работает это тактический прием.

**Проблема:** Производство продукции отстает от графика.

**Решение Мастера корпоративной политики:** Внедрить компьютерное обеспечение процесса, чтобы отслеживать все этапы производства и наладить работу на новых основаниях.

**Правильное решение:** Бросить заниматься ерундой и пригласить специалиста-производственника, который сможет наладить работу.

**Проблема:** Отдел снабжения все время приобретает не то, что нужно.

**Решение Мастера корпоративной политики:** Установить новую систему оборудования, чтобы было видно, что необходимо закупать.

**Правильное решение:** Потребовать от технического отдела ясно давать задание на закупку материалов и предоставлять план производства, в соответствии с которым должны производиться поставки.

**Проблема:** Качество инвентарных описей отвратительное.

**Решение Мастера корпоративной политики:** Купить новые системы программного обеспечения для составления инвентарных описей, чтобы данные вводились в них в режиме реального времени и тем самым была обеспечена точность.

**Правильное решение:** Потребовать от бухгалтеров, ведущих инвентарные описи, работать тщательнее и точнее, наказав тех, кто виноват в плохом ведении документации.

**Проблема:** Мы никогда не знаем, на что расходует деньги, пока не становится слишком поздно, чтобы предотвратить ненужные траты.

**Решение Мастера корпоративной политики:** Внедрить новую компьютеризированную систему бухгалтерского учета, чтобы вести учет расходов в режиме реального времени, что позволит принимать быстрые решения.

**Правильное решение:** Заставить бухгалтеров чаще представлять данные о расходах. Ежемесячный отчет, который



обычно разрабатывается, больше нужен контролирующим финансы органам, чем производству как таковому.

Как вы видите в приведенных примерах, всегда можно найти новую систему, которая будет выглядеть как решение проблемы. Новая система кажется средством, способным избавить от прежнего груза.

Все будет хорошо, как только мы установим замечательную новую систему. Так в чем же проблемы с подобными решениями? Их несколько, хотя большинство людей не знают о них. Основная проблема с данными — компьютер может быть хорош лишь настолько, насколько хороши введенные в него данные. Как сказал мне специалист по базам данных: «Загрузил мусор — получил мусор на выходе». Почему эта система плохо работает? Потому что в большинстве случаев она основывается на небрежно подобранных данных, и предполагаемое техническое решение будет испорчено несовершенством поступающей информации, которое сделает новую компьютерную систему дефективной.

Вы когда-нибудь пытались внедрить новую систему? Это так же трудно, как завести ребенка — я, конечно, не могу судить о процессе рождения ребенка со всей уверенностью» у меня не подходящий для этого пол, но вот что я знаю точно, так это всю степень болезненности внедрения новой базы данных, программного обеспечения и т. п. В это время план срывается постоянно, независимо от качества планирования. Обычные проблемы, связанные с процессом внедрения новой системы:

- теряются данные;
- программа не устанавливается и не работает;
- она работает, но оказывается, что ее применение несколько иное, чем ожидалось;
- она не нравится пользователям;
- небольшие недостатки в структуре программы не были очевидны, пока не начался реальный процесс работы и не возникли проблемы с обработкой реальной информации;
- пользователи продолжают работать со старой системой;
- уволился или временно ушел кто-то из ключевых специалистов, и весь процесс внедрения надо начинать сначала.

Существует множество причин, почему внедрение новых компьютерных систем проходит так болезненно, но наиболее распространенная заключается в том, что большинство усилий затрачивается впустую. Каждая седьмая система, установленная на реальном производстве, оказывается непригодной — они не выдерживают проверки реальной работой, появляется новое поколение программ и так далее.

Как вы можете бороться с этой тактикой? Просто начинайте задавать вопросы: «Сколько это "будет стоить и какова будет финансовая отдача?» Также спросите: «Была ли уже внедрена данная система на производстве и сколько времени потребовалось на ее отладку?» Еще один вопрос, который заставит Мастера корпоративной политики крутиться: «Какова точность обработки данных в существующей сегодня системе и насколько она может улучшиться при использовании нового программного обеспечения?»

Системы редко поддаются анализу с точки финансовой отдачи, которую можно было бы рассчитать еще до их внедрения. Почему? Ответ состоит в том, что они предлагаются как алгоритм решения, который может быть использован при самых разных вариантах затрат. Если проницательный менеджер проанализирует причины провала в рамках существующей системы, цена затрат может оказаться сравнительно меньшей, чем при внедрении новой, только что выпущенной на рынок компьютерной системы — особенно при условии, что каждая седьмая система оказывается непригодной, что открывает новые возможности использования этого тактического приема.

Применение этого метода происходит следующим образом. Ваш босс или кто-нибудь из высокого начальства предъявляет вам претензии в связи с неудачами. Вы отвечаете ему: «Мы изучаем возможность внедрения новой системы, которая решит все наши проблемы». Это дает вам месяц или около того, чтобы заняться решением реальной проблемы. Если вам это удастся сделать, вы заявляете, что вы пришли к выводу, что следует пока сохранить существующую систему. Если нет, вы говорите, что занялись поиском приемлемой по цене и подходящей для ваших задач новой системы и занимаетесь расчетами затрат на ее внедрение. Это дает вам еще один месяц. Если проблему не удастся решить и в течение этого времени, вы, как Мастер корпоратив-

ной политики, можете взяться за внедрение новой системы. Не беспокойтесь о том, что она может провалиться, поскольку для ее внедрения вы наймете матричного менеджера, и если случится неудача, это будет его вина (об этом приеме речь шла выше). Пригласите другого матричного менеджера и начните все сначала. Если эта тактика потерпит неудачу в третий или четвертый раз, возможно, пришло время поискать другую систему. Если же и на этот раз не удалось добиться позитивных результатов, оторвитесь от стула и возьмитесь всерьез за решение возникшей проблемы, которая на самом деле лежит в основе всех неудач.

В этой главе мы знакомимся с различными вариантами этой тактики. Позвольте мне привести классический случай. Однажды, когда я был еще молодым и наивным, у нас были проблемы с главным поставщиком материалов, который применил этот тактический прием на мне. В самом начале нашего общения он назвал мне причину, по которой ему не удастся соблюдать график поставок, — плохая структура его предприятия. Как только он проведет реорганизацию, он сможет засыпать мои подразделения всеми необходимыми материалами. Я выслушал его план реорганизации и перспективы кадровой политики. Все это произвело на меня сильное впечатление, так как выглядело очень солидно и убедительно. Поставщик занялся проведением реорганизации, но производство не увеличилось ни на йоту — оно осталось точно таким же, каким было раньше.

Когда три месяца спустя мы встретились, я обнаружил причину его неспособности обеспечить нормальные поставки. Настоящей проблемой его предприятия была нехватка комплектующих. И что же он мне сказал на этот раз? Он заявил, что собирается внедрить новую компьютерную систему, которая позволит ему вовремя снабжать подразделения комплектующими и, таким образом, наладить производство. По-прежнему молодой и наивный, я купился на это — но ситуация не улучшилась.

Еще три месяца спустя я вновь посетил это предприятие, и что же я обнаружил? Они собирались предложить мне изменение руководящего состава организации. Старый менеджмент «ничего не может», а новые специалисты решат все проблемы, которые меня беспокоят. И что же вы думаете? Они продолжали нарушать график поставок до тех пор, пока я сам не нашел новый источник снабжения их предприятия комплек-

тующими и не наладил систему их поставки. Теперь они стали практиковаться в корпоративной политике на каком-то другом наивном клиенте, который не читал эту книгу.

## Команда тигров

Некоторые великие люди заслужили большую часть своего величия благодаря способности находить тех, кто предназначен служить им орудием определенного качества и силы, которое позволяет им делать их работу.

*Джозеф Конрад (1857-1924)*

Хотите, чтобы ваше руководство считало вас настоящим героем? Соберите «команду тигров» для решения проблемы. Не имеет значения, чья это проблема, главное — собрать правильную команду, готовую к решению проблем.

Руководство будет любить вас! Вам необходимо понять, что руководство обожает тупые идеи вроде этой, поскольку они создают мир иллюзий, в котором можно одним махом решить любую проблему. Чтобы проиллюстрировать любовь руководства к тупым идеям, расскажу, как один мой друг против своего желания был включен в состав команды по внедрению новой системы. «Команда тигров» состояла примерно из десяти человек, размещенных в четырех различных зданиях, разбросанных по всему городу. Однажды вечером мы пошли вдвоем выпить, и я посоветовал ему предложить руководству купить огромный трейлер и разместить в нем всю команду вместе. Мы долго смеялись над этой идеей, но руководство купилось на нее, приобрело трейлер и разместило его на парковке, но не позаботилось снабдить его туалетом. Команда, естественно, ни разу трейлером не воспользовалась.

Руководство обожает собирать «команду тигров» для решения какой-нибудь проблемы. Ход их мыслей примерно такой: «Я соберу команду избранных, чтобы они изучили данную проблему и решили ее». Это будет служить доказательством того, что данный менеджер активно работает над проблемой, но, с другой стороны, такая команда может послужить и средством затянуть вопрос (вернитесь и перечитайте то, что ранее говорилось о комитетах). Однако в целом, «команду тигров» собирают чаще для решения, а не для торможения проблемы.

Кого вы можете включить в состав «команды тигров»? Я обычно выбираю молодых выпускников колледжей и других идеалистически настроенных людей. Если вы включите в команду старых многоопытных профессионалов, они будут подбирать для вас исключительно те ответы, которые вы, по их мнению, захотите услышать. Почему? Потому что они совсем не глупы. Если они узнают, что у вас уже есть идея насчет того, как можно было бы решить данную проблему, они немедленно согласятся с этим вместо того, чтобы искать новые пути решения. Таким образом, они подтвердят то, что думает босс, и не подвергнутся риску вызвать начальственный гнев, выдвинув идею, которая боссу не понравится. Если они предложат новую радикальную идею и она не сработает, они будут виноваты. Идеалисты об этом не думают, они заинтересованы прежде всего в том, чтобы сделать работу. Они исходят из предпосылки, что босс собрал их вместе, чтобы действительно решить проблему. Также они изначально предполагают, что у босса нет определенной заранее готовой идеи о том, как надо действовать, в противном случае проблема давно была бы решена.

Что вам делать, если вас включили в «команду тигров»? Знать своего босса. Если он относится к разряду тех людей, что используют такие команды всего лишь как коллективный скрепкошпатель для собственных идей, предложите ему его собственную идею. Если он относится к числу тех, кто на самом деле ищет новое решение, в таком случае попытайтесь разработать такое.

Следует ли вам радоваться, если вас включили в такую команду? Возможно. В нескольких организациях, где я работал, руководство составляло подобные команды из тех, кто ни на что не годился, чтобы они создавали видимость деятельности и не мешали работать окружающим. Их невозможно было уволить и невозможно заставить продуктивно работать. Что делать с такими сотрудниками? Собрать в «команду тигров» и надеяться, что когда-нибудь они уйдут сами. В других организациях существовала совершенно противоположная ситуация. Команды создавались из числа сотрудников с наиболее высоким творческим потенциалом, способных обеспечить решительный прорыв

и найти новые пути развития компании. Все зависит от руководства конкретной компании и философии управления.

Участнику «команды тигров» необходимо помнить одно: объем определяет цену. Когда вы составляете отчет, начните с двух страниц резюме — все равно больше руководство никогда не читает. Остальную часть отчета надо изложить подробно и длинно. Десятистраничный отчет не потянет против двух толстых томов, включающих сотню-другую, а то и тысячу страниц. Сноски показывают, что было проведено серьезное исследование и все приведенные данные точны. Каким образом набрать объем? Записывайте все, что только можно записать. Докладывайте самым подробным образом о каждом разговоре с каждым лицом, прикладывайте копии протоколов встреч, полные копии всех представленных вам документов и все прочее, что может иметь хотя бы малейшее отношение к теме отчета.

Если вы — босс, исходите из того, что создание «команды тигров» даст вам время, а может быть, и реальное решение проблемы. Вы когда-нибудь обращали внимание, что у президентов всех стран есть приближенные комитеты и свои команды? Если действительно требуется решение, они могут воспользоваться рекомендациями этих «команд тигров», но часто ли они это делают? Весьма редко. Президент использует свою «команду тигров» для демонстрации, чтобы дать избирателям почувствовать, что он заботится о ходе дел и чтобы купить себе время, пока проблема не решится как-нибудь сама собой или пока не появится решение, которое покажется ему удовлетворительным. Когда бы ни спросили президента, что он делает для решения проблемы, он может сказать: «Я создал "команду тигров" (специальный комитет) для изучения данной проблемы, и как только они будут готовы, я немедленно приму решение». Является ли это приемлемым ответом? Во всяком случае это срабатывает уже долгие годы.

«Команды тигров» — полезный инструмент для объяснения того, что вы делаете для решения проблемы. Обычно слушателям нравится такой ответ, и это дает Мастеру корпоративной политики достаточное время, чтобы решить, что делать с данной проблемой в реальности. С другой стороны, принцип «команды тигров» можно использовать и для того, чтобы изолировать ту-

пиц в своей организации, от которых вы хотели бы избавиться, то есть создать своего рода заказник для будущего отстрела. Я рекомендую вам использовать несколько «команд тигров» одновременно, в особенности если у вас действительно есть проблемы, ведь за бездействие начальство может вас уничтожить.

## Переделать бюджет/прогноз

Вы можете все время дурачить всех окружающих, если реклама организована правильно и ваш бюджет достаточно велик.

*Джозеф Э. Левин (р. 1905)*

Провал бюджета может иметь несколько причин. Это может означать, что вы не умеете планировать предстоящие расходы, или что вам не удастся управлять собственным подразделением так, как вы бы того хотели, или совокупность многих мелких причин привела к потере контроля над бюджетом. Какую из причин выберете? Вы лучше знаете ответ на этот вопрос.

Что же вам делать, если вы поняли, что не укладываетесь в бюджет и при этом знаете, что кое-кто из финансового отдела собирается прийти к вам с проверкой и держит топор наготове? Надо ли вам немедленно начинать искать новую работу? Или стоит подобрать виноватого? Или переделать бюджет? Возможен каждый из этих путей, но в данном разделе речь пойдет только о последнем.

Бюджет — это орудие, созданное руководством, чтобы удержать в своих руках контроль за действиями в подчиненной ему организации. Как уже говорилось выше (в связи с тактикой переговоров), когда вы представляете бюджет, бухгалтеры всегда его урезают, а затем то же самое делают руководители крупных подразделений и организации в целом. Прежде всего вам следует понять, что руководители используют бюджет как средство контроля за вашим поведением и отличный способ в любой момент надавить на вас. Никто не может всегда и в малейших деталях укладываться в рамки бюджета, а это дает -большим боссам повод гневаться на вас — им приятно подловить вас на законном основании. Если вы достаточно умны, то быстро поймете, что ваши минимальные потребности гораздо выше границ бюджета. Неспособность верно оценить ситуа-

цию делает вас отличным кандидатом на увольнение при следующей чистке персонала.

От руководства компании зависит, использовать бюджет как оружие против кого-то или благополучно игнорировать. Оба этих подхода следует признать непродуктивными. Бюджет должен быть ясным, а исполнение его — регулярно отслеживаться, и умный Мастер корпоративной политики, независимо от накопленного практического опыта, всегда соблюдает это правило. Но вы никогда не угадаете, в какой момент произойдут перемены в менеджменте.

Как же выкрутиться, если вы превысили бюджет? Хорошо иметь друга в бухгалтерии. Если у вас его нет, единственное, что остается, — иметь под рукой самые подробные записи и отчеты обо всех тратах, которые в конечном счете привели к превышению бюджета. Также может помочь, если при представлении бюджета вы основывались на цепи предположений и допущений. Если очередное допущение не оправдывается или ситуация обернется неожиданным образом, не так, как было запланировано, у вас будет хороший предлог для запуска механизма переделки бюджета. Если вы превысили бюджет или знаете, что это вот-вот произойдет, полезно приготовить точное и ясное обоснование тому, почему это произошло. Вы можете пойти к вице-президенту и показать ему, за счет чего был превышен бюджет. Если вы не можете этого сделать, вас признают неэффективным менеджером — и вы сами знаете, что случается с таковыми.

По меньшей мере, раз в неделю я присаживаюсь на пятнадцать минут и размышляю о подходящих оправданиях в случае превышения бюджета. Я веду текущий список таких оправданий в начальной части моего дневника. Также у меня всегда есть один или два человека из числа подчиненных, которые занимаются исключительно отслеживанием бюджета и выявлением реальных причин его нарушения. Я не говорю руководству правду, но я ее знаю и всегда наказываю тех, кто на самом Деле виноват. Эти сотрудники, которые следят за исполнением бюджета, также подбирают для меня информацию, которая может пригодиться в случае, если меня втянут в битву вокруг разработки бюджета. Я сообщаю им, если хочу что-то выкинуть из бюджета, и именно они дают мне огромное количество мо-



тивировок, позволяющих мне поддерживать дела в порядке. Обычно я располагаю большим набором данных, чем необходимо, когда ко мне приходят финансовые проверки.

Мне нравится осуществлять то, что я называю профилактическим осмотром исполнения бюджета. Если я заранее знаю, что не удастся уложиться в бюджет, я предпочитаю сообщить об этом главному бухгалтеру или вице-президенту — в зависимости от того, в чьих руках реальная власть — задолго до того, как он сам об этом узнает. Я говорю ему, что не уложусь в бюджет, и объясняю почему. Это я делаю с двумя целями. Первая — показать главному бухгалтеру или вице-президенту, что я профессионал и знаю, что делаю — или хотя бы создать у них такую иллюзию. Вторая — это обеспечивает мне защиту на случай неудачи. Он не сможет уже слишком гневаться на меня, если я еще месяц назад приходил и сообщил, что я в беде, просил его совета в решении этой проблемы и так далее. Всегда спрашивайте совета у бухгалтеров и аудиторов. Они похожи на специалистов по обработке данных — такие же зацикленные на своем самолюбии. Я могу сказать это со всей ответственностью, поскольку сам являюсь аудитором корпорации и менеджером по обработке данных.

Бюджет — это постоянная головная боль. Вам приходится тратить массу времени, изучая процесс его разработки и осваивая методы контроля над его соблюдением. Знать, когда вы попали в беду, и применять тактические приемы Мастера корпоративной политики, — значит получить шанс спасти самого себя. Несоблюдение бюджета — одна из наиболее распространенных причин, из-за которых менеджеры теряют рабочие места и покидают корпорации, теряясь где-то в ночи.

## Сверхурочная работа

По-настоящему усердная работа еще никого не убила, но я вот думаю, а почему бы этому и не случиться?

*Рональд Рейган (р. 1911)*

Вот эту наживку проглатывают все начальники до одного. Ничто не способно больше убедить босса в вашем усердии, чем ваша готовность работать сверхурочно вместе со всем вашим штатом сотрудников. Почему? Давайте взглянем на ситуацию

с его точки зрения. Если вы потерпели неудачу и не работали сверхурочно, значит вы недостаточно усердны и не слишком-то стремились добиться успеха.

Другая причина, по которой начальники любят сверхурочную работу, состоит в том, что это позволяет им получить результаты, не нанимая дополнительных сотрудников, что все руководители ненавидят делать. Если вы говорите им, что решение проблемы заключается в найме дополнительных людей, им хочется выкинуть вас вон из офиса. Если же решение предполагает, что надо заставить лентяев поработать усерднее, они улыбаются и одобрительно кивают головой. Сверхурочная работа — единственное решение, которое никогда не вызывает возражений у руководства. Если вас спрашивают, почему вы до сих пор не начали работать сверхурочно или почему вы дожидались провала, чтобы начать работать сверхурочно, вы можете ответить, что надеялись добиться успеха, не прибегая к этому, чтобы уложиться в рамки бюджета. Убедительно, не правда ли?

Что вам делать, если вы работали сверхурочно, причем в течение долгого времени, и все же провалились? Причина неудачи в том, что у вас не было достаточного штата сотрудников для выполнения этой работы. Ответ Мастера корпоративной политики — вам не нужны сверхурочные часы, надо работать продуктивнее, а не больше. Человек, не умеющий плавать, не выплывет за счет того, что будет сильнее молотить руками по воде. Вам нужна квалифицированная помощь!

Как возможно управлять коллективом, который работает от 50 до 60 часов в неделю в течение многих месяцев и получил от вас обещание, что скоро это закончится, но вы приходите и говорите, что придется продержаться еще месяц или два? Как удержать их от желания повесить вас на ближайшем дереве? Запомните, вы — Мастер корпоративной политики, а Мастера корпоративной политики порой лгут или хотя бы скрывают часть правды; скажите им, что все уже вот-вот закончится, освобождение совсем близко. Постарайтесь избежать конкретности, но если они прижмут вас к стенке, назовите разумные сроки — такие, которые, на ваш взгляд, покажутся им приемлемыми, — и пообещайте, что после этого все закончится. Когда это время придет, повторите ту же процедуру (вернитесь и перечитайте раздел о том, как удержаться на плаву).

Сверхурочная работа — одна из немногих тактик, которые срабатывают всегда, это я вам гарантирую: руководство заглатывает эту наживку, особенно если за дополнительное рабочее время не нужно платить. Используйте этот прием!

## **Резюме**

Никто не любит неудачников. Никто не любит выслушивать оправдания. Вы потерпели неудачу, и с этим ничего не поделаешь. Если это так, не признавайте этого, но предлагайте меры которые повлекут за собой временный сбой в функционировании организации. Реализуя подобное решение, причем делая это до того, как катастрофа станет очевидной для всех, вы спасете свою жизнь и сумеете избежать потери скальпа, когда начальство придет проверять вашу работу. Обдумайте варианты реорганизации, новые системы, создайте «команды тигров, переделайте бюджет или заставьте свой штат работать сверхурочно. Все эти тактические приемы срабатывают.

# 7 глава

## Любой ценой сохраняйте свое реноме

Поражения терпят все — за исключением Мастера корпоративной политики. Однако, если вы не рискуете, вы, конечно, не потерпите поражения, но и не достигнете успеха. Мир принадлежит тем, кто рискует и иногда проигрывает. Секрет вашего успеха будет зависеть от контроля за уровнем опасности и того, насколько убедительно вы сумеете разорвать связь между собой и поражением или перенести его на кого-то другого или что-то другое.

Эта глава представит вам многие полезные тактические приемы, направленные на организацию обороны. Когда вы падаете, волки набрасываются на вас, пытаясь перегрызть вам горло. Приемы, о которых сейчас пойдет речь, — это методы выживания, которые помогут, когда не сработали ранее описанные в этой книге приемы. Профилактические процедуры намного дешевле и гораздо эффективнее, чем лечение болезни — миллиграмм профилактики действеннее килограмма лечения. Но иногда вы нуждаетесь и в лечении.

Многие Мастера корпоративной политики никогда не признавали поражения. Запомните главное правило: Мастера корпоративной политики никогда не проваливают дело. Некоторые из них действуют честно и на самом деле стремятся хорошо

управлять компанией или организацией. Многие ищут причины собственных неудач в действиях других — валят с больной головы на здоровую. Кто-то ищет козлов отпущения среди своих подчиненных или посредников или винят систему обработки информации. Бывают даже такие, которые утверждают, что всего лишь следовали указаниям высшего руководства. И все они, идя разными путями, приходят к одному результату — формированию у окружающих стойкого убеждения в том, что Мастер корпоративной политики непогрешим.

## Это не поражение

Чтобы все шло правильно, надо родиться удачливым или сделать себя таковым. Никогда не отчаиваться. Освоить приемы, как заставить людей помогать вам и принимать в вас участие. Поможет небольшая сумма денег, но вот что действительно необходимо, так это способность никогда — я повторяю — никогда, ни при каких обстоятельствах не признавать факты.

*Рут Гордон (1896-1985)*

Без сомнения, лучшим ответом на поражение является утверждение, что нет никакого поражения. Если вы не соглашаетесь с тем, что это провал, все доказательства существования этого провала оказываются лишь частным мнением ваших обвинителей. Доказывать подобные вещи трудно, если вы используете трюки Мастера корпоративной политики.

Почему надо отрицать провал? Вы отрицаете его, потому что, как только ваше имя будет ассоциироваться с поражением, вы будете считаться неудачником. А неудачникам нигде нет хода. Я видел множество способных людей, однажды потерпевших большое поражение, которое стало окончанием их карьеры и деловой смертью. Цена, которую вы должны платить за успех, — риск провала. Если вы проиграли, отрицайте с абсолютной убежденностью, что это было поражение.

Трудно ли доказать поражение? Очень! Подумайте о неудачах в своей жизни. Кто-то из ваших детей рассказывает вам заведомую ложь. Можете ли вы доказать это? Почти никогда! И что вы делаете? Вы слушаете ребенка и затем либо наказываете его, несмотря на отсутствие прямых доказательств лжи,

либо делаете вид, что поверили. То же самое происходит в корпорации. Ваше руководство может быть уверено в том, что вы лжете, но если оно не может этого доказать — а обычно так это и бывает, — чаще всего ваши слова принимаются на веру.

## **Честность — лучшая политика**

Ничто не удивляет людей больше, чем здравый смысл и честность в поступках.

*Ральф Уолдо Эмерсон (1803-1882)*

Если вы понимаете, что вам не удастся с успехом отрицать нечто, признайте это. Честность может в той или иной мере спасти вас от кары, если у вас подходящий босс. Некоторые начальники считают ошибки неизбежным элементом работы, такого же мнения придерживаюсь и я. Если и ваш начальник думает так же, честность послужит вам единственной защитой. Если вы честны и лояльны, а ваш босс не является Мастером корпоративной политики, возможно, он попытается спасти вас. Если он Мастер корпоративной политики и нуждается в вас лишь как в средстве самому уцелеть, не исключено все же, что он попробует вас спасти.

Забавно, но как-то раз я и сам совершил страшный промах и признался в этом своему боссу. Поскольку с этого момента он тоже был частично связан с моей неудачей, мы обсудили ситуацию, и он предстал перед собственным начальством с историей, в которой я выглядел человеком, совершившим более, чем возможно было бы от меня ожидать. Он также сказал им, что я все еще напряженно работаю над ликвидацией последствий провала, но в любом случае в глазах начальства все выглядело так, словно я не только не проиграл, но, напротив, одержал победу.

Мой босс принял мой промах и помог мне. Я проделывал это неоднократно, но обычно стараюсь не повторять подобные эксперименты слишком часто. Я сообщаю боссу о любых небольших неудачах, которые происходят в работе, поэтому, когда в результате серии мелких промахов возникает по-настоящему большая неприятность, он к ней подготовлен и почти всегда является соучастником моего провала. Только в нескольких случаях я получил взбучку за неудачу в работе.

Честные люди совершают рекордное число возрождений из праха и почти всегда получают новый шанс подняться — на своем опыте я могу утверждать это. Большинство процветающих Мастеров корпоративной политики сами неоднократно терпели поражение и потому охотно дадут вам шанс, когда дым от взрыва рассеется. Возможно, это займет год или около того, но если вам нравится данная компания и вы готовы подождать, в таком случае будьте честны и признавайте свое поражение, не пытаясь переложить ответственность за него на чужие плечи. Даже в тех случаях, когда провал является результатом чьего-то еще промаха, порой в ваших интересах принять вину на себя.

Я люблю честных людей и доверяю им. Я всегда предпочитаю честных сотрудников тем, в которых я никогда не могу быть уверен. Я всегда даю честным людям второй шанс, так поступает и большинство Мастеров корпоративной политики.

## **Смещение центра внимания**

Истинное искусство памяти заключается в искусстве внимания.

*Сэмюел Джонсон (1709-1784)*

Позвольте привести вам пример этого тактического приема, который вы сможете немедленно применить на практике. Иногда я прихожу домой позже обычного, потому что захожу куда-нибудь, чтобы выпить с друзьями после работы. Моя супруга сердится, так как я не позвонил ей и не предупредил, что задержусь. Каков мой ответ? Я всегда пользуюсь одним и тем же приемом — я гневно восклицаю: «Посмотри на этот дом! Это просто бардак. Чем ты занималась, пока меня не было?» Что я сделал? Я сместил центр внимания с моего промаха на ее собственный, в данном случае на отсутствие порядка в доме. О чем мы после этого говорим? Виноват уже не я, а она, и спор идет о ее недочетах, а не о моих. Кстати, она использует эту тактику на мне тоже.

Следующие разделы будут посвящены разным способам смещения центра внимания и тому, насколько легко перевести разговор со своего провала на чей-то еще.

## Обезличенное обвинение

Этот человек как раз для тебя, он обвиняет ботинки за то, в чем провинились ноги.

*Сэмюел Бекетт (1906-1989)*

Самый лучший способ уйти от ответственности — сместить центр внимания, переключить его на другой отдел и повесить на него вину. Отличие этого приема от других подобных состоит в его неконкретности. Вы не нападаете ни на кого персонально, а просто киваете на аморфную массу. Переложить вину на чужой отдел не означает нажать себе смертельного врага в лице начальника этого подразделения; это может, конечно, разгневать его, но главное, что вы избавитесь от обвинений в провале. Может быть, вам повезет, и вы найдете честного человека в этом отделе, который примет всю вину или ее часть на себя. Классическим примером приема неконкретного смещения центра внимания можно считать следующее высказывание: «Мой отдел сделал все возможное, но такой-то отдел подвел нас и не дал нам то-то и то-то, без чего невозможно было закончить работу. Когда же они, наконец, начнут действовать согласованно?» Конкретный пример: «Инженерное решение было неудачным — это невозможно купить, построить или проверить на практике. Когда конструкторский отдел покинет свою башню из слоновой кости и присоединится к остальному миру?» Еще один: «Мы пытались, но график работ был плохо составлен — сроки указаны нереальные. Если бы у нас был хороший график, тогда мы бы все сделали. Почему мы все время должны работать в соответствии с бестолково составленным графиком работ?» Вот еще классический пример, который всегда срывает: «Маркетинг, отделы продаж и контрактов приняли за нас решение, что нам делать, не учитывая наши реальные возможности; они нас даже ни разу не спросили, можем ли мы это сделать. Мы приложили все старания, но результат совершенно недостижим. Когда они начнут интересоваться нашим мнением?» И последний пример: «Мы делали все хорошо — по-настоящему хорошо, — пока отдел контроля за качеством не начал нас дергать по пустякам. Мы бы все отлично сделали, если бы не мелочные йридирки контролеров по качеству, которые заставляли нас все



десять раз переделывать или выбрасывать. Мы никогда ничего не закончим при таких условиях, когда эти идиоты будут нас непрерывно инспектировать. Когда они, наконец, наймут инспекторов, которые знают, что делают?»

Надеюсь, вы заметили, как в данных репликах вы все время снимаете вину с себя и переносите ее на другое подразделение, а в конце ставите вопрос. Этот вопрос в конце каждого оправдания является ключом к успеху данного приема. Вы потерпели неудачу, но вы задаете вопрос своим обвинителям, что смещает центр внимания с вашего провала на тот отдел, который несет ответственность за неудачу. Руководители зачастую думают, как дети — у них короткая память и легко переключаемое внимание. Удачливый Мастер корпоративной политики пользуется любой возможностью, чтобы переключить внимание с себя на кого-то другого.

## **Обвинение подчиненных**

Как только люди понимают, что они могут убивать, не испытывая страха перед наказанием или осуждением, они убивают; по крайней мере, они вдохновляют убийц своими одобрительными улыбками.

*Симон Вайль (1909-1943)*

Когда бы ни случился провал, немедленной реакцией руководства являются попытки найти кого-то виновного в этом и затем наказать его за неудачу. Одна из наименее симпатичных мне тактик из всех, что я описываю в этой книге, — обвинять своих подчиненных. Это срабатывает, но ответные эмоции, связанные с такой ситуацией, отравляют мне радость победы.

Вы когда-нибудь работали на босса, который никогда не бывает не прав? Если что-нибудь в организации идет не так, как надо, это вина его сотрудников. Даже если это так, кто несет ответственность за руководство и управление всеми этими людьми? Когда я встречаю человека, который старается обезопасить себя от действий собственных подчиненных, я знаю, что он недостаточно лоялен и его следует избегать.

Тренировать своих подчиненных легко. У них нет против вас надежных средств защиты. Они действительно могут до-

пускать промахи, но если вы не будете их защищать, никто этого не станет делать. Руководство желает кого-нибудь наказать за провал, и один из ваших людей вполне подойдет для этого, если вы захотите предложить его кандидатуру. Им все равно, кто это будет, — просто система требует наказать *кого-нибудь*.

Самый грубый способ применения этой тактики — сказать в ответ на вопрос о причинах неудачи: «Я говорил ему сделать это, но он так и не сделал». Не имеет значения, справедливо это утверждение или нет. Руководство поверит вам, потому что вы тоже руководитель. Всем известно, что сотрудники будут с готовностью лгать, чтобы защитить себя — но Мастера корпоративной политики не лгут, не так ли? Если вы используете такой вариант тактики, вы подписываете смертный приговор данному сотруднику. Его отправят на свалку, вы с этого момента можно не принимать его в расчет при построении дальнейших планов организации.

Особый случай применения этой тактики заключается в том, чтобы не обвинять самому конкретного сотрудника, но и не защищать его, когда против него будут выдвинуты обвинения. Это работает примерно так:

**Босс:** Ваше подразделение не справилось с этой задачей. Что случилось?

Вы: Я поручил сделать это Джонсу. Он очень старался, но такой-то не поддержал его, и он потерпел поражение.

**Босс:** Итак, Джонс не справился с поручением?

Вы: Нет, но он старался. Если бы такой-то сделал все, что от него ожидалось, тогда Джонс справился бы.

**Босс:** Мне кажется, вам надо найти для Джонса другую работу. Я не уверен, что мы можем поручать ему что-нибудь ответственное.

Можно ли считать Джонса покойником? Возможно и даже весьма вероятно. Виноваты ли в этом лично вы? Безусловно! Вы должны были наблюдать за работой Джонса и помогать ему добиться успеха, вы несете ответственность за его провал. Иногда вам нужно, чтобы кто-то из ваших подчиненных прикрывал вас. Но приносить сотрудников в жертву каждый раз, как вы не справились со своими обязанностями руководителя, — значит обеспечить себя штатом, который не имеет никаких предпосылок к проявлению активности и самостоятельности

и полагается целиком и полностью на вас и ваши способности. Время от времени вы можете использовать эту тактику, бывают ситуации, когда она просто необходима. Но чем реже вы прибегаете к этому приему, тем лучше.

Как-то я работал на человека, который ничего не знал о менеджменте в области материалов. Он был отличным специалистом по работе с людьми, знал корпоративную политику, умел принимать трудные решения — он был невероятно энергичен. Он нанял меня, чтобы я прикрыл его, пока он не разберется с накопившимися проблемами. Я не понял этого и оказался выброшенным за борт, но я наблюдал за его деятельностью и сегодня могу сказать, что восхищаюсь им. Он пытался защитить меня, пока одна из его ошибок не оказалась критической. После того как мне пришлось принять на себя обвинения в трех или четырех реальных промахах, я стал *persona non grata*. Он заботился обо мне настолько, насколько мог, но я был очевидным козлом отпущения. Используя меня, он поднялся в иерархии до поста вице-президента. Я следовал за ним по служебной лестнице, пока груз обвинений в мой адрес не стал так тяжел, что дальше продвигать меня он уже не мог.

Другой вариант того же тактического приема — позволить боссу обвинить кого-то из сотрудников, а потом выступить в его защиту и заявить о своей вине. Вы можете сделать это лишь после того, как убедитесь, что босс убежден в том, что обвиняемый сотрудник несет полную ответственность за все случившееся и не примет вашего самопожертвования. Это делается примерно так:

Вы: Я должен был тщательнее следить за его работой. Если бы я регулярно проверял его и подробнее его инструктировал, не было бы такой неудачи.

Босс: Не согласен с вами. У вас слишком много сотрудников, чтобы наблюдать за каждым их действием. Он должен был лучше разбираться в деле, я убежден, что именно он завалил дело.

Вы: Я чувствую себя ответственным за случившееся. Я должен был лучше управлять его работой.

Босс: Вы отличный руководитель. Вы ничего не можете поделаться, порой встречаются исключительно бестолковые сотрудники.

Что вы получаете в результате такого разговора? Вы даете боссу знать, что вы хотели прикрыть человека, вы доказали, что

вы хороший руководитель, который стремится заботиться о своих сотрудниках. Если необходимо воспользоваться этой тактикой, данный вариант наиболее предпочтителен.

Использование других людей для прикрытия своих неудач имеет для вас некоторые особые последствия. Человек, которого вы таким образом подставили, запомнит, что это сделали именно вы, и ваши отношения с ним уже никогда не будут прежними — вы убили его заинтересованность в общении и сотрудничестве с вами.

Этот тактический прием должен быть для вас лишь последним прибежищем. Не пользуйтесь им, если у вас есть хотя бы малейшая надежда исправить положение с помощью других приемов.

## **Обвинение посредников**

Короче говоря, Люк всегда виноват.

*Жан деЛафонтен (1621-1695)*

Один старый и очень опытный менеджер как-то сказал мне после того, как я написал заявление об уходе и собрался покинуть компанию: «Если бы посредники не существовали, их следовало бы выдумать. Самое лучшее оправдание для менеджера по производству, которое только можно придумать». Что он имел в виду? Он говорил о том, что во всех бедах можно всегда обвинить поставщиков. Когда я с ним работал, он именно так и поступал. Он никогда не оказывался виноват, а я, работая со своей посреднической организацией, вечно нес ответственность за его промахи и то, что он не укладывался в общий производственный график. Был ли он прав, подставляя меня? Нет, но это типичный пример корпоративной политики. Мой коллега был посредственным менеджером, который хорошо знал политику, а потому каждый его провал становился виной посредников. Если у него случалось двести сбоев, три из них он объяснял разными причинами, а остальные сто девяносто семь — качеством материалов и сроками их поставки. Это было несправедливо, но убеждало руководство.

Суть данного раздела в том, что если вы — менеджер по производству, подумайте, как свалить все свои проблемы на

поставщиков. Они ведь всегда опаздывают с поставками, не правда ли? Если бы эти ленивые бездельники отклеились от стульев и выполнили свои обязательства, вы бы непременно уложились в график, верно? Тот факт, что вам никак не удается найти квалифицированных рабочих и поэтому невозможно качественно и быстро производить основные операции, или то, что у вас нет отлаженной системы контроля за производством, которая позволяла бы определять приоритеты, — это все не имеет никакого отношения к теме, разве нет?

Существует миллион причин, почему производственная линия не обеспечивает установленные сроки выполнения работ, но только одна из них лежит вне сферы вашего контроля — это посредники. Если все обвинения во всех ситуациях направлять против них, в таком случае ваши собственные огрехи останутся скрытыми. Подумайте об этом.

Если вы — инженер, значит, посредники не обеспечили вас комплектующими, необходимыми для изготовления необходимого вам оборудования. Если ваша обязанность — контроль за качеством, значит, поставщики не желают снабжать вас приборами, с помощью которых вы могли бы снизить количество пропускаемого брака благодаря большей точности проверки. Если вы отвечаете за контроль за производством и у вас, по определению, есть необходимые комплектующие и материалы, следует привести в порядок график производства, чтобы работать более эффективно.

Не забывайте, что подобного рода претензии можно предъявлять практически к любой организации. Посредники всегда уязвимы, потому что они находятся на конце длинной цепочки и зависят от огромного количества условий и обстоятельств, и каждое из них может нарушить налаженный ритм производства. Если качество материала не слишком высокое, если инженерные решения не соответствуют требованиям, если основной график работ никуда не годится, значит сбивается весь ритм работы, а виноваты всегда посредники и поставщики. Они — самая легкая и доступная мишень для обвинения.

Запомните: *«Если бы посредники не существовали, их следовало бы выдумать».*

## Во всем виноват компьютер

Ни одна наука не защищена от зараженности политикой и силой коррупции.

*Якоб Броновски (1908-1974)*

Многие люди не любят тех, кто ответствен за работу компьютера: они всегда так высокомерны и исполнены собственной значимости. Они никогда не делают то, чего вы от них хотите, а когда все-таки делают, это вам слишком дорого обходится. В качестве претендующего на звание Мастера корпоративной политики скажите: не кажется ли вам, что эта проблема яйца выеденного не стоит? Если да, значит, вы уловили суть дела.

Смещение центра внимания — ваш ключ к успеху. Если вы способны удерживать внимание обвинителя и перевести его на другой предмет разговора, отличный от вашего провала, значит, вы можете выиграть достаточно времени, чтобы решить проблему. Люди, занимающиеся наладкой вашего компьютера, как врачи, налаживающие ваш организм, склонны придерживаться наступательной тактики. Вы никогда не задавались вопросом: почему врачи так часто подвергаются официальным обвинениям со стороны других людей? Я думаю, дело в том, что они зачастую держатся высокомерно и нападают на вас десять раз за один визит. Когда они допускают ошибку, а это случается со всеми, пациент впадает в ярость, он уже давно готов к выплеску негативных эмоций, а потому начинает требовать наказания. То же самое происходит со специалистами по обработке информации.

Подумайте об этом. Сколько проблем, связанных с использованием компьютера, у вас на самом деле возникает? Что случается, когда вы приглашаете специалиста? Он говорит вам, что решение вашей проблемы займет шесть месяцев и потребует миллиарда долларов. Когда он наконец уступает и берется за реальное решение проблемы, вы вздыхаете с облегчением, но радость ваша быстротечна: вскоре вы обнаруживаете, что система в конечном счете работает не так, как вам нужно. Когда наконец будет преодолена и эта проблема, данные окажутся недостаточно точными, так что ваши старания пропадут даром. Когда программист добавит несколько дополнительных функций для уточнения данных, компьютер повиснет, а затем

и вовсе откажет. Обвинить во всем этом программистов? Конечно, это совсем легко. Вот несколько примеров того, как этот прием работал на меня:

—Почему нет отчета? Компьютер полетел.

—Почему данные не точны? Специалисты по базам данных не установили несколько важных функций.

—Почему отчет никуда не годится? База данных содержит ошибки, происходят сбои программного обеспечения.

—Почему я не могу выполнить свою работу? Они говорят, что им нужен год, чтобы установить и отладить необходимое программное обеспечение, которое мне необходимо. Я не могу эффективно работать, пока это не будет сделано.

—Почему я превысил бюджет? Цена программного обеспечения оказалась чертовски высока. Сто тысяч долларов за \_\_\_\_\_ год на всю эту чушь? Может кто-нибудь контролировать этих ребят?

—Почему всем не нравится эта система? Процесс обработки данных идет слишком медленно, и в итоге зачастую компьютер повисает.

—Когда кто-нибудь займется решением проблем с этой системой, чтобы мы могли получать отчеты вовремя и хорошего качества, что позволит нам нормально управлять нашим бизнесом? Никогда, мы не можем никак повлиять на этих ребят.

—Почему я не отвечал? Если бы я получил предупреждение, что с компьютером не все в порядке, я бы предпринял правильные действия.

—Почему это не работает? Чертова штука настолько сложна, что никто в отделе не знает, как ей пользоваться.

—Почему работа до сих пор не сделана? Я получаю по килограмму бумаг ежедневно от этих идиотов, и ни одна страница не дает мне полезной информации. Мне нужен краткий \_\_\_\_\_ от чет-резюме — я не могу вести бизнес без этого.

—Почему эта программа до сих пор не работает? Пятьдесят тысяч долларов! Все, чего я хотел, — это слегка изменить ее.

Еще одна причина не любить компьютер и людей, с ним связанных, заключается в том, что эти ребята никогда настоящему не попадают впросак. Вы можете потратить на них весь день, но они всегда оказываются на плаву. Почему? Не знаю — я действительно не понимаю, в чем тут фокус. Иногда

мне жаль, что я в отличие от них не обладаю девятью жизнями. Самые жесткие столкновения у меня были именно с ними, я пытался поймать их на удочках, но они всегда выживали. Вы никогда не утопите человека, занимающегося программированием, — они просто не могут утонуть. Бессмертная порода.

## Другие важные приоритеты

Богом данное право короля означает богом данное право каждого, кто смог подняться достаточно высоко.

*Герберт Спенсер (1820-1903)*

Вы когда-нибудь обращали внимание на то, что почти все руководители достаточно высокого ранга и признанные профессионалы имеют особый штат для контроля за тем, кто хочет с ними встретиться? У врачей есть специальные сестры, работающие на приеме, у начальников — секретари, даже в бакалейном магазине есть система контроля за вами, пока вы чего-то ждете. Ожидание — это стиль жизни, и данный раздел посвящен тому, чтобы показать вам, как сократить время, потраченное на ожидание, и как перепрыгнуть через головы стоящих в очереди.

Все реагируют на систему приоритетов. В качестве Мастера корпоративной политики вы должны научиться строить сбалансированную систему приоритетов. Каждый считает свой вопрос самым важным. «Позаботьтесь теперь обо мне, а другие могут и подождать». Но ждать не хочет никто, и если ваша карьера идет успешно, вы не можете позволить себе пребывать в ожидании.

В фильме «Братья Блюз» два главных героя говорят, что у них миссия Господа. Это высочайший приоритет, не так ли? Как Мастер корпоративной политики, что вы считаете высочайшим приоритетом для себя? Директиву высшего руководства? Минуты, проведенные на утренней планерке? Если вы задумались о вопросах, которые могут быть включены в число приоритетных, почему бы не составить их список, который позволит вам действовать целенаправленно?

Напишите список, а затем расположите все перечисленное по степени важности, начиная с самого главного. Мой список следующий:



1. Указание президента компании.
2. Указание вице-президента и главного менеджера.
3. Указание начальника моего босса.
4. Указание другого члена руководства.
5. Безопасность деятельности.
6. Указание моего босса и руководителя моей программы/ проекта.
7. Указание руководителей других программ/ проектов.
8. Требование контрактов.
9. Необходимость соблюдать качество.

Список Можно продолжить, пока не спустимся до уровня того, что для нас вообще не является приоритетным. Как вы можете использовать подобный список? Если вам нужно определить приоритеты, вы должны разобраться, к какой категории относится данное дело или распоряжение. Трудно ли это сделать? Нет, совершенно легко.

Позвольте привести вам некоторые примеры. Вам необходимо протолкнуть нужные комплектующие через склад быстрее, чем это будет происходить при обычном, бесконечно долгом цикле обработки поставок. Как вам это сделать? Вы можете отправиться напрямиком на склад и ждать там, как это делают все остальные люди, а можете пойти к вице-президенту по материалам и сказать ему, что если комплектующие не будут доставлены на производственную линию сегодня, работа встанет и главный менеджер снимет с вас головы. Что случится дальше? Вы получите свои комплектующие.

Представим себе, что вам нужно запустить нечто в производство быстрее, чем это делается обычно, поскольку вы обещали клиенту, что он через две недели получит свой заказ. От этого зависит уровень вашей зарплаты, и вы знаете, что в нормальном режиме уйдет от шести до восьми недель на производство того, что нужно клиенту. После попыток договориться с менеджером по контролю за производством вы убедились, что он не собирается браться за это дело раньше, чем через пару месяцев. Что делать? Вы идете к соответствующему вице-президенту, который отвечает за продажи и маркетинг, и приводите ему свои аргументы.

Почему вам в таком случае нужен руководитель службы маркетинга? Вице-президенты по маркетингу всегда получают

то, что им нужно и когда им нужно. Посмотрите на свою компанию. Уверен, вы обнаружите, что именно так и обстоит дело — это общее правило. Специалисты по маркетингу всегда попадают в цель, поскольку, если они не обеспечат уровень продаж, всем нечего будет есть. Если вы перетянете этих людей на свою сторону, сумеете объяснить им важность вашей сделки и перспективы последующей работы с данным клиентом, вы получите все необходимое. Скорее всего, они вам помогут.

