Фил Портер

СЪЕСТЬ ИЛИ БЫТЬ СЪЕДЕННЫМ

мастерство корпоративной политики

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 – недалекими, 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 прямиком 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 «Царь горы». 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 в корпоративной системе высокое положение любого рода, всегда являются «царями горы»: 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 и вы подчиненный (а все мы – чьи-то подчиненные), – избегать ситуаций, в которых можно оказаться чьим-нибудь обедом. 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.

«Съесть – или быть съеденным!» – это и есть менеджмент. Таков вывод, сделанный мною за тридцать лет работы в крупных корпорациях. Я представляю каждый тактический прием по отдельности, и 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 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, это книга для вас. 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. 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 затруднительных ситуаций, когда 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 главах мы перейдем в высшую лигу, соответствующую наивысшему управленческому звену, и я расскажу вам о том, как управлять своими непосредственными начальниками и избегать того, чтобы вами управляли подчиненные.

Глава 1
Джунгли вокруг нас

С чего начать книгу? У меня было несколько вариантов, но я выбрал самый простой – я решил начать с главного. Ситуация становится все более мрачной по мере погружения в материал. В заключительных главах я обращаюсь к теме *переработки мяса*, то есть к тому, как Мастер корпоративной политики избавляется от ненужных людей.

Начать с общих понятий – значит вложить краеугольный 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 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 безвестности. 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 неписаных законов бытия, который вы можете усвоить и использовать себе во благо. Просто «быть хорошим» недостаточно. 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. Я знаю, что отдам предпочтение менее компетентному сотруднику, в лояльности которого я уверен, чем 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 созревал в вашем сознании, значит, сказанное выше применимо и к вам. В равной мере это относится и к вашему боссу, и к его начальнику.

Итак, 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 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. Делайте то же самое, что и ваш босс. Станьте его копией и дайте ему знать, что вы уверены: он – 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 часто проигрываю, но я играл и в него. Мне не нравится охота, но я купил ружье и научился 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 – животное, использующее орудия труда. Без орудий он ничто, с орудиями – все.

Томас Карлейл (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 не сработает. Эта книга познакомит вас более чем с сотней тактических приемов и маневров – используйте их все!

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

Снова и снова использовать один и тот же тактический прием – все равно что питаться объедками. 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 питание 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 больше 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, становится 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 инструменты – вот рецепт успеха. Чем больше инструментов вы освоите и будете использовать, тем эффективнее вы станете действовать. Создавайте комбинации тактических приемов!

Будьте общительны

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

Сэмюел Джонсон (1709-1784)

Вы никогда не задумывались, откуда берутся Мастера корпоративной политики? Где находит людей начальник вашего босса, чтобы заполнять 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 вечеринках у друзей, в туристических поездках, вообще везде, где он бывает и где не работает.

Что это означает для вас, претендента на звание Мастера корпоративной политики? Это ответ на вопрос, как 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. Мастер корпоративной политики всегда ищет возможности воспользоваться привилегиями подобного союза. Он проявляет дружеское расположение ко всем окружающим и располагает их к себе: 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 всего лишь потому, что знал вице-президента и главного менеджера компании еще с университетских времен. Менеджер по снабжению в той же корпорации был приглашен вице-президентом, поскольку они виделись 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 это применить 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 и спасибо не скажут, 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 чудовищный 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, где 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 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. Это может спасти вам жизнь.

Я никогда не ошибался в своих воспоминаниях о том или ином событии, поскольку документирую все происходящее. Мой нынешний босс 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 беспрерывно 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 своих 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 на мою голову. Мой начальник уже был в беде, а потому искал козла отпущения. Ему в любом случае грозила корпоративная смерть. А мой дневник спас жизнь мне самому.

Один из моих бывших боссов рассказывал мне, что однажды его вызвали в суд давать показания в связи с делом его прежнего нанимателя. Он 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. Дневник и голос с диктофона считаются 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 – это смертоносное оружие. Когда вы закончите очередную книжку, оставьте ее дома. Когда кто-то придет за вами, ваша страховка, – ваш дневник, – дома будет в безопасности. Если вы страдаете паранойей, делайте копии каждой записи и ежедневно относите их домой для лучшей сохранности. 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 фиксировать 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 оказаться на обочине. 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 признания 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. Вы не знаете, как такие люди достигают означенного эффекта, но вы мгновенно испытываете потребность или вести себя подобострастно, или вступить с ними в борьбу 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 владеют одним из приемов, 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 их или даже усомниться в их подлинности себе дороже – не то человек и вправду окажется влиятельным и опасным.