Наносит ли вред компании такое обращение с системой, когда вы постоянно перепрыгиваете через головы других? Без сомнения! Когда вы вырываете что-то в обход нормального порядка, остальные ждут и опаздывают. Поскольку возникают задержания, происходят все более широкие сбои в системе, приводящие ко все более значительным нарушениям планового графика. Начинается разрушительный процесс, и единственный способ действовать, не создавая особых проблем, — это четко определить систему приоритетов. Ничто не должно становиться рутиной, все может привести к опозданию.

Должно ли все это вас беспокоить? Да, но в качестве Мастера корпоративной политики вы живете единственным заветом. Клинт Иствуд выразил это так: «Человек должен делать то, что должен». Если вы не можете получить то, что вам нужно и когда это нужно, ломайте систему и получайте помощь в обход других.

Как Мастер корпоративной политики может использовать этот прием для собственной защиты? Вы можете утверждать, что главный менеджер вызвал сбой производства, вынудив вас сорвать месячный график работ. Спасет ли это вас, когда начнется поиск виноватых? Не думаю, следует смотреть правде в глаза, но если уж они потащат вас на бойню, кричите во всеуслышание, что это была не ваша вина. После того как палач перемелет вас на закуску, они вернуться к вам, реанимируют и, возможно, дадут вам еще один шанс.

В чем суть всего сказанного? Набирайте как можно больше оправданий разного рода. Как только кто-то начнет провоцировать вас на срыв графика работ или попытается нарушить ритм вашей деятельности, запишите это в дневник. Одного оправдания недостаточно, чтобы спасти вас от неизбежного, но если у вас целый мешок свидетельств и доводов в свою защиту, возможно, вам повезет. Сопроводя-

тесь любым попыткам со стороны нарушить вашу привычную схему приоритетов, и каждый раз, когда кто-то делает это, записывайте в дневник.

## **Резюме**

Как вы, надеюсь, помните, Мастера корпоративной политики существуют везде вокруг вас, лишь ожидая момента подставить вас под удар и съесть. Возможно, эта глава спасет вам жизнь. Причины провалов, которые вы не признаете провалами, на самом деле очень важны. Такие приемы, как отрицание поражений, честность как средство самозащиты, смещение центра внимания, обвинение других, построение системы приоритетов, очень полезны, если вы хотите избежать наказания.

# 8 глава

## Безопасность на подступах к вершине

В этой главе мы обсудим методы, позволяющие на самом деле преодолевать препятствия на пути к успеху. Предыдущие главы были посвящены тому, как избежать личного провала путем имитации бурной деятельности и перекладывания ответственности за собственные недоработки на чужие плечи. Теперь я покажу вам несколько способов, которыми пользуются Мастера корпоративной политики для исправления ошибок. Они применяют пробные шары, идут напрямик к вершине, организуют личные нападки и прикрываются чужими именами. Мы также обсудим тактику уничтожения оппонентов, составление резюме и наем сотрудников. Я покажу вам, как эффективно взять в свои руки власть в организации, и выскажу некоторые соображения по поводу риска. В завершение я представлю вам методику, которой пользуются Мастера корпоративной политики, чтобы сделать грязную работу, не боясь запачкаться.

## Пробные шары

Когда вещь перестает быть объектом полемики, она перестает быть объектом внимания и интереса.

*Уильям Хэзлитт (1778-1830)*

Вы когда-нибудь видели, как государственный чиновник невысокого ранга делает заявление в вечерних новостях по поводу того или иного политического решения, а на следующий день выступает его начальник из числа лиц высшего ранга и опровергает предыдущее заявление, если реакция общественности оказалась негативной? Если реакция была нейтральной или одобрительной, заявление остается в силе и подтверждается. Мастера корпоративной политики проделывают то же самое ежедневно.

Как работает этот прием? Очень просто. Позвольте привести пример.

**Ситуация:** Менеджер по контролю за качеством, ни слова нам не говоря, задерживает оборудование, поскольку какие-то его составные части до сих пор не прошли проверку. У него большая текучка кадров и не хватает контролеров, чтобы справиться со всем объемом работ. Вы не хотите раздражать его, поскольку он может серьезно навредить вам в дальнейшем — заворачивать практически всю выпускаемую вами продукцию. Один такой сотрудник, проверяющий качество, как-то сказал мне: «Ты меня лучше не трогай, приятель. Нет такого изделия или его составной части, в которой я не смог бы найти изъян, если захочу». Ваша цель — разрешить ситуацию так, чтобы менеджер по контролю за качеством не стал бы вашим врагом.

**План:** Вы вызываете лояльную сотрудницу и просите ее сходить к главному менеджеру и менеджеру по контролю за качеством и горько пожаловаться на жестокий удар. Вы хотите, чтобы она попросила направить оборудование для контроля и дальнейшей приемки в местную лабораторию. Если главному менеджеру понравится эта идея, все пойдет дальше хорошо. Если нет, выступите вперед вы и защитите свою сотрудницу от гнева главного менеджера, поддержите ее перед менеджером по контролю за качеством. Независимо от того, что хочет главный менеджер, лично вы не окажетесь в

состоянии конфликта с менеджером по контролю за качеством.

**Исполнение:** Сотрудница делает все, что нужно, и менеджер по контролю за качеством тут же занимает оборонительную позицию. Он ссылается на временную текучку кадров, которая вскоре закончится, и утверждает, что в течение месяца ситуация нормализуется. Также он заявляет, что из-за нехватки персонала его сотрудники вынуждены постоянно работать сверхурочно, а ему не выделяют финансовых средств на оплату этого дополнительного рабочего времени.

**Результат № 1:** Если по реакции главного менеджера на доводы менеджера по контролю за качеством вы поняли, что он склонен поддержать того, тогда вы можете сказать: «Моя сотрудница и я не обсуждали эту серьезную проблему. Я удовлетворен работой отдела контроля за качеством и верю, что вскоре все утрясется. Я думаю, мы можем дать им еще немного времени, поскольку мы всегда можем разгрузить площади от готовой продукции, если это будет необходимо».

**Результат № 2:** Если вы поняли, что главного менеджера не слишком убедили доводы менеджера по контролю за качеством и он не изменил своего мнения, вы можете сказать: «Это временная проблема, которая заставила нас выбиться из графика производства. Я предлагаю частично разгрузить площади от готовой продукции, пока отдел контроля за качеством не найдет выход из ситуации. Насколько я знаю, он обещал решить все проблемы в течение месяца, но мы можем ждать не больше недели, в дальнейшем возникнут серьезные сбои в ритме производства. Если дело в финансировании, я готов перевести часть средств из своего бюджета, чтобы срочно преодолеть кризис».

**Результат № 3:** Если вы поняли, что главный менеджер просто вышел из себя и обрушился на менеджера по качеству и не хочет от него и слова слышать в оправдание, тогда самая мудрая линия поведения — вообще ничего не говорить и предоставить главному менеджеру возможность самому разбираться с ситуацией так, как он того желает.

Давайте проанализируем ваши слова. В первом случае, когда главный менеджер не желает разгрузки, вы выступаете на стороне отдела по контролю за качеством против своей сотрудницы, но так ли это на самом деле? Вы и так уже поставили

главного менеджера в известность о возникшей ситуации, не затронув при этом менеджера по контролю за качеством лично. Вы дали знать главному менеджеру, что считаете проблему серьезной и что необходимо строже смотреть за этими ребятами, контролирующими качество продукции. Вы создали такую обстановку, что вопрос не будет закрыт, пока проблема действительно не будет разрешена. Во втором случае, когда главный менеджер возмущен ситуацией, вы предложили умеренное решение, которое избавляет вас от трудностей, но позволили и менеджеру по контролю за качеством получить отсрочку для решения своих проблем, заявив: «Я знаю, что он обещал решить все проблемы». Кроме того, этим высказыванием вы эффективно закрыли для него пути выдвигать дополнительные аргументы в оправдание его бездействия в дальнейшем, а предложив поделить деньги, вы проявили готовность к сотрудничеству, заодно обеспечив преодоление своих трудностей. В последнем случае, когда главный менеджер рассердился на менеджера по контролю за качеством, вы можете выбрать один из таких вариантов:

—Посыпать соль на раны отделу по контролю за качеством.

—Мягко выступить в их защиту. Впоследствии вам еще понадобятся хорошие отношения с ними.

—Держать рот на замке и позволить главному менеджеру без помех съесть этого парня.

Использование метода пробных шаров позволяет вам дистанцироваться от проблемы или спора, пока вы не узнаете, какой точки зрения придерживается ваш босс. Как только вы это узнали, вы можете действовать с уверенностью, что начальство вас поддержит. Лишь немногие из высшестоящих руководителей корпораций сами предпринимают те или иные действия, не запустив первоначально пробные шары.

## **Вершина**

Ничто не кажется глупым, если оно приводит к победе.

*Уильям Шекспир (1564-1616)*

Вы когда-нибудь пытались вернуть что-то в магазин? Думаю, действие развивалось по стандартному сценарию: вы вежливо обращаетесь к продавцу, а он с наглой ухмылкой заявляет вам,

что данный товар возврату не подлежит. Разгневанный, вы идете к менеджеру отдела, и тот спокойно принимает товар назад. Это и есть нормальное течение жизни. Если вы хотите чего-то добиться, отправляйтесь сразу на вершину. Зачем тратить время на общение с мелкими клерками, не имеющими права принимать решения? Вы же знаете, что у них нет никакой власти и возможности решить проблему, так почему бы не пойти сразу на вершину пирамиды?

Как использует эту тактику Мастер корпоративной политики? Обычно — в качестве важного механизма получения желаемого, но он не боится применять этот прием и в ситуации, которая выглядит для него угрожающей. Лично я люблю давать подчиненным шанс сделать то, что им следовало бы сделать, но они зачастую слишком ленивы и неосмотрительны, поэтому не догадываются идти наверх. Мастер корпоративной политики никогда заранее не объявляет, куда идет, он просто делает это.

Этот прием обладает колоссальной силой воздействия. Вы идете к главному лицу и говорите ему, что его подчиненные не выполняют свою работу, препятствуют вам в достижении законной цели или просто не справляются с обязанностями. Он, естественно, сердится. Он сердится не на вас, его гнев обычно направлен вниз по иерархической лестнице, он обращен против тех, кто не справился с делом и подвел его. Его гнева достаточно, чтобы привести подчиненные ему силы в движение, в следующий раз они будут действовать осторожнее по отношению к вам.

Способов пройти на вершину и там решить все вопросы существует множество. Вы можете сделать это в случайном разговоре с боссом того человека, который тормозил вас: «О, кстати...», или заявить официальный протест. Вы можете сделать это в письменной форме, обращаясь к боссу того, кто препятствует вам, и отсылая также копию письма начальнику этого начальника, или можете заставить своего босса сделать это для вас. Решения, принимаемые наверху, всегда приносят ощутимые результаты. Вот несколько примеров.

Иногда вы общаетесь с вышестоящими лицами напрямую. У меня были проблемы с менеджером по контрактам. Он выделял мне стандартное время в рамках деятельности всей его компании, что меня никак не устраивало, поскольку не давало



возможности удерживаться в графике работ. Я обратился к президенту его компании и получил то, что мне было нужно.

Иногда вы выходите на высшее руководство по просьбе кого-то другого. Один из моих поставщиков был недоволен тем, как осуществляются платежи нашей бухгалтерией. Сотрудники этого подразделения перечисляли платежи с задержкой в месяц, от чего страдали все мои поставщики. Я сказал тому, кто обратился ко мне за помощью, чтобы он положился на меня, и написал письмо главному менеджеру, заявив, что пока платежи не будут произведены в полном объеме, поставщик не будет отгружать продукцию. В течение недели все проблемы были решены.

Мастер корпоративной политики не боится идти на самый верх. Это одно из самых надежных средств мотивировать людей к деятельности. Я пользуюсь этим всегда, когда нужно, и сам с готовностью откликаюсь на подобные обращения ко мне. Если вы не можете заставить кого-то сделать то, что является разумным и обоснованным, или выполнить его работу, отправляйтесь к его начальнику или к начальнику его начальника. Если вся организация состоит из идиотов, поднимайтесь по лестнице до тех пор, пока не окажетесь на самой вершине. Если и это ничего не даст, идите в редакции газет и на телестудии. Если вы оказываете достаточно сильное давление на Мастера корпоративной политики, он сделает то, что вы хотите.

## Личные нападки

Не существует другого способа взволновать поверхность жизни, кроме прямой атаки на какой-то конкретный ее участок.

*Чарльз Хортон Кули (1864 -1929)*

Мне нравится эта тактика. Она элементарная и обладает огромной пробивной силой. Что такое личные нападки? Как ясно из самого названия, это нападение на отдельного индивидуума, в котором прямая ложь и относительная неправда становятся средством вызвать его гнев и спровоцировать на ошибки. Как работает этот прием? Прочитайте следующий разговор: Я: Вы, ребята, совсем не делаете свою работу, а это влияет на результативность моей деятельности.

**Оппонент:** Ну, у нас, конечно, есть некоторые проблемы.

**Я:** Я не хочу ничего слышать о ваших проблемах. Вы лично и весь ваш отдел абсолютно некомпетентны.

**Оппонент:** Я категорически против. Я компетентен.

**Я:** Вы самый некомпетентный болван, которого я когда-либо встречал, — вы совершенно бесполезны! Я не понимаю, как вам удастся до сих пор удерживаться на своем месте. Должно быть, потому что вы заискиваете перед начальством. Ясно, что не благодаря тому, как выполняете свою работу.

Я могу продолжить этот диалог, но вы и так уже поняли, что я сознательно пытаюсь вызвать его гнев. Я хочу, чтобы он разошелся, потому что знаю, что это приведет к одному из трех вариантов развития события. Он направит свой гнев на решение проблемы, он обратит его против меня или одновременно выплеснет раздражение на меня и на работу. Скорее всего, он сумеет решить проблему и при этом возненавидит меня, но главное решит проблему. Никто не хочет получить ярлык некомпетентного работника. Если это начнут говорить уже несколько человек, в дальнейшем так будет считать большинство людей. Даже если это несправедливо, это станет общепринятой точкой зрения.

Использование тактики личных нападок приносит двойственный результат. С одной стороны, это привлекает внимание человека и заставляет его взяться за решение проблемы, с другой, вы наживаете себе врага. Я стараюсь не применять этот прием с равными себе по положению, но его можно сравнительно безопасно использовать в столкновении с нижестоящими сотрудниками другой организации. Я никогда не беспокоюсь о том, что наживу себе врагов среди подчиненных, потому что если вы проявляете несправедливость и затем извиняетесь за это, им все равно придется принять ваши извинения. Они не хотят, чтобы вы стали им врагом, поскольку знают, что это принесет гораздо больше вреда им, чем вам.

Тактика эта грубая, хоть и эффективная. Однако, когда вы стремитесь идти своим путем и достигать поставленных целей, а для этого надо исправить не лучшим образом сложившееся положение, я рекомендую вам быть доброжелательным и приобретать друзей. Они гораздо надежнее в перспективе и готовы к сотрудничеству, а это обычно важнее единовременного прорыва.

## Прикройтесь чужим именем

В реальной жизни, в отличие от Шекспира, сладость розы зависит от имени, которое она носит. Вещи — не только то, что они есть. Они еще и в значительной степени то, чем они кажутся.

*Хьюберт Х. Хамфри (1911-1978)*

Ближайшим родственником правила "№ 1 (см. главу 1) является данный тактический прием — прикрываться чужим именем. Вы ненавидите тех, кто это делает? Я — да. Я их просто не выношу, но я давно понял, что если вы хотите чего-то добиться, важно иметь сильного союзника, чье имя поможет вам заставить людей относиться к вашим просьбам внимательнее.

Как использует этот прием Мастер корпоративной политики? Очень осторожно, но с железной уверенностью в том, что слушатель знает: если он пренебрежет мнением столь высокопоставленного и влиятельного лица, на его голову падет гнев Господень. Утверждения вроде «Председатель совета директоров хочет, чтобы было сделано то-то и то-то» — типичный пример использования этой тактики Мастером корпоративной политики. Вот еще один: «Главный менеджер просто выйдет из себя, если этого не случится».

Помогает ли этот прием? Да, в особенности если слушатель знает, что вы на самом деле близки к данному высокопоставленному лицу. Если он думает, что вы блефуете или откровенно врете, это может ударить по вам и принесет больше вреда, чем пользы.

Пользуюсь ли я сам прикрытием в виде высоких имен? Очень редко. Я применяю этот прием, чтобы заставить себя выслушать, но никогда не использую его как аргумент в споре. Окружающие знают, что я добиваюсь своего, когда берусь что-то делать, и обычно этого вполне достаточно. Следует ли вам прикрываться чужими именами? Вне всякого сомнения. Если вы имеете доступ к высокопоставленному лицу, то как Мастер корпоративной политики вы просто обязаны этим воспользоваться.

Будьте готовы упомянуть в разговоре имя-другое — это почти так же хорошо, как быть чьим-то сыном. Меня всегда удивляет, какую власть приобретают те, кто дружит с большим бос-

сом. Все уходят с их дороги, лишь бы только не оказаться сраженными божественным гневом.

Как-то давно я смотрел фильм с участием Фрэнка Синатры. Он играл Джонни Кончо, а его брата в фильме звали Ред Кончо, и он был отчаянным стрелком. Так вот Джонни использовал имя брата, чтобы убирать с дороги тех, кто ему мешал. Когда его брат был убит, Джонни просто выкинули из городка. Используйте тактику прикрытия чужими именами крайне осторожно. Когда ваш человек исчезнет, вы исчезнете вместе с ним.

## Уничтожение себе подобных

Вы сидели слишком долго, чтобы сделать что-нибудь доброе. Уходите, говорю вам, и дайте нам покончить с вами. Во имя Господа, уходите!

*Оливер Кромвель (1599-1658)*

Как вы можете устранить кого-то? С помощью откровенного насилия. Нелегко придется обеим сторонам. Быть уничтоженным тяжело, но уничтожать людей почти так же трудно — вы будете знать, что это на вашей совести. Независимо от того, что станет потом с этим человеком, он навсегда запомнит день и час, когда вы уничтожили его. Он смотрит на вас так, словно ожидает, что вы сейчас скажете, что все это шутка, но при этом знает, что все происходит всерьез и остановить процесс уже не в ваших силах. Как я это делаю? Я сразу перехожу к сути и прямо сообщаю человеку, что он уволен. Я говорю: «Вы уволены с такого-то числа». Я ничего к этому не добавляю, но тем не менее даю возможность человеку сказать то, что он хочет. Когда он начинает задавать вопросы, а обычно это происходит именно так, на них надо отвечать прямо и конкретно. Если вы хорошо справляетесь с работой руководителя, увольнение не будет сюрпризом для сотрудника. У вас наверняка до этого момента состоялось с ним несколько бесед, и он отлично знает, что неудовлетворительно справлялся с тем или иным видом деятельности.

Делайте это честно, но все же делайте. Если человек заслуживает увольнения или это необходимо для дела, вы вынуждены так поступить. Если вы этого не сделаете, вы как будто разошлете сообщение всем остальным сотрудникам с информацией, что такое поведение, как у того, кто заслуживает уволь-

нения, но по каким-то причинам не уволен, является совершенно нормальным и будет вами восприниматься вполне добродушно. Если вы допускаете подобные нарушения у одного сотрудника, значит, вам придется допускать это и в отношении всех остальных. Так что примите решение и следуйте ему.

Готовы ли вы выносить все негативные последствия такого решения? Если вы настоящий гуманист, вы ответите — да, но если нет, вас ожидает бесконечный поиск компромиссов и в результате полный развал порядка. Вы вынуждены устранять тех, кто заваливает работу — иначе ваша карьера может оказаться в зависимости от недобросовестности или бестолковости подчиненного.

Как я это делаю? Я позволяю себе постепенно впасть в раздражение по поводу этого подчиненного. Я сто раз повторял ему, что такое поведение недопустимо и качество его работы неудовлетворительно — я предупреждал его и пытался исправить ситуацию, но он ничего не сделал для его улучшения. Он фактически сам добился от меня решения уничтожить его. Я сержусь на него и на себя. Мы оба потерпели неудачу, но ему придется заплатить за нее.

Увольнение людей — тяжелое и неприятное дело для каждого, кто оказывается вовлечен в эту процедуру, но это действие, ответственность за которое несет исключительно сам увольняемый сотрудник, так что сделайте это!

## **Резюме и наем сотрудников**

Когда я выделяю человеку офис, я внимательно наблюдаю за ним, чтобы увидеть, будет он раздуваться от важности или тянуться вверх.

*Вудро Вильсон (1856-1924)*

Я знаю о нанимаемом сотруднике не больше, чем о вас, читатель. Это все равно что заключать брак. Вы никогда не знаете, что получится, пока не будет слишком поздно. Как только кольцо надето, вы осуждены быть вместе, а как только человек поступает на службу, вы должны с ним сосуществовать. Что вы делаете, чтобы избежать ошибок? Именно этой теме посвящен данный раздел.

Первое впечатление от кандидата на должность приходится получать из его резюме. Я ненавижу резюме, но это камень, который лежит в основании всей пирамиды. Резюме необходимо для подготовки к собеседованию. Резюме можно использовать как инструмент торговли, чтобы войти в дверь. Оно рекламирует и продает вас. Если оно не смогло вас продать, его надо переписать.

Что хорошо в резюме и что плохо? Я не люблю резюме, в которых просто перечислены места работы и не упомянуты должности и сфера ответственности. Места работы для меня сами по себе ничего не значат, потому что я не знаю, на каком уровне находился человек в этой организации. Был ли он членом команды? Возглавлял команду? Или просто был рядовым исполнителем, который делал лишь то, что ему укажут, а теперь рассчитывает получить свой выигранный лотерейный билет? Скажите мне, какие должности вы занимали, каковы были пределы вашей компетенции, а уже затем назовите место работы. Мне нужно знать все три компонента. Если вы просто пришлете мне резюме, которое называет места вашей работы, я никогда не позвоню вам и не приглашу на интервью.

Когда я ищу руководителей групп, я хочу знать, что кандидат уже выполнял ранее подобные обязанности. Если ваше нынешнее начальство не дает вам шанса занять мало-мальски руководящее положение, почему я должен это сделать? Я не хочу рисковать, пока не буду уверен, что мне это нужно. Мне нравится официальное образование. У меня самого несколько специальностей, и я всегда ищу таких людей. Это говорит мне, что человек готов был платить за продвижение — образование требует серьезных вложений времени и усилий. Также мне нравится, когда у человека есть опыт работы, и я стараюсь нанимать людей, которые знают больше меня самого. Если я хочу собрать отличный штат сотрудников, он должен состоять из людей в возрасте 45-60 лет, чтобы у них был достаточный опыт и в то же время сохранялись силы и энергия движения вперед. Опыт — лучший учитель, и я предпочитаю нанимать людей, которые уже немало поработали и могут помочь нашей организации достичь успеха. Если у вас есть опыт, обязательно укажите это в резюме. Большинство Мастеров корпоративной политики желают видеть у себя в штате ветеранов, а не новичков.

Следует ли вам пользоваться службой, помогающей в составлении резюме? Возможно, если вам важно все то, что я только что рассказал. Составьте список, показывающий ваш опыт работы и образование, и не сомневайтесь, что такое резюме расскажет, подходите ли вы для моей организации. Именно оно может продать вас.

Интересует ли меня или кого-то другого, каковы ваши цели относительно карьеры? Не очень. Я хочу, чтобы вы помогли мне в достижении *моих* целей. Если я нанимаю вас, лучше пусть вашими целями будут мои, или вы долго не продержитесь. Не указывайте свои цели в резюме. Это пустая трата места.

Какое отношение имеет весь этот раздел к теме преодоления неудач и поражений? Наем сотрудников — ключевой способ решать проблемы. Люди выполняют работу, подбор тех людей, которые могут с ней справиться, крайне важен. Я уже говорил вам, что хочу прочесть в резюме, и вы должны следовать этим критериям. Люди решают проблемы, и наем хороших работников подобен выбору надежного партнера по браку. Будьте осмотрительны.

## **Тяжело в учении — легко в бою**

Человек может быть жестким, сосредоточенным, удачливым делателем денег и никогда не давать своей стране ничего, кроме ужасного примера. Менеджер может быть жестким и практичным, ловить все на лету, пока дела идут хорошо, не упускать ни грамма прибыли и дивидендов и может оставлять после себя лишь истощенную промышленность и ненависть людей. Жесткий менеджер может никогда не интересоваться ничем за пределами своего предприятия или поддерживать всемирную сеть партнерских связей. Я часто удивляюсь тому, что за странные это типы, работающие без усталости, не знающие отдыха и концентрирующие все силы своего ума на достижении богатства.

*Роберт Менцес (1894-1978)*

Мне следовало бы назвать этот прием тактикой военного командования, поскольку именно там он чаще всего применяется. Почему? Потому что он срабатывает. Я провел около трех

лет в армии, и каждый офицер, которого я встречал, использовал этот прием.

В чем его *суть*? Когда вы получаете в свое распоряжение войсковое подразделение или организацию, у вас есть несколько способов представиться подчиненным. Вы можете первое время оставаться спокойным и разбираться, какая существует обстановка, или делать то, чему учили преподаватели в военном учебном заведении. Офицеры исходят из того, что предыдущий командир ничего не знал о руководстве подразделением, а также считают каждого, кто работает на них, заведомо некомпетентным, пока он не докажет обратного. Если вы мыслите таким образом, как вы собираетесь обращаться с организацией? Вы собираетесь обломать ее и подчинить себе, словно вы Джон Уэйн, Рембо и Клинт Иствуд в одном лице — вы готовы в любой момент дать этим недотепам подзатыльник и поставить их в угол, не так ли? Если бы я думал сходным образом, я бы именно так и поступал.

Несмотря на мою военную подготовку, я не думаю таким образом. Я считаю всех работающих на меня компетентными, а предыдущего администратора — толковым и знающим, что делать, однако совершившим ошибку и столкнувшимся с проблемой, которую он не смог решить. Однако, я не собираюсь показывать это всем окружающим, и я действую, как будто я стандартный армейский офицер. Я кричу, топаю ногами и угрожаю. Вы бы видели, как подпрыгивают мои подчиненные, заслышав грозные раскаты моего голоса, отдающего команды, — как черти на сковородке. Почему я создал такую обстановку? Потому что это необходимо. Я устанавливаю понимание того, что если все не будет сделано по-моему, я превращусь в монстра. Как только я установил представление, что внутри меня сидит монстр, я могу в дальнейшем вести себя нормально и обращаться с окружающими как человек.

Зачем проходить через все это и делать вид, что вы очень жесткий человек, если на самом деле вы не такой? Помните старую историю из вестерна о стрелке, который страдал такой тяжелой формой артрита, что не мог шевельнуть пальцами — он вынужден был каждое утро просить жену одевать его? Он все еще казался окружающим жутким типом через десять лет



после того, как в последний раз брал в руки ружье. Та же логика применима и к руководству.

Почему у вас возникают проблемы с исполнением работ? Может быть, потому, что кто-то из сотрудников не сделал свое дело? Или потому, что у сотрудников не было большого желания или особых мотивов, чтобы взяться за дело? Если так, вам нужно, чтобы ваши подчиненные вас хоть немного побаивались. Не надо терроризировать их, но заставьте их пошевелиться, проверьте, как высоко могут они подпрыгивать по вашей команде. Почему? Потому что в таком случае вам не придется беспокоиться о том, будут ли выполнены ваши распоряжения и сделано ли все так, как вы хотите. Как тот престарелый стрелок, вы приобретете репутацию, которой будет достаточно, и вам уже не нужно будет брать в руки ружье.

Используя эту тактику, вы сможете контролировать ситуацию. Если однажды вы будете слегка резковаты, в дальнейшем вы сможете вернуться к поведению славного парня, и люди вам все простят. Они будут действовать как надо, но относиться к вам с уважением, признавая вашу силу. Не беспокойтесь о том, что можете испортить отношения. Делайте то, что вы должны делать. И они вас простят.

## **Нет силы воли — нет славы**

Вы делаете целый ряд мелких шажков, каждый из которых кажется вам правильным, думая, что, возможно, завтра кто-нибудь сочтет их опасной провокацией. А затем вы ждете. Если никакой реакции не последует, вы предпринимаете еще один шаг: храбрость — всего лишь результат совокупности мелких шажков.

*Джозеф Конрад (1857-1924)*

Еще одно военное высказывание? Если вы до сих пор еще не поняли, то признаюсь прямо: армия оказала сильнейшее воздействие на меня и мой стиль мышления. Мне нравится это выражение: «нет силы воли — нет славы». Это такое ясное определение жизни, что, полагаю, оно приложимо практически к любой ситуации. Термин «сила воли» в данном случае означает желание работать не покладая рук, чтобы добиться того, чего вы хотите. Это и ваша готовность идти на риск. Это спо-

способность переносить боль, чтобы получить желаемое. Вы можете так или иначе усовершенствовать афоризм на свой вкус и со временем, без сомнения, полюбите его не меньше, чем я.

Давайте исходить из того, что сила воли означает желание работать. В наши дни я вижу множество молодых людей, которые хотят стать председателями совета директоров, но не готовы платить за это. Они хотят достичь цели, но не желают проявлять силу воли. Они не желают идти в вечернюю школу, работать сверхурочно, в том числе и в выходные дни, и вообще делать что-либо сверх необходимого минимума. Они хотят, чтобы желанный пост преподнесли им в качестве подарка. Как можно внедрить концепцию силы воли в сознание молодежи? Как вы можете донести идею до своих сотрудников?

Я спросил одного своего друга, почему никто не вступает больше в борьбу со мной — я наблюдаю организационные схватки повсеместно в своей компании, но никто не пытается вовлечь в них меня. И друг ответил мне, что они не пытаются бороться со мной, потому что у меня репутация человека, который не выйдет из схватки, пока не одержит победу. Меня считают эдаким бульдогом, который сжимает зубы в мертвой хватке и не опустит добычу, пока та не умрет. Вы можете отнести себя к такому типу людей? Следует ли вам становиться таким? Подумайте еще раз о престарелом стрелке. Его репутация выполняла за него всю работу. Вам нравится бороться? Мне — нет, и совсем не нравится доводить конфронтацию до смерти противника. Я не стремлюсь никого ранить или уничтожить — но если вы напали на меня, готовьтесь к тому, что одному из нас придется умереть.

Почему Джон Уэйн был так уважаем и даже любим? Может быть, он был настолько хорошим актером? Или он играл в фильмах с исключительно хорошим сценарием? Нет. Так было, потому что его персонажи отличались поразительной силой воли и твердостью характера. Джон Уэйн обладал настоящей силой воли.

Другой аспект силы воли — это готовность идти на риск. Требуется ли сила воли и присутствие духа, чтобы рискнуть, если это может положить конец вашей карьере? Нужна ли сила воли, чтобы уйти с работы и открыть собственный бизнес? Требуется ли сила воли, чтобы сказать своему боссу, что он болван? Да, без

сомнения. Если вы хотите чего-то, вы должны быть готовы идти на риск, чтобы добиться желаемого. Никто вам не принесет это в подарок. Вы должны быть готовы к страданию, чтобы получить то, что хотите, чтобы достичь решения проблемы. Только те, кто рискует, достигают заметных результатов.

Большинство людей согласится с тем, что существует два человеческих типа поведения: мыши и люди. Если вы — мышь то принцип воли покажется вам чуждым, странным. Если вы — настоящий человек, вам покажется удивительным, что я вообще взялся говорить об этом — вы и так это знаете, а потому недоумеваете, когда же я наконец перейду к другой теме и расскажу о чем-то новом и полезном. Я говорю об этом, потому что вокруг вас живут тысячи людей, которые никак не могут решить, что им нужно и кто они такие. Этот раздел — попытка убедить их стать Джоном Уэйном, а не плачущим обиженным малышом.

Насколько сильно вы стремитесь к своей цели? Если вы не готовы переносить боль и страдание, значит ваше желание не слишком велико. Если вы не хотите рисковать ради достижения желаемого, значит оно не стоит борьбы. А если оно не стоит борьбы и затраченных усилий, зачем рисковать карьерой и рабочим местом? Сидите спокойно и дайте возможность другим прокладывать себе дорогу наверх. Если дела пойдут совсем плохо, кто-нибудь рванется вперед и разрешит все проблемы, не правда ли? Зачем высовываться и рисковать, если можно из-за этого погибнуть? Пусть другие спасают положение и возглавляют корпорацию.

Если вы думаете так, как я только что описал, отложите эту книгу в сторону и осознайте, что собираетесь всю жизнь оставаться работником среднего звена, если вам вообще повезет удержаться в деле. Только те, кто идет на риск, имеют шанс подняться на вершину. Посмотрите на бегунов на длинные дистанции. Этот вид спорта требует огромной силы воли. К тому времени, как вы достигнете третьей мили, ваши легкие будут болеть, ноги станут свинцовыми, а голова — чугунной. Идут ли они на риск? Конечно. Они рискуют не добраться до финиша или получить травму. Бег на длинную дистанцию очень похож на корпоративную политику — вы должны продолжать действовать, даже когда это причиняет вам страдание, пока не пересечете финишную черту.

Каждый забег, каждая стычка — это еще один шаг на пути к вершине. Каждый раз, когда вы преодолеваете поражение, вы на несколько сантиметров приближаетесь к вершине. Если вы избегаете поражений или уклоняетесь от забега, значит, вы никуда не продвигаетесь, а может быть, даже сползаете вниз.

Рискуйте и участвуйте в гонке. Когда вы это делаете, не останавливайтесь, пока не придете к финишу, или вас выкинут вон. Не сходите с дистанции, пока не обнаружите, что уже давно скончались и черви доедают ваши бранные останки. Когда вы это увидите, вы будете наверняка знать, что все дальнейшие усилия уже бесполезны. Не позволяйте своим ногам, разуму, настрою на победу и стремлению вперед останавливаться, пока не получите то, чего хотите. Если вы остановитесь, вас отбросят в сторону, как это и случается с большинством менеджеров среднего звена, легко меняющих собственные цели. Они сходят с дистанции, а когда они это делают, тут же говорят самим себе, что достигнутого им вполне достаточно. Как сказал один мой друг о своих романтических поисках: «Если ты не можешь найти возлюбленную, которая соответствует твоим стандартам, снижай уровень стандартов». Если вы хотите провести свою жизнь именно так, Бога ради. Если вы хотите побеждать, имейте силу воли.

Почаще перечитывайте этот раздел. Если у вас возникают проблемы любого рода, помните: «Если у вас не хватит силы воли, вы не получите ничего».

## **До тех пор, пока я не знаю**

Любое дело начинается с периода невинности.

*Эрнест Хемингуэй (1899-1961)*

Несколько лет назад я с интересом смотрел телепередачи, рассказывающие о том, как демократы обработали Оливера Норта и адмирала Пойндекстера в деле о поставках оружия сомнительным режимам. Именно это навело меня на мысль еще об одном тактическом приеме, который я до того иногда использовал, не задумываясь. Что же из сказанного заставило меня задуматься об этом? Обвиняемые заявили, что президент Клинтон не знал об их действиях, но мы — телезрители — все-таки думали, что он обо всем знал. Что это означает? Это озна-

чает, что он подозревал, но точно не знал. Звучит как типичный пример корпоративной политики? Он догадывался об их действиях, но они никогда не рассказывали ему о них, а потому он может отрицать, что знал.

Позвольте рассказать вам, как следует применять эту тактику. Если кто-нибудь из ваших подчиненных хочет сделать нечто такое, что может привести к вашему падению, в случае если вся история выплывет наружу, просто отказывайтесь от авторства. Вы должны не только сказать, что ему не следовало это делать, но еще и добавить, что если бы вы знали о том, что происходит, вы бы немедленно его остановили.

Еще одна армейская история. Я расскажу вам о базовом методе обучения в армии США. У меня был один инструктор по строевой подготовке — они называются официально сержантами-инструкторами по строю — самый жестокий тип, которого только можно вообразить. Джон У эйн просто слабак по сравнению с ним. У нас в подразделении было некоторое количество новобранцев, разбегавшихся со службы как тараканы. Он собрал несколько солдат и сказал нам, что мы не должны сами карать дезертиров — это не соответствует армейским правилам. Также он говорил нам, что если проблеме не положить конец, будет наказано все подразделение. Затем он рассказал нам о других частях, которые ввели программу добровольного наблюдения за новобранцами, что помогло воспрепятствовать побегам. Он предложил, чтобы кто-нибудь из другого подразделения выбил дурь из наших дезертиров. Он предупредил, что такой поступок будет прямым нарушением Устава Вооруженных Сил — и подмигнул при этом. Следующего дезертира, которого доставила назад военная полиция, хорошенько вздули. Больше побегов не было.

Что сделал сержант-инструктор? Он использовал систему корпоративной политики. Он сказал нам не делать этого, но по сути он указал нам, как именно требуется поступать. Мы последовали его указаниям. А ваши люди разве поступают иначе? Думаю, везде ситуация примерно одинаковая. Я всегда пользуюсь этим тактическим приемом. Я просто говорю: «Вы знаете свое дело. Если вы считаете нужным сделать то, что является запрещенным, но поможет решить проблемы нашего подразделения, до тех пор, пока я не знаю о том, что вы нару-

шаете правила, можете делать то, что вам нужно». Я также даю им знать, что если они будут пойманы на нарушении правил, я накажу их. На протяжении тридцати лет мне пришлось наказать лишь одного человека, причем сразу после этого я отблагодарил его.

Делайте то, что вы должны делать, — вам нужно добиться: выполнения работы, а иногда это означает, что необходимо быть Мастером корпоративной политики. Делайте то, что вы должны делать, и побеждайте. Если вы этого не сделаете, сделают другие, и вам придется уступить им дорогу.

## **Резюме**

Существует много способов преодолеть поражение. Я представил вам некоторые наиболее эффективные из них, которые я сам опробовал неоднократно, и они всегда помогали мне. Мы говорили о том, как идти напрямик наверх для быстрого решения вопроса, как использовать метод личных нападков и как прикрываться чужим именем. Мы освоили азы увольнения сотрудников и найма новых. Я показал вам, как некоторым людям удастся взять в свои руки контроль над организацией, а также описал философию риска. Помимо того, мы поговорили о том, как дать знать своим подчиненным, что требуется сделать, и остаться самому в стороне.

Пришло время в жизни Мастера корпоративной политики, когда ему удалось справиться с большим провалом. Если вы разобрались с основными приемами и готовы проверить их на практике, перечитайте еще раз эту главу и действуйте.

# 9 глава

## **Держите свою стаю в подчинении**

Существует множество способов управлять своими подчиненными и стимулировать их развитие. Я выбрал несколько наиболее существенных и в этой главе кратко охарактеризую их. Если вы планируете надолго задержаться в своей компании, развитие персонала будет одним из жизненно важных ключей к вашему успеху. В этой главе мы поговорим о лояльности — о том, как я ее себе представляю. Я покажу вам, как управлять честолюбивыми сотрудниками и как сформировать по-настоящему хороший коллектив за счет найма тех, кого остальные считают законченными неудачниками. Я расскажу вам, как один мой бывший босс справлялся с настырными типами, намеревавшимися слопать наш обед, а также дам вам совет, как улучшить свою жизнь за счет продвижения своих подчиненных. Я раскрою один из своих наиболее эффективных методов, с помощью которого я добиваюсь повышения результативности своих сотрудников, и продемонстрирую, как важно не выпускать персонал из-под контроля. Я расскажу вам, как пристыдить подчиненного, чтобы заставить его работать усерднее, и о том, как важно сформировать командный дух в своей организации.

## Лояльность — вверх и вниз

Все мы — люди Президента.

*Генри Киссинджер (р. 1923)*

Лояльность по отношению к тем, кто стоит ниже вас, может быть вознаграждена через многие годы, даже после того, как эти люди уже не будут работать на вас. Около десяти лет назад, когда я впервые приступил к работе в большой авиакосмической компании, я увидел этот принцип в действии. Он сохраняет свою силу и сегодня.

«Что этот человек делает?» — тихо спросил я у своего друга, указывая на старика из нашего отдела, который, как мне казалось, вообще ничего не делал. Он редко появлялся на работе, а когда приходил, я ни разу не видел, чтобы он занимался чем-то конкретным. От него почти всегда пахло алкоголем, а однажды я увидел, как он спит прямо за рабочим столом в десять часов утра.

«Все, что хочет», — ответил мне друг, который проработал в этой компании много лет.

«Тут есть какие-то проблемы с дисциплиной?» — спросил я.

«Нет, он делает все, что ты попросишь его сделать. Просто он делает это не слишком хорошо, поэтому его уже давно никто ни о чем не просит».

«А почему же его не уволят?» — спросил я и услышал следующее объяснение.

Старик был когда-то начальником отдела, причем весьма влиятельным и энергичным. Он оказался одним из первых, кто заметил потенциал нынешнего вице-президента, бывшего тогда еще совсем новичком, активно поддержал его и помог ему взобраться вверх по служебной лестнице. Вице-президент никому не позволит его уволить. Так что, поддерживая начинающего сотрудника, вы, возможно, растите будущего вице-президента компании, который даст вам работу, когда вы уже будете не в лучшей форме, — советую вам поступать по отношению к людям честно и порядочно. Можно ли это считать лояльностью, или это нечто другое? Вице-президент помнил об этом, и наш старик сохранял работу. Я вспоминаю об этом каждый раз, когда думаю о значении слова «лояльность». Если вы дадите человеку работу



и защищаете его от нападков, это проявление лояльности. Если вы заботитесь о своих людях, то позднее, когда жизнь станет для вас трудной и у вас уже не будет сил защищать самого себя, вы не останетесь в одиночестве и выброшенным на улицу.

## Честолюбивые сотрудники

Честолюбие надувается так же легко,  
как мыльный пузырь.

*Эдмунд Бёрк (1729-1797)*

Обычно сотрудники воспринимают самих себя совершенно не такими, какими их видит руководство. Старая поговорка из области производства отлично определяет эту ситуацию:

Если бы вы могли купить человека за то, чего он стоит, и продать его по той цене, которую он сам себе дает, вы стали бы богатым, даже если бы эта продажа оказалась единственной.

Как вести себя руководителю, если его сотрудник честолюбив и амбициозен сверх всякой меры? Мой ответ один: уклоняться.

**Сотрудник:** Я хочу получить освободившееся место руководителя данного проекта.

**Уклончивый руководитель:** Хорошо. Я подумаю об этом, вы, несомненно, будете одним из основных кандидатов.

Обратите внимание на то, как этот руководитель управляет ситуацией. Во-первых, он не сказал сотруднику, что уже подобрал кандидата на освободившееся место и это другой человек. Во-вторых, он не сказал, что этот сотрудник не заслуживает повышения и нет никакой возможности всерьез обсуждать его как кандидатуру на данное место. В-третьих, руководитель ничего не пообещал сотруднику кроме того, что подумает о нем как о кандидате.

Как управлять ситуацией, если вы выбрали другого претендента, а ваш сотрудник приходит к вам и выражает желание занять вакантное место? Я всегда советую быть честным — тактичным, но честным. Скажите сотруднику правду и посоветуйте, в чем ему надо улучшить себя, чтобы в следующий раз оказаться готовым к продвижению, но обязательно аргументируйте свой ответ. Кроме того, его изменение в указанном направлении само по себе не гарантирует быстрого продвиже-

ния — это может стать лишь результатом сочетания его реальных способностей, того, как эти способности оцениваются со стороны, и объективных обстоятельств. Хотите увидеть это в действии? Советую вам вернуться к разделу об имидже корпоративного политика в главе 1. Это имеет непосредственное отношение к той ситуации, когда я спросил своего начальника, почему не я получил освободившееся место.

## Подбирайте отбросы

Давайте не будем слишком привередливыми. Лучше иметь старый подержанный бриллиант, чем никакого.

*Марк Твен (1835-1910)*

Некоторые из моих наиболее процветающих фирм были построены на отбросах. Я действовал избирательно, но при этом учитывал, что существуют тысячи людей, получивших ярлык неудачников, которые ждут второго шанса. Мудрый Мастер корпоративной политики не будет принимать на веру суждение чужой организации, но составит собственное мнение. Второй шанс, который вы даете неудачнику, превращает его в лояльного и преданного вам сотрудника. Если он снова потерпит неудачу, третьего шанса уже не будет. Большинство разумных людей это понимают. Мне они нравятся, если они, конечно, достаточно компетентны.

Те, кого считают отбросами, зачастую весьма ценные сотрудники. Много раз выяснялось, что на самом деле они скорее были политическими изгоями. То есть теми, кто не захотел слепо подчиняться руководству или был изгнан, чтобы начальник мог освободить его место для своего приятеля или родственника. Если вы нанимаете такого изгоя, вам необходимо удостовериться, что это приемлемо с политической точки зрения. Если высшее руководство хочет видеть его мертвым, но не может полностью уничтожить, будет весьма неразумно давать ему перспективную работу.

Время лечит все раны. Это избитое выражение, но оно вполне справедливо. После того как человек год, а то и больше, остается невостребованным, болезненная ситуация или Проблема, вынудившая прежнее его руководство отстранить Данного сотрудника от дел, уже потеряла свою остроту,

и возможно восстановить его даже в прежней компании. Насколько часто это происходит в реальности? На практике лишь немногие руководители подбирают тех, кто был выброшен вон, потому что они боятся вызвать недовольство его прежнего начальства на себя или не верят, что люди, лишившиеся своих мест, могут стать ценными сотрудниками. Они словно ждут, что неудачники притащат за собой новые провалы. У изгнанников остается только надежда на снисходительность тех, кто их изгнал или отправил в отставку, и мечта, что справедливость будет восстановлена.

По каким приметам вы можете понять, что вас считают неудачником и лишают дальнейших перспектив? Первая — это название вашей должности. Если это «специальный проект» или какое-то подобное неконкретное название, возможно, это сигнал. Как выбираться из такого положения? Работайте изо всех сил и ждите. Вы кого-то явно разозлили, и пока не пройдет определенное время, вам все равно не удастся выбраться. Оказывался ли я сам в положении человека, выброшенного на обочину? Да, и каждый раз я находил другую работу — я слишком спешил попасть на вершину и не собирался ждать в течение года, пока начальство простит меня.

Мудрый Мастер корпоративной политики внимательно приглядывается к тем, кто оказывается на обочине, и если он видит толкового человека среди отбросов, он разрабатывает собственную тактику, чтобы заполучить его в свой отдел. Толковых людей найти непросто, и если вы разыскали такого среди безработных или занимающих явно незавидное положение в компании, хватайте его.

## **Сотрудники, подчиненные другим руководителям**

На пути вверх оставайтесь любезными с людьми,  
потому что вы встретите их на пути вниз.

*Уилсон Мицнер (1876-1933)*

Я видел, как работает эта тактика, и не мог поверить своим глазам! Мы с моим боссом испытывали массу проблем с настырными типами из бухгалтерии — они просто поедали нас зажи-

во. Начальник финансового отдела был не слишком умен, но весьма опасен — он умел находить сведения, которые выглядели так, как будто наш отдел терпит неудачу за неудачей, и он стремился оповестить об этом весь мир. Мы могли бы все объяснить, но, как я понял позднее, это бы нас окончательно погубило.

После того как он проделал такой трюк в третий раз, мой босс вызвал меня и того настырного типа в свой офис и неторопливо съел мерзавца. Мой босс умел неплохо кусаться, если на то была причина, и мог оторвать изрядный кусок у вас от ягодицы, так что, когда он покончил с начальником финансового отдела, от парня просто ничего не осталось. На следующий день он снова вызвал нас и повторил процедуру, а потом сделал то же на следующий день. Цель моего босса? Думаю, он стремился поставить противника на место так, чтобы у того оставалось единственное желание — оставить нас в покое и отправиться пастись на зеленую лужайку и зализывать свои раны.

Сработал ли этот прием? И да, и нет. Настырный тип пошел к своему боссу, главному инспектору по финансовым вопросам в компании, и пожаловался на то, что его обидели. Инспектор поговорил с моим боссом, который просто рассыпался в похвалах настырному типу и даже попросил перевести его в наш отдел. Он заявил, что настырный тип — самый лучший бухгалтер, с которым он когда-либо работал, и инспектор, естественно, поблагодарил моего босса, ведь тот парень был из его команды. Мой босс хвалил его все больше и больше, а затем упомянул о проблеме, которая у нас возникла. Он выразил страшное удивление тем, что такой блестящий бухгалтер оказался столь чувствителен к обыкновенному деловому спору. Инспектор не мог после всего этого жаловаться главному менеджеру на моего босса, потому что тот ведь только хвалил того типа. Судя по всему, инспектор сказал начальнику финансового отдела работать побольше и быть поосмотрительнее, потому что никому не нужны лишние проблемы. После чего конфликт исчез сам собой.

В чем суть этой тактики? Она необходима, когда вам нужно обезоружить чужого подчиненного. Вы наносите ему удар, а если начальник вступает за него, вы начинаете петь этому сотруднику дифирамбы, словно он второй мессия. Не сомневай-

тесь в том, что ваши проблемы с чужим подчиненным после этого закончатся, но это лишь малая часть проблемы. Это *должно* быть представлено как нечто незначительное, даже если проблема на самом деле очень серьезная и болезненная для вас.

## **Если немного — уже хорошо, то больше — еще лучше**

Я не могу сказать, что наглому человеку невозможно не подняться достаточно высоко в этом мире, но умеренные заслуги в сочетании с большой долей самомнения скорее будут вознаграждены, чем блестящая квалификация вообще без всякой самооценки.

*Леди Мэри Уортли Монтегю (1689-1762)*

Этот раздел мог бы быть включен в главу 10, потому что он говорит о том, как строить свою карьеру, а вместе с тем и о том, как помочь в этом своим сотрудникам. Итак, что это значит? Если вы одобряете и вознаграждаете определенный тип поведения, вы можете не сомневаться, что снова столкнетесь с ним. Подумайте о том, как все это сочетается с вашей жизнью за пределами корпорации. Если ваш ребенок получает одобрение в виде вашей улыбки и радости, обращенной к нему, он повторяет действие. Б. Ф. Скиннер, известный специалист по психологии поведения, построил свою карьеру, исследуя этот феномен.

Как его можно применить для карьерного роста своих подчиненных? Вы вознаграждаете их за определенное поведение, которое вас устраивает, и игнорируете те поступки, которые вам не нравятся. Будет ли это работать? Не сомневайтесь, что будет, но, возможно, это займет больше времени, чем вам кажется на первый взгляд. Но зато результат будет более стабильным и долгосрочным, чем в том случае, когда вы станете ругать их за нежелательные действия.

Теперь, когда вы знаете, как использовать этот принцип для совершенствования своих управленческих технологий, подумайте о том, как поступил бы Мастер корпоративной политики, применяя этот прием. Рассмотрим три примера типичных ситуаций.

По моей настоятельной просьбе один мой друг разработал тренинговую программу «Контроль статистических процессов (КСП)», чтобы помочь моим поставщикам улучшить качество продукции и снизить затраты на ее производство. Он сделал это, а затем подсчитал и объявил, какое огромное количество денег он сэкономил для корпорации. Его услышали несколько человек, потом еще кое-кто. Через несколько месяцев он уже разрабатывал КСП-тренинг для всей корпорации. Он расширил программу и постепенно разработал целую систему, которая включала и отдельную систему для поставщиков, и принципиально новую организационную структуру корпорации, что было необходимо для успешного внедрения КСП. В результате он стал директором, благодаря его усилиям сократились общие затраты на производство продукции, в частности, и за счет некоторого улучшения работы поставщиков.

Когда инженерные проблемы в конкретной подсистеме накапливаются и становятся огромными, на инженеров падают все обвинения за нарушения контрактов и прочие сбои в работе. Инженер, которому удастся решить возникшие проблемы, наводит нас на размышления о том, что если бы у нас было больше таких толковых специалистов, а не просто «администраторов по контрактам», мы бы сэкономили гигантские деньги. Тот, кто берет на себя ответственность за решение, основывается зачастую на разработках ряда других инженеров, но именно он собирает все воедино и идет к руководству, чтобы представить там новое решение. Как правило, такие новации приносят не только снижение затрат на производство, но и ряд других ощутимых улучшений.

Мне было указано обеспечить деятельность команды, занимавшейся внедрением системы, и предоставить им возможность реального осуществления проекта. Я должен был вывести их за пределы своего рабочего пространства, если хотел, чтобы мои люди могли по-прежнему заниматься своим делом. Как я это сделал? Я высказал соображение, что команде необходимо находиться в едином помещении, и предложил отдать для этого цокольный этаж той части здания, которую занимала моя организация. Руководителю команды, абсолютному болвану, очень понравилась эта идея, и он тут же перевел всю команду в указанное мной помещение, вызвав неудовольствие многих руко-

водителей проектов, подчиненных мне. Затем я сказал руководителю команды, что ему нужно собственное здание, чтобы он и его люди могли работать сосредоточенно и без посторонних помех, вызванных шумом, производимым моими сотрудниками. И снова ему понравилось мое предложение. Вскоре он съехал от нас, вмешательство в дела моих людей было сведено до столь малой степени, что мы просто забыли о существовании этой команды. Если немного — хорошо, то больше — еще лучше.

Руководство склонно принимать на веру следующую гипотезу: если кто-то хорошо работает на ограниченном пространстве, значит, он будет работать еще лучше на более широкой территории. Они убеждены, что человек, оказавшийся победителем в малом деле, станет таковым и в большом. Их опыт и все накопленное образование подсказывают им, что так и обстоят дела. Если вас наградили за что-то, сделанное в ограниченных рамках, исходите из того, что перед вами открывается возможность расширить ту же идею и скорее всего обеспечить себе новые награды.

Цель всей этой тактики в том, чтобы начальство сказало: «Молодец» и погладило вас по головке, не так ли?

## **Еще немного усердия...**

Реальному лидеру не нужно постоянно вести за собой — ему достаточно просто указывать направление пути.

*Генри Миллер (1891-1980)*

Помните, как вы сдавали экзамены в университете или институте? Когда они заканчивались, вы говорили себе, что если бы были немного усерднее, вы сдали бы все блестяще. Или припомните, как вы после забега, уступив всего несколько сантиметров сопернику, твердили себе, что если бы бежали чуть быстрее, постарались еще немного, вы могли бы выиграть?

Все говорят себе нечто подобное: если бы я учился чуть усерднее, приложил чуть больше усилий, я бы одержал победу. Усилия — единственное, что отделяет победителя от проигравшего. Почти все люди думают так, и Мастер корпоративной политики может использовать это против них.

Когда приходит один из подчиненных и сообщает вам, что не успевает закончить проект вовремя, пытаясь заранее выстроить

для себя защиту на случай поражения (см главу 5), как вы поступаете? Он хочет, чтобы вы установили систему приоритетов (см. там же), утверждая, что все сделать не удастся. И что же вы делаете? Вы используете данную тактику. Вот как она работает:

**Подчиненный:** Я не смогу закончить всю работу в срок — мне нужна помощь.

Политик: Какого рода помощь?

**Подчиненный:** Любая! Я не смогу все сделать. Я в крайнем затруднении.

**Политик:** Я не думаю, что вы сделали все возможное. (На самом деле вы знаете, что он трудится очень усердно и нуждается в помощи, но вы не можете ее предоставить. Кроме того, вы бы хотели, чтобы он работал еще усерднее.)

**Подчиненный:** Я делаю все, что в моих силах. Неужели этого не достаточно? (Обратите внимание, что он пытается сместить центр внимания.)

Политик: Вы не ответили на мой вопрос. Выкладываетесь ли вы на все сто процентов? Я так не думаю. Я часто видел, как вы разговаривали по телефону, беседовали с коллегами больше, чем необходимо. Вы уверены, что сделали все, что могли?

**Подчиненный:** Полагаю, я мог бы сделать больше, но я и так работаю на пределе, мне на самом деле нужна помощь. Я работаю больше, чем кто бы то ни было в нашем отделе. (Это чистая правда, но что это меняет?)

**Политик:** Я позабочусь об этом, когда придет время начислять зарплату. Вы думаете, для меня будет разумно помогать вам, при том что вы не использовали все возможности и не выкладываетесь полностью? Я так не считаю.

**Подчиненный:** Я попытаюсь что-то еще сделать и обеспечу полную свою отдачу.

Что сделал только что Мастер корпоративной политики? Он дал понять своему подчиненному, что в случае неудачи ее припишут недостатку усердия с его стороны. Все склонны испытывать чувство вины в случае провала, даже если на самом деле их реальная ответственность совсем мала. Кажется, до успеха было рукой подать — только чуть еще постараться!

Когда сотрудник просит о повышении по службе или о прибавке зарплаты, как поступает мудрый Мастер корпоративной



политики? Он использует эту тактику. «Неужели вы думаете, что я могу дать вам повышение или прибавку к зарплате, при условии, что вы сделали далеко не все, что могли?» А если сотрудник просит об отпуске или о том, чтобы его в какой-то день пораньше отпустили с работы? Этот прием — настоящий динамит, он основан на механизме чувства вины, свойственного любому человеку. Дайте подчиненному почувствовать его вину, и он вас больше ни о чем не попросит!

## **С глаз долой, из сердца вон**

Сделайте видимым то, что без вашего участия, возможно, так и осталось бы незамеченным.

*Робер Брессон (р. 1907)*

Давно известно правило: «Невозможно нанести удар тому, кого не видишь». Оно отлично срабатывает и в корпоративной политике. Вы ничего не можете поделаться с сотрудником, если ваше руководство его не знает и никогда о нем ничего не слышало. Я отказываюсь от продвижения своих людей, когда не имею личного представления о степени их результативности и готовности работать. Это заложено в человеческой природе. Будете ли вы продвигать кого-то из ваших людей, если вы не считаете, что он хорош? Даже если один из руководителей проектов внутри вашего отдела говорит вам, что этот сотрудник необыкновенно хорош — он может здание в один прыжок перепрыгнуть, — вы будете относиться к этому сотруднику с подозрительностью, пока не познакомитесь с ним лично.

Почему? Каждое повышение по службе или увеличение зарплаты проходит утверждение у высшего руководства компании. Стоит ли вам поддерживать такое предложение? Почему вам нужно продвигать этого сотрудника, а не какого-то другого? Что такого необычного он сделал? Если вы когда-либо отправлялись к своему начальству и просили о прибавке зарплаты или повышении для одного из своих людей, но не могли ясно мотивировать свою просьбу, вы понимаете, о чем я говорю. Человек должен по меньшей мере произвести впечатление на начальника, стоящего хотя бы на ступеньку выше своего

непосредственного руководителя, чтобы продвигаться дальше. Кстати, это касается и вас!

Что делает в такой ситуации Мастер корпоративной политики? Он разворачивает рекламную кампанию для своих звезд. Быть Мастером корпоративной политики — значит суммировать все выгоды и избегать ответственности за неудачи. Из этого следует, что людям Мастера корпоративной политики никогда не достается награда за успех, но на них валятся все шишки за каждый провал. Мастер корпоративной политики должен преодолеть свою естественную склонность прибирать к рукам все награды и делиться какими-то из них с избранными подчиненными. Вот как действует умелый Мастер корпоративной политики:

**Босс:** Вы проделали огромную работу над этим проектом. Это сэкономило нам миллион долларов. Спасибо.

**Корпоративный политик:** Спасибо вам, но я не мог бы справиться с задачей без моего штата. Именно они проделали основную часть работы. Я был всего лишь руководителем команды. (Обратите внимание, что Мастер корпоративной политики никогда напрямую не принимает похвалу и награду, но никогда и не отказывается от заслуг.)

**Босс:** Что за команду вы собрали для решения этой задачи! Это доказывает ваши отличные лидерские качества.

**Корпоративный политик:** Я должен особо отметить одного из своих сотрудников, который особенно много сделал для успеха. Если бы не такой-то, все могло и не получиться. Если бы у вас нашлось немного времени и вы смогли бы уделить ему пару минут и выразить одобрение его отличной работе, это было бы крайне приятно и значимо для него.

**Босс:** С удовольствием.

Босс найдет время поговорить с вашим сотрудником, что даст вам два результата. Во-первых, босс узнает о существовании этого человека. Во-вторых, сам сотрудник будет знать, что Мастер корпоративной политики поделился с ним успехом, а значит, работа на Мастера корпоративной политики может привести к получению дополнительных наград. Это поможет и Мастеру корпоративной политики, когда ему нужно будет продвинуть данного сотрудника, поскольку теперь он на виду и вполне лоялен.

Другой метод, которым я пользуюсь реже, состоит в том, чтобы попросить начальника направить кому-то из участников разработки проекта благодарственные письма. Если что-то идет по-настоящему хорошо и я обязан славой усилиям своей организации, я прошу написать такие письма коллег, равных мне по статусу. Написав или хотя бы подписав такие письма, коллеги получают информацию о моих звездах и поддержат меня, когда я захочу способствовать продвижению по службе кого-то из них или попрошу о прибавке к их зарплате.

Позитивная известность очень важна для ваших ведущих сотрудников. Называйте их имена в разговорах с боссом, когда они чем-то отличаются. Когда вам нужно будет кого-то продвинуть, если ваша звезда всем известна, вам не придется брать к себе какого-нибудь неудачника — приятеля вашего босса, вы сможете поставить на вакантную должность своего человека.

## Запугивание

В жизни бывают ситуации, единственным выходом из которых может быть физическое насилие. Если вы не сделаете этого, вы запустите механизм непредсказуемого и неуправляемого стечения обстоятельств, которое может уничтожить вас.

*Рассел Хобан (р. 1925)*

Я обсуждал уже эту тему в разделе «Крикуны и как с ними бороться» (см. главу 3). Если ничто больше не мотивирует вашего подчиненного, вы можете использовать сугубо армейский подход к делу: кричать и угрожать. Угрозы увольнения, дисциплинарных наказаний и прочих неприятностей обычно воспринимаются персоналом серьезно, в особенности если звучат достаточно редко.

Угрозы, которые произносятся, но никогда не выполняются, вскоре превращаются в бесполезное орудие, на которое никто не обращает внимания. Если вам приходится прибегать к этому тактическому приему, чтобы управлять подчиненными, вы должны быть готовы в любой момент осуществить угрозу. Какое количество родителей пользуются этим методом, но никогда не

доводят ситуацию до логического конца! «Джонни, если ты не прекратишь делать это немедленно, я накажу тебя так-то.» Станет ли ребенок воспринимать это всерьез, если уже много раз слышал нечто подобное, но никогда не был наказан? Конечно, нет. Будет ли он считать ваши угрозы реальными? Ни в коем случае! Только когда вы возьмете ситуацию под свой контроль и сдержите обещание, вы сможете действительно положить конец нежелательному поведению. То же самое происходит с подчиненными. Если вы все время угрожаете и никогда не наказываете, угрозы бесполезны. Вам придется наказывать, если вы взяли угрожать и хотите, чтобы вам подчинялись.

Запугивание — весьма эффективный инструмент, но только если все делается всерьез и каждое ваше слово обладает реальным весом. Доллары к оплате принимают везде, потому что за ними стоят реальные гарантии правительства США. Если бы гарантии срабатывали лишь время от времени, нам пришлось бы перейти к бартерному обмену. Станете ли вы работать на корпорацию, если не уверены, заплатят вам за выполненную работу или нет? Так же работает и прием запугивания. Используйте его только в том случае, когда у вас не остается других методов управления подчиненными, но если уж взялись за это, приготовьтесь осуществить угрозы на практике.

## **Если бы это было так легко...**

Высшая награда, дарованная нам Господом за хорошую работу, — способность делать работу еще лучше.

*Элберт Хаббард (1856-1915)*

Чтобы использовать этот тактический прием, вам нужно иметь в организации совершенно никчемного человека или такого, кого считали бы таковым все окружающие. В артиллерийской практике попадают иногда такие снаряды: они выглядят и действуют как нормальные снаряды, но только не взрываются. Когда мы говорим о никчемных людях, то имеем в виду тех, кто ни на что не пригоден.

Однажды я пожаловался своему боссу на то, как тяжела моя жизнь. Я сказал ему, что у меня так много работы, что мне порой кажется, что ее просто невозможно довести до конца. Я продолжал свои жалобы, а он молча слушал меня. Когда я за-

кончил, он посмотрел мне прямо в глаза и сказал: «Если бы это было так легко, я бы поручил все это Джонсу». Джонс был совершенно никчемным человеком. Я похолодел и постарался как можно быстрее закончить разговор.

Что сделал для меня мой босс? Он похвалил меня и поставил на место одновременно. Он дал мне знать, что понимает, насколько сложная стоит передо мной задача, но он не сомневается, что я способен выполнить порученное дело, но в то же самое время он дал мне понять, что не желает больше слышать мои жалобы на чрезмерную трудность дела. Больше я никогда не жаловался ему.

Как вы можете использовать эту тактику по отношению к своим подчиненным? Возникающего при этом чувства вины хватает на то, чтобы заставить их шевелиться и прекратить жаловаться. Я сейчас постоянно пользуюсь этим приемом, благодаря чему быстро останавливаю все жалобы и стимулирую превращение сотрудников в настоящих звезд. Все наемные работники склонны считать, что работают слишком много, а денег получают слишком мало. Иногда надо дать им понять, что вы поддерживаете их в этой самооценке. Данная тактика предоставляет такую поддержку, и если сотрудники хоть чего-то стоят, она заставляет их сконцентрироваться на том, что вы от них хотите. Попробуйте ее на практике!

## Корпоративный дух

Наиболее важное качество лидера — осознавать себя таковым.

*Андре Моруа (1885-1967)*

Почему одни организации работают хорошо, а другие — нет? Может ли быть так, что одни организации обладают особым корпоративным духом, который делает привлекательной принадлежность к этой организации, заставляет сотрудников гордиться тем, что они там работают? Почему многие молодые американцы стремятся вступать в ряды морских пехотинцев? Потому ли, что там они находят самое современное оборудование и снаряжение и отличное руководство? Несомненно! Люди стремятся туда, потому что быть морским

пехотинцем престижно. Если ты морской пехотинец — ты один из лучших.

Как может Мастер корпоративной политики использовать корпоративный, или командный дух? Он может способствовать формированию в людях стремления присоединиться к его организации. Он может сделать так, чтобы люди гордились тем, что они являются составляющей частью его организации, и думали, что его организация — самая лучшая. А если вы хотите быть частью лучшего, вы будете стремиться присоединиться к ней. Это привлекает хороших людей, поскольку хорошие люди хотят принадлежать к хорошим организациям. Они не хотят играть во второразрядной команде — они хотят, чтобы их ассоциировали с лучшим.

Как этого добиться? Прежде всего, рассказывая всем, что вы и есть самые лучшие. Вы убеждаете самого себя, своих руководителей и своих людей, что ваша команда — самая лучшая. Вы продолжаете твердить им это, пока они сами в это не поверят и не начнут рассказывать об этом окружающим. Вскоре все в это поверят. Являются ли морские пехотинцы лучшими? Не знаю, но важно то, что и я, и они сами, и множество других людей так думают. Они будут говорить вам, что это так, и если вы спросите любого гражданина США, какие подразделения являются наиболее эффективной боевой силой, вам ответят, что это морские пехотинцы. Почему? Да прежде всего потому, что они считают себя лучшими, и в силу этого действительно становятся такими. Они требуют совершенства от каждого новичка, потому что убеждены: если ты стал морским пехотинцем, ты должен быть совершенным. Совершенство становится чем-то само собой разумеющимся, никто не согласен на меньшее. Применяйте эту философию в своей организации — и вы станете одним из лучших.

## **Резюме**

В этой главе мы затронули многие важные темы. Мы поговорили о лояльности, честолюбивых сотрудниках, о том, как находить хороших работников среди тех, кого считают «отбросами», о формах обращения с подчиненными. Мы рассмотрели тактические приемы, которые позволяют больше получать от

своих сотрудников, такие как расширение малого до больших размеров, просьба постараться побольше. Мы увидели, что если вы хотите продвигать своего подчиненного, вы должны продемонстрировать его своему руководству, а также обсудили метод запугивания для побуждения подчиненных к действиям. Я никогда не забуду слова своего босса: «Если бы это было так легко...» Заключительный раздел был посвящен корпоративному духу, который совершенно необходим вам, если вы хотите, чтобы ваша организация достигла успеха.

Если вы намерены сделать так, что организация работала на вас, вам придется неоднократно возвращаться к этим приемам. Развивать своих людей и толкать их вперед — насущная необходимость. Не бойтесь быть боссом, не бойтесь пользоваться своей властью, чтобы помочь тем, кто помогает вам.



## Получите свою долю добычи

Каждый хочет продвинуться вверх, но лишь немногим в течение очередного года удается сделать это. Почему так происходит? Дело только в удаче, или те, кто этого добился, делают нечто особенное? Данная глава представит вам несколько трюков, которыми пользуются Мастера корпоративной политики, чтобы убедить начальство в том, что они — единственно возможные кандидаты на вакантные должности.

Вы можете просить о повышении напрямую или действовать настолько изощренно, что они сами предложат вам новый пост. Вы можете найти другую работу и тем самым вынудить свое прежнее начальство предложить вам повышение, или вы можете найти новую работу для своего босса. Если вы хотите получить продвижение по службе, позаботьтесь о том, чтобы ваше личное дело было забито рекомендательными письмами от вышестоящих лиц в вашей организации. Если вам не удастся собрать их достаточно быстро, вы можете воспользоваться другими способами. Самый лучший метод, самый быстрый из них, — следовать за звездой. Когда она переходит на очередную ступеньку, вы делаете шаг вверх вслед за ней.

Хотите получить повышение? Читайте о том, как этого добиться.



## Просите об этом

Если вам выпал жребий стать попрошайкой, стучитесь только в широкие ворота

*Арабская поговорка*

Не просите! Существует целый ряд способов получить повышение, но ни один из них не предполагает прямой постановки вопроса. Все они рассчитаны на то, чтобы вы организовали все таким образом, что ваш босс, а возможно, его начальник, захотят продвинуть вас. Когда вы просите своего босса о повышении или продвижении вверх, в его голове возникает одна из двух идей. Он может подумать: «О, Боже мой, он прав. Мне нужно продвинуть этого парня, а я этого не сделал» или: «С чего вдруг этот чайник решил, что его нужно продвигать? Если бы он был подходящей кандидатурой, я давно бы это сам сделал». Второй вариант вероятнее. Если босс хочет вас повысить, он найдет способ для этого. Он не стал бы начальником, если не умел бы этого делать, а если он не умеет, значит, он накоротке с каким-то большим начальником. Если вы просите его, вы подвергаетесь большому риску вызвать его раздражение, а потому стать в его глазах менее подходящей фигурой для продвижения.

Когда вы просите, ваш начальник попадает в затруднительное положение. А когда вы ставите босса в затруднительное положение, он закрывается, и вы не можете понять, что он думает. Просьба о повышении должна быть сделана деликатно и тактично. Вот тактика, которую я использовал, чтобы получить повышение:

**Мой босс:** Как дела, приятель?

Я: Я взбешен! Я только что обнаружил, что получаю меньше всех среди выполняющих аналогичную работу. Меня крайне возмущает то, что компания так обходится со мной. (Обратите внимание, что я сказал «компания», а не босс.) Я понимаю, что это не ваша вина, я вовсе не жду от вас каких-то действий, но я работал больше, чем все остальные, и думаю, что все это нечестно.

**Мой босс:** Вы действительно думаете, что остальные получают больше?

Я: Ручаюсь вам!

Мой босс: Я посмотрю, что можно сделать. Но я не могу вам ничего обещать.

Он посмотрел, что можно сделать, и меньше чем через месяц я получил незапланированное повышение. Помогли мне два момента: я находился на нижней ступеньке иерархической лестницы и действительно много и усердно работал. Я не вступал в конфронтацию и не принуждал босса к принятию какого-то решения. Я просто дал ему знать, когда он сам спросил меня, что именно меня беспокоит. Это не была его вина, и я дал ему основания поверить в то, что я не ожидаю от него определенных действий. Он мог бы ответить мне: «Ну, понимаешь, оплата распределяется другими людьми, не мной лично. Если у тебя проблемы, обратись к расчетчикам». Или он мог бы сказать мне: «Если хочешь больше получать, больше работай». То есть существует масса ответов в стиле корпоративной дипломатии, и к этому надо быть готовым.

Даже если ваш босс на самом деле ничего не может сделать: для вас в этот момент, в его памяти остается некая информация, которая пригодится позже. Он не хочет потерять вас исключительно из-за размеров зарплаты. В следующий раз, когда у него будет возможность повысить зарплату, он вспомнит, что вы считали, что вам недоплачивают, и психологическое преимущество окажется на вашей стороне.

Фактор времени чрезвычайно важен. Если вы ведете себя тактично, когда ваш босс перегружен делами или беспокоится о каком-то очень важном деле, ваш такт запомнится ему. Если вы понимаете это и ведете себя правильно, а он достаточно восприимчив, он отреагирует так, как будто вы пришли и попросили у него о повышении. Будьте осмотрительны, выбирая время. Начальник должен быть настроен на то, чтобы выслушать вас, и главное — будьте как можно более деликатным. Едва ли найдется то, что я ненавижу больше, чем потерю хорошего сотрудника из-за размеров его зарплаты. Сравниться с этим может только необходимость нанимать и обучать новых сотрудников. Большинство людей, особенно те, кто находится на низших ступенях организационной пирамиды, недооценивают тот факт, что с точки зрения руководства найти хороших работников практически невозможно. Новых людей трудно обучать, они могут не вписаться в стиль деятельности организации.

Начальство не хочет терять вас, если вы хороший сотрудник, так что вы можете использовать эту информацию к своей выгоде, если будете вести себя осторожно и не перегибать палку. Впрочем, будьте осторожны, потому что ваш начальник может и не считать вас таким уж хорошим сотрудником.

## **Станьте техническим экспертом**

Малое знание, которое применимо на практике, гораздо ценнее бесконечно больших знаний, от которых нет никакой пользы.

*Халиль Гибран (1883-1931)*

Если ваш босс может найти причину не продвигать вас, он не будет этого делать, памятуя о вашем недостатке. Обычно начальники оценивают кандидатов на повышение по четырем критериям:

1. Могу ли я в дальнейшем рассчитывать на этого человека? Достаточно ли он лоялен? Нравится ли он мне?
2. Понимает ли он политику компании и моего отдела?
3. Справляется ли он со своей работой? Хороший ли он профессионал?
4. Умеет ли он ладить с людьми? Может ли стать руководителем?

По каждому из этих критериев может быть масса причин, чтобы вас отвергнуть. Я рано понял, что мне следует устранить в себе максимум таких причин. Я сосредоточился на уровне своего профессионализма. Я учился по вечерам, чтобы получить ученую степень, и сдал все необходимые экзамены, в результате получил профессиональный сертификат. Никто не мог сказать, что я не являюсь техническим экспертом и не знаю свою работу. Я посещал многие семинары по управлению людьми и усвоил множество методов, которые могли бы помочь мне стать хорошим руководителем. Меня стали считать специалистом по работе с персоналом. В итоге остались два момента: Умею ли я ладить со своим боссом? И понимаю ли я политику?

Вы тоже в состоянии исключить препятствия на пути к своему успеху. Чтение этой книги, в частности, поможет вам выработать необходимые политические навыки. Другие аспекты

вашей работы могут быть освоены путем обучения в университете или институте, посещения семинаров и специальных курсов. Умение ладить с начальством относится к числу личностных навыков, и тут ни я, ни кто-то другой ничем не может вам помочь, кроме как посоветовать быть лояльным по отношению к своему боссу, потому что порядочность и лояльность имеют огромное значение в общении с людьми.

## Найдите другую работу

Мы не ценим воду, пока колодец не станет сухим.

*Шотландская поговорка (XVIII век)*

Как я уже раньше упоминал, просьба о продвижении или повышении зарплаты должна быть весьма деликатной, и один из лучших способов добиться этого — найти другую работу внутри компании. Я не советую вам принимать предложения о работе со стороны, поскольку это может продемонстрировать вашему руководству, что вы собираетесь уйти. Возможно, в таком случае они поспешат опередить вас и уволят, в крайнем случае не будут препятствовать вашему уходу. Поиск другой работы внутри компании может быть воспринят с пониманием и одобрением, поскольку вы сохраняете лояльность к организации и просто пытаетесь улучшить свое положение. Если вы найдете такое место, перед вашим боссом окажется простой выбор: отпустить вас в другое подразделение или повысить ваш статус, чтобы удержать вас у себя.

Сам факт, что начальник другого подразделения хочет заполучить вас, уже поднимет вашу ценность в глазах нынешнего босса. Примерно так бывает в семейных отношениях. Если кто-то говорит, какая замечательная фигура, замечательный ум, замечательный внешний вид и т. п. у вашего супруга или супруги, вы начинаете заново воспринимать эти качества и самого супруга или супругу. В корпоративной политике работает тот же принцип.

Я сам неоднократно наблюдал, как с успехом применялась эта тактика. Я тоже дважды прибегал к ней, а также видел, как ее опробовали на мне мои честолюбивые сотрудники. Ваш босс может в ответ сказать вам, что у него нет возможности продвинуть вас, но столкнувшись с реальной угрозой ухода в другую

отдел ценного сотрудника, он сотворит чудеса. Он может отправиться к своему начальству и угрожать остановкой всей работы в случае вашего ухода, он может найти множество способов продвинуть вас. Этот прием отлично работает, но вы должны быть готовы перейти на новое место, если ваш босс решит отпустить вас или если вы переоцените собственную ценность. Но даже если вы блефуете, вы должны быть готовы подкрепить слова действиями.

## **Найдите новую работу для своего босса**

Мы живем в мире вещей, и наша единственная связь с ними состоит в том, что мы знаем, как манипулировать ими или использовать их.

*Эрик Фромм (1900-1980)*

Непосредственное продолжение предыдущего раздела — идея найти работу для своего босса в другом подразделении или вообще в другой компании. Когда он уходит, открывается вакансия, которая может стать вашей, или он может взять вас с собой. В обоих случаях вы остаетесь в выигрыше.

У меня был начальник всего несколькими годами старше меня, причем он представлял собой тот самый тип босса, который приписывает себе всю славу и сваливает на подчиненных всю ответственность за неудачи. У меня не было никаких шансов продвинуться, находясь в подчинении у такого парня, поэтому я начал подыскивать для него новую работу. Вскоре я обнаружил, что никто в компании не хочет видеть его в своем подразделении — его репутация как мерзкого типа была широко известна всем в нашей организации, — поэтому я стал искать ему место в другой компании. Я занимался поисками месяца три, пока не нашел подходящую для него работу, которая безусловно была повышением, сулила изрядную прибавку зарплаты, а кроме того, новое место работы было гораздо ближе к его дому.

Я некоторое время сомневался, как лучше довести до него информацию об этом месте так, чтобы он не догадался, что за этим стою я, — нет ничего хорошего в том, чтобы тебя сочли манипулятором. Я воспользовался помощью одного друга, ко-

торый работал в компании, куда я хотел пристроить своего босса. Он позвонил моему начальнику и сказал ему о вакансии, тот прошел собеседование и получил место. Меня поставили на должность моего босса, и все жили после этого долго и счастливо, за исключением моего бывшего босса, которого уволили через шесть месяцев. Вероятно, в новой компании не нянчились с мерзкими типами так, как это делали в нашей организации.

## Рекомендательные письма

Похвала — всего лишь долг, но лесть — подарок.

*Сэмюел Джонсон (1709-1784)*

Мне всегда казалось, что гораздо легче устроить продвижение для себя или кого-то из своих людей, если есть рекомендательные письма от начальников других подразделений. Такие письма служат для вашего начальника и, возможно, начальника начальника — постарайтесь, чтобы они дошли как можно выше — подтверждением, что вы или тот человек, которого вы хотите продвинуть, — отличный сотрудник и ему нужно что-то по этому поводу предпринять. Рекомендательные письма служат трем целям:

1. Они дают знать вашему руководству, что вы хорошо делаете свою работу.
2. Они дают знать вашему руководству, что еще кто-то заметил ваши способности и выразил свое одобрение.
3. Они делают вас более заметным для руководства, так что при появлении вакантных мест ваше имя всплывет в памяти.

Чтобы продемонстрировать то, о чем я говорю вам, возьмем обыкновенного молодого человека, который работает на меня, и посмотрим, насколько быстро я смогу его продвинуть. Я заручился рекомендательными письмами от четырех приближенных вице-президента, и первое повышение произошло так скоро, словно парень просто неземное чудо. В другом случае я составлял письмо для своего вице-президента и во время подписания его завел разговор, рекомендуя программиста, который сделал для меня хорошую работу, невзирая на сопротивление его руководства. В итоге программист получил повышение, а не выговор.

Когда бы кто бы ни сказал, что я или моя организация сделали хорошую работу, я прошу написать об этом моему боссу и его начальнику — или даже выше, в зависимости от масштаба достижения — прислать письмо, в котором все это будет указано. Большинству людей это просто не приходит в голову — если кто-то хочет этого, я всегда пишу для них подобные письма. Все эти большие боссы так редко получают письма с похвалами их подчиненным, что они считают, что сделано было нечто выдающееся — они проглатывают наживку мгновенно.

Этот прием также позволяет лучше узнать людей, которые готовы помочь вам. Благодарственные и рекомендательные письма показывают руководству, что вы отличный менеджер, умеющий и работать, и устанавливать хорошие отношения с коллегами. Если вы хотите создать свою команду, которая пойдет за вами, вам надо научиться заботиться о своих людях. Самый лучший способ для этого, если у вас нет возможности платить им больше денег, — показывать им, что результаты их труда становятся всем известны, а в этом тоже помогут письма, в которых другие люди отметят, какую замечательную работу проделали ваши сотрудники.

## Уйти в поисках работы

Интересно уезжать откуда-то, интересно даже просто думать об этом. Отъезд напоминает нам о том, частью чего мы были, а кроме того, он обещает нам нечто новое впереди, то, о чем мы мечтали.

*Ричард Форд (р. 1944)*

Первый шаг к тому, чтобы найти работу вне прежней компании, — пройти собеседование. Когда я давал объявление в газету о вакансии, я получал от 50 до 100 ответов на одно рабочее место. Как я выбирал тех, кого приглашал на собеседование, а кого — нет? Я начинал постепенно выбрасывать претендентов. Первыми вычеркивались те, у кого не было высшего (или адекватного профессионального) образования. Если количество оставшихся было по-прежнему велико, я выбрасывал тех, кто не имел ученой степени или особенно хорошего образования. Если и теперь претендентов было много, я просматривал резюме целиком, чтобы выбрать тех, кто хорошо

постарался, чтобы продать себя. Сам я не люблю стандартно составленные резюме, поскольку это показывает мне, что человек был не в состоянии сам его составить.

Когда вы отправляетесь на собеседование, оденьтесь в соответствии с профессиональным статусом, на который вы претендуете. Я всегда покупал самые дорогие костюмы-тройки, которые только мог себе позволить на тот момент, когда понимал, что пора менять работу. Если мои туфли не выглядели абсолютно новыми и модными, я покупал еще одну пару. То же самое касается рубашки и галстука. Обязательно сделайте прическу у стилиста за два или три дня до собеседования, а если вы склонны обкусывать ногти, сделайте маникюр и постарайтесь держать пальцы подальше ото рта вплоть до дня собеседования. Не курите и не жуйте резинку.

Отвечать на вопросы и задавать их — вот суть собеседования. Вы должны расслабиться и осознать, что если вы достаточны хороши, ваш интервьюер захочет выбрать вас в большей мере, чем вы — его компанию. Не давайте ему понять, что вы знаете это, иначе он решит, что вы — высокомерный тип, но пусть эта мысль поможет вам чувствовать себя спокойнее и увереннее. Он в отчаянии и ищет кого-то действительно стоящего, но он не хочет ошибиться и нанять «чайника».

Кроме того, вы должны узнать как можно больше о компании. Задавайте вопросы и делайте заметки, если интервьюер не возражает против этого. Я всегда спрашиваю о том, что меня интересует, если у меня есть такая возможность, и мне никогда не отказывали в информации. То, что вы делаете заметки, производит впечатление на интервьюера, потому что если вы записываете его слова, значит, они важны для вас. Я всегда беру с собой заранее составленный список вопросов, когда отправляюсь на собеседование. Это показывает интервьюеру, что я подготовился к разговору и что я человек солидный и серьезный. Нет ничего хуже ситуации, когда за все время собеседования кандидат не задает ни одного вопроса. Это демонстрирует отсутствие у него реального интереса.

Представитель фирмы, проводящий собеседование, всегда спрашивает: «Почему вы ищете работу?» Я не знаю, зачем они это делают, но так происходит всегда. Что они собираются сделать с полученной в результате информацией, — большая загад-



ка. Лучше, если вы готовы к такому вопросу. Не говорите им, что ваш босс — мерзавец, или что вам в прошлом месяце понизили зарплату, или обошли с повышением, в котором вы были совершенно уверены, или что негодяи не платят вам столько, сколько вы заслуживаете. Такой тип ответов покажет интервьюеру, что у вас есть серьезные проблемы с установками и отношением к жизни, а в списке приоритетов любой компании возможность нанять сотрудника, у которого проблемы с установками, занимает последнюю строчку. Вот пара приемлемых ответов:

—Я всегда хотел работать в вашей компании, и когда увидел ваше объявление, решил воспользоваться шансом.

—Я думаю, в вашей компании передо мной открывается больше возможностей. Я считаю, что могу много предложить вам, а мой опыт, приобретенный на прошлом месте работы, поможет мне принести пользу вашей компании.

Никогда не спрашивайте, сколько платят за данную работу. Дайте им самим возможность поднять эту тему; они сами скажут, если захотят получить вас. Интервьюер обязательно спросит, сколько вы сейчас получаете, — пришло время лгать сквозь зубы, — а затем, возможно, и «Сколько вы рассчитываете получать, когда будете работать на нас?» Если он это скажет, это значит, что он ожидает услышать от вас сумму, на 10-15 % превышающую ту, которую вы на самом деле хотели бы получить. Если вы попросите заведомо больше, он скорее всего откажет вам, поскольку придет к выводу, что у вас завышенная самооценка. Будьте разумны в своих запросах. Если вы не уверены, что хотите получить эту работу, надбавьте еще 10 % сверх ожидаемого. Если они вас очень хотят видеть у себя, они заплатят, но если они колеблются, то скорее всего откажут вам. Однажды я получил таким образом работу, надбавив 25 % к тому, что хотел зарабатывать. Во время собеседования я пришел к решению, что мне не слишком нужна эта работа, и назвал свою цену, считая ее слишком высокой, а они согласились платить мне столько. Не блефуйте, если не готовы расплачиваться за это.

Ложь в резюме и во время собеседования — обычное дело. У меня был друг, который не имел никакого образования, кроме средней школы. Вы бы никогда не заподозрили это, общаясь с ним, но в его резюме было написано, что он закончил университет. Его так никогда и не поймали, и он заработал гораз-

до больше денег, чем я. Когда он был продавцом, в его резюме было написано, что он — директор по маркетингу. Информация о его зарплате вечно отклонялась от истины на десять тысяч долларов в год. Лишь немногие компании будут тратить время, проверяя достоверность сведений, приведенных в резюме и рассказанных на собеседовании, и многим работодателям приходится потом расплачиваться за подобную небрежность. Используйте осведомленность во всем этом осторожно. Время от времени я, например, проверял данные резюме и собеседований, а сам всегда писал и говорил правду, которая, между прочим, тоже поддается некоторой интерпретации. И вам я рекомендую в этом следовать моему примеру.

## Следуйте за звездой

Время от времени появляются на земле люди редкого и поразительного совершенства, которые ослепляют нас своими добродетелями, чьи выдающиеся качества излучают изумительный свет. Как те необычные звезды, о происхождении которых нам ничего не известно, равно как и об их судьбе, однажды они исчезнут, и мы знаем еще меньше — куда; эти люди не имеют ни предшественников, ни последователей: они целиком принадлежат к своей особой породе.

*Жан деЛабрюйер (1645-1696)*

Вы никогда не задумывались, как Уолтер Мондейл смог подняться так высоко в политической иерархии? Он сумел достичь этого, следуя за двумя звездами. Сначала он следовал за Хьюбертом Хамфри, а потому стал сенатором и вице-президентом. Затем он следовал за президентом, Джимми Картером, и потому приобрел один из наиболее выгодных и престижных постов в стране. Были у него какие-то особые таланты? Конечно, но главное — он следовал за другими талантливыми людьми и поднялся до уровня, которого мог бы и не достичь, если бы *не* шагнул за ними след в след.

Представьте себе автогонки. Почему машины идут так плотно, бампер к бамперу, при скорости сто двадцать миль в час? Неужели все гонщики — идиоты, обожающие щекотать себе нервы? Вовсе нет, они делают это, потому что хотят, чтобы первая машина разбивала для них поток воздуха, позволяя

остальным следовать за ней на той же скорости с меньшей нагрузкой на мотор.

Мир бизнеса очень похож на большую политику и автогонки. Самый простой способ подняться на вершину заключается в том, чтобы найти человека, который уверенно идет на эту же вершину или уже находится там, и стать одним из «его людей». Если он движется вверх, поток разряженного воздуха позади него будет втягивать вас вверх с меньшими усилиями с вашей стороны, чем если бы вы шли наверх в одиночку. Если он уже находится на вершине, неплохо приобрести покровительство такого «крестного отца».

На определенных организационных уровнях лояльность и личная преданность человека становятся более важными, чем профессиональная подготовка. На самом деле, я предпочитаю лояльного сотрудника со средними способностями нелояльному, но способному творить чудеса в профессии. Большинство руководителей высшего ранга придерживаются такой же точки зрения. Они заботятся о тех, кого считают «своими людьми», и убирают с дороги всех, кого таковыми не считают.

Отличные примеры того, как следование за звездой вознаграждается, можно наблюдать повседневно. Смена руководства в больших организациях может произойти по многим причинам. Когда главный руководитель умирает, его увольняют или он переходит на другую работу, на его место зачастую приглашают человека со стороны. Тот, кто занял лидирующее положение в организации, немедленно начинает формировать удобный ему штат, заполняя ключевые должности «своими людьми». И не потому, что прежние вице-президенты и директора не справляются со своей работой; исключительно потому, что они — люди прежнего босса. Сам прежний босс, если он перешел в другую компанию, обычно тянет за собой своих людей, открывая вакансии для ставленников нового руководителя. Если этого не случилось, новый босс будет мягко, а в некоторых случаях — и достаточно жестко выталкивать прежних начальников, чтобы освободить места для «своих людей».

Дважды я оказывался в ситуации, когда происходила смена высшего менеджмента. В одном случае в течение года были уволены все высшие руководители компании, кроме одного. В другом — они были оставлены в компании, но над ними были поставлены новые люди. Эти новые боссы не в состоянии были

ужиться с прежними руководителями, а потому последние ушли добровольно. Результат был тот же самый: новый руководитель привел следом за собой «своих людей», и организация оказалась разделенной на два лагеря: они и мы.

Давайте поговорим о том, какие выгоды приносит следование за звездой из компании в компанию. Деньги и прочие непосредственные виды поощрения всегда бывают неплохими — это неременная часть игры. Власть гарантирована, потому что вы — один из людей босса, и вы обладаете возможностью производить нужные вам изменения в занятой вашей командой организации. Ваше чувство принадлежности к команде выгодно отличается от ощущений одинокого человека, противостоящего организации. Если команда и звезда действуют удачно, в таком случае и вы, как член звездной команды, будете находиться в выигрышном положении.

В чем отрицательные стороны такого образа действий? Если звезда сходит со сцены, то же самое происходит и с вами. Раз уж вы решили следовать за звездой, вы должны продолжать это вечно или найти новую звезду. Этому есть и своя этическая цена. Ваше понимание того, что является правильным, а что нет, не имеет с этого момента никакого значения. Если ваша звезда хочет что-то, это должно быть для вас законом. Если нечто не входит в круг интересов звезды, оно неправильно. Альтернативы вроде: хорошо для компании или хорошо для звезды, для вас более не существует. Вы играете на стороне звезды, даже если это плохо для компании.

Почему компании сталкиваются с проблемой подобного внешнего вторжения? Неужели высший менеджмент настолько альтруистичен и прежде всего заботится об интересах держателей акций? Я могу сказать вам со всей уверенностью: именно так! Все дело в том, что люди, обладающие реальной властью, не хотят утратить ее, а потому предпочитают время от времени внедрять в компанию «чужое» руководство. Эти «захватчики» являются представителями ведущих акционеров, которые таким образом защищают самих себя. Все это результат борьбы за отстаивание своих корыстных интересов.

А что можно сказать о следовании за звездой в рамках одной компании? Этот прием хорошо работает, пока вы не достигаете определенного уровня. На этом уровне каждый следует какой-то звезде — глупые и наивные люди в состав высшего руковод-

ства не попадают, — и теперь вы становитесь таким же, как все остальные, и дальнейшее продвижение основывается не на принципе лояльности, а на других критериях. Я рекомендую вам применять эту тактику, если вы достаточно сообразительны, чтобы следовать за звездой, но если вам этот способ не нравится, значит, вы посвятите свою карьеру служению боссу, который никогда не выбьется выше среднего уровня.

Что я могу вам посоветовать? Я соблюдаю абсолютную лояльность к своему боссу, пока это не входит в противоречие с моими собственными интересами или интересами компании. Говоря об интересах компании, я имею в виду ситуации, когда возникает угроза прямого мошенничества или действий, выходящих за рамки закона, в таком случае я предпочитаю не переходить следом за боссом критическую черту. Я дважды сталкивался с такой опасностью и, к счастью, вовремя понял, что происходит, и сумел обезопасить себя. В обоих случаях я ушел из компании, потому что меня больше не считали лицом, которому можно доверять. Они не увольняли меня, но мне пришлось уйти, поскольку я лишился покровительства. Никто более не хотел видеть меня в своей команде.

Один мой друг говорил со мной о звезде, за которой он следовал. Эта звезда, сын председателя совета директоров, был блестящим выпускником университета и имел то же имя, что его отец. Мой друг сказал: «Я понял, что этот парень быстро пойдет в гору, как только услышал его имя».

## Резюме

Для того чтобы добиться повышения, необходимо обладать определенными навыками и знать тактические приемы. Мы рассмотрели несколько способов достичь желаемого. Мы узнали, как надо добиваться продвижения, избегая произносить просьбу напрямую. Мы обсудили необходимость стать техническим экспертом, найти другую работу для себя или для своего босса. Надеюсь, теперь вы понимаете важность рекомендательных и благодарственных писем. Мы поговорили также о поиске работы за пределами своей компании и о методе следования за звездой. Так что если у вас возникнет малейшая возможность добиться повышения — действуйте!

# 11

г л а в а

## Выживание сильнейших

Нравится ли мне самому эта глава? Ни в коем случае! Тактические приемы, описанные здесь, я неоднократно наблюдал на практике, порой их применяли по отношению ко мне. Прочитайте и разберитесь с ними, а потом сформируйте собственное отношение к их использованию. Все это реально действующие трюки, причем весьма грязные.