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

Сегодня популярна матричная система управления, и, я полагаю, она еще в течение некоторого времени будет сохраняться без особых изменений. Для тех, кто не знает, что такое матричная система: это работа, в ходе которой вы не имеете помощников и подчиненных (а значит, занимаетесь решением задачи, а не разработкой методологии ее решения), несете полную ответственность за выполнение определенных должностных обязанностей и подчиняетесь двум или трем боссам одновременно. 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 на пути к вершине, вы сможете достичь гораздо больших результатов, чем в случае, если вы будете вести себя как один из 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 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 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 этих чайников до кондиции». Мой босс, возглавлявший команду, 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. Мы действовали, словно были большими шишками, и благодаря этому сократили процесс «доведения 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 глазом 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, лучше, чем у него. (Я тратил время понапрасну и понимал это – если 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 использовал 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 прав, я вынужден был признать это. Парень выглядел, как будто сошел со страниц журнала «Эсквайр» – прическа, рубашки с монограммами, и даже складки на брюках остры, как бритвы.

Я извлек урок из этой ситуации. Начиная с этого дня, я всерьез занялся своим гардеробом и обратился к парикмахеру. Я раз и навсегда устранил одну из причин, лишавших 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. 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 стилист, весьма заметна.

Тщательно следите за своей 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, значит, 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? 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, и 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 повторяйте их 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.

Глава 2
Искусство вести войну в джунглях

Эта глава посвящена другим правилам, знание которых необходимо любому 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 нарушая 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 удается найти такой идеальный вариант, корпорации обходятся обыкновенными конями для парадов, поскольку они выглядят способными к работе. А рабочие лошадки выглядят всего лишь как 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 и 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 надо 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 не хотите стать главным инженером, вам не нужно читать эту книгу дальше – вы хотите быть рабочей лошадкой. 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 удается превзойти уровень управленца средней руки. Но никто и 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 с помощью малой лжи сумеет продвинуться как можно дальше.

Сэмюел Батлер (1835-1902)

Наиболее используемый инструмент Мастера корпоративной политики – это его способность к дипломатии. Это прежде всего искусная импровизация в практике самозащиты среди 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, позволяющее поступать так, что комар носа не подточит.

Вот несколько приемов корпоративной дипломатии:

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

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 вскоре все пойдет на лад.

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 можно уложиться в график, если мы не наткнемся на новые препятствия. (Вы раскладываете перед начальником таблицы, пестрящие цифрами, степень достоверности которых ему неизвестна, и он остается в уверенности, что вы контролируете ситуацию.)

Этот диалог содержит смесь таких приемов, как «Подмена ассоциаций», «Ослепить цифрами», «Обвинить нанимателя», «Обвинить обвинителя» и так далее. 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 же свалить ответственность за провал с графиком производства в текущем месяце. Даже если вам никого не удастся обвинить в том, что он что-то «не делает», вы уже переложили часть ответственности на весь персонал отдела и тех, кто отвечает за закупки. Если начальник снова спросит вас о ситуации, повторяйте то же, что уже сказали. Это сработало раньше, и если он достаточно глуп – сработает снова.

Обучение корпоративной дипломатии

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

Лейба 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 все возможные ходы 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, когда мне перевалило за тридцать. Первые десять лет я получал непрерывные пинки в качестве средства обучения тому, что можно и нельзя говорить и делать. 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 менеджмента. Я носил уродливые туфли с острыми носками и консервативные синие и черные костюмы, и вскоре меня стали принимать за «своего». Затем 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.

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.

Если бы я знал ответы на все вопросы, я бы стал главой собственной корпорации или президентом Соединенных Штатов, а может быть, и всей Вселенной.

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-V вв. 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. Если он узнает о вашей осведомленности, он успеет подготовиться к защите до того, как вы перейдете к следующей ступени.
3. Дайте сработать ловушке, запустив негативную информацию высшему руководству или обнародовав 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, 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. И вы проиграете!

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 этого, пока не возникала 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 велик.

Шутки

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

Джордж Бернард 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 оплаты. Один из способов дать знать о своем существовании начальству – шутки. 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 – репутацию 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: 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, безжалостно 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 настоящих 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 оплаты, и они поднимут вас на вершину горы. Почти все 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, и кроме того, оно не свидетельствует о мудрости руководителя. Ведь если завтра менеджер, окруживший себя некомпетентными сотрудниками, 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, кто 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, как с точки зрения компании, так и с вашей личной.

Язык

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

Еврипид (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 служил 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 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 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, лучше воздержаться.