Я представлю вам семь приемов, которые сам считаю безусловно грязными — сам я их не применяю, но, полагаю, я должен описать их, чтобы вы знали об их существовании. Среди этих приемов: несуществующие письма, необъявленные копии, письма руководству, выговоры и рекомендации, атаки с помощью неверной информации, звонки в правительство и трюк под названием «давайте оформим сделку». Эти семь приемов составляют список самых распространенных методов. Все они грязные, и если ваши моральные представления будут оскорблены самим фактом упоминания нечестных трюков и вы не заботитесь о том, что чьи-то грязные трюки могут положить конец вашей карьере, можете не читать эту главу. Однако не прочитав ее и не используя перечисленные ниже методы, вам ни за что не подняться выше среднего уровня менеджмента, и можете считать большой удачей, если сумеете продержаться на этом уровне до пенсии.

## Несуществующие письма

Самый надежный способ быть обманутым — считать себя умнее других.

*Франсуа де Ларошфуко (1613-1680)*

Я ненавижу эту тактику, но едва ли не ежедневно становлюсь очевидцем ее применения. Я знаю людей, которые ее используют, и я крайне осторожен, когда мне приходится иметь с ними дело. Любой человек, использующий этот прием, представляет собой худшую разновидность Мастера корпоративной политики. В целом, Мастера корпоративной политики соблюдают определенный кодекс чести. Может быть, он не совпадает с вашим, но он у них безусловно есть. Но тот, кто использует данную тактику, заслуживает того, чтобы за ним пристально следили — это крайне опасный тип.

В чем суть этого тактического приема? Все очень просто. Это создание писем постфактум, чтобы прикрыть тылы. Если вы оказались слишком глупы и непредусмотрительны, чтобы приготовить их заранее, когда дело только начиналось, значит, вы делаете их, когда вас уже поймали. Вы создаете письмо, которое снимает с вас ответственность за возникшую проблему. Настоящие умельцы даже кидают письмо в почтовый ящик, чтобы на нем появился штамп. Причем дату чуть-чуть подправляют, чтобы все выглядело так, словно письмо пришло уже месяц назад. Работает ли этот прием? О да. Он срабатывает, потому что никто не верит несчастному, который оправдывается: «Я не получал этого меморандума». Что делать, если этот прием использовали против вас? Жаловаться и заявлять во всеуслышание, что вы не получали письма, я вам не советую. Так поступают многие, но никто этому уже давно не верит. Ни в коем случае так не поступайте!

Как же бороться? Сделать это очень трудно, если человек, якобы давным-давно отправивший вам письмо, применяет прием очень редко. Если он делает это часто, у вас появляется шанс разоблачить его.

Советую ли я вам применять этот прием на практике? Нет. Я хорошо знаю типов, использующих эту тактику, и я доверяю им не больше, чем бешеной собаке. Я ненавижу их, и я сделаю все, чтобы уничтожить их. Если у менеджера нет ни малейших

представлений о чести, он ничего не стоит. Каждый по-своему определяет, что такое честь, но если вам вообще нельзя доверять, на что вы годитесь? Я знаю множество людей, которые будут вам лгать, но соблюдая определенные ограничения. Создание фальшивых документов не вписывается ни в какие рамки порядочности и приличий. Даже лжецы не любят тех, кто создает письма и меморандумы постфактум.

Когда следует использовать это? Когда наступает конец света и у вас уже не остается никакого выхода из ситуации, или если вам нужно выиграть время для бегства. Философия Судного дня может спасти вам жизнь или дать вам время найти другую работу. Использую ли я сам эту тактику? Никогда не делал этого и не собираюсь делать. По отношению ко мне так поступали пять раз, и я выжил, не прибегая к такому же методу. Я упомянул об этом приеме в своей книге только для того, чтобы вы знали о такой возможности и были готовы к тому, что подобный грязный трюк может быть обращен против вас.

И все же: какой избрать способ борьбы с этим приемом? Требуйте от секретаря тщательно регистрировать всю входящую корреспонденцию. Заставляйте секретаря точно проставлять все даты и время ее поступления и держать под замком все печати и штампы так, чтобы никто посторонний не мог ими воспользоваться. Если приходит такое письмо, секретарь будет знать об этом, точно зафиксирует время его поступления и проштампует на нем дату регистрации. Мастер корпоративной политики в состоянии преодолеть такую ситуацию, потому что он всегда готов к ней. Если вы тщательно инструктируете своего секретаря и требуете аккуратности в его работе, то и вы будете готовы к этому удару. Эта защитная тактика избавит вас от неприятностей.

## Необъявленная копия

Недостаток храбрости может быть восполнен избытком хитрости.

*Уильям Блейк (1757-1827)*

Необъявленные копии — это грязный трюк, который в ходу уже много лет. Как он работает? Составитель письма или меморандума не желает распространения и реального использования написанного им документа. Нормальная профессио-



нальная вежливость требует перечислить в приложении к документу всех, кому вы разослали копии данного письма или меморандума. Мастер корпоративной политики, использующий данную тактику, не хочет составлять такой перечень.

Как он может это сделать? Стандартные правила предписывают сначала решать проблему на своем уровне, пока не будут исчерпаны все возможности, а затем идти выше. Используя тактику необъявленной копии, вы создаете у противника иллюзию, что следуете установленным правилам, хотя это далеко не так. Вы втягиваете в дело его босса, начальника его босса и так далее, при том что они не знают всех подробностей. Это грязный трюк? Без сомнения, но порой Мастер корпоративной политики чувствует, что он дает ему определенные преимущества.

Вот пример использования этой тактики, с которым я столкнулся на собственном опыте:

1. Мой поставщик доставил продукцию плохого качества — мы вернули ее как можно скорее. Однако у него был совсем небольшой бизнес и серьезные проблемы с наличностью.
2. Президент компании позвонил мне и сказал, что поскольку я не заплатил за всю эту ерунду, поставщик напишет о случившемся председателю совета директоров.
3. Я обрисовал ему нашу позицию и сказал, что если уж ему надо кому-то писать, так в первую очередь директору по поставкам, то есть моему непосредственному начальнику. Он согласился с этим.
4. Этот пакостник написал моему директору, но одновременно послал необъявленные экземпляры председателю совета директоров и двум вице-президентам.
5. Мы заплатили поставщику за продукцию, которую не могли использовать, только чтобы покончить со скандалом.

Кто выиграл? Думаю, на коротком интервале времени — он, а на длинном — я. Я прервал все отношения с данным поставщиком, а затем исключал его из числа партнеров и в других двух компаниях, где работал впоследствии. Может быть, он и выиграл одну битву, но на протяжении всей последующей карьеры я старался не давать ему возможности делать бизнес там, где я отвечал за снабжение. Все, кто со мной когда-либо работали, знают об этой истории, и они тоже избегают этого поставщика. Кто выиграл? Решайте сами.

Единственное преимущество необъявленных экземпляров состоит в краткосрочном выигрыше. С точки зрения долгосрочной перспективы, прием приносит больше вреда, чем пользы. Следует ли вам пользоваться этой тактикой? Не советую, но признаю, что не раз наблюдал, какой эффективной она порой бывает.

Когда вы можете ее использовать? Возможно, в том случае, когда все другие попытки договориться провалились и вы вынуждены находить быстрое решение проблемы. Когда идет речь о жизни и смерти, вам приходится что-то предпринимать.

## Письма руководству

Легко быть независимым, когда у вас есть деньги. Но оставаться независимым, когда у вас ничего нет, — вот это истинная проверка.

*Махалия Джексон (1911-1972)*

В предыдущем разделе я упомянул поставщика, который написал председателю совета директоров. Нравится ли это Мастерам корпоративной политики? Категорически нет! Представляете себе, что это значит, когда высшее руководство задает вам вопрос: что там случилось в вашем подразделении? Это большая неприятность для любого уровня менеджмента, а когда это затрагивает лично вас, ситуация может оказаться довольно болезненной. Хотите испытать это на своей шкуре? Конечно, нет!

Как работает этот механизм? Все начинается с того, что ваше письмо поступает в канцелярию высшего руководства. Есть вероятность, что самый большой начальник так его и не увидит, но кто-то из его помощников обязательно прочитает письмо и направит его вице-президенту, отвечающему за соответствующее направление работы. Этот вице-президент рассмотрит письмо и направит его главному менеджеру с пометкой, что председатель совета директоров ожидает ответа. Главный менеджер направит его в следующую нижестоящую инстанцию, а оттуда оно поступит еще на ступеньку ниже, пока наконец не достигнет уровня того менеджера, который непосредственно отвечает за решение вопроса. Прохождение каждой дополнительной ступени удлиняет цепочку и прибавляет

веса письму, поэтому к тому времени, когда вопрос высшего руководства: «О чем идет речь?» достигает осведомленного менеджера, он уже превращается в нечто вроде: «Когда, наконец, будет решен этот проклятый вопрос?!»

Посоветую ли я поставщику писать высшему руководству? Нет, во всяком случае не ранее, чем он напишет последовательно на каждый уровень снизу до самого верха. Если ему откажут в решении вопроса на всех предшествующих уровнях, тогда и только тогда следует писать высшему руководству. Каждый раз, переходя на следующий уровень, нужно посылать копию письма покупателю и его непосредственному начальнику.

Что делать сотруднику, которого не устраивает то, как решаются вопросы на низшем уровне? Если у вас хватит сил и присутствия духа для борьбы, действуйте. Вам следует быть осторожным, потому что непосредственное ваше начальство может открыть сезон охоты и съесть вас на месте, но если у вас не остается другого выхода, действуйте. Нет ничего, что руководство ненавидело бы больше, чем вмешательство главного босса корпорации в вопрос о конкретном сотруднике. Когда это происходит, сотрудник попадает в список тех, кого нужно «убрать-во-что-бы-то-ни-стало». Каждый член руководства будет стараться вытеснить его, даже если на это потребуется много времени.

Эту тактику можно использовать лишь однажды. Я видел многих людей, применивших этот прием после получения письма об увольнении. Они обращались к самым большим шишкам, ни мало не заботясь о возможном преследовании. Честно говоря, иногда я сам вдохновляю своих подчиненных на написание подобных писем, особенно если я разделяю их взгляды.

Следует ли поступать так, если вы хотите остаться в компании? Не советую, потому что, если Мастера корпоративной политики обнаружат, кто это сделал, они разгрызут все ваши косточки и выплюнут остатки с такой скоростью, что вы даже сообразить не успеете, что же с вами случилось. Можно ли проделать этот трюк, не обнаружив себя? Может быть, но если вы хотите, чтобы весь прием сработал максимально эффективно, вы должны назвать свое имя в обращении к высшему руководству. Вы можете попросить, чтобы ваше имя не разглашалось, но никаких гарантий, что ваша просьба будет удовлетворена, у вас нет. Мастера корпоративной политики держатся друг за

друга, даже если кто-то из них поступает неправильно. Так что будьте осторожны.

Следует ли поговорить со своим боссом, если вы хотите . писать высшему руководству? В целом — нет, но и среди руководителей существует немало честных, трудолюбивых личностей, которым можно доверять. Если вы работаете на честного человека — у меня на протяжении всей карьеры было таких немного, — в таком случае поделитесь с ним и попросите совета и содействия.

Возымеет ли эта тактика действие? Не сомневайтесь, эффект будет. Возможно, вы погорите на этом, но дело будет сделано. Если вам не важно, что случится с вами, напишите письмо, приготовьте эту бомбу и ожидайте, когда она взорвется. Мне часто бывало жаль, что у меня нет такого количества денег, чтобы я мог смело высказать все, что думаю. Мне жаль, что я недостаточно глуп или наивен, чтобы написать высшему руководству и рассказать ему, как Мастера корпоративной политики, которые на него работают, попусту растрачивают его деньги, и как бы он мог заработать гораздо больше, если бы нанимал только рабочих лошадок, а не коней для парадов. К несчастью, моя жена и дети хотят есть.

Писать высшему руководству всегда означает рисковать. Если вы защищены финансово и не заботитесь о том, что может случиться, или если моральные принципы для вас важнее собственной безопасности, действуйте. Но если вы похожи на большинство людей, вы можете только мечтать о независимости и возможности встать и во всеуслышание сказать правду.

## **Обман в рекомендательном письме**

Это было красиво и просто, как и любой большой обман.

*О'Генри [Уильям Сидни Портер] (1862-1910)*

Никогда, даже в самых диких фантазиях, я не представлял себя самого применяющим эту тактику. Полагаю, я никогда не опущусь до этого, но со мной так поступали. Я был буквально раздавлен, а тип, который сделал это со мной, еще и улыбался. Однако могу сообщить, что час расплаты, когда я смог рассчи-

таться с ним за это, для него все же пробил, пусть мне и пришлось с этим немного подождать.

В чем суть этой тактики? Позвольте описать ее, рассказав о том, как меня самого растерли в порошок. Я работал над заурядной проблемой, когда мне позвонил старый приятель. Когда-то давно мы были друзьями. Он сказал мне, что у него есть старший закупщик, контракт с которым ему приходится разорвать, потому что тот разругался с его руководством. Он сказал мне, что человек это очень хороший, но он с трудом умеет мириться с глупцами. Мой тип сотрудника, не правда ли? Он спросил меня, не возьму ли я этого человека в свою организацию, поскольку он отличный специалист, настоящий эксперт по поставкам, и просто позор, если человек с такой квалификацией останется вне корпорации. Я согласился и попросил приятеля написать мне письмо с изложением проблем этого старшего закупщика и рекомендациями. Я объяснил, что намерен использовать это письмо, только если у меня возникнут проблемы с этим человеком, а если нет, я просто впоследствии уничтожу письмо. Мой приятель согласился и написал письмо. Менее чем через две недели я уже понял, что мне подсунили абсолютно никчемного типа, и я захотел от него избавиться. И что вы думаете? Проходимец, который называл себя моим другом, написал такое рекомендательное письмо, что я просто не мог уволить этого парня. Я оказался в западне и не мог использовать письмо, как я планировал, потому что письмо уже лежало в личном деле этого типа.

Что я сделал? Я нашел ему работу в другой компании с зарплатой на 25 процентов больше, чем у нас. Я все еще терпеть не могу бывшего друга, который сделал мне такую гадость, хотя и начал немного смягчаться. Если я получил неудачника в качестве своего сотрудника, что можно сделать, чтобы избавиться от него? Повторить фокус моего приятеля? Конечно, можно сделать и так, но писать подобное рекомендательное письмо я не стану.

Если вы хотите кого-то уничтожить, повесьте на него своих неудачников, снабдив такими письмами в личном деле, которые не дадут избавиться от них. Ему не останется ничего другого, как искать для них новую работу. Если хотите нажать врага на всю жизнь, используйте эту тактику.

## Атака с помощью клеветы

Маккартизм — это американизм с закатанными рукавами.

*Джозеф Мак-Карти (1908 -1957)*

Как могло случиться, что сенатор Джо Мак-Карти оказался способен привести в смятение целую нацию, когда у него в руках не было ни одного мало-мальски убедительного доказательства? Почему люди вдруг принимают на веру некие утверждения, не способные выдержать даже поверхностной проверки? Я не могу объяснить это, но люди именно таковы. Они готовы верить самым нелепым обвинениям, если это соответствует их целям. Даже если у них нет личных мотивов, они всегда готовы поверить худшему о других людях. Задумайтесь об этом хотя бы на минуту. Если вы мужчина, и ваш приятель говорит вам, что некая женщина легко доступна, поверите вы в это? Вполне вероятно. Почему? Не знаю, но так обычно бывает. Я принимаю на веру то, во что хочу верить. Порой мы просто хотим плохо думать о ком-то, даже если этот человек нам нравится.

Если вы поняли, в чем суть этого психологического принципа, значит, вы уже хорошо представляете, что такое корпоративная политика. О чем вообще идет речь в последних разделах? О том, как стать успешным, не прилагая к этому особых усилий, *если* у вас нет никаких моральных принципов.

Хотите уничтожить кого-то? Начинайте с распространения слухов — любых сплетен. Люди захотят в них поверить. Если они внедрились в сознание достаточно глубоко, то превращаются в правду, даже если они абсолютно не соответствуют действительности. Вы нигде не сможете укрыться от общественного мнения, а вера в то, что практика — критерий истины, утешает только наивных идеалистов. Вот несколько примеров сплетен, которыми пользуются для того, чтобы уничтожить человека:

- Он бьет свою жену.
- Он одурачит любого, кого только сможет.
- Он уже был четыре раза женат раньше.
- Он лечился в психиатрической больнице.

Как уничтожают женщину? Чаще всего объявляют ее легкодоступной. Рассказывают всем и каждому, что она готова отдаться после первого же свидания и сделает все, чтобы ускорить это. И что дальше? Все захотят в это поверить, все скажут, что она занимается тем, о чем и сказать-то неудобно. И оправдаться она уже не сможет. Вот еще несколько слухов, направленных против женщин:

- У нее есть внебрачный ребенок.
- Она делала аборт.
- Она употребляет наркотики.
- Она занимается сексом за деньги.

Если кто-то хочет уничтожить целую организацию, как он действует? Он пытается атаковать высшее руководство. Если руководство недостижимо, он начинает свой путь вниз. Приведенные выше примеры не представляют собой единственно возможные способы опорочить человека. Тот, кто занимается подобными делами, без сомнения, может придумать много других обвинений, которые в состоянии подмочить даже самую безупречную репутацию. Наиболее уязвимыми являются те, кто кажется самым недостижимым и совершенным. Если перед вами человек, про которого точно известно, что он никогда не изменял жене, значит, он гомосексуалист. Женщина, которая не назначает свиданий с мужчинами прямо в офисе, — лесбиянка. Дайте время, и извращенная фантазия опытного кляузника найдет массу зацепок, позволяющих разрушить репутацию любого порядочного гражданина.

Эта тактика не ограничивается сферой личных нападков. Она распространяется и на область профессиональной деятельности. Если эти люди не могут найти реальных сведений, они выдумывают их. Если они столкнулись с кем-то, кого хотят убрать с дороги, они организуют атаку на него, создавая и придумывая информацию о том, что этот человек совершенно не разбирается в своем деле.

У женщин есть свои тактические приемы, которыми не располагают мужчины. Мужчин гораздо легче обвинить в сексуальных домогательствах, чем женщин. Если мужчина

пытается отрицать это, кто ему поверит? Это оружие женщин по-настоящему опасно, и от него почти нет средств защиты. Если женщина обвиняет, мужчина виновен по определению. Так это или нет, не важно — он все равно будет признан виновным, и точка. Если он не делал этого, значит, он *хотел* это сделать. Если женщине нужно подкрепить свои обвинения, она попросит подругу заявить, что он и к ней тоже приставал. Будьте осторожны, это случается часто — и всегда срабатывает. Срабатывает даже простая угроза такого обвинения.

Использовал ли я сам тактику подобного рода? Нет. Я никогда не делал этого, и не хочу этого делать, одна мысль об этом вызывает у меня тошноту. Но если меня прижмут к стенке и мне будет грозить неминуемая расправа, кто знает, может, я подумаю и об этом. Как Мастер корпоративной политики, для которого выживание — первейшая задача, я могу, конечно, применять любые способы, но как я смогу смотреть наутро в зеркало на собственное отражение?

Не прибегайте к этой тактике, пока вы не оказались в катастрофическом положении, но остерегайтесь тех, кто может обречь ее против вас. А если вы мужчина, молитесь, чтобы женщины, ваши подчиненные, не прочитали эту главу.

## **Звонок в государственные структуры**

Я не сочиняю никаких шуток, я просто наблюдаю за действиями правительства и пересказываю факты.

*Уйм Роджерс (1879-1935)*

Существует, наверное, не менее миллиона различных местных региональных и общенациональных комитетов и обществ, созданных для того, чтобы защищать нас от плохих парней из корпораций. Каждый знает множество названий таких организаций, включая медицинские центры, инспекции по строительным работам, экологические службы и т. п. Государство считает, что все они непосредственно участвуют в жизни каждого гражданина и помогают всем нам.



Что это означает для Мастера корпоративной политики? Это лишь еще одна сфера применения грязных уловок Мастера корпоративной политики. Я не советую использовать этот прием, поскольку, применив его однажды, вы уже не найдете себе работу ни в одной корпорации и частной компании. Я решил описать данную тактику в этой главе, потому что есть люди, которые ее используют, и вы должны знать, к чему надо готовиться.

У вас начальник, который терпеть не может проблемы, а потому всегда готов выстрелить в спину? Сделайте анонимный звонок в соответствующую государственную структуру и оклеветайте его. Ребята из правительственных служб возьмут вашего начальника в оборот. Хотите наказать главного менеджера? Оглянитесь вокруг, подберите подходящую возможность и напишите о нарушениях. Всегда есть какие-то нарушения, множество нарушений, потому что существует слишком много законов, и все их соблюдать невозможно. Как только вы нашли парочку нарушений, засвидетельствуйте их документально и звоните в правительственные службы. Если вам не нужно их документировать, например, в случае, когда штукатурка отваливается от стен, просто позвоните в правительственные службы и скажите им, где найти это безобразие.

Один мой друг ушел из компании после конфликта с руководством, поскольку они не соблюдали законы. Это были типичные жадные корпоративные «дядюшки скруджи» — они вечно жаловались на то, что если соблюдать все законы, то невозможно будет работать. Он был так сердит, что, прежде чем уйти, записал все нарушения, о которых знал. В тот день, когда он уходил, он позвонил во все государственные агентства, которые смог найти по телефонному справочнику. Его бывшая компания заплатила огромные штрафы, намного превысившие затраты, которые пришлось бы понести ранее в случае соблюдения законов.

Тактика эта весьма грязная, но если вы хотите наказать или отомстить, она вам отлично подойдет. Правительственные чиновники позволят вам сохранить анонимность и сделают за вас всю грязную работу, но если вы хотя бы раз заикнетесь где-то, что все это подстроили вы, приготовьтесь потерять хорошую работу раз и навсегда.

## Давайте оформим сделку

Вы можете соглашаться почти на любое предложение, если не собираетесь выполнять свои обещания.

*ДжонДжей Чепмэн (1862-1933)*

Другой мой бывший приятель сделал это по отношению ко мне, и я по-прежнему не переносу его. Я с надеждой смотрю в будущее в ожидании, когда мне представится шанс ответить ему тем же. Единственной причиной, удержавшей меня тогда на прежнем месте, с тем же начальником, была возможность ему отомстить. Но все же я ушел прежде, чем сумел реализовать эту возможность. Я знал, что если я останусь там дольше, то могу снова нарваться на ту же неприятность. Я сидел там как паук — ожидая случая нанести ответный удар.

Что такого он сделал, чтобы так сильно меня разозлить? Попросту говоря, он надул меня. У нас было соглашение, он предоставил мне возможность выполнить мою часть работы, а потом повернул все так, как будто он не обязан соблюдать свои обязательства и делать свою часть работы. Славный парень, не правда ли?

Вот что случилось. Мне нужен был администратор по контрактам, а ему — закупщик листового металла. У меня было то, что нужно ему, а у него то, что нужно мне. Оба человека, которых мы вовлекали в сделку, были в ней заинтересованы, потому что могли неплохо заработать на этом. Я направил к нему моего человека, а он не сделал ничего, чтобы направить ко мне своего. Тот якобы больше не хотел идти ко мне. Я попал в крайне затруднительное положение. Сделал ли это мой бывший приятель намеренно? Я уверен, что это было так. Получил ли он то, что хотел, то есть взял моего человека и не дал мне своего? Да. Я был побит Мастером корпоративной политики.

Суть данного раздела в том, что если вы не боитесь легкого риска, вы в состоянии обманывать и надувать людей, получая то, что хотите. Вы заключаете соглашение, оформляете сделку, а потом поступаете так, как хотите. Эта тактика хороша для одновременного применения, когда вы хотите выиграть один раз. После этого никто не будет вам доверять снова, а некоторые поведут себя как я — то есть затаятся и будут ждать случая

отомстить вам. В корпоративной политике нет полиции и суда, чтобы жаловаться на мошенничество такого рода, и правосудие приходится вершить самостоятельно.

## **Резюме**

Мастер корпоративной политики будет лгать, воровать, мошенничать, чтобы добиться своего. Если вы не верите в это, перечитайте еще раз эту главу. Грязные трюки являются обычным делом для Мастера корпоративной политики, который использует их, чтобы получить желаемое, наказать кого-то, просто чтобы выиграть. Он будет посылать необъявленные письма, сочинять задним числом подложные документы, обращаться к высшему руководству, давать коварные рекомендации, использовать сплетни и клевету, насылая на противников правительственные службы, совершать нечестные сделки. Захотите ли вы иметь дело с одним из этих парней?

# 12

глава

## **Умение избегать ловушек и использовать их в своих целях**

Эта глава посвящена рассмотрению способов, которыми пользуется Мастер корпоративной политики, когда хочет с помощью системы организации разрушить карьеру своего подчиненного или возвысить тех немногих, которым благоволит. Это один из основных путей уничтожения Мастером корпоративной политики подчиненных, оказавшихся недостаточно лояльными. Он может, впрочем, уничтожать внезапно и вполне лояльных сотрудников, если не верен, что они вписываются в структуру организации и динамику ее развития. Система организации, предписывающая, кто, где и на кого работает, является мощным оружием, которое либо помогает подчиненным осуществлять цели организации (то есть цели Мастера корпоративной политики), либо препятствует их достижению. Хитрый Мастер корпоративной политики организует свой штат так, чтобы он осуществлял именно то, что ему нужно. Если задача состоит в том, чтобы уничтожить нелояльного подчиненного, вся сила организации будет направлена на это. Если он хочет достичь чего-то действительно важного, значит, организация будет действовать совершенно иным образом. Иначе говоря, если Мастер корпо-

ративной политики намерен помочь в продвижении своему подчиненному, это и станет направлением работы всей организации — вся мощь системы будет брошена на создание благоприятных условий для избранника.

Однажды я работал в компании, где система организации менялась каждый месяц. Когда я спрашивал, почему так происходит, в ответ всегда звучало: «Нам нужны новые идеи» или «Мы должны решить эту проблему, а тот, кому это было поручено, совершенно ни на что не годится». Как я уже объяснял ранее, изменения в системе организации продиктованы Мастером корпоративной политики, которому в настоящий момент это почему-то нужно. Если происходят какие-то перемены, со стороны кажется, что менеджмент пытается решить проблемы. «Просто у нас не было подходящего человека на ключевом посту — теперь он появился. Дела наладятся — поверьте нам!» Если тот, кому поручили решение проблемы, не справится с задачей, его выбросят в сторону и заменят другим, чтобы наблюдатели верили, что справедливость восторжествовала и «завтра будет лучше, чем вчера».

Организации работают, только если Мастер корпоративной "политики" хочет, чтобы они работали. Если он хочет, чтобы они преуспевали, вы можете быть уверены: каким бы некомпетентным ни был сам руководитель, система будет работать. Мастер корпоративной политики сделает все, что потребуется, чтобы его желания осуществились, и если его желание — хорошо функционирующая организация, она будет функционировать. Если все, что ему нужно — это устранить одного или двух подчиненных, организация будет оставаться безучастной, пока он будет жевать свою жертву.

Если вы освоите тактические приемы, описанные в данной главе, вы далеко продвинетесь на пути к тому, чтобы стать настоящим Мастером корпоративной политики. Читайте ее, чтобы научиться, как организовать своих подчиненных на безделье, на бессмысленную работу или уничтожить их. Учитесь, как создавать организации и системы, обреченные на провал, или организации, которые медленно ликвидируют подчиненных или которые уничтожают их мгновенно. Эта глава также расскажет вам, как заморить подчиненных голодом, заполнить штат идиотами или нелояльными людьми. Если вы пытаетесь

выжить, лучше вам как следует разобраться во всех этих тактических приемах и быть готовым реагировать на них, когда они будут обращены в вашу сторону.

## **Заслуженный отдых**

При всех условиях правильно организованный террор представляется ему кратчайшим расстоянием между двумя точками.

*Лев Троцкий (1879 - 1940)*

Каждый нуждается в том, чтобы ощущать свою ценность. Ни работа в целом, ни конкретные поручения, ни какое-то другое В дело сами по себе не заставят человека усомниться в своей значимости. Зато с того момента, когда начальник перестает интересоваться работником, подчиненный начинает ощущать свою бесполезность. Как вы поступаете с бесполезными людьми? Вы избавляетесь от них — вы просто выкидываете их вон. Случались ли в вашей работе периоды затишья, когда вы ничего не делали? А может быть, это было время, когда вы занимались какими-то пустяками, которые могли ждать своей очереди еще целую вечность? Если вы похожи на меня, именно в эти периоды времени вы чувствовали себя очень нелегко. Мне нравится трудная и напряженная работа, я панически боюсь полного затишья. Когда дела идут на спад, я начинаю испытывать дискомфорт, как будто я не реализую себя полностью. Я наблюдаю, как другие люди суетятся вокруг, и хочу быть частью этой деятельности. Я хочу участвовать в этой игре. У меня бывали времена, когда я месяцами сидел без дела. Это бывало в периоды реструктуризации руководства, и меня отправляли на отдых. Быть отправленным на отдых означает, что-вас не увольняют, потому что дают вам время на поиски нового места работы — возможно, вам поручают какие-то небольшие «разовые задания, но не дают никакой постоянной работы. Я сидел в своем офисе и плевал в потолок. Я чувствовал себя отвратительно. Мне выплачивали жалованье, которое я не заработал. Руководство не пыталось уничтожить меня, но и серьезной работы мне никто не собирался поручать. Хотели они, чтобы я шел? Безусловно, но я был уверен, что стирать меня в порошок

никто тоже не хотел. Я был в безопасности, пока главный бухгалтер не решил, что пора заново пересмотреть платежные ведомости и сократить расходы, чтобы избежать постоянно растущих затрат. Я знал, что мое имя будет находиться где-то в начале списка сотрудников, которых предложат сократить. Я немедленно разослал свое резюме и согласился на первое предложение работы, где мне была предложена более высокая зарплата. В итоге вся эта тактика работала в моих интересах.

Действенность этого приема зависит от того, как Мастер корпоративной политики расценивает способности конкретного сотрудника и его позиции в структуре организации, с чем сам этот сотрудник уже ничего не может поделать, и все окружающие прекрасно это понимают. Когда приходит время очередного сокращения штатов, а это случается каждый год, когда главный менеджер подводит итоги выполнения бюджета, такие сотрудники становятся особенно уязвимыми. Мастер корпоративной политики не будет иметь никаких проблем со своим начальством, когда сообщит, что экономии можно достичь, уволив такого-то ненужного сотрудника. Это может случиться и задолго до общей волны сокращений, если Мастер корпоративной политики всерьез взялся за разрушение имиджа кого-то из своих подчиненных, или сделал вид, что этот подчиненный недоволен вышестоящим начальством. Несчастному могут дать законные 90 дней для поиска новой работы или предложить другой аналогичный вариант. Другими словами, Мастер корпоративной политики в очередной раз победил, а нежеланный для него подчиненный ушел.

Мой первый опыт столкновения с этой тактикой произошел на втором году моей карьеры. Я был молодым выпускником университета, усердно трудившимся, чтобы обеспечить себе продвижение по службе. Человек, на примере которого я впервые наблюдал действие названного приема, за несколько месяцев до этого был начальником отдела. Он был совершенно сломлен, и это было у него на лице написано. Мы с друзьями (до того как я стал руководителем высокого уровня, у меня были друзья) наблюдали за этим человеком несколько месяцев — он абсолютно ничего не делал. Ничего! Одна женщина, работавшая с нами, назвала нам его оклад — мы были поражены. Этот человек получал огромные деньги, почти как Билл Гейтс, и при этом ничего не делал. Он приходил и уходил в

положенное время, но не делал совершенно ничего. Он просто сидел на своем месте!

Вы можете спросить: как такое возможно? Неужели руководство корпорации не знало, чего стоит его «деятельность»? Конечно знало, но они сознательно отправили человека на отдых. Такие люди могут мирно пасть на лужке, греться на солнышке и медленно умирать. Чем дольше они остаются в таком положении, тем скуднее становится травка, пока совсем не исчезает — как и они сами.

Когда это случилось со мной, я ушел прежде, чем свершилось мое окончательное падение. Но я видел других, которые остались на своем выпасе и медленно проходили однажды уже пройденный путь наверх, к фавору начальства и реальной работе. Это долгая, трудная дорога, но пройти ее можно. Как им удалось добиться результата? С того момента, как у них оказывалась масса свободного времени, они могли сосредоточиться на сложных проблемах и предлагать неожиданные решения. Они находили выходы из ситуаций, с которыми не удавалось справиться загруженному заданием персоналу, у которого просто не было времени на обдумывание проблемы. Они могли разрабатывать проекты внедрения новых систем, которыми никто другой не хотел заниматься, и делали это первоклассно. Они осуществляли то, что не удавалось больше никому, поскольку обладали своими собственными, уникальными навыками. Выход из ситуации, когда вас отправили на отдых, заключается в том, чтобы найти серьезную работу вокруг себя, которая станет вашим занятием, а потом позволит вам выделиться.

Другой хороший пример такой ситуации произошел с пожилым господином, который был менеджером по контролю за производством на крупном заводе. Пришло новое руководство, которому он был не нужен, так как был ярким представителем старого отжившего стиля управления. Они не могли просто выкинуть его вон, потому что он более двадцати лет отработал на компанию. Было принято решение отправить его на отдых. В своей долгой карьере этот человек прошел путь от экспедитора до менеджера по контролю за производством, он отлично знал все предприятие, словно сам создал его. Он знал, как работает каждая его часть, а также был лично знаком практически с каждым сотрудником. Новое руководство не давало ему никаких поручений, но оставило офис в самом дальнем конце коридора.



У нас были проблемы с нехваткой запчастей. Замечательная компьютерная система, которую нам установили, не работала как надо, и мы буквально погрязли в проблемах. Я пытался увернуться от ответственности за эти проблемы, но мой босс включил меня в команду тигров, которая должна была разобраться с ситуацией и решить все проблемы, причем очень быстро. Он дал нам ясно понять, что наша дальнейшая карьера зависит от результатов работы команды. Он сказал: «Это задание станет ключевым для вашей карьеры». Другими словами, либо вы добиваетесь успеха, либо отправляетесь на местный мясной рынок в качестве товара. Я не был руководителем команды, просто рядовым членом; мы бросили все силы на решение задачи.

Один из первых уроков бизнеса заключается в том, что мозговой штурм, если он достаточной мощности и правильно направлен, решает практически любые проблемы. Иногда это выглядит так, словно вместо одной женщины, которая девять месяцев вынашивает ребенка, вам надо взять девять женщин, чтобы они вместе выносили его за один месяц. Итак, это была как раз та проблема, которая полностью подходит под приведенное описание. Потому что как девять женщин не могут выносить ребенка за один месяц, так и толпы экспедиторов не могли разрешить все трудности с нехваткой запчастей.

Как в конце концов мы решили проблему? Мы взяли в свою команду старого специалиста по контролю за производством и внимательно выслушали его. Он много лет руководил процессом производства и знал все узкие места. Спустя три месяца после его включения в команду система была отлажена до того уровня, который устраивал руководство.

Как вы можете выжить, если вас отправили на отдых, пастишь на травке? Вы обзваниваете все отделы организации и используете все связи в надежде получить новое реальное задание. Когда у вас появляется такой шанс, вы делаете все, на что способны, и даже больше. Если вам не удалось найти другую работу или вы не справились с ней так хорошо, как вам бы хотелось, значит, они победили, и тогда вам лучше быстро поискать другое место, иначе вы услышите хруст своих костей у них на зубах.

## Убийца по имени «бесполезный труд»

Боги обрекли Сизифа бесконечно катить камень на вершину горы, откуда он скатывается вниз под тяжестью собственного веса. Они по каким-то причинам думали, что нет более мучительного наказания, чем бессмысленный и бесполезный труд.

*Альбер Камю (1913-1960)*

Когда несколько лет назад меня пытались стереть в порошок, Мастер корпоративной политики, который поставил меня на колени, не имел достаточно сил, чтобы уволить меня, поэтому он добился моего понижения в должности. И это было совершенно реальное понижение. Я был менеджером по материалам, а он понизил меня до положения рядового бухгалтера. Полное падение — с облачных высот административного руководства в грязные траншеи бухгалтерских батальон. Меня направили на это место, чтобы унижить и растоптать, мне ничто не оставалось, как заняться поиском новой работы.

Но я не ушел — я остался и продолжал оставаться в течение долгого времени. Я оставался на этой должности почти шесть лет. Достигли ли мои противники своей цели? Нет, потому что я не ушел. Достиг ли я своих целей? Да, я должен был помочь четырем своим детям закончить высшую школу, не испортив им жизнь переездами из города в город.

Окружающие смотрели на ситуацию с другой точки зрения. Они позволяли своей гордости взять верх над здравым смыслом. Если они были понижены в должности, то старались уйти из компании как можно быстрее. Мой босс был тоже уничтожен, и он немедленно ушел на работу, гораздо менее значительную, требующую от человека меньше, чем он сам мог дать, — он ненавидел свою новую должность и место работы, а потому примерно через год снова уволился. Большинство людей нуждается в том, чтобы найти положение, равное прежнему, и признание их статуса. Когда Мастер корпоративной политики запикивает вас в мясорубку, вы должны спросить себя, насколько все это для вас важно. Это задевает вашу гордость, вы страдаете. Но можете ли вы жить с этим дальше, пока самостоятельно не примете реше-

ние, что готовы двигаться в другую сторону? Остаться в таком тяжелом положении можно только при здоровом и спокойном отношении к ситуации и полном самоконтроле. Мастер корпоративной политики одержал верх над вами, и вы теперь стали одним из рядовых подчиненных. Вы можете либо снова проложить себе путь наверх усердной работой, либо оставаться на том уровне, на который вас задвинули, и наслаждаться той жизнью, которая вам досталась, либо сойти с корабля и отправиться искать удачу в другом месте. Я остался, и я отработал себе путь наверх. Трое из моих детей закончили высшую школу, а четвертый начал учиться там же. Пару лет назад я выбрался из всей этой передрыги, и моя карьера снова стала напоминать ту, которая у меня была до того памятного удара.

Запомните одну важную вещь, крайне важную: руководство постоянно меняется. Через несколько лет те люди, которые сокрушили вашу карьеру, либо будут съедены более крупной рыбой и приступят к работе в соседнем огромном кабинете, где сидит множество рядовых сотрудников, либо уйдут в другую организацию. Новое руководство не будет помнить ваших грехов, и оно станет искать новых людей, которые смогут войти в новую команду и хорошо делать работу.

Одна из моих приятельниц хлебнула тех же неприятностей, что и я, и поступила так же. Она осталась. Она работала контролером и была понижена в должности. Сошла ли она с корабля? Нет, она осталась там, куда ее поставили. Она тоже должна была обеспечить своим детям возможность учиться в высшей школе и колледже и заработать себе средства к пенсии. Она пошла вновь в гору примерно в то же время, что и я, то есть лет через пять с небольшим. Учитывайте, что всегда существует такой путь, особенно если вам уже больше сорока лет.

Почему руководство не идет на то, чтобы вообще уволить вас? Зачем оно оставляет вас где-то на задворках? Почему бы просто не отрезать вам голову, дать ее вам же в руки и пинком выставить вас за дверь? Зачем им быть столь добрыми и давать вам унижающую вас должность? Ответ может дать отдел кадров (специалисты по человеческим ресурсам, как они сами себя теперь называют). Эти люди не желают, чтобы вас увольняли, пока им не будут представлены железные доказательства вашего полного несоответствия любой должности и абсолютной не-

компетентности, а также четкое и ясное обоснование этих обвинений, которое они могли бы в любой момент предъявить вам. Не забывайте, что они довольно ограниченные субъекты. Итак, с точки зрения Мастера корпоративной политики, легче отправить вас на периферию компании, чтобы вы там медленно умерли или подыскали сами другую работу, чем напрягаться и формировать систему железных обоснований вашего увольнения.

Я видел, как одного замечательного человека, одного из самых лучших, каких я только встречал, вытеснили из его профессии, его жизни, его человеческого достоинства. Он не имел специального образования, не принадлежал ни к одной группировке, но он был одним из умнейших людей, на которых я только работал. Он знал, как управлять людьми и как добиться выполнения работы. Настоящий профессионал, на которого было просто приятно работать. И негодяи его уничтожили.

На мой взгляд, этот человек в одиночку спас наше предприятие от закрытия. Он установил требования к конструкторскому отделу и график работы инженеров (первый и единственный пример такого рода, который мне удалось встретить), внедрил компьютеризованную систему контроля за материалами, организовал отдел снабжения и наладил систему поставки запчастей и комплектующих в срок, провел структурную реформу контроля за качеством и поставки продукции потребителям, что всегда было слабым звеном в работе предприятия. Короче говоря, он разрешил практически все проблемы и вывел нас на дорогу к успеху. Мы были уже почти на вершине, когда пришло новое руководство.

Новое руководство любит новых людей. Самая важная истина, которую вы можете почерпнуть из этой книги, — это первая фраза данного абзаца. Мой герой был уже немолодым человеком, и он «просто не подходил для этой должности» с точки зрения менеджмента новой формации. Они убрали его и перевели его на какую-то пустяковую бессмысленную должность, где непонятно было, чем заниматься.

Выполнив обещание, данное прежним владельцам, они не уволили его, но они растоптали его чувство самоуважения, его способность принимать ответственные решения. Через несколько лет он покончил с собой, и я не перестану винить в этом новых руководителей, выпихнувших его на обочину жизни.

Его отправили пастишь на травке и бездельничать, ему оставили единственный шанс — умереть. Он и умер.

Я любил этого человека больше, чем любого другого начальника из тех, с кем работал на протяжении всей карьеры. Он был порядочным человеком, его цели всегда были достойными и честными — он был единственным Мастером корпоративной политики, встреченным на моем пути, который не был похож на прочих Мастеров корпоративной политики. С того момента, как он умер, я всегда стараюсь жить по его стандартам. Единственное, чего я желаю, — это обладать его силой характера.

Когда я был во Вьетнаме, мне едва исполнилось двадцать лет. Я не думал, что меня могут убить. Полагаю, я был тогда прав, потому что я все еще жив. В качестве начинающего руководителя вы, на мой взгляд, должны чувствовать себя так же: неуязвимыми. Я уверен, что вы честолюбивы, уверены в себе и просто возмутительно высоко оцениваете собственные способности. И что из этого? Я был таким же. В течение первых десяти лет я увеличил свою зарплату в четыре раза — я был живым примером быстрого восхождения и уверенно шел к посту вице-президента компании. Я был умным, образованным, и я знал, как надо делать дела. Меня называли «мудрецом» и «профессором». Я знал все обо всем. Эдакий универсал, мастер в большинстве дел — если не во всех делах. Я бывал бит и отброшен на никчемную должность, и вы пройдете тем же путем, если позволите своему «Я» брать верх над здравым смыслом и забудете о правилах корпоративной политики. Я забыл Правило № 1 (см. главу 1). Забудете о нем — и обнаружите себя на обочине, и тогда вам придется решать, что для вас по-настоящему важно: жизнь или карьера? Быть поваром или мясом?

## **Создание структуры, запрограммированной на неудачу**

Нет более жестокого ада, чем провал в чем-то великом.

*Джон Китс (1795-1821)*

Одним из наиболее могущественных инструментов Мастера корпоративной политики является структура организации. Имея в руках лишь листок бумаги, он способен вознести вас или

разрушить вашу карьеру. Он может сдать вам все козыри, а все плохие карты — другим людям, или поступить иначе. Управляя структурой организации, Мастер корпоративной политики контролирует вашу карьеру. Если вы заняты внедрением сложной компьютеризованной системы, он может направить вам в помощь программистов, а может послать их в другой отдел, а вас обеспечить программистами лишь на основе матричной системы подчинения. В чем разница? А в том, что если они работают не на вас, а на кого-то другого, именно этот другой будет иметь приоритет в определении сферы их занятости.

Мастера корпоративной политики используют этот инструмент с хирургической точностью. Если они хотят, чтобы какой-то человек ушел, а так обычно и бывает, иначе мне не представи-, лась бы возможность написать эту книгу, в таком случае они используют возможности организационной структуры против того сотрудника, который, с их точки зрения, больше не нужен. Вот классический пример. Я получил место менеджера по материалам, которое освободилось после того, как предыдущий сотрудник проиграл битву с очередным Мастером корпоративной политики. Мастер корпоративной политики после долгого противостояния победил, я был нанят, а мой предшественник отправлен на отдых. Организация находилась на грани краха. Все закупщики и руководители низшего ранга работали на обслуживание главного манипулятора этого подразделения. Они докладывали мне о ситуации весьма формально, но основной отчет предназначался все тому же Мастеру корпоративной политики. Его интересы были связаны по большей части с другим проектом, а не с нашей сферой деятельности. Вся структура была создана с единственной целью — устранить моего предшественника, и теперь она выполнила свое назначение. Когда я пожаловался на это, босс предоставил мне право прямого управления.

Вот еще один пример того, как структура организации может убить вас. Когда положение, создавшееся из-за нехватки запчастей и комплектующих, стало настолько угрожающим, что потребовалось найти выход, у руководства было две возможности. Они могли реорганизовать систему контроля за поставками так, чтобы в одних руках оказалась реальная власть над всеми взаимосвязанными частями процесса, или могли поручить исправить ситуацию службе контроля за про-

изводством. Управляющий заводом в тот момент ненавидел директора службы поставок, поэтому сообразите — кто получил задание? Служба контроля за производством немедленно свалила всю вину на сотрудников отдела поставок. Это случилось незадолго до того, как директор службы поставок должен был отправиться на совещание с большими шишками. Он не был способен вовремя решить проблему, потому что не имел возможности контролировать процесс отчетности. Что бы он ни делал, как бы хорош ни был, отчеты все равно оставались неудовлетворительными. И он был снят с должности.

Другой пример. Человек, пришедший на смену прежнему директору службы поставок, о котором шла речь в предыдущем примере, очень нравился управляющему заводом. Когда новый директор предложил объединить контроль за производством и службу поставок в одну структуру, это было немедленно сделано. После этого проблема с нехваткой запчастей и комплектующих исчезла. Новый директор контролировал информацию и отчетность, так что теперь все свелось к решению технических задач. Инженеры, которые должны были обеспечить ряд процессов, опаздывали на работу, в этом не было ничего хорошего, никто не мог заставить их приходить раньше, теперь все сбои объяснялись недостатками в работе технической службы. Плохими ребятами стали инженеры

Пример создания структуры, целью которой является провал работы, встретился мне, когда я должен был внедрять новую компьютерную систему для определения потребностей в материальном обеспечении и его распределения. Я получил гордое название программного менеджера, но передо мной никто не отчитывался и никто мне напрямую не подчинялся. Об этом статусе — программного менеджера — я неоднократно упоминаю в книге. В зависимости от организации, под этим названием могут скрываться совершенно разные права и обязанности. В целом, это те, кто управляет конкретной программой или задачей и несет ответственность за «то, чтобы она была выполнена». У них, как правило, есть свой бюджет, некоторый персонал и возможность строить собственный график работ. Другими словами, эта должность предполагает, что человек одновременно является бизнес-менеджером, руководителем

группы и менеджером по производству. В этой своей новой должности я мог требовать некоторой информации от ряда сотрудников, но не существовало никакой четкой системы подчинения и отчетности. Моей задачей было сделать так, чтобы система заработала: выявить необходимые изменения в работе всей соответствующей структуры, затем эти изменения осуществить, научить пользователей работать в новой системе и таким образом отладить всю деятельность на основе нового программного обеспечения. Пустяки, не правда ли? Никому, кроме начальника моего босса, эта система не была нужна. Я плыл против течения и, естественно, не мог сдвинуться с мертвой точки. Когда я пожаловался на это своему боссу, он просто посмеялся. Я был запрограммирован на провал и провалился.

Другой пример того, как Мастер корпоративной политики может уничтожить вас с помощью структуры организации, можно увидеть в фильме «В полдень». В этом фильме Грегори Пек, генерал, собирает всех неудачников в одну группу. Даже офицер, поставленный во главе этого подразделения, считался признанным неудачником. Генерал хотел пристыдить неудачников, чтобы заставить их достигать большего и лучше действовать. Но Мастер корпоративной политики обычно хочет совсем другого — чтобы они наконец откровенно провалились. Я неоднократно наблюдал, как это происходит в корпоративной жизни. Мой директор создал группу под названием «Команда специальных проектов». В эту команду он собрал всех неудачников, находившихся в его подчинении, а также всех, кто ему не нравился. Их задачей было внедрить новую компьютерную систему. И что дальше? Босс не дал им никаких указаний насчет того, чего же именно он хочет, а потому они по определению не могли ничего добиться. Босс снял для них трейлер, чтобы вывести их с территории основного предприятия, и больше о них никто ничего не слышал. Он мог бы уволить их постепенно, одного за другим. Но как поступил он? Он воспользовался системой организации, чтобы ликвидировать всех нежелательных людей сразу.

Еще один способ использования структуры организации Мастерами корпоративной политики для ликвидации неугодных — поручить человеку задание, но не дать никаких реаль-



ных возможностей (помощников, инструментов и т.п.) для выполнения этой работы. Я уже приводил пример такой ситуации, но это на самом деле наиболее распространенный способ, который применяют Мастера корпоративной политики, чтобы избавиться от своих подчиненных. У вас есть технические проблемы? Поручите их решение конкретному человеку. Не давайте ему возможностей контактировать с инженерами, пусть просто пойдет и решит проблему. Когда он потерпит поражение, вы можете понизить его в должности или вообще уволить. Если у Мастера корпоративной политики возникают проблемы с конкретным продавцом, он не просит службу поставки помочь ему — нет, он требует от парня решить все проблемы без какой бы то ни было помощи. Когда он потерпит неудачу, а это неизбежно без контакта со службой поставки, автоматически сопротивляющейся любым внешним вторжениям, если не налажена связь с ними изнутри, Мастер корпоративной политики радостно выкинет неудачника вон.

Если Мастер корпоративной политики хочет, чтобы один из его сотрудников преуспел, в таком случае структура организации будет модифицирована так, чтобы обеспечить избранного человека всеми ресурсами и необходимой поддержкой. Человек получит не только прямую поддержку Мастера корпоративной политики, но и всю структуру организации, которая обеспечит ему возможность достижения успеха. Это можно назвать волшебным ковром-самолетом, который несет счастливец к повышению и быстрому карьерному росту. Если Мастер корпоративной политики не хочет, чтобы сотрудник добился успеха, структура организации будет устроена так, что все необходимые ресурсы окажутся недоступными, они будут уже кем-то использованы или направлены на решение других задач. Это можно назвать вариантом камикадзе — билет в ад в один конец. Мастер корпоративной политики способен менять структуру организации так, чтобы всегда оставаться уверенным: дела пойдут в нужном ему направлении.

Что вы можете сделать, если структура организации направлена против вас? Вы можете напрямик поговорить о необходимости ее изменения, и если это в силах вашего босса, может быть, он изменит ее для вас. Если же все было устроено преднамеренно, вы будете попусту тратить время — и свое, и

его. Вы можете пойти пожаловаться в отдел кадров, но все, что они могут (или хотят) сделать, — это дать вам носовой платок и произнести слова утешения. Можете записать в свой дневник, что вы предприняли все возможное, но когда вы потерпите неудачу, это будет провал. Что вы можете сделать, если ваш босс решил направить против вас силу организации? Сказать «прощай» и удалиться прежде, чем вы будете мертвы.

## **Вытеснять понемногу**

Когда приходят печали, они приходят не по одиночке,  
Но батальонами.

*Уильям Шекспир (1564-1616)*

Процесс этот подобен очистке артишока, постепенной, листик за листиком. Именно так Мастер корпоративной политики ликвидирует сферу влияния своего подчиненного и тем самым вытесняет этого человека. Если бы он сделал это одним ударом, его могли бы обвинить в нечестности или излишней жестокости по отношению к нижестоящим сотрудникам. Но если он отрывает листик за листиком, для каждого конкретного случая он находит убедительные оправдания или какой-то организационный предлог.

Несколько лет назад мой босс так обошелся со мной. Я отлично знал его, я был тесно связан с ним командной цепочкой, поэтому меня было трудно просто отправить пастись на травке. Ему пришлось понижать меня постепенно, шаг за шагом. Его первым шагом было то, что он не продлил контракт с нашим главным поставщиком. Его доводом стало то, что этот клиент слишком крупный, его нужно дополнительно контролировать и постоянно наблюдать. Он нанял старшего инженера, подчиненного непосредственно ему, а затем и администратора по контрактам, который фактически стал дублировать мою работу, но подчинялся этому старшему инженеру. Я боролся против подобных изменений, но главному руководителю нашего подразделения до этого не было никакого дела, и я проиграл. Одновременно с этим Мастер корпоративной политики Наполовину сократил суммы, выделяемые службе поставок, которые шли на организацию контроля и выполнение работ.

Следующим шагом стало то, что он забрал из моего ведения разгрузку, получение и размещение материалов и передал все это в управления отдела по контролю за производством. По его мнению, я должен был лишь доставить всю продукцию к воротам предприятия, дальше к работе следовало подключаться производственникам, чтобы решить, что и куда доставлять внутри предприятия. Я боролся и против этого, но как и предыдущую битву, проиграл и эту. В то же время он уволил половину работавшего на меня штата.

Следующим его шагом стала передача функций планирования закупки материалов службе контроля за производством. Я не мог далее удерживаться в таком положении, которое постепенно размывалось и теряло очертания. Также я увидел, что он собирается нанять еще несколько инженеров и переподчинить им моих закупщиков, оставив мне чисто административные функции, которые можно будет впоследствии легко сократить. Это был исключительно вопрос времени, и я понимал, что скоро меня всего, как артишок, разберут до последнего листика. Было все это следствием его желания избавиться от меня? Или этого требовали интересы бизнеса? Кто знает?

Сработал ли его прием? На мне, во всяком случае, он сработал отлично. Я был беззащитен и никак не мог остановить его. Если бы я работал на несколько начальников одновременно, не думаю, что такое могло бы случиться, однако в мире корпоративной политики возможно все. Если один Мастер корпоративной политики достаточно решительно настроен и обладает реальной силой, чтобы добиться необходимых ему изменений, обычно другие Мастера корпоративной политики уходят с его дороги.

Я должен признать, что я и сам применял эту тактику в отношении своих подчиненных. Когда у меня в штате оказывались люди, не способные обеспечить результативность работы, я не мог позволить им оставаться на месте — мое собственное выживание зависит от результатов нашей деятельности. Если они не соответствовали профессиональным требованиям, я не спешил избавиться от них, но пробовал их в других делах, чтобы проверить, не годятся ли они хотя бы для чего-то. Если они ни на что не годились, тогда приходилось признать, что они мне не нужны. А если они ничего не могут сделать и, соответствен-

но, мне совершенно не нужны, я искал возможности избавиться от них. Меч — оружие обоюдоострое.

Как с этим бороться? У меня был случай, когда босс пытался уничтожить меня, постепенно ликвидируя мою организацию, представлявшую собой матричную систему, подчиненную десяти директорам через отчетность. На этот раз я объединил силы с ним самим и переподчинил свою организацию непосредственно начальству, стоявшему выше этого босса. Он думал растоптать меня, но вышло по-другому. С этого момента у меня не было своих подчиненных, я ни за что не отвечал — его люди должны были работать на меня, а когда они этого не стали делать, я подбросил связку гранат в его офис. Я устроил широкую рекламную кампанию полной неспособности его отдела поддержать меня и обеспечить выполнение работ, связанных с моей программой. Тактика ударила по нему самому, руководство программы встало на мою защиту, и мы нанесли ему тяжелейший удар, в итоге вся организация была мне возвращена и полностью вышла из-под его контроля. И снова могу повторить: меч — оружие обоюдоострое.

Еще один пример (в другой компании) касается моего директора, возглавлявшего службу поставок, который выпал из обоймы вице-президента по материалам. Директора перевели из главного офиса корпорации, где располагался сам вице-президент, — вы не можете просто так уничтожить недавнего небожителя. Подход, избранный вице-президентом, заключался в медленном откусывании по кусочку от сферы влияния и ответственности директора и передаче этих полномочий другим директорам. Поскольку недопоставка материалов является практически постоянной проблемой, это вполне логичный первый шаг. Вице-президент перевел всех людей, связанных с решением этой проблемы, в подчинение директора по операциям с материалами. Рациональность этого решения заключалась в том, что они становились ближе к производству, к непосредственным повседневным реалиям, а значит у них должен был появиться особый энтузиазм и заинтересованность в решении проблемы. С другой стороны, это должно было позволить директору по поставкам сосредоточиться на интенсивной разработке бюджета материальной части. Но реально он потерял около четверти своего персонала.

Следующая область, к которой обратился вице-президент, - группа связи с конструкторским бюро и инженерно-техническими службами. Было объявлено, что эта группа должна сосредоточиться на решении инженерных проблем, разработке проекта изменений в отношениях с поставщиками, формировании новых методов транспортировки и упаковки, налаживании контроля за качеством комплектующих. Эта группа составляла около 10 % штата службы поставок. Логика нового переподчинения заключалась в том, что директор по материальному планированию сам вышел из инженеров и отлично знал специфику их работы, поэтому он смог отлично руководить группой. Вице-президент перевел всю группу в подчинение новому директору, и теперь у директора службы поставок осталась половина того персонала, который был изначально.

Следующим шагом стало создание группы оценки материалов. Эти люди готовили предложение и оценивали степень необходимости и предполагаемые затраты на материалы. Вице-президент создал новый директорат для руководства этим подразделением. Итак, еще 10 % персонала службы поставки ушли из-под контроля прежнего директора.

Следующий шаг? Вице-президент разделил службу поставок на два директората, один — для работы по главным контрактам, а другой — для всякой ерунды и мелочевки. Главные контракты должны были обеспечивать 90 % денежных средств, выделяемых на всю службу в целом, а 10 % шли на остальное. Угадайте, кто возглавил вторую группу, занимавшуюся ерундой? Думаю, вы поняли: директор службы поставок. Как только он был низведен до работы с третьестепенными клиентами и партнерами и остался с 15 % от начального штата, вице-президент мог считать, что полностью окружил его, и теперь прихлопнуть этот остаток и ликвидировать откровенно ненужную организацию не составляло труда.

Эта тактика работает, причем на удивление хорошо. Когда Мастер корпоративной политики хочет вытеснить своего подчиненного из его организации, он может сделать это, удаляя листик за листиком. Как дерево, человека можно срубить за один прием топором, а можно ошипать все его листья и оставить его медленно умирать. В любом случае такой подчиненный обречен на смерть.

## Уничтожить подчиненного разом

Для того чтобы люди были счастливы в своей работе, необходимы следующие три условия. Они должны соответствовать занимаемому месту; они не должны работать чересчур много; они должны чувствовать, что добиваются успеха в своем деле — не слабую надежду на это, требующую подтверждения окружающих, чтобы стать уверенностью, а настоящую убежденность, ясное понимание, что удачно выполнена огромная работа, достигнуты реальные и ценные результаты, что бы ни говорил и ни думал об этом весь мир.

*У. Г. Оден (1907-1973)*

Единовременное уничтожение подчиненного означает, что Мастер корпоративной политики доводит своего сотрудника до той точки, в которой тому остается единственный выход — уйти. Он взваливает на подчиненного все больше и больше обязанностей, дает ему все новые и новые поручения. Чем больше заданий и обязанностей ложится на плечи сотрудника, тем больше возможностей для Мастера корпоративной политики найти ошибки и недоработки в его деятельности. Это в особенности полезно Мастеру корпоративной политики, если подчиненный по-настоящему компетентен и способен отлично справляться со своей работой. Если он хорошо выполняет работу в одной области, значит, Мастер корпоративной политики поручит ему другие области, где подчиненный может оказаться не столь компетентным. Мастер корпоративной политики продолжает поручать сотруднику все новые участки работы, пока не найдет ту область, в которой обреченный на уничтожение не окажется уязвимым для атаки.

Этот прием — дракон с двумя головами. Во-первых, Мастер корпоративной политики обнаруживает нечто, в чем подчиненный не достигает совершенства, и тогда начинается стандартная кампания, направленная на то, чтобы от него избавиться. Или альтернативный вариант — подчиненный оказывается совершенным во всем, тогда Мастер корпоративной политики рискует сам, потому что сотрудник, доказавший, что способен выполнить любое задание, обретает дополнительную силу, ^если на него уже работает большая часть организации босса,

что сделают большие начальники с этим боссом? Есть риск? Безусловно.

Я наблюдал действие этой тактики в самом начале моей карьеры, причем я так и не знаю, было ли целью Мастера корпоративной политики перегрузить сотрудника и уничтожить его или он просто в отчаянии пытался найти, чего же не может сделать этот подчиненный. Мой босс руководил операциями с материалами, в основном, он занимался складами. Он также взял под свое начало контроль за производством и распределением материалов. Постепенно он завладел большей частью организации своего начальника, и ситуация неизбежно подошла к развязке. Он со всей неизбежностью стал вице-президентом, так что если это была тактика его начальника, то она не сработала. Мой босс был хитрейшим Мастером корпоративной политики, и я думаю, именно он стал одним из главных лиц, вдохновивших меня на создание этой книги — многие из его тактических приемов представлены здесь. Даже сам процесс наблюдения за тем, как он действовал, был достаточно поучительным.

Вот еще один пример: у моего следующего босса, директора по материалам, был подчиненный, который занимался складами. Он говорил и действовал исключительно банально, был весьма посредственным, но вполне компетентным человеком. Когда я стал жаловаться на «черные дыры» в получении материалов и инспекции этой процедуры (на парня, управлявшего складами, я не работал), мой босс и его начальник поручили именно этому парню проверку ситуации. Мы называли этот участок «черной дырой», потому что все туда попадало и уже никогда и нигде не появлялось. Когда начальник складов взялся за инспекцию, ситуация ничуть не улучшилась, все стало еще хуже. Я был крайне рассержен и требовал, чтобы предпринимались какие-то реальные шаги для решения этой проблемы. Ежедневно я допекал начальника складов по поводу продукции, которая неделями застревала где-то на вверенном ему участке предприятия. Основываясь на моих жалобах, мой босс перевел парня на ничтожную должность в другой части предприятия. Следующий сотрудник разобрался в своем деле, и проблема была решена. Мой босс получил то, что хотел, то есть нового человека, который управлял складами и сферой получения материалов, и я получил то, что хотел, то есть свое-

ременную поставку комплектующих и материалов на производственные участки. Выиграли все, кроме того парня, несчастного посредственного начальника складов.

Другой случай применения этой тактики — то, что я называю «вертящиеся стулья». Вертящиеся стулья — это способ ротации окружающего менеджмента, которую осуществляет Мастер корпоративной политики. Менеджер А и менеджер Б меняются местами. Звучит неплохо, правда? Каждый менеджер получает выгоду, изучая новую сферу деятельности. Организация становится сильнее, каждый сотрудник приобретает дополнительный опыт, штат в целом становится более квалифицированным. Вы можете задаться вопросом: в чем истинная причина таких действий Мастера корпоративной политики? Истинной причиной подобных действий Мастера корпоративной политики является то, что он хочет перевести одного из своих подчиненных на ту работу, в которой тот не разбирается.

Я многократно наблюдал применение этого приема. Одним из первых случаев в моей карьере была ситуация, когда мой менеджер (он управлял складами) и человек по имени Боб, менеджер по планированию (с правом прямого доклада вице-президенту, никаких других начальников), начали конкурентную борьбу. Поскольку на тот момент система поставок находилась не в лучшем состоянии (а это ситуация весьма распространенная, и вообще подобное может случиться где угодно и с кем угодно), мой менеджер попросил вице-президента перевести Боба (мы звали его еще «Старый добрый Боб») в службу поставок и подчинить его директору по поставкам. Как вы понимаете, Боб заменил одного из подчиненных моего менеджера. Смысл такой перестановки, причем это и в самом деле было так, заключался в том, что поставка требовала внедрения в систему хорошей рабочей лошадки, которой мог бы стать Старый добрый Боб. Однако он, хотя и был руководителем достаточно высокого ранга с многолетним опытом, никогда не работал в сфере поставок и ничего не знал об этой работе. Боб чувствовал себя на новом месте как только что пойманная рыба, брошенная на дно лодки. Он пытался сделать что-то реальное, но у него не было никакого опыта в данной области, он никогда раньше не решал такие проблемы, и вскоре он стал просто мясом.



Чтобы сделать всю ситуацию еще хуже для Боба (или лучше — для его противника), мой менеджер убедил вице-президента, что было бы неплохо дать Бобу в помощь какого-то профессионала — а именно меня. Убедить в этом вице-президента не составляло труда, потому что я к тому времени уже проявил себя в качестве сотрудника, способного быстро включаться в решение проблем и достигать успеха. Но я тоже еще никогда не работал в сфере поставок. При том что на меня работала половина штата Старого доброго Боба, а вторая половина подчинялась человеку с весьма низкими деловыми способностями, все это стало еще одним слоем углей для поджаривания бедняги Боба. Мой менеджер никогда не обсуждал со мной эту ситуацию, но я подозревал, в чем суть его планов. Когда Боба благополучно съедят и отправят пастись на травке и отдыхать, в моем распоряжении окажется половина штата службы поставок, которая продолжит работать на меня, хотя и сохранит лояльность по отношению к Бобу. Я ушел из компании прежде, чем все это случилось, но мой преемник затем стал директором службы поставок и работал на моего бывшего менеджера, который подчинялся теперь непосредственно вице-президенту.

Удача сопутствует хорошим людям. Мой бывший менеджер перешел к руководству большими и более серьезными проблемами после того, как устранил вице-президента. Старый добрый Боб вернулся в строй, когда пришло новое руководство — его призвали с пастбищ к активной работе, и он стал вице-президентом. Хороший итог для хорошего человека.

Как вы можете защититься от подобной тактики? Можете действовать, как мой босс в первом примере, — у вас будет реальная возможность преуспеть. Если вам это не удастся, планируйте, как проводить время на отдыхе, пощипывая свою травку и ничего не делая. Оставайтесь там, пока им не потребуется очередная смена персонала, и тогда уж постарайтесь, чтобы вас заметили и захотели вернуть к настоящей работе. Вы не можете отказаться от выполнения дополнительных обязанностей, потому что если вы это сделаете, ваша карьера будет на этом завершена. Не сомневайтесь, вас выкинут вон в мгновение ока.

## Организация для унижения/ вознаграждения/наказания

Одна из многих причин, сбивающих с толку и делающих человеческое существование трагичным, состоит в том, что общественная организация является одновременно необходимой и неизбежной. Люди всегда создают подобные организации для своего удобства и всегда обнаруживают, что становятся жертвами этих собственноручно созданных монстров.

*Олдос Хаксли (1894-1963)*

В любой организации система предписывает каждому человеку определенный статус из числа имеющихся. Если кто-то работает на вице-президента, это и есть его статус. Может быть, он не получает слишком много денег и не является на самом деле важной фигурой, но то, что он работает на вице-президента, — это его статус. Когда он делает шаг на ступеньку вверх, он обретает больший статус. Если он работал на менеджера, а теперь работает на директора, он приобрел дополнительный статус. Уровень оплаты может остаться неизменным, но статус растет.

Если у Мастера корпоративной политики возникают проблемы с этим человеком, одним из тактических приемов, которые он может использовать, является попытка лишить человека его статуса. Он не урезает зарплату этого сотрудника, вообще не делает ничего такого, что могло бы беспокоить этих чудаков из отдела кадров. Мастер корпоративной политики может просто изменить что-нибудь в системе организации так, как ему захочется.

Я был близок к завершению задания по слиянию двух групп, работающих над счетами на материалы, в одну. Счет на материалы похож на рецепт, в нем перечислено все, что необходимо, — а группа состоит из сотрудников, которые составляют счета и определяют необходимые материалы и их количество. Одна группа была расположена на самом предприятии, а другая — в офисе корпорации. Я должен был выбрать одного из руководителей этих двух групп, чтобы передать ему руководство объединенной группой. Таким образом, один из них Должен был сохранить свой статус, а другой неминуемо терял

его. Я принимал решение, основываясь на том, как расцениваю навыки каждого из них. Один сотрудник был отличным техническим экспертом — он знал о составлении счетов на материалы и инженерно-техническое обеспечение больше, чем кто-либо другой, кого я встречал. Другой сотрудник отлично ладил с людьми — он умел организовать окружающих на решение задач и выполнение работ, он легко находил верный тон с каждым. Я выбрал второго.

Я не пытался наказать технического специалиста, но я оценивал его с точки зрения межличностных отношений в системе организации. Он принадлежал этой системе, и в идеале он должен был находиться на том месте, где мог бы принести максимум пользы всей организации. Увы, я не подумал, что первый руководитель, ранее подчинявшийся напрямую мне, становится рядовым сотрудником да к тому же оказывается в подчинении у того, с кем еще недавно стоял на одной ступени, главным достоинством которого было умение находить контакт с людьми. Я оскорбил его и не придал этому значения. Он пришел и поговорил со мной об этой ситуации, я перевел его на достаточно независимую позицию с прежним подчинением мне, минуя промежуточные инстанции. Он помогал сотрудникам образованной единой группы по вопросам составления счетов на материалы, но сохранял независимость от их начальника. Он почувствовал себя значительно лучше, поскольку, работая на меня, он сохранял свой прежний статус, а работа его оставалась прежней. Все политические решения принимались новым руководителем группы, обладающим хорошими навыками общения с людьми, и это был редчайший момент в жизни Мастера корпоративной политики, когда созданная система организации всех устраивает и все счастливы.

Как может Мастер корпоративной политики применять эту тактику? Он может взять человека, который ему не нравится, и перевести его в подчинение тому, кто ему нравится. Это будет сигнал для подчиненного, потерявшего свой статус, и если такое случается, это плохо, по-настоящему плохо. Если даже потеря статуса и не заставляет сотрудника немедленно приступить к поискам другой работы, его способность выполнять свою работу резко снижается, потому что теперь он должен проходить сквозь дополнительный уровень управленческой структуры, прежде чем выйдет на окончательное решение, ко-

торое Мастер корпоративной политики всегда оставляет за собой. Таким образом, дополнительный управленческий уровень задерживает его и становится препятствием на пути к цели. Когда он наконец проходит все препоны и добирается до Мастера корпоративной политики, его снова притормаживают. Ничто не задевает гордость человека больше, чем быть пониженным на ступеньку или две в системе организации. Это наносит удар по его самооценке и ощущению собственной значимости, заставляет его ощущать себя неважным, обладающим меньшими возможностями, чем это было ранее. В следующей главе мы обсудим проблему отсроченных решений.

Когда Мастер корпоративной политики хочет кого-то наказать, он забирает те функции, которые выполняются особенно хорошо в организации неугодного сотрудника, и передает их кому-то другому. Когда он хочет вознаградить сотрудника, он передает ему те функции, которые хорошо выполнялись кем-то другим. Мастер корпоративной политики использует систему организации, чтобы награждать или наказывать своих подчиненных.

Если Мастер корпоративной политики хочет уничтожить вас, он забирает у вас обязанности, с которыми вы лучше всего справлялись. Вы можете протестовать, но это ни к чему хорошему не приведет. Если он хочет, чтобы удачная область деятельности перешла к другому сотруднику, вы можете кричать и возмущаться, сколько вам будет угодно, но все будет так, как он решил. Он может забрать из вашего ведения все хорошее и оставить лишь то, что связано с проблемами и трудностями. В качестве поощрения Мастер корпоративной политики поручит вам какое-нибудь сложное задание. Скорее всего он скажет при этом: «Вы так отлично справились с тем-то, что я хочу поручить вам решить такую-то проблему». Как вы можете спорить с этим? Если вы действительно хороший работник, приниматься за сложное дело имеет смысл. Если вам просто случайно повезло, возможно, вам представился последний шанс. Если вас постигнет неудача, вы будете скверно выглядеть и можете вылететь за дверь.

Не существует способа остановить Мастера корпоративной политики или любого другого человека в его стремлении перестроить собственную организацию так, как ему того хочется. Если вас понизили внутри системы организации, все, что я

могу вам посоветовать, это стараться дальше и не высываться. Как только вы высунетесь или проявите свои пристрастия и амбиции, ваши дни будут сочтены.

## Система, обеспечивающая провал

Нет провалов в Америке, будь то в любви или в деньгах: это всегда чье-то предательство, крушение туманных надежд.

*Грейл Маркус (р. 1945)*

Мне нравится эта тактика, потому что ею пользуются многие компании. Она проста до глупости — но безумие вещь заразительная. Вот как она работает. Я покажу вам это на примере. Вся тактика состоит из нескольких ступеней, которые должны следовать друг за другом в определенном порядке, опираясь на тщательно разработанную схему. Мой бывший босс просил меня рассмотреть ситуацию и решить проблемы, связанные с поставкой материалов. Ступени были следующими:

1. Инженер определяет потребность в запчастях и комплектующих. Он заполняет листок с формальным запросом.
2. Старший инженер должен одобрить составленный запрос.
3. Менеджер по инженерно-технической части должен одобрить тот же запрос.
4. Запрос должен быть отправлен с ночной почтой в корпоративный офис, где его зарегистрируют в отделе поставок.
5. Финансовый отдел должен одобрить запрос.
6. Работники главного офиса, отвечающие за определенные программы, должны одобрить запрос.
7. Работники системы контроля за качеством должны одобрить запрос.
8. Запрос поступает назад в отдел поставок, где его загружают в компьютер. Сотрудники отдела определяют очередность данного запроса в зависимости от важности поступивших указаний и степени срочности дела, затем документ официально одобряется.
9. Начальник отдела поставок должен одобрить запрос, если хватает средств на закупку соответствующих материалов.
10. Менеджер по поставкам должен одобрить запрос, если хватает средств на закупку соответствующих материалов.

11. Директор по поставкам должен одобрить запрос, если хватает средств на закупку соответствующих материалов.
12. Вице-президент по поставкам должен одобрить запрос, если хватает средств на закупку соответствующих материалов.
13. Главный менеджер должен одобрить запрос, если хватает средств на закупку соответствующих материалов.
14. Президент корпорации должен одобрить запрос, если хватает средств на закупку соответствующих материалов.

Теперь я спрашиваю вас, сколько из этих 14 ступеней на самом деле нужны? Знаете ли вы, что если нам необходимо купить резистор за семь центов, мы должны пройти, например, до ступени № 8? Я позвонил в отдел контроля. Чтобы потратить семь центов, мы должны получить подписи инженера, старшего инженера, менеджера по инженерно-технической части, представителя отдела финансов, представителя управления программой, работника отдела контроля за качеством, закупщика, который непосредственно будет исполнять распоряжение. Подумайте только: семь человек одобряют расходование семи центов! Это контроль или что?

Эта система была создана преднамеренно, чтобы сделать систему поставок практически недействующей, что и произошло. Все было устроено так, словно некий Мастер корпоративной политики возненавидел инженерно-техническую часть и решил наказать ее. Я не думаю, что дело было именно в этом, но пример показывает вам, что если кто-нибудь захочет предельно затруднить осуществление определенной работы, он отлично может этого добиться. Интересное наблюдение. Бюджет все время оставался превышенным. Поскольку требуется каждый раз получать так много подписей, никто не несет личной ответственности за перерасход бюджета. Интересно, не правда ли? У нас есть контроль, но нас никто не контролирует.

Мастер корпоративной политики определяет процедуры, которым следует его организация. Если он хочет замедлить ваше продвижение или вообще временно остановить его, он в состоянии сделать это с помощью инициированных им процедур. Чем больше процедур, чем больше правил, тем медленнее все движется. Я сомневался, что предложить моему боссу *i* по поводу 14 ступеней, необходимых для оформления заявки *i* на поставку материалов, но потом подумал, что мог бы просто

добавить еще два или три уровня получения подписей. Стоит ли директору инженерно-технической части получать еще и их? В конце концов, он же директор. У нас были свои финансовые аналитики, которые могут просчитать возможные добавочные затраты. Должны ли люди получать все эти подписи по поводу каждой статьи расхода? А что до меня, так я ведь тоже менеджер программы. Почему бы и ко мне не обращаться за подписью? И вообще, черт побери, пусть вся организация ставит свои подписи — нас тут сто тридцать человек. После того как инженер соберет все сто тридцать подписей, он сможет послать документ в корпоративный офис для рассмотрения и высшего одобрения.

Позвольте привести вам еще один пример системы, направленной на то, чтобы достигались как можно меньшие результаты и все усилия были заранее обречены на провал. Инженерный отдел, где я работал, контролировался корпоративным офисом. В прежние времена здесь производились все инженерно-технические работы. Но с тех пор как инженеры были объединены в профсоюз, повсеместно ввели новые структуры и системы. Завод, на котором мне довелось работать, имел свое конструкторское бюро, но инженерам, трудившимся там, не разрешалось самостоятельно направлять куда бы то ни было чертежи, они должны были получать на то одобрение корпоративного офиса. Представьте себе, что происходило, когда чертежи, созданные не членами профсоюза, с завода поступали в корпоративный офис, который находился под контролем инженеров из профсоюза? Думаю, вы поняли: когда они просматривали чертежи, если они вообще это делали, они заявляли, что те никуда не годятся, и отправляли их на переделку. Даже остановка производственной линии не могла ускорить выяснение отношений между инженерами, являвшимися и не являвшимися членами профсоюза. Помог ли профсоюз решению ситуации? Помогло ли руководство компании? Обе стороны создали систему, которая по определению не могла работать.

А что происходило с процессом внесения изменений в инженерные решения? Вся система нуждалась в серьезном ремонте. Вот как вся это выглядело на другом заводе, где я работал. Производство простаивало, все упиралось в решение инженерных проблем. В результате был создан комитет под названием «Обзор проблем», что было одобрено руководством

предприятия, в целях «отсеивания несущественного». Если инженеры на производстве соглашались с тем, что это инженерная проблема и она является «существенной», и только если они были согласны, тогда собирался другой комитет под названием «Требуемые инженерные действия» (ТИД), который существовал в течение недели. Итак, была создана одна организация, затем полученная ею информация передавалась в другую организацию. Вторая нужна была в основном для того, чтобы инженеры работали не более сорока часов над решением проблемы. Если им требовалось большее время, они должны были сообщить об этом и объяснить, почему проблема не была решена за сорок часов. Постоянно возникали кровавые схватки между инженерами на производстве, которые обслуживали производственные линии, и инженерами-конструкторами, у которых было свое руководство и свой вице-президент. Как только был установлен бюджет для решения конкретной задачи, инженерно-технический персонал обязан был докладывать еженедельно и о техническом решении, и о финансовой его стороне — и так вплоть до окончательного выполнения задачи. Если инженеры-конструкторы принимали решение, не одобренное инженерами на производстве, возникали серьезные проблемы с бюджетом. Таким образом, любая задача запускалась, а затем тормозилась или вообще останавливалась, пока не приводился в порядок бюджет, все начиналось сначала, снова останавливалось и так далее, пока проблема не была решена — если ее в принципе можно было решить в такой обстановке.

Итак, вы можете спросить, не является ли это способом уничтожения? Почему бы просто не снять телефонную трубку и не позвонить приятелю Джо в инженерный отдел и не попросить его прекратить заниматься ерундой и помочь вам с решением реальной проблемы? И проблема-то могла быть пустяковой, и Джо мог разрешить ее за час или около того. Но почему же так не получалось? Трудность заключалась в том, что давным-давно вице-президент по производству боялся, что конструкторское бюро использует текущие проблемы производства, чтобы прикрыть недостатки в своей работе, и будет паразитировать на основном производстве, ничего не делая. Он не хотел платить этим бездельникам-инженерам, в противном случае они могли бы выполнить работу, которая стояла две



недели, за один день. И что же он тогда сделал? Он создал свою систему, задачей которой было останавливать действия конструкторского бюро и передавать как можно больше полномочий его собственному штату инженеров, обслуживающих производство. Он даже нанял дополнительного инженера, который должен был делать то, что по сути дела являлось функцией конструкторского бюро. Теперь существовало два человека, отвечавших за создание ТИД, которые получали деньги за восемьдесят рабочих часов в неделю. Даже если на этой неделе не было создано ТИД, ребята все равно получали свою зарплату. Они должны были контролировать действия еще двух инженеров, которые, собственно, и занимались реальной работой. Звучит очень умно с экономической точки зрения — нанять двух человек, чтобы они управляли еще двумя, которые работают, хорошая идея, не правда ли? Давайте платить четырем людям за работу, которую будут делать двое. И вместо \$ 100 000 в год заплатим им \$200 000. И как нас назвать после этого — тупицами или как-то иначе? Вот это и есть великолепный пример той системы, о которой идет речь в этом разделе.

В чем суть? Если Мастер корпоративной политики хочет замедлить вашу деятельность, он может сделать с помощью введения особых процедур. Как вы можете бороться с этим? С помощью логических доказательств, обращенных к высшему руководству. Как вы видели, я попросту развлекался, сталкиваясь с подобными ситуациями, — они всегда предполагают странности и чудовищную трату времени и человеческих усилий. Если руководство моей бывшей компании когда-нибудь прочитает эту книгу, а я надеюсь, что это случится, тогда они смогут полюбоваться на собственную тупость со стороны.

## **Заморить голодом**

Во имя Господа нашего, первое обращение должно быть о хлебе насущном. Никто не может поклоняться Господу или любить своего ближнего на пустой желудок.

*Вудро Вильсон (1856-1924)*

Эта тактика была дважды успешно применена в отношении меня. Что она собой представляет? Все очень просто, это отказ от укомплектования организации количеством людей, необхо-

димым для осуществления работы. Человек, возглавляющий организацию, оказывается под страшным давлением и не может выполнить все задания, которые выполнить необходимо. Через некоторое время его заменяют другим сотрудником, потому что «работа совершенно не делается». Думаю, рассказав, как этот прием был использован по отношению ко мне, я смогу ясно описать вам действия Мастера корпоративной политики.

В первый раз, когда это случилось, у происшедшего были две причины. Во-первых, мой главный босс хотел поставить на мое место собственного человека — а я не был одним из его людей. Во-вторых, мой непосредственный начальник меня недолюбливал и хотел, чтобы я ушел из его организации — я не был и из числа его людей. В то время я был еще достаточно наивным, чтобы верить в то, что если я хорошо работаю и добиваюсь результатов, совершенно не обязательно нравиться своему начальству. В любом случае, ситуация, в которой я оказался, была не из приятных.

Я создавал свою организацию из маленькой группы людей и довел ее численность до 80 сотрудников, когда высшие силы (Мастера корпоративной политики) решили, что я им больше не нравлюсь. Когда кто-то уходил из организации, мне не давали найти ему замену. Вся документация безнадежно застревала в офисах обоих начальников. Когда я пытался что-то предпринять и добиться результата, меня просили немного подождать и поработать пока без замены ушедшего сотрудника. Они уходили один за другим, и в конце концов я оказался во главе группы на десять человек меньше, чем у меня было, когда началась вся эта история. Тогда вмешался представитель бухгалтерии и урезал наш бюджет на десять процентов. Мне пришлось сократить еще шестерых сотрудников. Теперь я по- терял уже 16 человек (20 процентов) персонала, необходимого для выполнения работы.

Закончилось ли все на этом? Конечно нет. Понял ли я, что не в силах что-либо изменить? Понял и был переведен на другую программу, гораздо менее важную. Передал ли главный начальник мое место своему ставленнику? Естественно! Появились ли после этого новые 16 сотрудников в организации? Да, причем немедленно. Ушел ли я совсем? На это потребовалось некоторое время, но все же я нашел другую работу.

Во второй раз, когда это со мной случилось, все шло по той же схеме, что и в первый раз. Я был приглашен для того, чтобы перевести организацию из одной части страны в другую. Первоначальная организация должна была поддерживать долгосрочные контракты, а новая — только выполнять административную работу. Первоначальная организация состояла из 30 человек, а в новой на тот момент было всего пять. Я знал, что вскоре пятерых сотрудников станет мало, а потому изложил свою точку зрения руководству. Они ответили: «Не беспокойтесь об этом — вы получите весь необходимый персонал. Начните работу с маленьким штатом, а когда потребуются больше людей, мы вам их дадим». Я взялся за работу и начал перевод дел.

Когда перевод уже был почти завершен, произошла смена высшего руководства, и те люди, которые пригласили меня, были заменены другими. Главный вице-президент, который назначил меня, вице-президент по моей программе, его босс, главный менеджер, все они были уволены или отправлены на отдых. И это произошло именно в тот момент, когда мне потребовалось увеличение штата. Новый главный вице-президент считал, что можно решать все вопросы, не увеличивая бюджет. А поскольку у меня до сих пор в бюджете стояла зарплата на пятерых сотрудников, с этим штатом я и остался. Новая команда состояла из политических фигур, во главе находился человек очень умный и профессиональный, но не знакомый с технической стороной дела. Он не понимал, чем я занимаюсь. Мой новый непосредственный начальник тоже был фигурой политической и тоже не имел ключа к делу. Я опробовал все известные мне способы, но ни один из новых начальников не захотел помочь мне. Мой штат работал по 60 часов в неделю, и почва постепенно уходила у нас из-под ног. Видел ли я уже таинственные письма на стене, предвещавшие мою гибель? Видел и понимал, что уже мертв. Я продержался шесть месяцев, пока они не сняли меня с должности. Получил ли мой преемник дополнительный персонал? Да, причем я стал одним из этих людей.

Итак, как же работает этот прием? Мастер корпоративной политики не дает подчиненному необходимых инструментов, но при этом предъявляет к нему требования, как будто у того есть все, что нужно. Мастер корпоративной политики говорит ему, что если тот не сумеет выполнить всю работу без не-

скольких дополнительных сотрудников, тогда он будет заменен другим человеком. Мастер корпоративной политики задает ему напряженный темп работы и ставит заведомо невыполнимые условия, и каждый раз, когда этот сотрудник терпит неудачу, Мастер корпоративной политики документирует это. Когда сотрудник начинает жаловаться на то, что это нечестно, Мастер корпоративной политики отвечает: «Работай умнее, а не усерднее». Он говорит своему подчиненному, что увеличение штата не является решением проблемы. Со временем Мастер корпоративной политики собирает достаточное количество доказательств непригодности данного сотрудника в его личном деле, которые будут выглядеть солидно даже для самых упрямых и настроенных на защиту персонала работников отдела кадров, и теперь он может стереть несчастного в порошок.

Я многократно наблюдал, как менеджеры морили своих подчиненных до смерти, потому что не знали, что делать. Я уверен, что вы тоже сталкивались с такими ситуациями, когда на место руководителя ставили какого-нибудь кретина лишь потому, что он знаком с главным боссом — а не потому, что знает что-нибудь о работе. У него оказывался в подчинении хороший специалист, который делал все возможное, чтобы компенсировать полную некомпетентность своего босса, и мог бы продолжать в том же духе, но новому боссу «хотелось съесть кого-нибудь на обед», а при этом он не считался с тем, кто и на каких местах нужен для обеспечения работ. В итоге образовывались провалы в деятельности всего подразделения, и тот, кто тащил на себе всю работу, оказывался виноват в этом. Причем, как правило, новый человек получал возможность набрать необходимый персонал.

Как вы можете защищаться против этой тактики? Существует только один способ защиты, и я называю его Правило № 1, с которым вы познакомились в самом начале книги (см. главу 1). Это правило требует, чтобы вы были одним из людей босса. В обоих описанных случаях я не был человеком босса. В одном случае я думал, что это не имеет значения, а в другом мое руководство отправилось в ссылку, и я остался с новыми начальниками, которым я был не нужен. Это непререкаемая истина: надо быть одним из людей босса, если вы хотите делать карьеру.

Как можно защищаться, если вы не являетесь одним из людей босса? Не знаю, что и ответить на этот вопрос. Вспомните все, о чем я только что рассказал, — я лично ничего не смог добиться. Меня дважды сбрасывали на землю с помощью этой тактики, причем только потому, что я не был одним из людей босса. Оглядываясь назад, я жалею только о том, что не попытался прыгнуть выше на один или два уровня. Используя этот прием, вы, может быть, сумеете получить доступ к большому начальнику, с учетом того, в каком отношении ваш новый босс находится к высшим руководителям, — нужно обращаться именно к тому, кто поставил вам нового босса. Он может быть одним из приближенных короля или тем, кого этот господин король собирается вскоре прикончить, а может быть нейтральной фигурой из организации большого начальника. Если он один из людей босса, попытки сблизиться с ним будут означать то же самое, что душ в нацистских концлагерях. Если он прислан на эту должность, чтобы быть впоследствии уничтоженным, самое разумное — попытаться присоединиться к большому начальнику и стать членом его команды, а значит, помочь ему съесть этого нового босса. Если он нейтральный человек из организации босса, существуют два возможных варианта развития событий, если вы попытаетесь приблизиться к нему.

*Результат № 1:* Большой босс выслушает, как вы описываете последствия неукомплектованности вашего штата, и даст вам дополнительных людей, но оставит вас работать на того же нового босса. Это как принятие анальгина против зубной боли — дает только временное облегчение. Возможно, вы на короткое время оттянете свою кончину, но это еще больше оттолкнет от вас нового босса. Итог один — эшафот.

*Результат № 2:* Большой босс выслушает вас, потому что вы пришли вооруженным до зубов всеми документами и данными, описывающими последствия ситуации и доказательствами некомпетентности нового начальника, а также всего того, что у вас на него есть. Вы должны идти с настроением на смертельную схватку. Вы можете получить дополнительных людей и черную метку на вашего нового босса, а не исключено, что и быстрое его устранение с должности.

Другой возможный результат подпрыгивания до уровня большого босса может заключаться в том, что он сам передвинет вас в безопасную зону, чтобы вы не решились прыгать еще выше и давать руководству материал на него. Будьте крайне осторожны, используя этот прием, поскольку его отдача может оказаться сокрушительной. С другой стороны, если ваш босс решил уморить вас или применить по отношению к вам другую подобную тактику из числа описанных в этой книге, все равно ваша смерть — это только вопрос времени.

## **Заполнить штат своего подчиненного тупицами**

Обобщать — значит быть тупицей. Расчленять — единственный признак достоинства. Общие знания — это знания, которыми обладают тупицы.

*Уильям Блейк (1757-1827)*

Лозунг Мастера корпоративной политики: «Если ты решил, что придется обеспечить его штатом, убедись, что он состоит из тупиц». Если не можешь *заморить его голодом*, удостоверься, что вся пища, которую он получит, будет лишена питательных веществ. Подчиненный, оказавшийся на дороге Мастера корпоративной политики, ничего не сможет добиться, если его снабдят ни на что не годным персоналом. Представьте себе: обычные электрические лампочки бывают от 40 до 120 Ватт — сравним это с коэффициентом умственного развития (IQ), а также количеством энергии, честностью и результативностью. Люди обычно относятся к категории более или менее средних во всех этих отношениях. Но если вас хотят уничтожить, вам вверят штат из тех, кто будет иметь напряжение в 0,5 Ватта, и можете делать с ними все, что захотите.

Это случилось и со мной. Я видел надвигающуюся тучу, протестовал как сумасшедший, но получил полный комплект полуваттных сотрудников. Мой босс тогда был намного способнее меня, он решил, что мне в обеспечении поставок<sup>5</sup> потребуется техническая помощь и что мне следует нанять / выпускника технического института, а не проверенного про-

фессионала с двадцатилетним стажем, который мог немедленно взяться за дело и оказать реальную помощь. Мой босс сказал мне, что я смогу отлично всему обучить молодого человека и воспитать из него того закупщика, который мне так нужен. Тем самым я внесу свой вклад в будущее компании, потому что со временем этот закупщик с техническим образованием сможет вести самостоятельные технические споры с поставщиком? ми и не будет зависеть от инженеров, когда понадобится разобраться в технической стороне дела. Я ответил ему, что 90 % работы закупщика связано с составлением контрактов, а технические знания им почти не нужны, инженер в нашей службе все равно есть, и он отлично справляется со своим делом. Я сказал, что мне нужен опытный профессионал, ветеран, способный вести борьбу за успех дело, знающий работу. Мне нужен ас, а не новичок. Все это не имело значения — мне пришлось взять болвана с техническим образованием, или я не получил бы вообще никого. Я взял его, потому что подумал: что-то лучше чем ничего. Большая ошибка.

Мой технический болван стал настоящим бедствием. Во-первых, оказалось, что он рассматривал данную работу исключительно как средство со временем перейти в конструкторское бюро или другую инженерно-техническую службу. Во-вторых, полагаю, он вообще не желал и не мог ничего сделать относительно поставок. В-третьих, он был типичным полуваттным сотрудником. У него не было никакой мотивации к деятельности, никакой энергии или агрессии. Я пытался работать с ним, приписал его к старшему закупщику, который должен был учить его, я разговаривал с ним о том, что если он хочет оставаться в моей организации, он должен пойти на курсы и научиться хотя бы азам снабжения, рекомендовал ему курсы Национальной ассоциации менеджеров по снабжению. Он палец о палец не ударил, чтобы чему-то научиться. Он кое-что делал, но всегда вскрывались огромные упущения — его мысли витали где-то далеко, и качество работы не выдерживало никакой критики. Я не мог уволить его, потому что мой босс каждую неделю требовал отчета о его прогрессе и ходе его обучения. Мой босс и слышать не хотел о его увольнении — каковы бы ни были способности этого болвана, причиной неудач он считал исключительно недостатки обучения.

Я пытался позвонить в разные организации, связанные с инженерно-технической работой, чтобы сплавить его к ним, но никому не были нужны полуваттные технари. У них были свои проблемы с получением дополнительных ставок, и им были нужны опытные люди, а не тупицы, которые ни на что не годятся. «Проси меня о чем угодно, Фил, — говорили мне, — о чем угодно, только не о том, чтобы забрать у тебя этого парня. У нас такая напряженная работа, и нам отчаянно нужен хороший специалист, поэтому мы просто не можем перегружать штат такими парнями. Может быть, через несколько месяцев, но только не сейчас.»

В конце концов, я нашел другую вакансию. Один из моих асов перешел на другое место, где получил двадцатипроцентную прибавку к зарплате, и когда босс потребовал, чтобы я взял на его место еще одного технического болвана, я сказал ему, что в таком случае немедленно увольняюсь. Больше ни одного тупицы. Мы снова разыграли всю игру, когда мне было сказано, что я либо беру еще одного технического выпускника, либо никого, и на этот раз я стоял насмерть. Я использовал пример первого болвана, чтобы объяснять им все наши промахи и недоработки, я прикрывался им каждый раз, когда к нам возникали претензии. Когда скандал достиг предела, я заявил, что нужно взять еще одного такого же болвана, и отдел поставок заблокирует всю работу предприятия. Босс не уступал. Тогда я стал взывать ко всем сотрудникам моего уровня, старшему персоналу вплоть до управляющего заводом, и просить всех взять моего технического выпускника к ним в отдел. Все без исключения, включая моих врагов, наотрез отказались брать его. Я даже обещал поделиться с ними частью своего бюджета, но ответ был тот же самый. С этой информацией я и пришел к управляющему заводом и сказал ему: либо он должен дать мне возможность разумно подбирать персонал, либо я иду жаловаться выше. Он смягчился, и эксперимент за мой счет закончился.

Хороший конец для того болвана — ему пришлось все-таки стать хорошим закупщиком. Да, представьте себе, он в конце концов научился работать. Сейчас я бы его с удовольствием нанял.