Общение с вышестоящими персонами требует особой 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 – непредвиденные неприятности, несчастный случай. Я не возьмусь формулировать, какую ситуацию можно определить как 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 негодяем 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 «этот 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. 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. 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.

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. 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*, чтобы унизить их? 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 уровню, я всегда думаю, что он и меня обсуждает в беседах с ними. То же касается и общения с равными себе. Нельзя 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, и 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 деятельность, мне казалось, что у людей, обладающих высокими званиями, действительно есть немалая власть. Я думал, что если однажды стану менеджером высокого ранга, то приобрету 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 теперь вы и заслуживаете больше.

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. Но 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 ничего они мне не сделают, пока я сам им этого не позволю. Те, кто находится на самом верху – хорошо организованные, а в остальном совершенно обычные люди. У них есть чувства, они устают, 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 самых 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, которые необходимо понять, чтобы выжить и процветать.

Выглядеть профессионально, знать приемы дипломатии, играть в разнообразные игры, сохранять чувство юмора, нанимать хороших сотрудников, адекватно пользоваться языком, избегать глупых разговоров, отдавать себе отчет в том, что звания и титулы сами по себе ничего не стоят – все это совершенно необходимо, чтобы подняться на вершину организационной пирамиды.

Эта глава, как и предыдущая, служит своего рода введением и фундаментом для последующих. Запомните, 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.

Глава 3
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 парни», чтобы у них 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 их уловки терпят неудачу, угрожают уйти.

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

Аукцион

Общепризнанный факт, что наилучший способ использования человеческой энергии заключается в организации соревнования, которое рано или поздно 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 проще, чем работать на кого-то одного. В случае если вы работаете на двух и более людей, вы можете получать все, что хотите. Если одному боссу что-то не нравится, сделайте так, чтобы оно нравилось другому. Конфликт, который в результате возникнет, даст вам пятидесятипроцентную гарантию, что вскоре вы получите желаемое, а это более высокие шансы, чем те, что есть у человека, имеющего единственного босса. Если один из ваших начальников идиот, вы обращаетесь к другому, и, возможно, этот окажется более здравомыслящим субъектом.

Трижды в жизни я оказывался внутри матричной системы. В первый раз я возненавидел свое положение, но со временем, когда я изучил все ходы, система начала нравиться мне. Прежде всего, у вас нет подчиненных (я люблю власть, но терпеть не могу проблемы, связанные с людьми). В качестве матричного менеджера я обладал правом делать то, что считал нужным.

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. Как правило, когда вы подчиняетесь двум и более боссам, каждый из них имеет свои цели. Вы осуществляете связь, предоставляя одному боссу сведения об устремлениях другого, и согласие между ними заставляет систему работать. Умело используя их стремление к согласованности действий, вы продвигаетесь вперед. Они не хотят конфликтов, нет, 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.

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 хотите. Если у вас есть проблемы с какими-то должностными обязанностями, расскажите о них менее влиятельному начальнику, очень осторожно дайте ему

знать, 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 через его подчиненных). Затем и этому начальнику покажите свою квалификацию и желание занять определенное место в иерархии – но 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, потребуются годы на то, чтобы вскарабкаться на вершину. Ищите место в матричной системе и держитесь за него, пока это соответствует вашим интересам, но не забывайте о своей уязвимости – оба начальника будут предъявлять вам свои требования, и порой приходится 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 Сиру с (1 в. до н.э.)

Испытывали ли вы когда-нибудь настоятельную 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 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, но ничего не случилось.

Когда очередной торговый агент звонит мне, я говорю «нет». Я не желаю знать, что он продает, я просто говорю «нет». Когда лица, контролирующие бюджет, хотят, чтобы я подписал расходные документы на суммы, превышающие предварительно намеченные, я говорю «нет». После этого я даю распоряжение персоналу не отвечать на дальнейшие требования.

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

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 кричать на других. 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 крикуну знать, что вас так легко не уберешь с дороги. Я всегда отдавал предпочтение второму способу, и он ни разу еще меня не подвел. Я наблюдал, как мои коллеги трясутся от страха, когда руководство мечет громы и молнии. Я понимал, что некоторые люди чувствуют потребность производить шум и сеять страх, но на меня это не производило впечатления.

Если кричавший обращался лично ко мне, я кричал в ответ с той же яростью, что и негодяй, посмевший повысить на меня голос. Но в итоге я ни разу не был наказан за подобное поведение. Это требует силы и

мужества, но в результате начальник вынужден признать, что у подчиненного есть характер и готовность бороться за жизнь. Если вы поступаете таким образом, старайтесь все же соблюдать правила приличия.