Я видел, как карьера одного человека медленно пошла ко дну, придавленная грузом тех идиотов, которыми босс заполнил его организацию. Человек этот, назовем его Фред, был ис-



ключительно компетентным специалистом, но они с боссом друг друга сильно недолюбливали — это было всем нам очевидно. Фред занимался доставкой и разгрузкой материалов, а эта сфера деятельности, которая всегда является весьма уязвимой.

Мы как раз получили большой многолетний контракт на обеспечение сборки сложного оборудования, для которого требовалось множество комплектующих. Были разосланы все документы на необходимые детали и материалы, оформлены все заявки, и комплектующие начали прибывать грузовиками и трейлерами. Отдел Фреда должен был снабжать производственную линию в первую очередь всем необходимым для выполнения этого большого контракта, но для этого ему требовались дополнительные люди. Поскольку бюджет, обеспечивающий новый контракт, предполагал наем еще пятерых сотрудников для отдела доставки и разгрузки, Фреду разрешили взять именно столько людей. Его босс нанял неудачников из других подразделений и направил их к Фреду. Доводы босса в пользу подобных внутренних перестановок в организации и против приглашения людей со стороны заключались в том, что в штате уже есть необходимые сотрудники, а помощь Фреду нужна срочно. Он «помог» Фреду, избавив его от необходимости проходить весь длинный процесс подбора и оформления новых сотрудников — он мгновенно получал решение проблемы персонала. Чтобы еще больше усложнить дальнейшее существование Фреда, Мастер корпоративной политики, на которого он работал, взял семь ведущих специалистов из организации Фреда и дал им повышение в других подразделениях, не имеющих к Фреду никакого отношения. Фред был сражен наповал. Теперь он имел штат необученных людей, которые в условиях приоритетности большого заказа и срочности работ просто не могли быть достаточно быстро обучены. Фред ушел, а на его место был назначен новый человек, который был членом команды Мастера корпоративной политики.

Являясь Мастером корпоративной политики, как вы можете использовать всю эту информацию? Если у вас есть подчиненный, от которого вы хотите избавиться, вы должны следить, чтобы его штат комплектовался только полуваттными болванами. Мастер корпоративной политики постарается лично познакомиться с каждым кандидатом на вакантные должности

и наложит вето на любого, проявляющего хотя бы проблеск ума или деловых способностей. Удостоверившись в том, что у вас в штате одни неудачники, он подготовит ваши похороны.

Как вы можете с этим бороться? Как вести себя, чтобы сохранить свое брненное тело от скорого захоронения или превращения в начинку для гамбургера? Я уже объяснил, как делал это, но этот прием не всегда срабатывает. Если ваш босс — Мастер корпоративной политики и он использует эту тактику, чтобы приготовить из вас барбекю, это не поможет. Что еще вы можете сделать? Вы должны просто переупрямить его — у вас нет другого выбора. Если вы не выдержите, вы получите подчиненного, который станет грузом, тянущим ко дну всю вашу организацию, снижающим вашу личную и коллективную производительность и лишаящим вас будущего. Спокойствие. Пока вы ждете заполнения пустот в вашем штате, каждая неудачная попытка добиться результата может быть оправдана нехваткой квалифицированного персонала. Каждый срыв графика выполнения работ, каждая пропущенная дата, каждая неудача может быть обращена против вашего босса, не дающего вам возможности нанять подходящих людей, которые необходимы для достижения успеха.

Если вы столкнулись с такой ситуацией, в случае любого провала в чем бы то ни было ваш ответ должен быть твердым и неизменным: «Мы с боссом не можем сойтись в том, какого рода люди нужны для выполнения моей работы. Он ожидает от меня соблюдения всех стандартов производительности труда, но требует, чтобы я следовал его представлениям о том, кого брать в организацию. Однако эти вещи никак не сочетаются». Вы повторяете это многократно, и окружающие начинают посматривать на вашего босса с подозрением. Это неписаное правило корпоративной политики, которое часто игнорируют Мастера корпоративной политики: вы обязаны дать своим подчиненным все необходимые инструменты для выполнения работы, иначе вы не имеете права растоптать их в случае провала. О, то есть вы, конечно, можете это сделать, но это будет намного труднее. Когда Мастер корпоративной политики предоставляет своему подчиненному полностью укомплектованный штат, а тот все же терпит неудачу, никто не будет вдаваться в подробности и проверять, насколько этот

Мастер корпоративной политики причастен к провалу своего сотрудника.

Другой подход состоит в том, чтобы всегда иметь в запасе группу людей, в любой момент готовых прийти к вам работать. У меня есть целый ряд людей, которые хотят работать на меня и только ждут возможности перейти в мою организацию. Во-первых, они знают мой стиль работы и руководства, то, чего я ожидаю от сотрудников, они знают меня — им либо нравлюсь я сам, либо то, как я действую. Я не играю в грязные игры со своими подчиненными, и люди знают это. Когда они приходят ко мне, они с готовностью остаются. У меня есть под рукой список кандидатов и их резюме, чтобы заполнить любую образовавшуюся вакансию, если мой босс, конечно, позволит мне это сделать. Это нормальный процесс формирования своей команды — полный штат сотрудников, лояльных по отношению ко мне. Спросите любого Мастера корпоративной политики, и он скажет вам то же самое. Помните Правило № 1! Когда бы мой босс ни попытался взвалить мне на плечи группу полуваттных болванов, я извлекаю на свет стопку резюме и список кандидатов на соответствующую должность, которые уже работали на меня раньше, которые знают, как я считаю нужным работать, а также суть дела, могут работать и хотят действовать так, как мне это нужно, и начальнику очень трудно возражать против этого. В итоге мне удается добиваться успеха в том, чтобы работа была сделана как надо и в срок. Дайте мне сделать все так, как я считаю нужным, и все будет в порядке. Мои провалы были связаны с вмешательством неумных боссов и моей неспособностью иметь с ними дело. Вы можете использовать последние фразы как цитату, которая поможет вам в ваших отношениях с боссом.

## **Заполнить штат подчиненного преданными вам людьми**

Никто не может служить двум господам.

*Библия. Новый Завет. Мтф., 6:24*

Аналогично тому, как Мастер корпоративной политики может заполнить штат своего подчиненного идиотами, он в состоянии направить в организацию подчиненного людей, которые лояль-

ны к нему самому, а вовсе не к этому подчиненному. В идеале желательно, чтобы люди Мастера корпоративной политики ненавидели этого его подчиненного и были партнерами Мастера корпоративной политики в процессе уничтожения неугодного. Задумайтесь об этом хотя бы на минуту — все, что дает вам ваш босс — это его люди, лояльные лично к нему. Вам на ум не приходит Фредди Крюгер? Вы не видите, как ножи взрезают вашу живую плоть? У вас не возникают ночные кошмары? Уверен, это так. Мастер корпоративной политики, который решил покончить с вами, может постараться заполнить вашу организацию своими людьми. Во-первых, это предоставит ему немедленную информацию в режиме онлайн обо всем, что происходит в вашей части предприятия или компании. Во-вторых, это даст ему возможность изменить направление деятельности, которые вы так тщательно спланировали. И вы обречены! Это тактика, которую я и сам использовал, и неоднократно ее применяли по отношению ко мне. Я пользовался ею, потому что на меня работало много людей, которых я не выбирал. Зачастую я был вынужден взять их, потому что у меня на тот момент не было другого выбора или еще по каким-то случайным и временным причинам. Если бы я был Мастером корпоративной политики, а я и не отрицаю, что им являюсь, я бы проводил каждую свободную минуту, стараясь уволить или отправить на отдых этих людей, чтобы они не могли причинить мне вреда, и заменял бы их людьми Филадельфии — теми, кому нравится работать со мной. Но я этого не делаю. Я использовал эту тактику, когда точно знал, что у меня в подчинении оказался преданный пес моего босса, готовый на все, чтобы поддержать своего патрона. Такой яростный, активный ставленник босса подобен динамиту у вас в руках, причем вы наблюдаете за тем, как огонек медленно продвигается по бикфордову шнуру к взрывчатке; если вы быстро не предпримете хоть что-то, то взлетите на воздух. Я использовал эту тактику, чтобы установить стабильность в своей организации и удостовериться, что все идет так, как я сказал. Возможно, я не могу полностью контролировать своего подчиненного, но зато я могу контролировать людей Филадельфии, что я и делаю. Окруженный людьми Филадельфии, мой подчиненный не способен и шагу ступить, чтобы я не знал об этом. Я знаю о его организации больше, чем он сам. Он хотел шпио-

нить за мной для моего босса? Нет проблем, теперь я знаю о его участке работ больше, чем он сам.

В моем подчинении находится трехуровневая организация, состоящая из 80 сотрудников. Уровень, подчиненный мне напрямую, заполнен в основном ставленниками высшего руководства — своеобразная награда им за верность начальству, а не мне. Некоторые из них почти не приносят пользы, но я вынужден держать их.

Некоторые оказались отличными работниками и немало мне помогли. Они были прекрасными специалистами в своей области. Однако, как правило, их областью компетенции была вовсе не система поставок. Они были уважаемыми людьми и честно работали, но снабжение, поставки материалов не были «их делом». Те, кто был хорош, были очень хороши. Те, кто был плох, были абсолютно бесполезны. Многие были не слишком хороши.

Чтобы показать вам, что мы о них думали, признаюсь: мы называли их Стреноженными. Один из моих начальников поставил своего человека в мою организацию, и я не знал точно, кто именно это был, но я понял, что возникла утечка информации похуже, чем из Белого Дома. Мой начальник знал абсолютно все, что случалось, задолго до того, как я сам мог бы сказать ему об этом. Я понял, что попал в беду. Я попытался найти, кто это, но не был уверен, что это возможно. Я изолировал двух из шестерых Стреноженных, но не мог проверить, кто из этих двоих является человеком моего начальника. Я исключил из своей жизни обоих, и поток информации, идущей к боссу, прекратился.

Мне повезло, что мой начальник не захотел после этого заполучить мой скальп — он по-прежнему не доверял мне и хотел внедрить в мою организацию человека, который следил бы за мной. Если бы он хотел уничтожить меня, его Стреноженные превратились бы в группу Спецназа, заброшенную на вражескую территорию. Каждое мое поручение могло бы перехватываться, саботироваться или искажаться. У меня ушел год на то, чтобы выявить двух из шести подозреваемых и изолировать их, но мой босс не предпринял попыток уничтожить меня. Не Думаю, что я смог бы продержаться этот год, если бы он захотел со мной покончить.

Если вам в штат внедрили людей босса, вам нужно немедленно установить, кто это, и постараться избавиться от информатора. Он будет играть роль прямого провода к боссу и станет служить исключительно интересам босса, а не вашим

Как можно защитить себя, когда ваша система безопасности трещит по швам, а вся нежелательная информация мгновенно просачивается к боссу? Очень просто — вы затыкаете все дырки и наказываете информаторов. Пока вы не нашли, кто шпионит за вами, управляйте организацией по правилам: никаких отступлений, никаких исключений и нарушений. Когда вы очистите свой штат, вы сможете вернуться к своему нормальному стилю.

Можно ли использовать эту тактику для контратаки? Думаю, да. Существуют ведь двойные агенты, во всяком случае, я о них читал. Я не представляю, как переманить человека на свою сторону, если он работает на моего босса. Я встречался несколько раз с попытками таких шпионов спровоцировать меня, чтобы я повел с ними подобные переговоры о цене, но я никогда не доверял им. С моей точки зрения, босс всегда может пообещать им больше, чем я, и я никогда не смогу быть уверенным в том, в какой момент он сделает им новое предложение, а если он это сделает, как я смогу перекупить их. И вообще: я просто не доверяю шпионам.

## Резюме

Я только что представил вам десять различных способов, позволяющих Мастеру корпоративной политики разрушить вашу карьеру, используя структуру организации. Мастер корпоративной политики может попросту лишить вас сферы деятельности. Вы ничего не делаете, значит, вы не нужны. Мастер корпоративной политики может низвести вас в рамках организации таким образом, что вам потребуется длинная лестница, чтобы добраться хотя бы до поверхности земли. Он может организовать ваш отдел так, что даже с помощью Всевышнего вы будете обречены на провал. Он может выщипывать у вас по перышку, пока вы не лишитесь всех своих сотрудников. Он может попытаться перегрузить вас или перевести вас в организацию, в деятельности которой вы совершенно не разбираетесь и не имеете професси-

ональной подготовки и опыта работы. Он может унижить вас, меняя статус в рамках организации. Он может установить новые системы и процедуры, и тогда скорость вашего продвижения станет близка скорости улитки — вы просто не сможете доползти до финиша. Он может не дать вам возможности выполнить работу, лишив вас необходимого штата. Или заполнить ваш штат некомпетентными людьми, не имеющими для вас никакой ценности. А может подсадить к вам нескольких акул, лояльных лично к нему, которые помогут ему съесть вас.

Я уверен, что существует много других аналогичных способов. Если вы хотите выжить, вы должны знать все эти приемы, распознавать их и всегда быть готовым к ним. В дополнение к этим десяти — понимаю, это может показаться вам утомительным, но это крайне важно — всегда помните, что хитроумный Мастер корпоративной политики использует одновременно не один, а несколько приемов, чтобы покончить с вами. Думайте о том, как бы не стать антрекотом. Чтобы он стал мягче, повар может отбить его, или замариновать, или приправить специями, или прокоптить в течение пары дней, а может сделать все это с одним и тем же куском мяса. Мастер корпоративной политики может применить к вам две или три тактики, несколько вариантов одной тактики, пару различных приемов, несколько вариантов наказания и т. п. Когда у вас в запасе много приемов, в которых вы хорошо разбираетесь, очень трудно сфокусировать внимание на чем-то одном, по-настоящему важном. Чтобы выжить, вы должны управлять своей концентрацией, иначе раскаленные угли гриля мгновенно превратят вас в поджаристую отбивную.

# 13

глава

## Распознайте план нападения

Стиль управления заключается в том, как вы подходите к проблеме. То есть вы решаете ее или не решаете. Это и есть управление. Эта глава посвящена тому, как Мастер корпоративной политики использует свой личный стиль, чтобы заставить подчиненного делать именно то, что он от него хочет — даже если речь идет об увольнении. Эти тактические приемы в любом случае идут на пользу Мастеру корпоративной политики.

Стиль определяется в Американском словаре английского языка как 1) способ высказывания, поведения, выражения или представления: стиль речи или письма; или 2) сочетание отдельных признаков литературного или художественного выражения, исполнения или представления, характерное для конкретного человека, группы, школы или эпохи.

Задумайтесь на минуту об этом определении. Стиль — это способ, которым некто делает что-то. В этом смысле мир корпоративной политики — это способ делать определенные вещи. Для целей этой главы важно то, что это способ, с помощью которого Мастер корпоративной политики способен разрушить карьеру своего подчиненного. Мы рассмотрим десять различных способов осуществить это. Методы варьируются от создания помех выполнению подчиненным его работы путем непосредственного использования его штата до публичного пережевывания сотрудника и распространения сведений о том, что ему нельзя доверять. Возможно также создание ситуации, в ко-



торой подчиненный заведомо должен провалиться — а цепочка провалов явно свидетельствует о том, что перед нами типичный неудачник. Мастер корпоративной политики будет подставлять своего подчиненного под гнев руководства или провоцировать его на несвойственный ему грубый стиль и никогда не поможет с определением и решением приоритетных проблем. Он будет придираться, откладывать принятие важных решений или просто предложит подчиненному уйти. Все эти тактические приемы весьма действенны. С их помощью медленно зажарили множество хороших сотрудников.

## **Работать\* напрямую со штатом своего подчиненного**

Я оцениваю силу воли по тому, какова величина сопротивляемости к боли и мучениям и как долго человек способен обращать их себе во благо

*Фридрих Ницше (1844-1900)*

Эта тактика используется Мастером корпоративной политики, чтобы помешать подчиненному выполнять его работу. Каким образом? Если его люди напрямую работают с Мастером корпоративной политики, зачем им тратить время на взаимодействие с его подчиненным? Никто не хочет работать на большее количество боссов, чем это необходимо, и если Мастер корпоративной политики дает сотрудникам возможность работать напрямую с ним самим, они игнорируют своего непосредственного начальника и делают лишь то, что им приказывает Мастер корпоративной политики. И что же происходит? Начальник, стоящий ступенькой ниже Мастера корпоративной политики, теряет контроль над своей организацией, воцаряется анархия. Если Мастер корпоративной политики пытается помешать подчиненному выполнять работу, он может использовать эту тактику. Каждый раз, когда я наблюдал ее применение, она срабатывала. Я видел, как это происходило ненамеренно — у босса не было намерения разрушить своего подчиненного, — но тем не менее все срабатывало по той же схеме. Подчиненный находится под давлением со стороны Мастера корпоративной политики, который требует, чтобы были достигнуты

определенные цели, но его люди больше на него не работают. Если это не доводит его до такого отчаяния, что он просто уходит, тогда Мастер корпоративной политики еще жестче требует выполнения работы, что в конце концов приводит к увольнению этого подчиненного. Когда тот начинает жаловаться, что не может заставить своих людей работать, потому что Мастер корпоративной политики приказывает его людям делать что-то другое, тогда Мастер корпоративной политики отвечает: «Я плачу вам за управление этими людьми, и если вы не можете этого сделать, в таком случае зачем вы мне нужны?» Если это не срабатывает, Мастер корпоративной политики всегда может сказать: «Мне пришлось дать им эти задания, потому что вы не управляете своим штатом так, как меня бы устроило». В любом случае у подчиненного не остается средств защиты, и ему приходится признать себя побежденным.

Вот пример применения этой тактики, взятый из реальной жизни. Я работал в группе контроля за производством на определенном участке маленькой электронной компании, и моим непосредственным начальником был менеджер по контролю за производством. На него работало кроме меня еще три человека, по одному на каждый участок. Мой менеджер и менеджер по производству находились в состоянии войны. Начальник производства обвинял нас в том, что мы не выполняем свою работу (получение комплектующих от поставщиков), в результате чего он не может выполнить свои обязанности, то есть отгрузить готовый продукт. Мы знали, что причина была не в этом, у него было в избытке комплектующих. Его люди пытались соорудить для нас ловушку, а мы отбивались как могли. Отношения между двумя менеджерами становились все более напряженными. Во время реорганизации начальник производства был выдвинут на должность директора, и теперь мой босс работал на него. Новый директор хотел, чтобы мой босс ушел, но тот не собирался этого делать. Итак, каким образом новый директор решил устранить его? Он полностью его игнорировал. Каждый день, а иногда и чаще, все мы, работники службы контроля за Производством, приглашались на совещания в офис директора без нашего босса. Нам говорили, что делать и как это делать. Когда мы получали указания, которые противоречили указаниям нашего непосредственного начальника, директор гово-

рил: «Не беспокойтесь об этом, я со всем разберусь». Этого не происходило, но примерно через пару недель мы перестали работать со своим боссом, а просто выполняли распоряжения директора. Через месяц мой босс уволился.

Эта история имеет счастливый конец. Я испытывал чувство вины перед своим боссом, но ничем не мог ему помочь. Он просто сидел в своем офисе и плевал в потолок. Он ничего не делал, а если он и пытался что-то предпринять, директор не позволял ему этого. Каждое указание, которое нам давал менеджер по контролю, мы игнорировали, поскольку получали особые инструкции директора на этот счет. Вскоре бедолага перестал даже пытаться что-то делать. Он отказался от дальнейшей борьбы и покинул компанию. Через несколько месяцев он позвонил мне, и я перешел к нему в новую компанию. Мы оба стали зарабатывать гораздо больше денег, чем на прежнем месте.

Я много раз видел, как применяется эта тактика, и надо признать, что подчиненного устраняют весьма быстро. В большинстве случаев этот прием приводит к тому, что подчиненный не дожидается катастрофы, а достаточно быстро уходит или отправляется на отдых — пастись на травке. Когда Мастер корпоративной политики чувствует, что пора прибегнуть к этому способу решения проблемы, дни подчиненного на его рабочем месте сочтены, если не случится нечто совершенно непредвиденное.

Вот пример: вице-президент по материалам ежедневно имел неприятности с вице-президентом по производству из-за нехватки материалов и комплектующих. И что же сделал вице-президент по материалам? Он в обход подчиненного ему директора стал устраивать регулярные совещания по поводу нехватки комплектующих, на которых и закупщики, и их начальники получали жесткие взбучки. В штате был произведен ряд перестановок, и часть людей ушла.

Другой пример относится к ситуации, когда график выполнения работ регулярно нарушался менеджером по производству. Он находил множество оправданий, причем вполне убедительных, но план продаж все равно не выполнялся. Что же сделал вице-президент? Полагаю, вы уже догадались. Он взял на себя руководство производством и, как заботливый садовник, выполнил сорняки, включая и самого менеджера по производству.

Как вы можете бороться с этой тактикой? Молитесь о помощи свыше, потому что никто и ничто больше не сможет вам

помочь. Если говорить серьезно, эту атаку практически невозможно отбить. Против меня она никогда не применялась, но думаю, что если бы это произошло, я пошел бы на прямой разговор со своим боссом. Я спросил бы его, какую роль я должен играть, с его точки зрения, и дал бы ему понять, что готов стать членом его команды — на любых условиях и в любой роли. В случае с моим старым боссом, полагаю, если бы он это сделал, директор был бы удовлетворен простым понижением его на одну ступеньку и поставил бы на его место кого-то из своих людей. Подумайте, что для вас лучше: быть поджаренным до средней готовности или до хрустящей корочки?

## **Публичное пережевывание своего подчиненного**

*Ужас не в ударе, а в его ожидании.*

*Альфред Хичкок (1899-1980)*

Все учебники по менеджменту утверждают, что вы не должны выставлять своих сотрудников на всеобщее обозрение, когда хотите сделать им выговор. Они предписывают вам вызвать подчиненного в свой офис, закрыть дверь и затем высечь его наедине, за плотно закрытыми дверями. Почему? Во-первых, это профессиональное поведение; и во-вторых, это позволяет подчиненному сохранять иллюзию, что он представляет собой нечто большее, чем просто мясо. Если есть свидетели того, как вы пережевывали своего подчиненного, унижали его и терроризировали, это подтвердит всеобщие опасения, что все они, ваши сотрудники, не более чем мясо. Вооружившись этой информацией, попробуйте угадать, что делает Мастер корпоративной политики? Полагаю, вы догадались: в точности противоположное тому, что предписано в учебниках.

Эта тактика не соответствует моим личным вкусам, поэтому я к ней не прибегаю. Но я многократно сталкивался с ее применением по отношению ко мне, и сотни раз наблюдал ее действие на примере окружающих людей. Однажды я так разозлился, что позволил своему гневу выйти из-под контроля во время совещания и буквально набросился на одного парня — своего подчиненного. В следующий момент я понял, что наносю ему слишком сильный удар, и в течение остального време-

ни совещания несколько раз принес ему свои извинения. Это не помогло, ущерб уже был нанесен. Я чувствовал себя так плохо, что на будущее предпринял дополнительные меры предосторожности в отношениях с этим человеком, чтобы в дальнейшем вести себя с ним предельно честно.

Существуют такие руководители, которые набрасываются на всех и каждого в любое время. Они, как персонажи вестернов, стреляют от бедра — целятся и палят во все, что движется, не задумываясь ни о чем. Но сейчас речь идет не об этом. Суть тактики, о которой я рассказываю в этом разделе, в том, что она может срабатывать только в случае, если вы редко пользуетесь ею. Люди быстро привыкают к тому, кто стреляет без перерыва. Они считают, что это его стиль управления, неприятный, но всего лишь стиль. Если вы не склонны бросаться на людей, а затем внезапно делаете это, ваш выпад будет иметь потрясающий эффект. Я сделал это один раз, а люди говорили об этом случае несколько месяцев. Подчиненные прозвали меня Медведем, они говорили о том событии: «Медведь с него шкуру спустил, там только пух и перья по всей комнате летали».

Подумайте об этом — хотя бы недолго. Когда вас обругают, даже несправедливо, вы всегда чувствуете себя плохо. Вас унизили? Если это произошло наедине, единственным свидетелем вашего унижения является тот, кто на вас обрушился. Если это произошло на публике, вокруг вас множество свидетелей, и каждый из них видел вас униженным. «Этот парень — только мясо» — выглядеть в глазах коллег таким образом вашему подчиненному, поверьте, крайне неприятно. Теперь не только он сам, но и все окружающие знают, что он не более чем мясо.

Итак, как же Мастер корпоративной политики использует этот тактический прием, чтобы вынудить кого-то уйти? Он просто применяет его, и все. Каждый раз, когда ему предоставляется такая возможность, Мастер корпоративной политики налетает на неугодного сотрудника и старается, чтобы очевидцев, видевших, как он рвет несчастного в клочья, было по возможности больше. Если Мастер корпоративной политики использует и другие тактические приемы, описанные в данной книге, можно сказать, что создается мишень, по которой Мастеру корпоративной политики особенно удобно стрелять.

Как защищаться? Может быть, у вас припрятан здоровенный нож, и вы демонстрируете, что тот, кто нападает на вас, рискует на него напороться? Однако, на мой взгляд, единственный способ защиты в данном случае тот, который избрал для себя достопочтенный Мартин Лютер Кинг, — пассивное сопротивление. Это не избавит вас от участи быть выпоротым на совещании, но все же позволит вам сохранять чувство собственного достоинства и высоко держать голову. Если руководитель слишком часто применяет по отношению к вам этот прием, рано или поздно это дойдет до отдела кадров и профсоюза, то есть до тех, кто призван защищать права сотрудников, и, возможно, они положат этому конец. Время от времени я оказывался в подобной ситуации и приучил себя не ощущать стыда. Раз я получил нагоняй, значит, это именно то, чего я заслужил. Если не заслуживаю, значит, я могу ощущать чувство превосходства. Пассивное сопротивление является единственным способом выжить в такой обстановке.

Как вы можете превратить это в эффективное оружие и повернуть ситуацию в своих интересах? Как бы сильно вас ни раздражали все эти симпатяги из отдела кадров и профсоюзов, они могут быть вашими союзниками. Вызывающее и грубое поведение руководителя противозаконно, существуют правила, которые могут быть применены в таком случае, а в каждой организации есть люди, в обязанности которых входит защищать ваши интересы. Документируйте оскорбления, старайтесь заручиться свидетелями и, когда представится удобный случай, отправляйтесь к тем, кто должен запускать механизм законной защиты ваших прав и человеческого достоинства. Адвокаты обожают превращать в мясо Мастеров корпоративной политики — они на самом деле *любят* делать это!

## «Я вам не доверяю»

[Они] обменялись быстрыми сияющими улыбками женщин, которые терпеть друг друга не могут.

*Маршалл Пью (р. 1925)*

Ничто не заставляет человека покинуть организацию так сильно, как осознание того, что он здесь никому не нравится, что ему не доверяют. Это еще один способ формирования у подчиненного ощущения, что он всего лишь пешка.

«Вы знаете, что я вас недолюбиваю и не доверяю вам». Это сказал один Мастер корпоративной политики моему приятелю. Одна мысль об этом заставляет меня вздрогнуть. Это звучит как объявление войны. Мастер корпоративной политики заявил моему приятелю, что конец его карьеры в данной организации — исключительно вопрос времени.

Почему Мастер корпоративной политики сказал это? Думаю, это была с его стороны игра, рассчитанная на ускорение процесса, с тем чтобы его подчиненный немедленно приступил к поиску нового места работы. Это помогло бы им обоим сэкономить силы, избавив от применения многих тактических приемов и контрприемов. Это могло позитивно сказаться и на самой организации, потому что не нужно было бы вести никаких сложных игр, а значит не было бы риска, что пострадает производительность труда в целом. Это был весьма умный ход со стороны Мастера корпоративной политики или его ошибка? В случае с моим приятелем это был точно рассчитанный удар. Он ушел меньше чем через месяц. Если бы Мастер корпоративной политики сказал это мне, события могли бы развиваться по другому сценарию. Я был бы предупрежден о начале военной кампании и смог бы подготовиться к обороне.

Большинство Мастеров корпоративной политики никогда не дадут вам знать, что вы стоите у них на пути. Зачем им это нужно? Если они создадут у вас ощущение, что вы один из их людей, и вы действительно в это поверите, то не будете готовы к тому, что они вдруг решат направить вас в холодильник супермаркета в качестве товара. Уничтожение подчиненного проходит гораздо легче, если он не готов к обороне и не знает заранее, что будет выступать в качестве мишени.

Возможно, в некоторых случаях подобное объявление является гуманным актом. Что? У Мастера корпоративной политики есть сердце? Вы мне не поверите. Мастер корпоративной политики сказал моему приятелю, что его карьера в организации закончена. Тот мог оставаться на прежнем месте, пока Мастер корпоративной политики не нашел бы способ избавиться от него или пока он не нашел себе новую работу. Если вы Мастер корпоративной политики, вы можете считать это гуманизмом или нет, как вам нравится. Зачем проводить подчиненного через все болезненные этапы устранения? Зачем

самому мучиться и тратить силы на борьбу? Такое заявление похоже на уведомление о предстоящем увольнении, в котором не проставлен точный срок.

Как вы можете защищаться против этого? Снова отсылаю вас к Правилу № 1 (глава 1). Если вы не являетесь членом команды и не можете им стать, уходите, не дожидаясь, пока вас выкинут вон. Пока вы занимаетесь поисками работы, одновременно делайте все возможное, чтобы стать членом команды. Присоединяйтесь к тем, кто таковым является, и молитесь, чтобы один из них замолвил за вас словечко перед Мастером корпоративной политики. Если это не удастся, пакуйте вещи, поскольку у вас все равно нет другого выхода.

## **Некоторые пятна не отстирываются**

Каждый подтолкнет падающую изгородь.

*Китайская поговорка*

Вот правило Мастера корпоративной политики: если что-то в вашей организации идет недостаточно хорошо, убедитесь в том, что с этим будет ассоциироваться один из ваших подчиненных (а не вы лично). Если это не удастся сразу, создайте комитет для решения этой проблемы и поставьте своего подчиненного во главе. Когда комитет не справится с порученным заданием, причиной неудачи станет плохое руководство комитетом вашего подчиненного.

Мой отец, который консультировал меня в начале моей карьеры, дал мне несколько ценных советов о том, как обращаться с неприятными типами. Он сказал: «Ты не можешь бороться с грязью и не запачкаться». Это одно из безусловно правильных утверждений об одном из законов жизни. Позвольте объяснить вам эту идею подробнее. Если вы ввязываетесь в схватку с неприятным типом, на вас тут же перейдут некоторые его особенности и свойства поведения. Если вы Позволите связать свое имя с неудачей, ее обломки запачкают и вас.

Как Мастер корпоративной политики использует этот механизм в своих целях? Он лишает своего подчиненного возмож-



ности выбора, вынуждая ввязаться в нечто грязное, в какую-нибудь мерзкую и мелкую войну, которую он сам ведет и которая уже близится к его проигрышу. Каждый раз, когда подчиненный проигрывает очередную битву, на нем остается темное пятно. После нескольких проигранных битв он уже весь покрыт пятнами — он превратился в неудачника! Постоянно вталкивая подчиненного в такие битвы, Мастер корпоративной политики формирует его образ неудачника. Когда другие руководители видят, что дело поручено этому человеку, они тут же понимают, что Мастер корпоративной политики умывает руки, и они немедленно стремятся сделать все возможное, чтобы их имена даже рядом не упоминались с этим делом. Оно остается исключительно заботой несчастного прокаженного. Через некоторое время ситуация становится настолько очевидной, что один факт поручения этому человеку проблемы сигнализирует, что она не может быть решена. Любой, у кого есть хотя бы немного здравого смысла, пакует вещи и убирается подальше от Мастера корпоративной политики и своей дурной славы.

Что совершенно необходимо Мастеру корпоративной политики, чтобы избавиться от человека, так это убедить отдел кадров, что его увольнение совершенно оправдано. Это сделать не так легко, не забывайте, они, как правило, туповаты. Если вы идете к ним в офис, они никогда не пойдут в ваш, они не могут поверить, что вы "хотите дать им шанс отработать их деньги. «Как такое может быть? Он такой милый человек. Почему вы хотите уволить старину?..» Для них каждый — «старина». Нет такого неудачника, к которому они не питали бы искренней симпатии. Когда Мастер корпоративной политики приводит перечень поражений и неудач, сопровождающих деятельность данного сотрудника, демонстрирующего катастрофически низкие показатели производительности труда, они задумчиво качают головами и сокрушенно вздыхают; вы даже можете заметить некий проблеск умственной работы за стеклами их очков — совсем малый проблеск, но уже нечто. Они дали вам все, что могли.

Как только они понимают, что Мастер корпоративной политики обладает документальными свидетельствами того, что данный сотрудник не справляется со своими должностными обязанностями, они стремятся добиться минимальных карательных акций, лишь бы только не выкидывать человека вообще вон из компании. «Почему бы вам не снять с него зарплату

за неделю? А может быть, сказать ему, что, если его производительность труда не улучшится в течение тридцати дней, вы его уволите?» К тому времени, когда Мастер корпоративной политики приходит в отдел кадров, подчиненный обречен — он только ждет объявления смертного приговора. Мастер корпоративной политики уже проделал долгий предварительный Путь и знает все, что могут ему сказать в оправдание изгоя. «Почему бы не дать ему еще один шанс?» У меня был начальник, Мастер корпоративной политики из Нисла самых умелых, которому до смерти надоело общаться с отделом кадров. Они отказывались одобрить его решение об увольнении человека, который заслуживал этого, с какой бы точки зрения вы на это ни взглянули. Его решение? Он сказал этому сотруднику в пятницу днем, что в понедельник утром он рачинает работать на отдел кадров и перед его сотрудниками отчитывается о проделанной работе. Там все были в шоке — «ни не знали, что с ним делать. Парень сидел там пару дней, а потом остался дома. Отдел кадров на него не жаловался, так гпрошла неделя, а потом мой босс снова предложил уволить этого сотрудника, поскольку он ничего не делает и даже не появляется на рабочем месте. На этот раз в дело был вовлечен начальник отдела кадров, и сотрудник наконец получил выходное пособие и документы об увольнении. Суть этого раздела в том, что если Мастер корпоративной политики хочет избавиться от вас, он постарается создать такую ситуацию, в которой ваше имя будет стойко ассоциироваться с провалами и деловыми неудачами. Как только сформируется ваша репутация неудачника, у вас не останется другого пути, кроме бегства в другую организацию, — помните, что грязь обычно не отстирывается.

Большинство Мастеров корпоративной политики используют эту тактику для спасения собственной шкуры. Когда дела идут совсем плохо и большие боссы начинают искать, кого бы съесть на этот раз, Мастер корпоративной политики подсовывает им кого-нибудь из своих подчиненных в качестве приманки. То есть вина падает не на Мастера корпоративной политики, а на его подчиненного. Кого он выбирает в качестве жертвы? Того, кто ему не нравится, кого он хочет видеть съеденным, кого не жалко потерять. Если вы не являетесь членом команды Мастера корпоративной политики, вы можете в любой мо-

мент оказаться подходящей кандидатурой для жертвоприношения. То есть мясом.

Что вам делать, если кто-то избрал вас в качестве ответчика за все неудачи вашего босса? Перенесите это, но дайте знать всем и каждому, кто согласится вас слушать, что вы только носильщик этого груза, а не его создатель.

## Ловушка

Ибо клянусь я, ты прекрасна, и думаю я, ты великолепна,  
Но искусство твое черно, как ад, темно, как ночь.

*Уильям Шекспир (1564-1616)*

Это случилось со мной и начало рушить мою карьеру в одной компании. У нас был клиент, и вице-президенты группы и компании (вообще все большие начальники в нашей компании) получали отчет о выполнении программы по работе с ним. Мы отставали от графика и были не в состоянии его нагнать. Причиной нашего отставания было то, что запаздывали инженеры, причем никакой надежды, что они наберут темп, уже не оставалось, а потому невозможно было запустить производство. Изменения в чертежах производились ежедневно, и наш отдел поставок делал все, что было в наших силах, чтобы закупить необходимые комплектующие и материалы. Но мы отставали, и производство продукции уже не было начато в срок, а значит, не могло быть вовремя завершено. Моя вина? Ни капельки, но поскольку мы были последним звеном в цепочке событий, то и отвечали за поставку комплектующих и материалов, из-за отсутствия которых не могло быть начато производство, мы оказались под огнем.

Мой директор подготовил предварительный отчет о ходе работ. Я пришел на рабочее совещание со всеми выкладками, показывающими, что производство не будет начато в течение трех месяцев, причем срок может оказаться и более долгим, если инженеры не гарантируют, что к определенной дате завершат внесение всех изменений в чертежи. Эта проблема могла стать источником серьезных проблем для моего босса, который дал слово клиенту, что мы отгрузим продукцию через месяц. Три месяца для него были равны самоубийству. После совещания он вызвал меня в свой офис и переделал все мои выкладки. Мы

убрали все, что хотя бы приблизительно соответствовало истине. Когда мы закончили переработку моей презентации, он сказал: «Используйте вот эти выкладки и уничтожьте все предварительно подготовленные материалы. Даже не берите их с собой — я не хочу, чтобы кто бы то ни было еще их видел».

Поскольку я был хорошим солдатом, точно выполняющим все приказы, я сделал то, что он сказал мне. Когда я предстал перед клиентом и всеми высокими руководителями нашей компании, им моя презентация не понравилась. «Вы нам чего-то не договариваете. Когда начнется производство продукции?» Я обернулся к моему боссу за помощью — ведь это он дал мне прямые указания не сообщать определенную информацию. Он на меня даже не взглянул. Они продолжали бить меня, а босс пальцем не шевельнул, чтобы мне помочь. Полагаю, я не мог тогда сказать: «Посмотрите вон на того червяка, который сидит справа от вас. Именно он приказал мне не сообщать вам все факты. Задайте все эти вопросы ему, поскольку я не могу на них ответить». Я этого, естественно, не сделал, и когда презентация закончилась, я был уверен, что вице-президент компании пришел к выводу, что я не соответствую занимаемой должности. Перед моими глазами встала картина того, как мне накидывают петлю на шею, а вокруг приплясывает большая группа каннибалов с криками: «Хотим мяса!»

Я попал в ловушку, приготовленную моим собственным руководством. Меня принес в жертву мой босс, чтобы сохранить свое место еще на несколько месяцев. Когда до начальства дошла информация, что мы отстаем от графика на три месяца, кого они обвинили в этом? Думаю, вы поняли — Фил нас подвел. Если бы его организация справилась со своим делом, мы бы уложились в сроки. Фил после этого потерял работу. Фил стал мясом.

Вот другой пример с тем же результатами. Я только что возглавил организацию, состоявшую из весьма агрессивных и компетентных сотрудников. Мы должны были добиться от руководителя программы, чтобы он принял стратегию поставок, благодаря которым мы могли бы заключить большой контракт. Я пошел к своему боссу со всеми материалами и сказал ему, что планирую представить всю схему в целом, но на совещании мне нужны все мои подчиненные, поскольку только все вместе мы

сможем точно и подробно ответить на любые вопросы. Он сомневался в том, что это хорошая идея. Его указания были следующими: «Пусть все они подготовят свои материалы, представят наглядно свою часть работы. Руководитель программы должен знать обо всех этих людях и располагать информацией, которую они могут ему предоставить». Основываясь на этих указаниях, я велел своим людям разработать собственные презентации, которые они смогут представить руководителю программы. Естественно, что сам я потратил много времени, помогая им разрабатывать все выкладки и схемы, — причем каждый из них переработал материалы и с учетом моих советов, и в собственном стиле. Просто я проверил, что все их презентации будут соответствовать моему введению и заключению.

Было огромной ошибкой с моей стороны согласиться на это, но я не думал, что мой босс относит меня к той категории подчиненных, которую нужно «уничтожить-во-что-бы-то-ни-стало». Я ошибался. Когда началось совещание, я представил мой штат и сказал руководителю программы, что каждый представит свою часть работы, а я затем подведу итоги. Но руководитель программы сказал, что эта идея ему не нравится. «Нет, вы руководитель отдела материалов, вы и проводите презентацию.» Я не был готов к этому, я не взял на совещание собственные материалы и поэтому повернулся к боссу за поддержкой. Мерзавец мне только улыбался в ответ. Я начал презентацию, и всем было очевидно, что я не готов. Руководитель программы задавал мне вопрос за вопросом, а я вынужден был все время взывать к своему штату. Даже мой босс задал мне несколько трудных вопросов. Когда все закончилось, руководитель программы обернулся к моему боссу, прямо в моем присутствии, и сказал: «И что, у вас нет никого получше на эту должность?»

Это была первая ловушка, Приготовленная для меня этим начальником. В следующий раз, когда мы представляли свои предложения, я обсуждал с ним окончательные цифры. Он был всем доволен и подписал документ. Затем бумаги были направлены в офис корпорации. В воскресенье во второй половине дня он позвонил мне: «Фил, приходи в офис немедленно. Мы должны сократить некоторые статьи расходов в наших предложениях, причем нам надо успеть до восьми утра в понедельник». Было воскресенье, у меня в гостях были друзья, собрав-

шиеся на вечеринку. Это было не самое удобное время, чтобы обсуждать проблемы бюджета. Тем не менее я пошел.

Проблема была в том, что из-за сокращения количества поставщиков возникала разница между запрашиваемыми и существующими ценами. Мне пришлось рассчитывать, насколько удастся сократить ту цену, которую требуют оставшиеся поставщики. Это предполагало, что я учитываю последние их предложения и возможности переговоров с ними, позволяющие предсказать ближайшие тенденции. Предложения, которые я представил корпорации, содержали и цену, запрашиваемую поставщиками, и описание истории сокращения количества поставщиков, и выполненный моими подчиненными анализ того, какие сокращения ожидаются в следующем году и почему. Мы тщательно проработали все это с моими людьми и составили весьма агрессивное предложение — надежное, выполнимое, рассчитанное на средний риск. Мой босс взял по отдельности каждого поставщика и потребовал от меня принять значительное сокращение всех сумм, составляющих наше предложение. Я сопротивлялся. Он сказал в ответ: «Я могу сделать это и без вас, если хотите. Корпорация настаивает на еще больших сокращениях. Если я сделаю это без вашего участия, вам все равно придется выполнять утвержденный руководством бюджет. Вы собираетесь помогать мне или нет?» Я помог ему, и мы пришли к тем цифрам, которые хотела видеть бухгалтерия. Я был уверен, что этого будет недостаточно, и прямо сказал об этом боссу. «Не беспокойтесь об этом, я помогу вам, если понадобится.»

Совершенно верно, он помог мне. Мы получили контракт, и после первого же финансового отчета возникли проблемы. От меня потребовали объяснений, почему я заложил в свое предложение столь низкие цифры, когда предложения поставщиков и вся история ясно показывали, что при таких предложениях невозможно будет выполнить работы. Когда они обратились к моему боссу, он ответил: «Смотри, Фил, это твои цифры». Из офиса корпорации к нам были направлены аудиторы, чтобы проверить всю нашу документацию, и когда они добрались до меня, со мной было покончено. Корпорация получила контракт и потеряла миллионы долларов. Мой босс помог аудиторам указать на меня как на виновника катастрофы. Цифры были моими, а он оказался вообще ни при чем.

Дважды попасться в ловушку одного и того же человека? Вы думаете, что я мог бы научиться на первом опыте. Суть всего рассказа для вас, если вы хотите стать Мастером корпоративной политики, заключается в том, что кто молокосос, тот молокососом и остается. Что следовало мне предпринять в обоих случаях? В первом примере я должен был, несмотря ни на что, подготовить собственную презентацию на случай, если руководитель программы не захочет выслушивать всех моих сотрудников. Или я должен был проигнорировать предложения босса и сделать все так, как я планировал изначально. Во втором примере я не должен был ни на йоту отступать от первоначально разработанных цифр. Если мой босс хотел урезать их, пусть бы он сам это и делал. И когда пришло бы время отвечать, почему мы не укладываемся в бюджет, я ответил бы: «Босс урезал цифры, спросите его, почему. Я указывал всю картину в соответствии с реальностью». В другой компании я с успехом применил эту тактику защиты.

Как вы можете обороняться, если ваш босс готовит для вас ловушку? В первый раз, возможно, вы и попадете в нее. Но если он решит устроить ее для вас во второй раз, а вы попадете в нее, это будет целиком вашей виной, — просто не надо вести себя как тупица. Когда вы сталкиваетесь с Мастером корпоративной политики, который применяет по отношению к вам эту тактику, надо быть постоянно готовым наткнуться на ловушку. Никогда не доверяйте тому, кто однажды так поступил с вами, — он считает вас мясом и его шампуры всегда наготове.

## Смена стилей

Более всего он одобрял мой стиль, который был направлен на то, чтобы уничтожить учителя.

*Уолт Уитмен (1819 - 1892)*

Вот еще одна тактика, которую использует Мастер корпоративной политики, чтобы убрать подчиненного с дороги. Если перед ним оказывается человек, который способен видеть проблему в целом, он критикует его за пренебрежение к деталям. Если перед ним тот, кто отлично отмечает и фиксирует все де-

тали, в таком случае его можно упрекнуть в отсутствии широты взгляда. Что бы ни сделал подчиненный, все неправильно, он должен изменить стиль.

В моей карьере я сталкивался с критикой с обеих позиций. Прошло лишь пять лет после окончания института, когда я впервые столкнулся с этим приемом. Предыдущий босс постоянно хвалил меня, как единственного человека в штате, способного видеть общую картину. Пришел новый начальник, и мы с ним с первых его шагов неладили. Он был крайне дотошным человеком и считал любого, не обладавшего тем же качеством, верхоглядом. Я был для него верхоглядом. Тогда я был убежден, что менеджмент заключается в видении общей картины, а мелкими деталями смело можно пренебречь. Я был без сомнения не прав. Для моего начальника менеджмент представлялся чем-то вроде вязания.

Десять лет спустя меня обвинили в чрезмерном увлечении деталями. Вот что сказал мне мой босс: «Вы не можете управлять таким количеством мелочей — необходимо оторвать нос от земли и управлять всем отделом как единым целым». В то время мне подчинялось всего сорок человек, и управлять их деятельностью было не так уж трудно, поэтому я старался знать, что делает каждый из них.

Я не менял свой стиль работы в угоду кому-то из этих начальников, но интересно то, что они оба воспринимали мой стиль совершенно с разных точек зрения. Чтобы выжить в их организациях, мне пришлось изменить, или сделать вид, что я изменил, мой стиль управления. Увеличило ли это уровень стресса? Да, безусловно. Каждый раз, когда я с ними встречался, я должен был помнить, какой стиль им нравится, и видоизменять мой подход к решению проблем в соответствии с тем, как решали проблемы они сами.

Что сделали для меня эти люди? Они сломали мой шаг. Это как в скачках: лошадь берет свой шаг и держится его до окончания дистанции. Эти люди сломали мой шаг, а потому я не мог двигаться так же эффективно, как это получилось бы при сохранении собственного стиля. Насколько сознательно и намеренно они это делали? Я знаю, что один из них поступал совершенно преднамеренно, а другой просто был занудой, который хотел, чтобы все поступали так, как ему нравится. Каждый за-



ставил меня измениться, и каждый поспособствовал снижению моей производительности труда.

Эта мелкая тактика, которая не так уж много добавляет к возможностям Мастера корпоративной политики в обращении с вами. Вам в любом случае придется общаться с ним на его условиях и в его стиле. Вы не можете действовать в своем стиле и своими методами. Иногда я обнаруживал, что единственный способ получить работу — применить методы, совершенно не соответствующие моему обычному стилю, но так или иначе мне удавалось справиться с делом и добиться результатов.

Итак, что же вам делать, если вы столкнулись с подобным человеком? Как поступать, если Мастер корпоративной политики пытается сломать ваш шаг и тем самым несколько замедлить темпы вашей деятельности? Я не менял свой стиль, пока не сформировал его. Я пытался сделать вид, что подчинился боссу и изменил стиль, но, как и в случае с серьезными уродствами, дело не во внешних проявлениях, а в строении скелета. Если вы хотите выиграть, или просто выжить, тогда и вам следует найти свой стиль и соблюдать его, чтобы вы смогли эффективно работать. Если вы позволите Мастеру корпоративной политики сбить вас с вашего собственного шага, он выиграет эту маленькую схватку в долгой войне, направленной на ваше полное уничтожение.

## Помочь с определением приоритетов

Каждое принятое решение освобождает, даже если оно ведет к катастрофе. С другой стороны, почему так много людей идут твердым шагом и с открытыми глазами навстречу своим несчастьям?

*Элиас Канетти (1905-1994)*

Когда вы попадаете в беду, к кому вы обращаетесь? В первую очередь, вы просите о помощи своего начальника. Это его работа — помогать вам выбираться из неприятностей, разрабатывать политику, вообще заботиться о своих подчиненных. Ваша работа — быть лояльным, заботиться о начальнике и всегда быть готовым сделать все необходимое, чтобы общее дело было доведено до успешного окончания. Похоже на семейные отношения.

Что происходит, когда вы приходите к своему боссу и просите помочь с определением приоритетов? На вас висит полтонны разного рода поручений, а ваша организация способна выгащить только триста килограммов. Что-то явно не будет сделано, и когда это случится, кого-то накажут. Когда вы приходите к своему боссу с просьбой о помощи, вы ожидаете, что он скажет вам, что является на самом деле важным, а что таковым только кажется. Разница в том, что по-настоящему важные задания надо выполнить в любом случае, а остальные можно и отложить. С вашей точки зрения, все предельно ясно — наиболее насущные проблемы требуют срочного решения и максимального внимания. С точки зрения вашего босса, ситуация может быть совершенно иной. Если вы умный Мастер корпоративной политики, вы должны понимать приоритеты своего босса. Если вы работаете на его приоритеты, вы повышаете свои шансы на выживание, даже если эти приоритеты окажутся ложными.

Мастер корпоративной политики никогда прямо не назовет вам свои приоритеты. Зачем ему это делать? Скажи он вам об этом — и вы будете следовать его указаниям, а если дело пойдет плохо, платить за ошибку придется ему. Если уж кому-то суждено стать мясом в данном социальном взаимодействии, он постарается сделать так, чтобы им были вы. Стоит ему не ответить прямо, что является приоритетным, и вам придется принимать самостоятельное решение, так что если все полетит в тартарары, именно вы окажетесь тем человеком, который принял неверное решение. Неверное решение означает наказание. Вы будете наказаны, а не Мастер корпоративной политики. Эти ребята, Мастера корпоративной политики, вовсе не глупы.

Что вам делать, если оказалось, что ваша организация заведомо не справится со всеми поставленными задачами? Вы просите о помощи с определением приоритетов. Просите и запишите в дневник об этом факте и о том, какой ответ вы получили. Если ваш босс — Мастер корпоративной политики, не рассчитывайте ни на что, кроме уклончивого ответа. Вообще ни на что особенно не рассчитывайте. Если он даст вам ключ к тому, что он на самом деле считает важным, это будет выражено в такой форме, что вы не сможете использовать потом его слова против него. Записав в точности, что он сказал, вы сможете позднее доказать, что вы попали в беду, просили о помощи, не

получили ее и сделали все, на что были способны. Это может спасти вам жизнь, но если случится большое крушение, вы едва ли можете надеяться на мягкую посадку. Вы не выполнили свою работу и будете наказаны за это.

Итак, теперь несколько слов для вас, ребята, которые думают, что хотят стать Мастерами корпоративной политики. Это тот самый момент, когда подчиненные пытаются вовлечь вас в свои дела. Они проделывают все мыслимые трюки, чтобы получить вашу подпись под тем, что может привести к провалу. Они думают, что если вы подпишетесь под их поражением, вы, как старший по должности, будете крайним и вам придется первым предстать перед теми типами, вооруженными до зубов, которые придут, жаждая крови виновных. Ни при каких обстоятельствах вы не должны подписываться под определением приоритетов, результатом чего станет неисполнение хотя бы какого-то вида работ. Вы требуете от своих подчиненных, чтобы они выполняли ваши поручения, а если они с чем-то не справляются, на то вы и Мастер корпоративной политики, чтобы найти им взамен других людей.

Если они хотят провалиться, предоставьте им такую возможность, но не принимайте в этом участия. Провал для Мастера корпоративной политики означает смертный приговор. Мастер корпоративной политики не терпит поражений, это всегда случается с кем-то другим. Не забываете об этом.

## Мелочные придирки

' Совершенство средств и промах в достижении цели  
— по моему мнению — характеризуют нашу эпоху.

*Альберт Эйнштейн (1879-1955)*

Задача: заставить подчиненного обосновывать каждый грош, потраченный на командировку, и непрерывно спрашивать, неужели нельзя было сделать это за меньшую цену. Проверять все его телефонные переговоры и заставить его объяснять, почему их так много, почему он говорил так долго и т. д. и т. п. Наказывать его за злоупотребления.

Это еще одна мелкая тактика, направленная на то, чтобы подчиненный злился и испытывал желание найти другое мес-

то работы. Когда он представляет отчет Мастеру корпоративной политики, тот требует от него обоснования каждого малейшего расхода. Вот пример разговора.

**Босс:** Что вы имеете в виду, когда указываете, что потратили \$20 на обед? Что, там по соседству не было «Макдональдса»?

**Подчиненный:** Да, был, но я обедал вместе с поставщиком, и он выбрал это место. Правила этики запрещают нам обедать за счет поставщика. У меня не было выбора.

**Босс:** Я думаю, вы могли что-нибудь сказать. Это слишком дорого. А что это еще за телефонные счета?

**Подчиненный:** Я вынужден был позвонить жене — она была больна.

**Босс:** А почему вы разговаривали целых пятнадцать минут? По-моему, не нужно так долго говорить, чтобы выяснить, как она себя чувствует, или я не прав?

**Подчиненный:** Нет, полагаю, я мог бы говорить короче.

**Босс:** Постарайтесь, чтобы такого больше не случилось, или мне придется сделать соответствующую запись в вашем личном деле. У вас тут какой-то счет за обслуживание в номере. Разве вы не знаете, что еда в номере стоит дороже?

**Подчиненный:** Я плохо себя чувствовал, поэтому я решил остаться в номере.

**Босс:** Остаться в номере и увеличить мой бюджет так, чтобы он превысил норму? И что вы там заказывали, все самые дорогие блюда из меню?

**Подчиненный:** Там все очень дорого.

**Босс:** Нет, это уже сверх всякой меры! Я смотрю, вы не отметили арендованную машину на станции прежде, чем отправиться в аэропорт. Вы что, не знаете, что оплата на местных станциях вдвое выше?

**Подчиненный:** Я поздно выезжал. Если бы я остановился, я бы опоздал на самолет.

**Босс:** И что из того? Вы безалаберно относитесь к деньгам компании. Это последний раз, когда я прощаю вас и не вношу замечаний в ваше личное дело. Пара таких записей, и нам придется лишить вас оплачиваемого отпуска.

Это продолжается изо дня в день, при каждом удобном случае, в личном деле действительно появляются негативные записи. Когда Мастер корпоративной политики получает телефонные счета за месяц, ритуал повторяется. Почему вы звони-

ли этому человеку? Почему говорили так долго? Что это? Почему? И снова — записи в личном деле. Когда таких записей несколько подряд, подчиненный отправляется на неделю в неоплачиваемый отпуск. Когда он возвращается, весь процесс начинается сначала. Теперь он боится шагнуть, опасаясь очередного выговора и наказания.

Когда такое происходит, Мастер корпоративной политики безусловно выигрывает. Подчиненный теперь боится потерять работу, а когда это случается, Мастер корпоративной политики может только радоваться. Страх — один из главных деструктивных моментов, который негативно отражается на установках человека. Когда подчиненный боится Мастера корпоративной политики, битва почти окончена. Она подходит к концу, потому что подчиненный боится использовать контратаки — боится, что если он попытается сопротивляться боссу, то попросту будет уволен. Подчиненный знает, что после неоплачиваемого отпуска следующим шагом являются открытые двери, ведущие вон из компании. Большинство фирм не дают такой отпуск дважды, прежде чем выкинуть вас.

Если эта тактика используется в комбинации с некоторыми другими жесткими приемами, она действует в руках умелого Мастера корпоративной политики совершенно безотказно. Он бьет вас слева с помощью одного приема и в то же время наносит удар справа с помощью другого. Использование нескольких приемов одновременно всегда лучше, чем применение одной-единственной тактики. Если на вас пробуют два или три приема сразу, это становится похожим на игру в шахматы — вы не знаете, каков будет следующий ход и какую из ваших фигур могут съесть на следующем этапе. Когда вы работаете на Мастера корпоративной политики и он хочет убрать вас, будьте готовы к целому арсеналу тактических приемов, которые обрушатся на вас разом.

Чтобы защищаться против этого, вы должны тщательно документировать каждый телефонный звонок, факс, любую статью расходов. Финансы — это крайне опасное место, где вас легко может настичь удар Мастера корпоративной политики, желающего уничтожить вас. Ему не нужно специально обдумывать подобный допрос, он может импровизировать, но вы должны быть абсолютно готовы к любому вопросу о расходовании средств компании. Единственный способ выиграть эту

игру - ежедневно фиксировать в своем дневнике каждый свой шаг. Когда он решит сделать запись в ваше личное дело, возьмите копию его записи и свой дневник и смело идите в отдел кадров. Покажите им то и другое и докажите, что запись сделана несправедливо, жалуйтесь на преследования со стороны босса. Уподобьтесь занудам из отдела кадров, которые живут в постоянном страхе перед нарушением закона, и они поставят вашего босса на место.

## **Откладывать принятие решения, пока не станет слишком поздно**

То, что называют жизнью, для большинства из нас является одной бесконечной отсрочкой.

*Генри Миллер (1891-1980)*

Существует множество ситуаций, когда подчиненные нуждаются в том, чтобы начальник принял решение. Например, у вас есть поставщик, который опаздывает с доставкой грузов. Следует ли нам разорвать контракт с ним и найти другого? Если ваш босс — Мастер корпоративной политики, он может использовать насущную потребность своего сотрудника в принятии решения как оружие против него. Каким образом? Он будет оттягивать принятие решения, пока не будет исчерпана возможность конкретных действий, в нашем примере — до того момента, когда уже не останется времени на поиск нового поставщика. Рассмотрим этот пример более подробно. Если поставщик не доставляет вовремя груз, подчиненный обычно не может принять решение о расторжении контракта с ним без одобрения начальника. Итак, он ждет, ждет и ждет. Пока он ждет, поставщик все больше выбивается из графика. К тому времени, когда босс одобряет решение о смене поставщика, не остается уже времени на поиск нового партнера, поскольку ситуация на производстве становится критической, и ни один новый поставщик уже не сможет нормализовать ее, во всяком случае, достаточно быстро. Результат: графики производства нарушены, руководство ищет, кого наказать. И кого, по вашему мнению, они сотрут в порошок? У подчиненного, ответственного за данный участок работ, теперь уже нет ни старого поставщика, нарушающего договор, ни подходящего нового, который бы хорошо справился с делом. И вы буде-

те совершенно правы, если придете к выводу, что именно подчиненного и обезглавят за этот провал.

Такое как-то случилась и со мной. Я был менеджером по поставкам в электронной компании, и наши инженеры разработали для предприятия несколько систем, которые можно было укомплектовать микросхемами, предоставляемыми через единственного поставщика. Я знал, что с этим поставщиком будут большие проблемы, и поэтому просил внести изменения в конструкцию, чтобы можно было использовать и другие микросхемы. Ответ от моего босса, безусловно, Мастера корпоративной политики, был следующий: «Фил, тебе просто надо более усердно поработать над этой проблемой. У меня нет денег на переработку всей системы, более того, потребуется не менее четырех месяцев на переналадку производственной линии. Иди и работай над проблемой». Я пошел и работал над проблемой, но вскоре стало ясно, что моего потенциала недостаточно для ее решения. Я обратился в офис корпорации, и вице-президент по материалам вместе со мной посетил поставщика. Мы по-прежнему не добились никакого результата, и микросхемы не поступали. В то время корпорация, в которой я работал, была огромной, и мы покупали у этого поставщика на миллионы долларов всякой всячины. Вице-президент корпорации издал приказ о приостановке всех обязательств по отношению к этому поставщику в рамках всей корпорации — никаких больше поставок от этого партнера, пока не будут решены все вопросы с моими микросхемами. Это произвело должное впечатление. Они связались со мной и вице-президентом по материалам, мы пришли к соглашению о приемлемом для обеих сторон графике поставок, но когда пыль улеглась, наше отставание составило четыре месяца — те самые четыре месяца, которые требовались мне на подбор нового поставщика. Они ведь не только задержались с началом поставок, они и в дальнейшем продолжали задерживать доставку грузов — каждый месяц возникали новые предлоги, новые провалы.

И кто был наказан за эти четыре месяца задержки? Вы, без сомнения, поняли, что я, автор этой книги. Было сказано: «Он старался, но не преуспел». Я достал деньги для инженеров, чтобы они переделали систему и нашли возможность работать с теми, кто платил каждый месяц впоследствии плату за отста-

вание от графика. Увы, это не решило моих текущих проблем. Деньги, потраченные на это, были немалыми — другие поставщики обошлись бы намного дешевле. И я оказался во всем этом клубке проблем только из-за того, что мой босс не принял своевременное решение и не дал мне возможность сразу произвести необходимые изменения.

Эта тактика применялась по отношению ко мне, но не всегда потому, что Мастер корпоративной политики хотел от меня избавиться, порой он просто тянул с принятием решения, что характерно для всех Мастеров корпоративной политики. Если они принимают решение и дела пойдут плохо, они могут тем самым разрушить свою карьеру. Именно это и произошло в только что описанном случае. Никто не хотел рисковать, поэтому бедный старый Фил должен был расхлебывать последствия. Если Мастер корпоративной политики хотел бы использовать этот прием как оружие, результаты для меня могли оказаться теми же или худшими. Если бы мой босс захотел, а он этого не хотел, он мог бы использовать эту ситуацию как доказательство моей неспособности работать с поставщиками, неспособности обеспечить производственный процесс, а также моего полного несоответствия занимаемой должности.

Мастер корпоративной политики использует эту тактику, когда хочет кому-то навредить или устранить подчиненного. Постоянно требуется одобрение босса по многим поводам, и во многих ситуациях вы не можете ничего предпринять без этого одобрения — все устроено таким образом, что босс является ключевой фигурой в процессе принятия решений. Вот несколько примеров того, как босс может оттягивать решение, что приносит несомненный вред его подчиненному.

1. Для закупки необходимых инструментов срочно требуются деньги, иначе эти инструменты не поступят вовремя на производственную линию. Нет денег, нет инструментов, нет продукции в шестимесячный срок, отведенный на весь процесс.
2. Новое инженерное решение требует создания прототипа изделия для проверки его на практике. Для этого нужны деньги. Нет прототипа, нет проверки изделия, высока степень риска, когда производство продукции начинается по непроверенному инженерному решению.



3. Вы только что получили новый контракт, который предполагает, что вы производите сложное специальное оборудование. У вас много инженеров-электриков, но не хватает инженеров-механиков для выполнения работ. Вам нужны инженеры-механики, чтобы разработать общую конструкцию изделия и проверить его температурные режимы, в которых может работать электронная начинка прибора. Нет инженеров-механиков, значит их работу выполняют инженеры-электрики, а значит возможны проблемы с качеством работы.
4. Вам необходимо разработать часть капитального оборудования для управления объемом намечающихся продаж. Без этого вы не сможете поддерживать нормальный темп производства и снабжения технических линий. Время, отпущенное на все, — год, и вам необходимо немедленно приступить к работе, чтобы успеть в срок.  
Нет приказа, значит вовремя не закуплено оборудование, что означает провал продаж и отставание производства.

Это лишь несколько примеров того, как ваш босс может испортить вам жизнь, не приняв своевременно решения. В каждом из этих примеров босс непременно выдает вам то, что вы требовали, но только со значительным опозданием, а когда необходимое поступает слишком поздно, вы все равно становитесь мясом. Если он всерьез настроен съесть вас, он позаботится о том, чтобы все жизненно необходимое вы получали с опозданием.

Другой метод, используемый Мастером корпоративной политики, чтобы затянуть решение, — устроить вам мертвую петлю. Вы просите его одобрения, а он находит какую-нибудь ошибку в вашем запросе. Он отправляет документ вам на доработку, вы исправляете указанное. Снова посылаете его боссу, и что же? Снова обнаруживается какая-то ошибка. Вы получаете запрос назад и вносите исправления там, где захотел ваш босс. Снова передаете ему документ и снова получаете его назад. Это может продолжаться до бесконечности. Когда его спросят, Мастер корпоративной политики заявит, что вы так и не представили ему то, что он мог бы подписать. Если бы вы были мастером своего дела, вы, конечно, все сделали бы правильно. В конечном счете он все подпишет, но это будет стоить вам карьеры.

Как вы можете защищаться против этой тактики? Я бы посоветовал вам все продумать заранее. Знаю, что для большого-

ства людей это просто невозможно. Вы говорите: «Черт побери, Фил, я не могу контролировать то, что случится со мной через неделю, а ты хочешь, чтобы я заглянул вперед на шесть месяцев». Могу только привести вам фразу, которая популярна в летной школе: «Оторвись от приборной доски и подумай об авиакатастрофе, которая случится с тобой через пять миль». Вместе со мной летную школу закончили многие пилоты, большинство из нас попало во Вьетнам, и примерно половина оттуда не вернулась. Я старался делать все, что было в моих силах, учитывать все случайности, способные погубить меня, — многие ребята делали явные глупости, а кое-кто просто не мог заставить себя оторваться от приборной доски и посмотреть вперед. Они влетали в горы, деревья, друг в друга. Очень немногие были уничтожены врагом, большинство сами себя убили. Корпоративная политика очень похожа на это — оторвитесь от приборной доски, иначе ваше имя вскоре появится где-нибудь на гранитной плите.

Короче говоря, надо знать, что ждет вас впереди, и предпринимать действия задолго до того, как разразится беда. Если вы знаете, что ваш босс медленно принимает решения, начинайте проталкивать их за месяц до того, как наступит критический срок их принятия. Если это необходимо, подготовьте запасной вариант. Если вам на самом деле нужно шесть месяцев для совершения действий, скажите боссу, что это займет восемь месяцев. Может быть, так и получится, и вы невольно скажете правду. Дайте знать как можно большему количеству людей, что вам срочно необходимо решение начальника, а он все еще тянет. Оказывайте давление на него. Заставьте его самого стать мясом.

## **Предложить подчиненному уйти**

Люди реагируют на страх, не на любовь — этому не учат в воскресной школе, но это чистая правда.

*Ричард М. Никсон (1913-1994)*

Если Мастеру корпоративной политики не удалось описанные трюки, он может выйти из себя и напрямую предложить вам уйти. Однажды я это сделал, и к моему огромному удивлению, подчиненный тут же нашел другую работу. Это срабатывает,

так как подчиненному становится ясно, что, даже если он не согласится и решит остаться, мирная жизнь для него в этой компании все равно кончилась. Если он уйдет, он может вести себя как захочет. Если вы его уволите, в его личном деле появится неприятная запись, и ему придется объяснять это каждый раз, поступая на новое место работы.

Что вам делать, если ваш босс прямо предложил вам уйти? Я бы посоветовал вам согласиться. Конечно, вы можете побежать к заступникам из отдела кадров и пожаловаться, что босс вам угрожает и что вы боитесь за свою работу, но если Мастер корпоративной политики все сделает правильно, вы никогда не докажете, что он вам угрожал. Вот как это делал я сам.

Я: Вы знаете, что результаты вашей работы не соответствуют предъявляемым требованиям и тому, что является нормой для нашего отдела.

Подчиненный: Это ваша оценка ситуации.

Я: Я хотел бы, чтобы вы поискали себе другое место работы.

Подчиненный: Что вы имеете в виду?

Я: Мы оба знаем, что эта работа не для вас. Меня не устраивают результаты, которых вы добиваетесь, и полагаю, вы тоже недовольны своим положением. Я просто хочу, чтобы вы подумали о возможных изменениях.

Подчиненный: А если я этого не сделаю, что тогда?

Я: Вы вынудите меня сделать то, что я должен буду сделать. Вы знаете, что я не могу игнорировать столь низкое качество работы. Мы должны добиться нормализации ситуации.

Думаю, вы поняли, в чем суть. Я даю человеку знать, что собираюсь спустить с него шкуру, а оставшееся пустить на гамбургеры, если он останется в моем отделе, но я не сказал этого — это только подразумевалось. При моей репутации намек достаточно. Обычно мне не приходится дважды просить об уходе. Если вас попросили уйти, уходите. Босс в таком случае обойдется с вами по-хорошему.

## Резюме

Эта глава познакомила вас с десятью различными способами, с помощью которых Мастер корпоративной политики может уничтожить вас. Он может начать работать напрямую с ваши-

ми подчиненными и совершенно вытеснить вас из процесса работы. Он может публично разнести вас в клочья и продемонстрировать всем, что вы не более чем мясо, так что окружающие будут воспринимать вас именно в этом качестве. Он может ясно дать вам понять, что вы ему не нравитесь и он вам не доверяет, что служит сигналом, что вам пора начинать поиски нового места работы. Он может устроить все таким образом, что вы окажетесь причастны ко всем провалам в организации, что уже означает, что пройдено полпути к кладбищу. Если он устроил вам ловушку на глазах у высшего руководства, он сделал это по единственной причине — чтобы понизить ваш статус, что открывает в дальнейшем возможность разделать вас на гамбургеры. Если он не помогает вам с определением приоритетов, а обычно так и бывает, вы остаетесь наедине с ответственностью принятия решения, что является важным, а что нет. Если он начинает придирается к вам по мелочам, он будет продолжать, пока не уничтожит остатки вашей уверенности в себе. Когда он откладывает принятие решения, пока не подведет вас под монастырь, значит, он хочет, *чтобы* на вас пала вся кара господня. Он может, в конце концов, просто вызвать вас и попросить уйти.

Если цель босса — уволить вас, он найдет огромное число способов, которые сможет против вас использовать. Некоторые руководители применяют эти приемы неосознанно — лишь потому, что они сами не ведают, что творят. Но если уж такие тактические приемы направлены против вас, исходите из допущения, что ваш босс — не идиот и он действует совершенно намеренно и целенаправленно. Если вы сочтете, что он болван, а выяснится, что это не так, вы очень быстро пожалеете о своей самоуверенности, когда потеряете все шансы сохранить карьеру и уцелеть. Всегда предполагайте худшее, тогда вы будете готовы к самообороне.

# 14

глава

## Не упускайте из поля зрения цель

Если подчиненный не знает, что является наиболее важным, или этого не знает его непосредственный начальник, работа никогда не будет выполнена. Мастер корпоративной политики понимает это и использует для того, чтобы остановить, а потом стереть в порошок того сотрудника, от которого он хочет избавиться. Если он будет держать свои войска информированными о насущности целей, установится своего рода корпоративная анархия, в которой каждый будет делать то, что хочет. Если подчиненный не способен определить приоритеты — потому ли, что не знает критерии отбора, или потому, что босс постоянно меняет их, он никогда не сможет принять самостоятельные решения. Если Мастер корпоративной политики запутывает ситуацию, смешивая реальные приоритеты с ложными, несущественными задачами, все может обернуться так, что не будет сделано необходимое. Запомните Правило № 2 корпоративной политики: *Кто-то должен быть наказан за провал*. Мастера корпоративной политики, которые живут на вершине пирамиды, те, кто правит миром, не интересуются, является на самом деле тот или иной виновным, — им просто нужно принести кого-то в жертву. *Они хотят мяса!* Постоянно меняя направления деятельности своих подчиненных, Мастер корпо-

ративной политики достигает любого желаемого результата, причем так, что подчиненные заранее не знают, каков будет этот результат.

## Переоценка ценностей

Когда людей извлекают из их глубин, они теряют голову, как бы прекрасно ни удавалось им блефовать.

*Ф. Скотт Фицджеральд (1896 - 1940)*

Другое название этой тактики — *приоритет дня*. Этот прием направлен на то, чтобы убедиться, что подчиненный Мастеру корпоративной политики ничего не сможет добиться. Если он не сможет ничего добиться, значит, его можно считать совершенно неэффективным, так? Если он является неэффективным сотрудником, Мастер корпоративной политики имеет возможность засвидетельствовать это документально, а когда подобных подтверждений будет достаточно, подчиненный превратится в пищу.

Как использует эту тактику Мастер корпоративной политики? Каждый день Мастер корпоративной политики переоценивает приоритеты для избранного на убой сотрудника. Сегодня совершенно необходимо выполнить задание А. Завтра не менее срочным становится задание Б, а задание А — второстепенным. На следующий день Мастер корпоративной политики хочет, чтобы внимание было сосредоточено на задании В. Когда предполагается, что задание А должно было быть завершено, Мастер корпоративной политики вызывает сотрудника и устраивает публичный разнос за отставание от графика выполнения работ. Когда несчастный жалуется, что Мастер корпоративной политики изменил приоритеты, тот отвечает: «Вы — менеджер, и я полагаю, что вы должны работать не с одной, а с несколькими задачами параллельно. Вам платят за то, чтобы вы управляли людьми и решали проблемы».

Сотрудник: Я не могу, потому что вы постоянно меняете приоритеты. Мне не удается надолго сосредоточиться на завершении одной задачи.

Босс: Именно так. В этом-то и состоит ваша проблема.

У подчиненного нет возможности победить в таком споре. Во-первых, Мастер корпоративной политики — босс, а во-вторых, подчиненному действительно платят за то, чтобы выпол-

нить всю эту гору дел. Если он не справляется, он будет признан либо некомпетентным, либо ленивым, либо глупцом.

Я видел множество руководителей, которые от случая к случаю использовали этот подход. Они не умели удерживать цель в поле своего зрения, а потому каждая переоценка ценностей, произведенная начальником, заставляла их немедленно изменять направление. В качестве примера рассмотрим ситуацию на производственной линии. Все предметы двигаются вдоль одной линии. Если вы попытаетесь переменить последовательность этих предметов и перенесете один из них вперед, все остальные задержатся, хотя вы и получите один предмет, который вам нужен. Следующее, что необходимо знать: вы должны передать информацию об изменении порядка расположения предметов дальше по линии, потому что вице-президент захочет узнать, из-за чего произошла задержка. Это приведет к тому, что еще какие-то предметы задержатся, а через некоторое время возникнет полный хаос, и уже ничто не будет поступать на место вовремя. Люди и задачи, ими решаемые, очень похожи на такую производственную линию. Если вы всего лишь немного сместите приоритеты, все останется в пределах первоначального графика. Но если вы произведете глобальную перестановку, все полетит к чертям, и ничто не будет удаваться в срок. Если руководитель, намеренно или в силу недопонимания ситуации, начнет играть со списком приоритетов, вся организация выйдет из-под контроля, и ничто не будет сделано.

Как вы можете защитить себя от руководителя, который практикует тактику *приоритет дня*? Подумайте о дневнике с ежедневными записями. Фиксируйте каждый разговор и все полученные указания, которые спускаются свыше. Если вы записываете каждое распоряжение и каждое изменение в списке приоритетов, то, когда вы потерпите неудачу, что неизбежно в такой обстановке, у вас будет тщательно зафиксирован путь, приведший к провалу. Кроме того, когда босс начнет путать вам карты постоянными переменами, скажите ему, что если вы перенесете внимание на эту новую задачу, другие окажутся задвинутыми на второй план. Постарайтесь напомнить ему, когда он дал вам те или иные указания, а также составить новое расписание для той задачи, которая ускользает у вас из рук, — позднее все это понадобится вам, чтобы обезопасить себя в случае провала. Защита на случай провала (о ней шла

речь в главе 5) означает, что чем больше людей будет ознакомлено с положением вещей и распоряжениями вашего босса, тем меньше неприятностей вы будете иметь, когда дела пойдут плохо. В дополнение, в особенности если вы занимаете не слишком высокое положение в иерархии, могу добавить: это означает также, что вы отметили момент одобрения вашим боссом той или иной рискованной акции. И кроме того: документируйте все разговоры. Вы можете показать своему боссу, что его указания стали для вас причиной провала. Это может помочь вам, но не слишком рассчитывайте на этот способ защиты. Мастер корпоративной политики в состоянии сказать — и практически всегда это делает, — что вам платят за то, чтобы вы самостоятельно умели определять приоритеты, а если вы этого делать не умеете, так он найдет на ваше место другого человека, который с этой задачей справится.

## Контрприказы

Хаос — имя тому приказу, который вселяет смятение в наши умы.

*Джордж Сантаяна (1863-1952)*

Он хочет идти налево, а Мастер корпоративной политики говорит: направо. Он хочет идти вверх, а Мастер корпоративной политики приказывает: вниз. Вскоре несчастный сотрудник уже не знает, что делать, а потому не в состоянии добиться определенных значимых результатов. С точки зрения Мастера корпоративной политики, этот подчиненный просто не понимает, что делает, и ни на что не годится. Цель Мастера корпоративной политики в данном случае точно такая же, как и во всех остальных ситуациях, описанных в этой книге, — сделать неугодного подчиненного неэффективным настолько, что его легко будет уволить, или он уйдет сам в гневе или отчаянии.

Эта тактика подобна той, что описана в разделе главы 13, посвященном прямому управлению штатом своего подчиненного. Она направлена прежде всего на то, чтобы подорвать уверенность сотрудника в себе. Если ее применять достаточно часто, подчиненный вообще усомнится в собственной способности принимать решения. Когда эти сомнения укрепятся и пустят корни, человек будет разрушен изнутри. Это проис-



ходит с пилотами. Если пилот думает, что может потерпеть крушение, он становится мнительным и чересчур осторожным, а это убивает людей. Предосторожности хороши, но *чрезмерные предосторожности* губительны.

Большинство руководителей дают контрприказы на решения своих подчиненных без всяких злобных намерений — просто они считают это стилем руководства, они поступают так, не задумываясь. На самом деле есть только два способа: правильный и ложный. Правильный — когда вы вызываете подчиненного в свой офис, закрываете дверь и объявляете ему, что собираетесь отменить его решение. Объясняете, почему так делаете, и стараетесь, чтобы человек вас понял, а если вы хотите максимально побережь этого сотрудника, предоставьте ему возможность самому сказать всем об изменении приказа, может быть, даже от своего имени. Ложный способ — игнорировать подчиненного и отдавать противоположные приказы. Когда два приказа вступают в конфликт, персонал не знает, как поступать, но все точно знают, что Мастер корпоративной политики по рангу превосходит их непосредственного начальника, а потому они неизбежно предпочитают выполнять то, что сказал Мастер корпоративной политики.

Следующее, что может случиться, — это что теперь подчиненный будет сверять все принятые им решения с мнением Мастера корпоративной политики, прежде чем издать любую инструкцию. Он будет стараться защитить себя от возможного недовольства и дальнейших контрприказов Мастера корпоративной политики. Если тот позволит событиям складываться по этому сценарию, он утратит шансы эффективно применять эту тактику. *Но Мастер корпоративной политики этого не допустит!* Он скажет подчиненному, что данные решения должны приниматься на его уровне, и если он не способен сделать это, возможно, он не соответствует занимаемой должности. В итоге подчиненному придется принимать самостоятельные решения, которые потом будут отменены Мастером корпоративной политики.

Когда этот подчиненный снова придет и скажет Мастеру корпоративной политики, что им нужно работать в одном направлении, тот согласится и ответит, что единое направление — это самое важное. Но когда подчиненный говорит Мае-

теру корпоративной политики, что его подразделение стало настоящим посмешищем всей корпорации, поскольку все приказы отменяются и заменяются на противоположные, Мастер корпоративной политики согласится и с этим и посоветует действовать умнее и осмотрительнее, чтобы выполнять именно то, что хочет видеть Мастер корпоративной политики. Как он хочет, чтобы все делалось? Он никогда не скажет об этом напрямую, но при этом будет менять распоряжения своей жертвы на противоположные.

Как вы можете защищаться против этого приема? Ищите наемника — он-то знает, как быть в такой ситуации. А если серьезно, то я не уверен, что существуют способы, применение которых может положить конец этой изнурительной тактике. Если ваш босс желает вести себя таким образом, играйте с ним в его же игру. Как это сделать? Документируйте, документируйте и документируйте все происходящее. Когда он издает очередной контрприказ, выполняйте его распоряжение и старайтесь при этом изо всех сил. Это зачастую приведет к дурным результатам, но вы в точности должны соблюдать все предписания начальника, иначе у вас действительно будут большие неприятности. Если пошло плохо, но вы сделали все, что вам велели сделать, тогда в момент катастрофы, а она неминуемо случится, охотники за головами придут к нему, а не к вам. Не давайте никому сокрушить вашу уверенность в себе и постарайтесь тщательно подготовиться к провалу и застраховать себя от ответственности за него.

## **Дурацкие поручения**

Разумные приказы выполнять легко, а вот капризы, бюрократические распоряжения или совершенно идиотские команды требуют привычки к дисциплине

*Барбара Тачмен (1912-1989)*

Хотите подобрать по-настоящему хорошую тактику, чтобы превратить в ничто всю систему приоритетов своего сотрудника так, чтобы он уже ничего реального не смог сделать? Внимание, это специальное предложение для Мастера корпоративной политики. Мастер корпоративной политики должен завалить своего подчиненного дурацкими поручениями, которые

требуют большой затраты энергии и времени персонала, при этом разрушая систему приоритетов. Тогда ему придется придавать огромное значение вещам, которые не имеют никакой ценности и заставляют подчиненного и его штат тратить силы и отвлекаться от дела. Серьезные дела стоят, в итоге они остаются недоделанными, за что подчиненного можно наказать.

Я был менеджером по материалам в большой аэрокосмической компании и натолкнулся на такого начальника, который буквально схватил меня за глотку. У меня было больше сотни партнеров по контрактам, и мой босс решил, что мне просто необходимы карточки на каждого из них, которые должны быть развешаны в кабинете. Каждая карточка показывала расписание сроков исполнения всех договоренностей и то, как поставщик выполняет свои обязательства. К каждой из них прилагалась текстовая карточка, в которой описывались: продукт, сам поставщик, а если он отставал от графика, то и причины этого. Босс хотел, чтобы вся информация ежедневно обновлялась. Это означало, что мои администраторы по контрактам вынуждены были ежедневно звонить поставщикам, проверять состояние отгрузок, заполнять карточки, распечатывать их, исправлять опечатки и затем развешивать их в кабинете. Это отнимало у каждого из них от двух до четырех часов в день, в зависимости от того, насколько быстро они работали. Короче говоря, шло разбазаривание сил моего персонала.

Я пытался убедить босса, предлагал, чтобы подобная система применялась только по отношению к тем поставщикам, которые нас подводят, и к наиболее важным продуктам, но он настаивал на полном описании всех поставщиков каждый день. Он хотел видеть данные в режиме реального времени. Мне приходилось мириться с этим. Для начала потребовалось потратить целую неделю для создания общей базы данных и оформления ее в виде карточек. Я проинструктировал своих людей, как ежедневно обновлять карточки, пригрозив им беседами один на один в случае несоблюдения этого требования. Они все делали, но из поля зрения стали выпадать другие дела. После особенно бурной встречи с моими контролерами, когда я сорвался и выдал им значительную часть своего словарного запаса, приобретенного во время службы в армии США, один из этих контролеров зашел ко мне и попросил хотя бы изредка пропускать неко-

торые карточки и заниматься вместо этого по-настоящему важными делами. Я подумал и согласился. Я решил пойти на риск.

Прошли две недели, мой босс ничего не замечал, но карточки все равно висели на мне в качестве тягостной обязанности, мешая реальной работе. Я перешел к еженедельному обновлению данных. Это тоже осталось незамеченным, поэтому в качестве эксперимента я попросил своих людей вообще не менять карточки. Мы прекратили заниматься этой ерундой и ждали. Я понимал, что, когда это обнаружится, меня ожидает большой скандал, но мне хотелось узнать, насколько часто босс на самом деле использует эти карточки. Мы ждали. Прошло больше месяца, прежде чем он обнаружил это, и, как и ожидалось, я получил выволочку. Моя защита состояла в том, что он карточками не пользовался, а времени на них тратится огромное количество. Его это не интересовало. Он сказал, что желает, чтобы эта работа велась регулярно, и если я не обеспечу это, он найдет другого человека на мою должность.

И в чем итог всей этой истории? Я закончил свои отношения с этим боссом, и мы оба это понимали — вопрос был только в том, когда все закончится полностью, — я превратился в мясо, ожидающее свой очереди попасть на вертел. И что следовало мне сделать в этой ситуации? Полагаю, мне следовало остановиться на обновлении карточек раз в две недели и надеяться, что этим все и обойдется. Я так не сделал, и поплатился. Мне следовало тщательно фиксировать затраты на ведение ежедневных карточек и обратить внимание босса на этот факт: «Вы действительно готовы платить такую цену за информацию в режиме реального времени, которой вы сами пользуетесь не чаще, чем раз в месяц?»

Когда босс впадает в раж и начинает валить на вас дурацкие поручения, которые понапрасну убивают время вашего штата, приходит время поискать другую работу или другого начальника. Если это касается лично вас, остается не так уж много способов самозащиты, помимо попытки объяснить ситуацию и привести боссу разумные доводы. Каждое идиотское задание, которое он вам дает, само по себе не так уж обременительно, но если все они собираются воедино, они образуют гору, через которую уже не перебраться. Карабкайтесь, карабкайтесь по ней — вокруг множество других людей, которые хотят получить *вашу* работу.

Другая конструктора, которую я сам использовал, заключается в том, чтобы еженедельно докладывать боссу, чем занят мой персонал, — представить расчеты рабочего времени, включая подробный перечень и классификацию видов деятельности и затраченного на них времени, подсчитать, сколько это стоит в денежном эквиваленте, суммировать цифры на некотором временном отрезке и ясно показать, в какую сумму обходится создание, например, этих карточек. Это может привлечь внимание босса к проблеме, в особенности если полученные вами данные каким-то образом просочатся на стол к начальнику вашего босса.

## Сверхопека

Иногда спрашивают, в чем разница между лидером и начальником... Лидер работает открыто, а начальник — втайне. Лидер ведет за собой, а начальник управляет.

*Теодор Рузвельт (1858-1919)*

Сверхопека определяется как вовлечение своего подчиненного во все дела при мелочном контроле за каждым его шагом и принятии за него любого, самого мелкого решения. «Опекун» проверяет абсолютно все, что делает этот подчиненный, находит множество мельчайших ошибок или дефектов. Он требует, чтобы подчиненный ежедневно представлял ему отчет по всем вопросам, над которыми работал в течение дня, и ежедневно ругает его за то, что сегодня не получилось.

Некоторые люди ведут себя так естественным образом — это их стиль руководства. Некоторые поступают так время от времени, особенно если речь идет о деле, в котором они чувствуют себя неуверенно и в котором результаты труда этого подчиненного вызывают у них сомнения; иногда они ведут себя так из-за того, что имеют собственное представление о том, как надо действовать, или по политическим причинам. Но какой бы ни была причина, сверхопека является инструментом, с помощью которого Мастер корпоративной политики может избавиться от неугодного сотрудника, которого он не хочет видеть в своей организации.

Никто не любит сверхопеку. Это показатель недостатка доверия, понимания, чего-то еще. Что бы он ни показывал, это плохо. Сверхопека позволяет Мастеру корпоративной полити-

ки, вообще любому руководителю, управлять каждым видом деятельности своего подчиненного. А поскольку каждый его шаг находится под контролем, причем управление идет в режиме реального времени, совершенно невозможно сделать что-то еще, кроме того, что прямо и непосредственно предписано Мастером корпоративной политики. И что дальше? Что бы ни делал подчиненный, он все делает не так и не в то время. В любом случае вы проиграли!

Вот пример того, как эта тактика была направлена на меня. В моем случае это не был злой умысел, лишь врожденная тревожность и склонность к панике, свойственные моему боссу. У меня среди прочих квалификаций есть и диплом бухгалтера, и я понимаю, как вести финансовые дела. Я взялся за работу финансового аналитика после того, как неудачно столкнулся с парой Мастеров корпоративной политики. Работал я на директора по материалам. Да, это было понижение в должности, , причем мои должностные обязанности были явно намного ниже того, на что я был способен, но все-таки это была работа. Это было нечто, где можно было отсидеться, прежде чем снова начать карабкаться вверх по служебной лестнице. Мой новый босс был блестящей личностью, настоящим Мастером корпоративной политики с одним-единственным недостатком — он совершенно ничего не соображал в цифрах. Ему хватало ума понять, что он слаб в этом, а потому он не доверял всем бухгалтерам и финансовым работникам вроде меня, которые на него работали, — я могу предположить, что он когда-то сильно попал впросак и был размазан по стенке по вине одного из таких сотрудников. Он проверял каждую мою цифру, задавал вопросы о самих очевидных вещах, получал ответ и снова начинал свои бесконечные «а что, если». Я приходил к нему с расчетами исполнения работ, а он начинал звонить закупщикам, которые предоставляли мне базовые цифры, и мы заводили долгое разбирательство, откуда была взята каждая из этих цифр, как мы можем проверить, что они точны, можем ли мы доверять поставщику, закупщику и т. п. Этот человек панически боялся цифр, и мне приходилось по два раза проделывать всю работу, пока он не начал понемногу доверять мне. Когда я заслужил его доверие, подобные перепроверки стали не столь постоянными. Со временем он даже не смотрел уже на мои цифры. Он мог

просто спросить: «С этими цифрами все в порядке?» Я показывал ему слабые места, поскольку всегда есть зоны риска, и он без возражений подписывал мои расчеты.

Можно ли это назвать сверхопекой? Да, но со временем я преодолел эту ситуацию и убедил босса, что меня не нужно столь мелко опекать и контролировать. Я провел невероятное количество часов, сортируя данные для него четырнадцатью различными способами, доказывая, что закупщики могут получить комплектующие по ценам, которые они назвали, и выполняя прочие подобные упражнения на тему «верно ли это». Со временем босс стал доверять моему мнению и полагаться на меня. Когда я достиг положения человека, которому доверяет босс, я расслабился и стал наслаждаться жизнью. Я работал на него более шести лет. Не могу сказать, что я сильно любил его, но мы нормально переносили друг друга, главное, что это была надежная, спокойная работа, которая требовала от меня минимальных усилий и не создавала никаких стрессов. Отличная работа, если вам удастся такую найти.

Другой случай завершился не так благополучно. На этот раз на меня открыл охоту Мастер корпоративной политики, который хотел испортить мне карьеру и засунуть меня в кухонный комбайн. Средство, которое он для этого использовал, — нехватка материалов. Я был менеджером по материалам, а он — управляющим заводом. Начиналось все вполне невинно, но обернулось типичной сверхопекой. Комизм ситуации заключался в том, что я не скрывал существования проблемы с нехваткой материалов, активно занимался ее решением и стремился не допускать провалов. Я делал для него еженедельные отчеты о ходе дел. Когда я вышел у него из фавора, эти еженедельные совещания стали весьма малоприятными. Каждый случай нехватки материалов становился для него поводом откусить от меня кусок, и он с удовольствием использовал каждую такую возможность. Наши взаимоотношения становились все более и более напряженными — начались бесконечные конфликты.

Управляющий заводом решил, что я нуждаюсь в сверхопеке, и еженедельные отчеты превратились в ежедневные. Во время этих ежедневных совещаний, тон которых оставался весьма враждебным, управляющий заводом начал детально указывать мне, что именно я должен сегодня сделать. Он не имел ни малей

шего опыта в поставках, некоторые из его указаний были просто вредными для дела, а большинство — бесполезными. Мы начали спорить. Все это тянулось неделями, а потом он решил, что я должен представлять ему подробный отчет в конце дня о том, какие действия я предпринял из тех, что он мне велел сделать утром во время совещания. Теперь я уже не просто подвергался сверхопеке, но стал затрачивать значительную часть рабочего времени на выполнение его предписаний и ежедневные утренние и вечерние заседания, что постепенно составило больше половины рабочего дня и занимало больше времени, чем решение проблем. Узнаете подобную тактику и понимаете, чем она отличается от простой сверхопеки? Думаю, вы поняли: управляющий заводом взял за совмещение сверхопеки с приемом дурацких поручений, о которых шла речь выше. Совещания два раза в день и дурацкие указания сделали постепенно мою работу абсолютно неэффективной.

Пришлось ли мне заплатить полную цену за его сверхопеку? Да, ужасную цену. Придется ли вам платить, если Мастер корпоративной политики решит опробовать эту тактику на вас? Весьма вероятно. Как вы можете защитить себя? Вам следует делать все, что вам велют, но также делать и то, что, как вы прекрасно знаете, должно быть сделано. Вам придется разорваться на части, но успеть и то, и другое, в противном случае от вас останется лишь тщательно обглоданный скелет. Итак, как же вам это сделать? Вы должны перейти на режим максимальных переработок. Вам придется давать своему штату такие же задания в стиле сверхопеки, а также и те, которые вы считаете важными. Им придется нелегко, но пока вы не снимете со своего заливка Мастера корпоративной политики, которому надоеет этот прием и придет в голову использовать что-то другое, у вас не остается других средств защиты.

## Резюме

В этой главе всего четыре раздела, но в них описаны наиболее изнуряющие тактические приемы. Я видел много разрушенных карьер, удар по которым был нанесен именно с помощью этих приемов. Боюсь, что я не смогу даже припомнить все подобные случаи. Эта глава посвящена деликатесным способам



приготовления мяса. Когда подчиненный не может понять, что происходит и чего от него хотят, он не в состоянии выполнить это, а потому становится особенно уязвимым для разделочного ножа. Если Мастер корпоративной политики хочет убить вас, он организует режим анархии, и вы никогда не справитесь с ситуацией, пока ваше чучело не украсит его комод. Не имея ясных указаний, подчиненный делает то, что считает нужным. Если приказы даны невнятно, можно сделать все, что в ваших силах, но не добиться позитивного результата. А если они ежедневно или ежечасно меняются (или являются абсолютно дурацкими), вам от них вообще не будет никакого толка. Вашим единственным методом выживания станет попытка держаться твердого курса своих нанимателей, несмотря на все помехи, которые создает ваш непосредственный начальник, и несмотря на все созданные им препятствия. Как сказал один мой бывший босс, «Фил, если бы это было легко, я бы нанял на эту должность такого-то, а не тебя».

# 15

глава

## Доводите слабого до полного изнеможения

Все тактические приемы, описанные в этой книге, представляют собой ассортимент тормозов. Они направлены на то, что воспрепятствовать прогрессу или остановить подчиненного в его попытке достичь конкретных целей. Когда подчиненный терпит неудачу, его наказывают, смешивают с грязью и зажаривают. Тактические приемы, представленные в этой главе, я бы назвал мелкими тактиками. Сами по себе они не способны уничтожить человека — максимум, что они могут, это оказать действие средней силы, не приводящее к разрушению. Но в сочетании с другими приемами они увеличивают уровень стресса и сильно осложняют жизнь подчиненного. Раздел этой главы, посвященный внутреннему аудиту, познакомит вас с одним из таких приемов, способным нанести серьезный вред подчиненному, а может быть, и уничтожить его даже без дополнительных трюков, — он сам по себе смертелен. Остальные больше напоминают набор утомительных неприятностей: они помогают Мастеру корпоративной политики достигать своих целей, которые состоят в том, чтобы понизить ваш статус до уровня его трапезы. Никаких повышений зарплаты, постоянная сверхурочная работа, никакого отпуска, непрерывные командировки, долгосрочные задания вне города, где человек

живет, — все это не повредит сотруднику само по себе, но заставит его задуматься о другом месте работы.

## **Никаких повышений зарплаты**

Каким бы заносчивым и идеалистически настроенным ни был человек, он всегда в состоянии рационально отнестись к своему праву зарабатывать деньги.

*Раймонд Чандлер (1888-1959)*

Как правило, начальник отдела имеет особый бюджет для повышения заработной платы. И у него есть право тратить эти средства по своему усмотрению в рамках определенных правил. Учебники по менеджменту рассказывают вам, что надо обходить надбавками неудачников, давать небольшие доплаты работникам среднего уровня и основной кусок оставлять победителям. Если бы там это не было написано, все равно это казалось бы очевидным — это естественно и всем кажется абсолютно нормальным.

Мастер корпоративной политики делает это несколько иначе. Подумайте как Мастер корпоративной политики и спросите себя, почему вы должны давать надбавку своему равному сотруднику? Почему вы должны забирать деньги у тихих и лояльных членов своей команды и давать их тому, кто таковым не является? Мастер корпоративной политики обходит всех, кто не может считаться членом его команды, — это главное! Если вы хотите получить повышение зарплаты, вступайте в команду, в противном случае рассчитывайте лишь на то, что при благоприятном стечении обстоятельств вы до самой пенсии будете получать одну и ту же сумму денег, если босс вам это позволит. Что это означает для того, кто является членом команды? Вы получите свой большой жирный кусок. Иногда повышение настолько велико, что ваша зарплата в два раза превосходит ту, что получают сотрудники других отделов, где руководитель действует по учебнику.

Этот тактический прием отлично подходит как средство избавляться от неудобных людей. Большинство Мастеров корпоративной политики используют его как способ отомстить. Они могут обходить кого-то годами, сохраняя бюджет на уве-

личение зарплаты исключительно для своих верных ручных псов. В свое время я не понимал этого, но невольно стал участником такой системы патронажа. Я получал двойное увеличение надбавки к окладу каждый год, а кроме того, одноразовые премиальные каждый год. Моя зарплата летела вверх как ракета, устремившаяся к Луне. Я провел в компании шесть лет, и моя зарплата выросла за это время более, чем в два раза. На кого я работал? Совершенно ясно — на Мастера корпоративной политики.

Если Мастер корпоративной политики достаточно долго обходит сотрудника, тому стоит подумать об увольнении. Я поступал так по отношению к нескольким более чем посредственным работникам, но никогда всерьез не трудился над их принижением. Они не создавали мне никаких проблем, но не были и членами моей команды, они просто отрабатывали свою зарплату. Мастер корпоративной политики никогда не доплачивает никому, кроме своих людей. Если вы попали в организацию, во главе которой стоит Мастер корпоративной политики, надо присоединиться к его команде или смириться с нулевым уровнем надбавок на всю оставшуюся жизнь в пределах сферы его руководства.

Что говорит Мастер корпоративной политики тому, кого обходит надбавками? Обычно он скажет: «В этом году я не даю вам прибавки к зарплате — вы ее не заслужили. Ваши результаты были не настолько плохими, чтобы предъявлять к вам серьезные претензии, но явно недостаточно хорошими, чтобы вознаграждать вас». Когда подчиненный пытается оспорить это, Мастер корпоративной политики отвечает: «Ну вот, вы снова начинаете. Одна из причин, почему вы не получаете дополнительные деньги, заключается в том, что у вас проблемы с установками». Если вы укажете, что работали сверхурочно больше, чем кто бы то ни было в вашей организации, он ответит: «Если бы вы научились делать свою работу вовремя, как это удается другим сотрудникам, вам бы не пришлось оставаться в неурочные часы. Старайтесь действовать умнее — планируйте свою работу».

Итак, эта тактика срабатывает? Подумайте об этом. Если вы не получаете никаких надбавок в то время, как все вокруг их имеют, захочется ли вам торчать годами на этом месте? Не нач-

нете ли вы активно искать более выгодную работу? Вас обходят пару раз, и вы уже понимаете, в чем суть дела. Как сказал мне один из моих начальников: «Скажи мне это раз пять или шесть, и я сразу пойму, о чем ты говоришь». Когда речь идет о платежной ведомости, люди с первого раза схватывают, в чем суть.

Существуют ли средства защиты против этого приема? Извините, но в данном случае применим только один метод. Я снова напоминаю вам о Правиле № 1 (глава 1). Босс платит вам только то, что он хочет заплатить. Большинство корпораций имеют сложную многоступенчатую систему оценки труда работников, в которой босс и сотрудник обсуждают результаты работы последнего, но все равно ситуация остается крайне субъективной, и если уж босс решил, что вы — неудачник, признайте это: *вы — неудачник*. Не имеет значения, что вы думаете по этому поводу. Если начальник считает, что это так, это без сомнения будет так. Если вы хотите получить повышение зарплаты, будьте человеком босса или работайте на меня, хорошего парня Филадельфии.

## Сверхурочная работа навечно

Я долго придерживался мнения, что если работа — такая замечательная вещь, богатые должны были бы нахватать ее для себя побольше.

*Брюс Грокотт (р. 1940)*

Действие этого приема заключается в том, чтобы дать подчиненному поручения с нереальными сроками исполнения, так чтобы для их достижения ему пришлось работать сверхурочно. В пятницу во второй половине дня дайте ему задание, результаты которого хотите видеть в понедельник утром. Введите за правило совещания по субботам.

Мастер корпоративной политики имеет в запасе еще один прием, который всегда может применить по отношению к вам. Назовем его «сверхурочные». Вы уже, наверное, поняли суть: он может заставить вас работать сверхурочно, пока вы не начнете с ног падать от усталости, или уйдете, или не вмешаются высшие силы. В любом случае он останется доволен. Откажитесь выполнять эту работу, и вы подвергнетесь дисциплинар-

ному наказанию за невыполнение прямого приказа начальства. И снова он доволен. В любом случае доволен будет он, а не вы.

Сверхурочная работа — это то, чего не хочет ни один здравомыслящий человек, даже если у него нет семьи, личной жизни, потому что вскоре у него вообще не останется ничего, кроме работы. Пятьдесят часов в неделю — это предел для меня, чтобы не потерять силы. Любая нагрузка сверх этого лимита, и я начинаю уставать, острота мышления резко снижается. Переведите меня на изнуряющий шестидесятичасовой режим работы в неделю, и мой ум станет не острее, чем нож для масла. Мастер корпоративной политики знает, что это справедливо для любого человека. Он знает, что если ему удастся вынудить подчиненного существовать в таком ритме, он вскоре сможет легко применить любой другой прием против него, так как острота реакции и сообразительность будут стремительно убывать. Утомленный противник — легкая добыча.

Другой смысл употребления этой тактики Мастером корпоративной политики состоит в том, что ее особенно ненавидит большинство подчиненных, которые обычно начинают срочно искать другую работу, лишь бы сбежать от такой жизни. Если Мастер корпоративной политики видит, что подчиненный ненавидит это, он старается создать для него такие условия навечно. «Десять часов в день, шесть дней в неделю. Если вы будете по-прежнему не успевать с заданием, я полагаю, надо будет выходить также на полдня в воскресенье». Это уже 65 часов в неделю. В течение небольшого периода времени такое может вынести почти любой сотрудник, но когда это превращается в постоянный режим работы, даже самый ограниченный человек задумается о поиске путей на свободу.

Еще один способ добраться до вас, применяемый Мастером корпоративной политики, давать задания в пятницу вечером. Он, естественно, при этом хочет, чтобы оно было выполнено к утру понедельника. Ему действительно нужно это, или он просто пытается измотать вас? Вы никогда не можете знать наверняка. Он хочет получить результат в понедельник утром, и если этого не случится, он отправит вас на бойню и пустит на гамбургеры. У вас остается единственный путь — работать в выходные дни. Поняли, в чем суть? Вам придется провести все выходные, выполняя эту работу. Следующие выходные? Если босс

настроен против вас, не особенно рассчитывайте на отдых. Остаток вашей жизни? Если он хочет, чтобы вы ушли, значит, скажите «прощай» своей личной жизни или уходите с этой работы.

Если Мастер корпоративной политики очень торопится в своем желании избавиться от вас, он использует смешанную тактику. Она может включать в себя дурацкие поручения, сверхопеку с требованиями демонстрировать ему прогресс в работе каждые десять минут в субботний день, срочные задания, обнаружившиеся в пятницу вечером или субботу, так чтобы пришлось работать и в воскресенье. Мастер корпоративной политики позаботится о том, чтобы вся эта сверхурочная работа стала для вас как можно более неприятной и осталась без денежного вознаграждения. В большинстве случаев руководство не платит за сверхурочные, и вы можете не сомневаться, что если у Мастера корпоративной политики будет возможность не заплатить вам, он и не заплатит. Можно рассматривать сверхурочную работу и как провал вашей системы управления организацией и неспособность наладить правильный ритм, и как наказание, и как метод спустить с вас шкуру и отправить ее к ближайшему таксидермисту, чтобы украсить вашим чучелом его кабинет.

Если ваш начальник — Мастер корпоративной политики, не найдется никакого средства избежать сверхурочной работы и занятости по выходным, когда он захочет вам это устроить. Вы не знаете, насколько все это необходимо для пользы дела или это лишь попытка избавиться от вас, а может быть, и от вашего босса. Пока вы читали этот раздел, полагаю, вы размышляли о том, что порой сверхурочная работа действительно необходима, чтобы сделать какое-то задание за короткое время. Да, иногда такое случается, но далеко не всегда. Если вам приказали работать сверхурочно, работайте. Когда бы я ни получал такое распоряжение, а это происходило неоднократно, пока я не приучил свое руководство, как надо обращаться с моей организацией, я каждый раз вспоминал высказывание одного своего приятеля. Он был инженером по технике безопасности и членом профсоюза. Он своими словами сформулировал для меня философию профсоюза: «Не трудись до седьмого пота и не завязывайся в узел от усердия в свое рабочее время». Я использую эту установку, когда мне приказывают работать сверхурочно. Если уж мне придется сидеть здесь, я буду здесь, но не

ожидайте от меня большего, чем получили в течение пятидесяти часов нормального рабочего времени.

Теперь давайте поговорим о самом изнурительном способе контроля за сверхурочной работой. Мастер корпоративной политики контролирует, сколько часов вы отработали сверхурочно. Как вы уже прочитали в этой книге, одним из решений проблемы, которое обычно нравится Мастерам корпоративной политики, является сверхурочная работа. Вы переводите свой штат на такой режим деятельности, чтобы уложиться в срок, и продолжаете поддерживать его, пока ситуация не исправится. А теперь задумайтесь на минуту, что будет, если Мастер корпоративной политики не хочет, чтобы вы уложились в срок — то есть стремится подвести вас к провалу? Ну и что тогда? Нет сверхурочных, нет победы.

Я работал на одного Мастера корпоративной политики, который хотел уничтожить меня так сильно, что отдал бы за это душу. Мне удавалось уворачиваться от многих его приемов за счет напряженной работы всего отдела — мы трудились более, чем по шестьдесят часов в неделю, и несмотря на все его трюки успевали выполнить все задания. Его решение? Больше никаких сверхурочных. Компания, на которую мы работали, оплачивала штатным сотрудникам все часы сверх стандартных 45 по особому тарифу. Это было не так уж плохо. Но теперь я оказался в ситуации, когда должен был сказать своим людям, что нам придется либо работать бесплатно в сверхурочные часы, в то время как в других отделах система остается в силе, либо прекратить дополнительную работу. Я знал, что если мы сократим продолжительность рабочего времени до стандарта, Мастер корпоративной политики может считать, что он победил, но принуждать своих людей работать сверхурочно и бесплатно — это было уже слишком, я считал, что скоро всему этому придет логический конец. Я прекратил сверхурочную работу, и все стремительно полетело к катастрофе. Я продержался на своем месте еще примерно три месяца, прежде чем стал гамбургером.

Что же вам делать, если у босса в запасе так много приемов против вас, а вы не можете справиться с работой без сверхурочных часов, а он при этом не позволяет вам работать сверхурочно? Если вы задумались, не стоит ли достать старую острую дедушкину бритву и перерезать себе горло, вспомните — это



доставит огромное удовольствие вашему Мастеру корпоративной политики. У меня нет ответа. Если бы я знал, что делать в такой ситуации, я бы до сих пор работал на прежнем месте. Я думал о том, чтобы перенести решение проблемы на другой уровень, но у босса были очень крепкие связи в главном офисе корпорации. Я мог бы пойти к боссу и просить его о милости, прощении или амнистии. Но, как я вам уже сказал, наши отношения зашли в слишком глубокий штопор, и ничто уже не могло остановить его в охоте за моей головой. Как и в случае со многими другими контраприемами, единственным выходом и здесь можно назвать Правило № 1: надо быть человеком босса. Я им не был, а потому стал жертвой.

Полагаю, моя эпитафия могла бы гласить: «Этот парень слишком хорошо понимал, как часто игнорировал собственные полезные советы».

## Отмена отпуска

Культивирование отдыха является целью человека.

*Оскар Уайльд (1854-1900)*

Эта тактика используется наиболее бессердечными из Мастеров корпоративной политики. Далеко не у всех из нас есть сердце, но некоторые все-таки порой прикидываются, что имеют его. Те, кто даже не скрывают своей бессердечности, могут в любой момент применить эту тактику. В чем ее суть и как Мастер корпоративной политики использует ее? На самом деле все очень просто. Мастер корпоративной политики ждет до последней минуты, а затем издает строгий приказ, требующий изменения сроков отпуска его подчиненного. Подчиненный отменяет все планы, выполняет задание, ему назначается новый срок отпуска. Когда подходит его время, что, по-вашему, происходит? Мастер корпоративной политики снова издает срочное распоряжение, отменяющее отпуск. Это продолжается несколько раз подряд, пока подчиненный не теряет всякую надежду получить отпуск, кроме как по два-три дня в разбивку.

Если подчиненный подготовился к путешествию и ему пришлось в последний момент отменять поездку, он несет расходы. А что, если он все же уезжает, игнорируя распоряжение

босса? На любом кладбище вы найдете немало могил тех, кто отказался выполнять распоряжения начальства или просто не обратил на них внимания. Проигнорируйте приказы босса об отмене отпуска — и обнаружите себя в списке уволенных. Вам придется делать то, что вам сказали, или отправиться подальше от прежней работы.

Почем Мастер корпоративной политики использует эту грязную тактику? Именно потому что она такая — грязная. Эта мелкая гадость по сравнению со многими другими приемами Мастера корпоративной политики, но в сочетании с остальными она резко усиливает желание подчиненного сбежать из организации Мастера корпоративной политики. «Мерзавец даже не дает мне возможности сходить в отпуск.»

Я знавал людей, которые значились в черном списке у Мастера корпоративной политики и годами не могли уйти в отпуск. Черный список — это воображаемый (или реальный) перечень врагов, которые должны рано или поздно умереть, — подумайте о Ричарде Никсоне. Один человек сказал мне: «Фил, я давно перестал даже планировать отпуск. Я знаю, что если я это сделаю, это будет означать, что придется работать пару недель по выходным дням. Если я не планирую свой отпуск, я хотя бы могу ограничиться пятидесятичасовой рабочей неделей». Вам не кажется, что это похоже на рабство? Начальник этого человека пытался избавиться от него в течение трех лет. Но бедолага был того же возраста, что и я, а найти работу в среднем управленческом звене, когда тебе за пятьдесят, это не более вероятно, чем выиграть в лотерею.

В сочетании с другими приемами эта тактика используется Мастером корпоративной политики, чтобы сломить хребет подчиненному. Подчиненный так долго ждет возможности отправиться отдохнуть, что когда его отпуск отменяется, удар оказывается весьма ощутимым. Аналогию можно найти в том, как дрессировщики подчиняют себе пойманного хищника.

Они подвешивают морковку, до которой не так просто дотянуться, но когда несчастное животное добирается до нее, они отодвигают ее на несколько сантиметров. Работает ли этот прием? Могу поручиться за это. Если вы отнимаете у человека надежду, он впадает в отчаяние, а потом теряет способность нормально действовать. Посмотрите, как устроены во-

енные лагеря. Они разрушают личность солдата, зачастую весьма болезненно, а затем строят ее заново. Мастер корпоративной политики просто выжимает все соки из людей, а затем выставляет их за дверь. Использование системы отмены отпуска — один из наиболее эффективных способов сломать подчиненного.

Как вы можете положить этому конец? Снова вернитесь к Правилу № 1 (глава 1), можете, кроме того, побежать пожаловаться в отдел кадров — они вас утешат, хотя и не смогут ничем помочь. Они заверят вас, что в следующий раз вы непременно получите свой отпуск, но они едва ли станут предпринимать какие-то практические шаги. Если они сделают это, они заденут Мастера корпоративной политики, который вступит с ними в борьбу, а у них никогда нет достаточного запаса сил (или желаний) для такого противостояния. Даже если они поиграют перед вами мускулами, это вряд ли вам поможет. Скажите «прощай» и приготовьтесь к медленному поджариванию на вертеле.

## Командировки

Тот, кто путешествует мысленно/не испытывает никаких неудобств; он располагает тенью и солнечным светом по своему усмотрению, и где бы он ни появлялся, он сразу находит изобильный стол и приятный вид. Эти идеи сохраняются, пока не наступает день отъезда, экипаж уже вызван, и начинается движение к счастью. Уже первые несколько миль учат его тому, как ошибалось воображение. Дорога пыльная, душно, лошади еле плетутся, сиденье жесткое. Он ожидает времени обеда, чтобы поесть и отдохнуть. Но гостиница переполнена, его требованиями пренебрегают, не остается ничего другого, как только полагаться на милость повара и надеяться на дальнейшие развлечения. Ночью он обнаруживает более удобный дом, но самое лучшее всегда бывает гораздо хуже того, о чем он когда-то мечтал.

*Сэмюел Джонсон (1709-1784)*

Пытаясь наиболее полно показать вам приемы и грязные трюки, которые может применить против вас Мастер корпоративной политики, я не должен упустить и такой способ, как коман-

дировки, деловые поездки или как там это называется у вас в организации. Вы сомневаетесь в том, что это оружие? Они станут оружием, если того захочет Мастер корпоративной политики. Он контролирует перемещения своих подчиненных, время и место, продолжительность поездок. Если он думает, что подчиненный должен нанести визит поставщику, тому приходится немедленно отправляться в дорогу. Конференция по инженерно-техническим вопросам — собирайся в путь. Заключение конвенции — вас там уже ждут. Следующая конференция — непременно быть там! Поставщик запаздывает с отгрузкой продукции — необходимо успеть на ближайший самолет. Угроза забастовки на отдаленном филиале — поезжайте туда и проведите переговоры с профсоюзом. Банкротство поставщика — вы должны срочно выезжать вместе с адвокатом, чтобы уже утром быть на месте. Проблемы с инструментами — возьмите с собой специалистов и отправляйтесь, чтобы решить все проблемы. Существует миллиард причин, которые Мастер корпоративной политики может выдвинуть, чтобы обосновать необходимость деловой поездки, и если он хочет постоянно гонять вас туда-сюда, он именно это и будет делать:

Не знаю, как вы, но я ненавижу путешествовать. Я останавливаюсь в гостиничном номере, где никогда не бывает так уютно, как дома. Сидишь там один, без семьи. Ешь в одиночестве, спишь в одиночестве, а я совершенно не переношу одиночества. Я не слышу, как возятся мои дети, как ворчит на них или на меня жена, я даже не знаю, какой телевизионный канал мне включить. Я понимаю, что иногда хочется тишины, но когда вы ее получаете, вам тут же не хватает шума. Я крупный человек, высокий и далеко не худой. В аэропорту мне всегда дают места рядом с борцами-тяжеловесами. Не знаю, существует ли у них в авиакомпаниях правило помещать всех больших людей вместе, а мелких — в другую часть салона. Но для тех, кто не слишком много летал самолетами, скажу, это не самое приятное путешествие. Совершать же такие поездки постоянно — мучение.

Мастер корпоративной политики знает, что если вы много путешествуете, вы ненавидите это занятие. И что же он делает? Он заполняет поездки каждой свободной минутой вашей жизни. Он делает вас постоянным разъездным специалистом. «Раз уж ты там недалеко, не останавливайся на Лос-Анджеле-

се, поезжай оттуда еще в такие-то и такие-то города. Это позволит сэкономить деньги компании.» Еще один способ втравить вас в это занятие — попросить вас по дороге из Солт-Лейк-Сити заехать еще в Денвер, Даллас и Нью-Орлеан, ведь это совсем по дороге. Поскольку исключительно босс решает, кто поедет, а кто останется, что можно предпринять? Он ведь всегда выбирает тех, кто ненавидит поездки.

Мастер корпоративной политики знает, когда у вас юбилей, день рождения ваш или вашей жены, когда у ваших детей вступительные экзамены, ответственные матчи или другие важные события. Он знает это, если взялся отслеживать вас, — подобная информация всегда полезна во взаимоотношениях с противником. И когда наступает такой важный для вас день, что случается? Он отправляет вас в командировку. Он знает, что вы ненавидите путешествия, что вы не можете пропустить первое причастие своего ребенка или концерт с его участием. Он отлично понимает, что вы не сможете объяснить дочери, почему отсутствовали, когда она впервые солировала в хоре, а вашему сыну, — отчего вас не было рядом, когда он забил свой первый гол. Он все это знает, именно поэтому делает так, чтобы вам захотелось уйти из его организации.

Почему он все это делает? Почему люди вообще могут быть такими гадкими? В мире Мастеров корпоративной политики единственное значение имеет победа. Если у вас есть подчиненные, которые не относятся на все сто процентов к вашей команде, они для вас — как якорь, тормоз, снижающий результативность вашего управления организацией. Их надо устранить. Есть ли в этом нечто личное? Не думаю. Вы можете даже нравиться Мастеру корпоративной политики как человек, но как профессионал вы ему не нужны. Вы занимаете место в системе организации, которое могло бы принадлежать лояльному парню, готовому сделать все, что ему скажут, как ему скажут, в любую секунду. Тот факт, что вы не похожи на этот идеал, что у вас есть собственное мнение, вы задаете трудные вопросы, уже является угрозой для Мастера корпоративной политики и вызывает у него желание убрать вас.

Но почему же нужно использовать именно эту мелочную тактику? Ничто не используется само по себе, в изоляции. Сила воздействия любого приема резко возрастает, если он

применяется в комбинации с другими тактическими ходами, описанными в этой книге. Если ваша работа подавляет вас, а тут еще бос начинает непрерывно посылать вас в поездки, позволяя оставаться дома лишь редкими вечерами, вы до смерти захотите сбежать куда глаза глядят. Если у вас нет никакой перспективы впереди, вы начинаете размышлять о других формах занятости. Мелочно? Эффективно? И то, и другое.

Когда жена или муж подчиненного начинает заговаривать о разводе, поскольку она / он видит своего супруга несколько дней в году, Мастер корпоративной политики может смело забивать осиновый кол прямо в сердце карьеры этого подчиненного — разведенные люди (мужчины или женщины) всегда кажутся подозрительными, когда заходит речь о серьезном продвижении по службе. Логика у этого примерно такая: «Если~ он не смог поладить с тем, кого любил, как мы можем ожидать, что он сумеет наладить отношения с целой организацией, которая постоянно меняется и заполнена зачастую крайне противными типами и настоящими занудами вроде нас. Нам здесь не нужны проблемы».

Последнее преимущество, которое приносят боссу ваши постоянные разъезды, — это то, что вы отсутствуете в офисе. Да, вы где-то в далекой стороне — там, где вы не можете защищать свои интересы. Когда вы уехали, никто не сможет отстоять ваше место от натиска Мастеров корпоративной политики, которые правят миром. Они считают, что раз вас нет на месте, вы не имеете никакого веса, и пришло время потолковать с вашим боссом о том, насколько вы вообще соответствуете своей должности. Существуют решения, которые принимаются ежедневно, и если вы отсутствовали, ваши интересы не были представлены при принятии этих решений. И как вы думаете, кто позаботится о вашей карьере, когда вы в отъезде?

Я точно знаю, что невозможно отговорить босса посылать вас в командировку, если он уже решил принести вас в жертву. Вам придется пройти через это — что значит для него какое-то мясо? Если вы избрали для себя дорогу одинокого воина, вы должны искать свои способы отстреливаться от нападений, в том числе и от попыток послать вас в поездку. Все равно время от времени вам придется куда-то ездить, это ваша работа, но не стоит посвящать этому всю свою жизнь.

## Долгосрочные поручения

Сердце знает, что разлука разводит людей навсегда. У нас нет отсутствующих друзей. Друг становится для нас врагом, если он уходит от нас; даже если он делает это безо всякого желания и преисполнен печали, суровый суд обвиняет его во всех страданиях нашего сердца.

*Элизабет Боуэн (1899-1973)*

Что делает Мастер корпоративной политики, если ему не удастся избавиться от подчиненного никаким другим способом? Он дает ему долгосрочное поручение, желательно подальше от дома. Если и не вне дома, то хотя бы вне главного офиса организации. Теория, которая лежит в основе этого, гласит, что если вы выпадаете из основного потока, вы теряетесь. Продвижения, надбавки к зарплате, особо престижные поручения, все прочие элементы строительства карьеры, включая важные связи, утеряны для сотрудника, который находится в отдаленном месте и не знает, что происходит в центре организации. Когда он возвращается, у него больше нет союзников, которые могли бы помочь ему, и Мастер корпоративной политики может отправить его на самую ничтожную работу, где нет никакого будущего.

Другой прием, используемый Мастером корпоративной политики в соответствии с этой тактикой, — разрушить брак своего подчиненного. Если вы достаточно долго держите его или ее подальше от дома, супруг с большей долей вероятности найдет другого партнера. Я много раз видел, как разрушались таким образом вполне крепкие семьи. Особенно серьезные проблемы с разводом у военных, потому что они посылают своих людей на неопределенные периоды времени в совершенно недоступные для семьи места. Когда я проходил обучение перед отправкой во Вьетнам, офицерский клуб в форте Сэм Хустон в Сан Антонио, штат Техас, был похож на шведский стол для молодых одиноких офицеров. Закусочной были жены офицеров, служивших во Вьетнаме. Они скучали, а мы с готовностью их развлекали. Если вы отправляете подчиненного подальше от дома и семьи и держите его там достаточно долго, скорее всего его или ее муж или жена встретят другого человека. Мастер корпоративной политики знает это, и если уж он никаким дру-

гим образом не может устранить неугодного сотрудника, он находит для него долгосрочное задание в отдаленном месте.

Но, Фил, разве не может человек отказаться от этого? Вы, конечно, можете отказаться, но если вы сделаете это, вы больше не член команды — вы станете мясом, если уже им не являетесь. «Этот парень не наш человек — нам нужен на его место кто-то другой.» Отказываясь от поручения, в особенности если вас вынуждают принять его, вы подписываете смертный приговор своей карьере. Вы ведь никогда не знаете, с какой целью вам дают это поручение — вас хотят убрать подальше или проверить, насколько можно считать вас членом команды.

Некоторые подобные поручения становятся основанием для серьезного продвижения по службе. Мой босс в свое время получил временное задание и рассчитывал после его выполнения стать директором по материалам. Он был контролером на производстве, и ему сопутствовал успех. Его направили с поручением, поскольку он был лучшим специалистом в корпорации, свободным на этот момент. Когда он отправлялся туда, он звал меня с собой, но я не мог оставить семью. Он был занят так долго, что брак его за это время распался. Но дело сработало на него, поскольку вскоре он встретил другую женщину, и насколько я знаю, они благополучно женаты уже пятнадцать лет. Он стал вице-президентом, но, как он сам говорил, «слишком большая проблема — взять обыкновенного контролера и сделать его вице-президентом, это слишком большой прыжок, с точки зрения отдела кадров». Он стал вице-президентом через пять лет после первого серьезного шага вверх.

Другого человека направили в то же место, чтобы от него избавиться. Он работал на производстве, ему было за тридцать, а всем остальным сотрудникам — сильно за пятьдесят, он просто не подходил. В дополнение к этому он не рос в рамках организации, поэтому ему хотелось перемен — а это неприемлемо для Мастера корпоративной политики, который держит власть в своих руках. Они хотели, чтобы он ушел, а потому вытолкнули его с долгосрочным поручением. Он тоже стал вице-президентом, и насколько мне известно, счастливо живет с нынешней женой. Так что сам факт, что вас куда-то отправляют, еще не означает, что наступил конец света. Возможно, перед вами открываются потрясающие перспективы.



Со мной тоже пытались это проделать. Меня направили в Калифорнию на тридцать дней. Когда я вернулся оттуда, результатом стало снятие с постов целого ряда ведущих сотрудников филиала, включая двух вице-президентов и главного менеджера. Стал ли я для кого-то героем? Напротив. Я возглавил список врагов многих Мастеров корпоративной политики — я уничтожил чьего-то спонсора, чьих-то друзей. И что они сделали, чтобы вознаградить меня? Они позволили мне остаться там. Моя семья находилась во Флориде, где я, как считалось, жил. Это продолжалось в течение года. Мне удавалось съездить домой раз в две недели на выходные, но нельзя поддерживать нормальные семейные отношения, жить полноценной жизнью, заботиться о близких, находясь вдали от них. Все это понимали, и никого это не заботило. Они хотели, чтобы у меня возникли семейные проблемы и я был бы этим подавлен. Я и был подавлен. Через год я покончил с этим, я предпочел сохранить семью к свой брак. Это стоило мне серьезных осложнений в карьере.

Как можно бороться с этим? Во-первых, вы никогда не знаете, является ли это направленной против вас тактикой. Не подключено, что это ваш шанс. Когда вам предлагают поехать, тщательно взвесьте, что это может вам дать. Если не слишком много, значит, отвечайте, что вы в этом не заинтересованы. Они скажут, что перед вами открываются серьезные перспективы, что это ошибка, что у вас не будет другого шанса. Но если вы уже поняли, что там вам ничего не светит, возможно, пришло время читать грозные предзнаменования на стене и осознавать, что ваша работа в данной компании близится к завершению. Случится одно из двух. Или они на самом деле должны были срочно направить туда кого-то и направят другого — просто вы оказались им предпочтительной кандидатурой, или вы были единственным специалистом, который мог бы решить проблему. Это маловероятно, но возможно.

## **Внутренний аудит**

Все суды — это суды над чьей-то жизнью, так же как все приговоры — смертные.

*Оскар Уайльд (1854-1900)*

Тактика, к которой прибегают многие Мастера корпоративной политики, когда хотят съесть своего подчиненного, состоит в

том, чтобы дать возможность отделу внутреннего аудита сделать это за них. Во всех организациях есть в том или ином виде внутренняя полиция и процедуры проверки того, как ведется бизнес. Роль внутреннего аудита заключается в том, чтобы удостовериться, следуют ли те или иные сотрудники правилам. Прежде всего проверке подвергаются жизненно важные для корпорации узлы. Если там обнаруживаются отклонения от правил, человек, возглавлявший это подразделение, должен срочно найти себе чертовски хорошее оправдание или он может считать, что уже отошел в историю. Отчеты внутреннего аудита прочитываются контролерами и высшим руководством. Когда контролер спрашивает, почему не были соблюдены правила, люди на всем протяжении цепочки, причастной к виновному звену, могут стать объектом казни.

Мастер корпоративной политики запрашивает аудиторскую проверку. Вы можете подумать, что это акт безумия. Вовсе нет, потому что он сам попросил ее провести. Мастер корпоративной политики просит, чтобы эти монстры из внутреннего аудита проверили определенный сектор его организации на соответствие правилам и установлениям корпорации. Если он сам просит об этом, значит, его не накажут, потому что теоретически он освобождается от подозрений и становится как бы априори честным сотрудником, в отличие от тех, на кого он жалуется. Если бы аудит пришел по инициативе руководства корпорации, глава организации нес бы ответственность за все, что там происходит. Но поскольку он сам попросил о проверке, он изначально получает контрибуцию.

Практически все организации так или иначе отклоняются от правил и предписаний и время от времени нарушают установленные процедуры. Но в мире аудитора нет полутонов — жизнь состоит лишь из черного и белого. Организация либо следует правилам, либо нет — среднее не допускается. Одно отступление может оказаться достаточно, чтобы руководство положило конец вашей карьере на основании представленного отчета внутреннего аудита. Руководство реагирует на выводы этих монстров, выясняя, почему это случилось, решая, что следует предпринять, чтобы такое не повторялось, и как наказать лиц, ответственных за нарушение. Когда внутренний аудит представляет неутешительный отчет, люди могут серьезно пострадать. Причем они приходят через некоторое время

снова, с повторной проверкой, чтобы убедиться, что ситуация исправлена. Руководство всегда считается с мнением внутреннего аудита, с ними вообще никто не связывается.

Внутренний аудит всегда был одним из самых надежных способов сокрушения успешных карьер. Я боролся с двумя Мастерами корпоративной политики, причем оба жаждали моей смерти. Я победил, они больше ничего сделать со мной не могли, во всяком случае я так думал. Я торжествовал. Следующее, что я помню, это нашествие целой команды из внутреннего аудита. Они провели две недели, тщательно изучая каждый счет, каждую квитанцию в моей организации. Они нашли то, что мне казалось не такими уж значительными отступлениями, все это были сущие пустяки. Но одно нарушение оказалось достаточно серьезным.

Оно было связано с передачей права на заключение договора о поставках. В этом случае я заключал сделку на полмиллиона долларов. Это означало, что я подписал счета на эту сумму, но при этом обязательно требуется одобрение начальника в письменном виде. А у меня этой подписи не оказалось. В той организации, где я работал, это считалось крайне серьезным нарушением.

Нарушение, выявленное аудиторами, затрагивало интересы поставщика, который предоставлял нашей компании уникальные микросхемы на несколько миллионов долларов. Мой закупщик вел переговоры и позвонил мне. «Я должен действовать немедленно, или они не уложатся в срок, — сказал он мне. — Могу ли я это сделать?» Я согласился и прислал в качестве подтверждения письмо за своей подписью. Я позвонил предварительно боссу и сказал ему, что делаю, и он сказал: «Делай то, что считаешь нужным. Я не хочу, чтобы тупое правило помешало удачной сделке».

Это случилось примерно за шесть месяцев до аудиторской проверки. Когда аудитор спросил меня, как могло произойти, что полумиллионный счет был подписан без одобрения вице-президента компании, я не нашелся, что ответить. Я забыл обо всей этой истории, а закупщик был уверен, что я получил одобрение начальства, и не позаботился переспросить меня об этом. Меня поймали. Когда я позвонил вице-президенту, он ни о чем таком не помнил и ответил, что даже если он и сказал то, что

сказал, я должен был немедленно после этого прийти к нему и получить резолюцию. И он был абсолютно прав.

Теперь мой вице-президент должен был сообщить внутреннему аудиту, как могло случиться, что один из его менеджеров посмел потратить полмиллиона корпоративных денег без соответствующего разрешения. Он сделал то, что и планировал, когда направлял ко мне аудиторов, — он уволил меня и предоставил мне единственную возможность взяться за временное поручение, причем совершенно незначительное. Моя карьера в этой организации была закончена, на что он и надеялся.

У производственников есть такое определение — «молодчага!». Его используют, когда хотят сказать, что кто-то сделал хорошую работу. «Ты сделал хорошую работу, молодчага Фил!» Теперь можно было сказать: один пакостник положил конец карьере молодчаги Фила. Все мое искусство контрприемов и знание тактик нападения не спасло меня. Я мог бы попробовать принести в жертву закушника, который не сделал все, что должен был сделать, но не думаю, что это могло меня спасти. Босс хотел получить мой скальп и получил его.

Если в организации нет отдела внутреннего аудита, которым так легко манипулировать, или босс считает, что слишком рискованно иметь в данном случае дело с этими страшилищами, тогда Мастер корпоративной политики формирует свою группу людей с той же целью. Это как бы создание микрогруппы наподобие отдела внутреннего аудита, которая будет работать на Мастера корпоративной политики лично, будет укомплектована его людьми и уничтожать только тех, на кого укажет сам Мастер корпоративной политики. С его точки зрения, это нечто вроде личных штурмовых отрядов. Эти ребята готовы рыть землю и собирать все грязное белье и обо всем докладывают персонально Мастеру корпоративной политики. Он впоследствии может воспользоваться собранной информацией, чтобы разрушить карьеру своего подчиненного. Чтобы придать всему этому видимость законности, он поручает им проверить не только обреченного сотрудника, но и нескольких других, но остальные отчеты должны быть позитивными или выявлять лишь мелкие недочеты.

Защита от этой тактики? Как сказал мне один старый менеджер по производству, «нет другого приема, кроме как не

оставлять за собой беспорядка». Это единственный известный мне ответ. Я пробовал противостоять этому приему с помощью разных трюков, но когда мне не удалось держать все свое имущество в порядке, меня тут же поймали на этом и выкинули вон.

## **Резюме**

Как я уже говорил во введении к этой главе, все тактики, описанные здесь, за исключением одной, являются мелкими и обычно не приводят сами по себе к фатальному исходу. Они скорее направлены на то, чтобы создать у подчиненного дополнительное напряжение, вынудить его добровольно искать избавления от ситуации. Я знал многих людей, которые оставили организацию из-за того, что устали от непрерывной сверхурочной работы. Я знавал тех, кто уходил уже после первого случая, когда их обходили прибавкой к зарплате. Видел я и тех, кто не выдерживал, когда босс не давал им уйти в отпуск. Все эти тактики отлично работают, но они убивают медленно, как рак. Стоит припомнить в данном контексте и слово «мариновать».

# В заключение

Во введении к книге я сказал вам, что собираюсь познакомить вас с сотней тактических приемов, которые помогут вам достичь ваших целей. Если знание хотя бы одного из приемов поможет вам или уже помогло, значит вы не напрасно потратили деньги на эту книгу.

## **Цель: Завоевание корпоративного мира**

Если ваши намерения после чтения этой книги поднялись до желаний взобраться на вершину горы и править миром, это будет ваша книга рецептов. С ее помощью вы теперь будете знать, как управлять своим штатом, своими коллегами и даже руководством, чтобы получать от них то, что вам нужно. Удачной охоты! Теперь вы можете отложить книгу в сторону, но я советую вам почаще перечитывать ее, не забывать то, о чем здесь идет речь. Тогда вам легче будет идти к своей цели. У вас есть все необходимое, смелее вперед, правьте миром!

## **Цель: Выживание**

Если вы купили эту книгу, чтобы спасти свою карьеру или выжить — перечитайте ее еще раз, чтобы закрепить в памяти. Я показал вам более ста способов, как вас могут убить. Я не говорю, что я рассмотрел все опасности, которые могут встретиться, но я убежден, что представил вам большинство из них. Перечитывайте эту книгу снова и снова — она спасет вам жизнь.

В дополнение к основному тексту книги хочу сказать: не забывайте, что паника убивает. Если вы знаете, что босс охотится на вас, паника зачастую становится нормальной человеческой реакцией. Вы говорите себе: «О Боже! Это всего лишь вопрос времени, я обречен». Возможно, вы правы. Вы знаете его способ действий и знаете, какой длинный кровавый след

тянется за ним, и как много тел лежит за спиной у этого парня. Вы в панике. Вы начинаете делать глупости, которые только помогают вашему боссу избавиться от вас. Вы роняете в коридоре свое резюме, босс находит его — а это непременно случится—и сообщает руководству, что вы подыскиваете себе другое место. После чего, даже если до того ситуация была совсем не такой плохой, ваша карьера идет ко дну. Не надо паниковать.

Я провел восемнадцать месяцев во Вьетнаме как пилот медицинской авиации. Я пережил двадцать восемь авиакатастроф, в меня стреляли враги, я дважды был ранен, как и семь членов моего экипажа. Мы выжили, потому что я откасался от нормальной человеческой реакции паники. Ближе всего я был к смерти, когда запаниковали те, кто летел вместе со мной, и чуть не погубили нас всех в авиакатастрофе. Я говорю вам сейчас, что сам факт, что Мастер корпоративной политики пытается съесть вас на обед, еще не является основанием для паники. Эта книга знакомит вас с большинством тактических приемов и показывает, что почти все удары могут быть отклонены, вы знаете теперь множество контрприемов. Если вы впали в панику, война, объявленная Мастером корпоративной политики вашей карьере, практически окончена еще не начавшись. Но с тактическими приемами, которые я вам показал, вы в состоянии продержаться так долго, как только хватит вам мужества и решимости. Меня самого много раз били, но я знал, что рано или поздно это заканчивается, и я боролся за каждый сантиметр своей территории. В течение многих лет я успешно отражал атаки Мастеров корпоративной политики, и если вы сражаетесь, вы в любом случае отвоевываете себе время, чтобы подготовить удобный для вас выход из ситуации. Запомните: паника убивает, а спокойствие выиграло множество сражений, которые без него были бы проиграны.

Когда они придут за вашей головой, а это случится, даже если вы просто чудеса творите в своем деле, тщательно спланируйте свою оборону и используйте все тактические приемы, которые описаны в этой книге. Следуйте моим советам, и вы сможете выжить и подняться до уровня старших менеджеров. Не забывайте то определение менеджмента, которое я дал во введении: это вопрос о том, съесть или быть съеденным. Стать поваром или блюдом из меню? Выбор за вами. Удачи вам.

# Оглавление

Посвящение .....	5
Введение .....	6
<b>Глава 1. Джунгли вокруг нас.....</b>	<b>8</b>
Все дело в том, с кем вы знакомы .....	9
Не утомляйте меня .....	10
Будьте общительным .....	11
Дневник .....	12
Восприятие — это и есть реальность .....	15
Образ корпоративного политика .....	18
Резюме .....	21
<b>Глава 2. Искусство вести войну в джунглях .....</b>	<b>22</b>
Конь для парадов .....	23
Корпоративная дипломатия .....	24
Обучение корпоративной дипломатии .....	26
Ловушка .....	27
Шутки .....	28
Искусство подбора людей .....	29
Язык .....	30
Что стоит за титулами и званиями? .....	33
Резюме .....	35
<b>Глава 3. В поисках добычи .....</b>	<b>36</b>
Аукцион .....	37
Просто скажите «Нет!» .....	39
Крикуны и как с ними бороться .....	39
Эффективное использование гнева .....	40
Основы переговоров .....	42
Тактично устранять противников .....	44
Съесть слона по кусочку .....	45
Терпение приводит к победе .....	47
В точности как он сказал вам .....	49
Размягчите его .....	50
Угрожайте своим уходом .....	51
Резюме .....	54
<b>Глава 4. Стратегия охоты .....</b>	<b>55</b>
Я вернусь к этому вопросу .....	56
Давайте встретимся и поговорим об этом .....	57
Давайте создадим комитет .....	59
Соглашайтесь и делайте то, что хотите .....	60
Большие дела, маленькие проблемы .....	61
Отвлекать внимание .....	62
Резюме .....	64



<b>Глава 5. Сбейте волков со следа</b> .....	<b>65</b>
Оставайтесь на плаву .....	66
Отделите себя от неудачи.....	68
Защита на случай поражения.....	71
Изобилие маскировок .....	72
Контроль за приоритетами .....	74
Бумажная защита .....	75
Перл-Харбор.....	77
Избирательность слуха .....	78
Говорите им то, что они хотят услышать .....	80
Резюме.....	81
<b>Глава 6. Собирая падаль, представляйте себя</b> настоящим охотником .....	<b>82</b>
Реорганизация.....	83
Новая система .....	84
Команда тигров .....	89
Переделать бюджет/прогноз .....	92
Сверхурочная работа.....	94
Резюме.....	96
<b>Глава 7. Любой ценой сохраняйте свое реноме</b> .....	<b>97</b>
Это не поражение .....	98
Честность — лучшая политика.....	99
Смещение центра внимания.....	100
Обезличенное обвинение .....	101
Обвинение подчиненных .....	102
Обвинение посредников.....	105
Во всем виноват компьютер .....	107
Другие важные приоритеты .....	109
Резюме .....	112
<b>Глава 8. Безопасность на подступах к вершине</b> .....	<b>113</b>
Пробные шары.....	114
Вершина.....	116
Личные нападки.....	118
Прикройтесь чужим именем.....	120
Уничтожение себе подобных .....	121
Резюме и наем сотрудников.....	122
Тяжело в учении — легко в бою .....	124
Нет силы воли — нет славы .....	126
До тех пор, пока я не знаю.....	129
Резюме .....	131
<b>Глава 9. Держите свою стаю в подчинении</b> .....	<b>132</b>
Лояльность — вверх и вниз.....	133
Честолюбивые сотрудники.....	134
Подбирайте отбросы.....	135
Сотрудники, подчиненные другим руководителям .....	136

Если немного — уже хорошо, то больше — еще лучше ...	138
Еще немного усердия .....	140
С глаз долой, из сердца вон .....	142
Запугивание .....	144
Если бы это было так легко .....	145
Корпоративный дух .....	146
Резюме .....	147
<b>Глава 10. Получите свою долю добычи .....</b>	<b>149</b>
Просите об этом .....	149
Станьте техническим экспертом .....	152
Найдите другую работу .....	153
Найдите новую работу для своего босса .....	154
Рекомендательные письма .....	155
Уйти в поисках работы .....	156
Следуйте за звездой .....	159
Резюме .....	162
<b>Глава 11. Выживание сильнейших .....</b>	<b>163</b>
Несуществующие письма .....	164
Необъявленная копия .....	165
Письма руководству .....	167
Обман в рекомендательном письме .....	169
Атака с помощью клеветы .....	171
Звонок в государственные структуры .....	173
Давайте оформим сделку .....	175
Резюме .....	176
<b>Глава 12. Умение избегать ловушек и использовать их в своих целях .....</b>	<b>177</b>
Заслуженный отдых .....	179
Убийца по имени «бесполезный труд» .....	183
Создание структуры, запрограммированной на неудачу .....	186
Вытеснять понемногу .....	191
Уничтожить подчиненного разом .....	195
Организация для унижения/вознаграждения/ наказания .....	199
Система, обеспечивающая провал .....	202
Заморить голодом .....	206
Заполнить штат своего подчиненного тупицами .....	211
Заполнить штат подчиненного преданными вам людьми .....	216
Резюме .....	219
<b>Глава 13. Распознайте план нападения .....</b>	<b>221</b>
Работать напрямую со штатом своего подчиненного ...	222
Публичное пережевывание своего подчиненного .....	225
«Я вам не доверяю» .....	227

Некоторые пятна не отстирываются .....	229
Ловушка .....	232
Смена стилей.....	236
Помочь с определением приоритетов.....	238
Мелочные придирки .....	240
Откладывать принятие решения, пока не станет слишком поздно .....	243
Предложить подчиненному уйти .....	247
Резюме .....	248
<b>Глава 14. Не упускайте из поля зрения цель.....</b>	<b>250</b>
Переоценка ценностей .....	251
Контрприказы .....	253
Дурацкие поручения .....	255
Сверхопека.....	258
Резюме .....	261
<b>Глава 15. Доводите слабого до полного изнеможения .....</b>	<b>263</b>
Никаких повышений зарплаты .....	264
Сверхурочная работа навечно.....	266
Отмена отпуска.....	270
Командировки.....	272
Долгосрочные поручения.....	276
Внутренний аудит.....	278
Резюме .....	282
<b>В заключение .....</b>	<b>283</b>
Цель: Завоевание корпоративного мира.....	283
Цель: Выживание .....	283