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 выражения гнева, как реального, так и притворного. Большинство людей не любит борьбу. Было бы замечательно, если бы вообще все избегали конфликтов, но, к несчастью, это не так. Когда кто-то впадает в гнев, естественная реакция окружающих – успокоить его. Знание этого весьма полезно для Мастера корпоративной политики. Не бойтесь гневаться, чтобы проложить себе дорогу!

Что такое притворный гнев? Это гнев, который в реальности не существует, но кажется реальным. 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. Он извергал множество ругательств, выражений столь крепких, что мне едва ли доводилось их слышать ранее. Его гнев показался пугающим и мне, и всем остальным, присутствовавшим в комнате. Используя эту тактику, мой босс добился уступок и 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. То, что вы наблюдали, было всего лишь представлением. Это позволило мне добиться желаемого».

Я часто пользовался гневом. Иногда он был реальным, иногда нет. На самом деле я ненавижу настоящий гнев, поскольку из-за него я теряю из виду цель, так как полностью сосредоточиваюсь на объекте своего раздражения. При мне один вице-президент компании как-то раз швырнул портфель в стену и пнул стол. Мы 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 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 ожидает от вас уступок, если вы в гневе, не так ли?

Основы переговоров

Мы не будем вести переговоры из страха и не будем страшиться переговоров.

Джон Ф. Кеннеди (1917-1963)

Всегда требуйте больше, чем хотите или ожидаете получить. Всегда! С кем бы вы ни имели дело, пытайтесь добиться большего и не слишком урезайте себя, оппоненты и без вашей помощи уменьшат результат. Только если вы преувеличиваете свой запрос, у вас есть шанс получить желаемое.

Этично ли так поступать? Не знаю, но зато я знаю точно, что если просить или требовать ровно столько, сколько вам нужно, в итоге вы получаете меньше. Это правило касается всех аспектов жизни.

Одним из примеров может послужить процесс составления 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: «Не много ли им будет? Урезать финансирование данных статей на 10 процентов. Это слишком много». Но если вы завысили свои требования на 10 процентов, вы получаете столько, сколько действительно необходимо. И будьте готовы впасть в отчаянье при известии о сокращении вашего запроса, как будто вы и в самом деле потеряли нечто важное. В этом случае вас не заподозрят в обмане.

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 работе, надо ли говорить сотруднику кадрового отдела, сколько в точности вы получали на предыдущем месте? Нет! После завершения интервью, когда вы удостоверитесь в том, что они в вас заинтересованы, запрашивайте больше, чем вы стоите. Случится одно из двух. Они могут назначить вам завышенную оплату. Но вероятнее, что они начнут торговаться и вы получите сумму ниже запрашиваемой, но выше той, на которую рассчитывали. Если вы потребуете вполне реальную сумму, вам скорее всего столько и предложат.

Сам я так и поступаю. Я всегда срезаю цифру, которую просят у меня поступающие на службу.

Однажды наш отдел маркетинга принял заказ на выполнение работы, которую мы не могли сделать, но за деньги, о которых можно было только мечтать. Наверху не рассчитали, что объем работ потребует большего числа сотрудников, и в итоге сократили бюджет. Я пытался осознать, какие убытки принесет мне наем одного дополнительного сотрудника, при том, что штат отдела и так был переполнен. И тут ко мне обратился другой менеджер, который получил под свою программу полное финансирование 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 заявил, что шесть, – у него были средства, в которых я нуждался. Он воскликнул, что названный мной срок совершенно неприемлем и я должен сделать все за три месяца. Я ответил, что при нашем штате, даже работая сверхурочно, я постараюсь уложиться в срок до пяти месяцев. Он спросил, сколько мне нужно дополнительных сотрудников, чтобы уложиться в три. Я подумал и сказал, что двух будет достаточно, чтобы реализовать его невероятные требования. Он постонал, повздыхал, и после нескольких часов 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. В итоге все получили то, что хотели.

Запрашивать больше, чем вы хотите получить, – прием Мастеров корпоративной политики, с помощью которого они добиваются желаемого. Вы должны запомнить этот метод и использовать его каждый раз, как только возможно.

Устранение противников

Единственный способ победить – сражаться на стороне своих противников.

Фрэнсис Пикабиа (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 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. Несколько раз я использовал эту тактику.

Труднее всего устранить босса, поскольку даже если он совершенно бесполезен и все это знают, вас будут принимать 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, что в его компании открывается 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 работника тоже нелегко. Для начала я ставлю его в известность о том, что считаю его работу неудовлетворительной и не соответствующей стандартам. Часто этого бывает достаточно, чтобы он начал искать новую работу. Помочь ему в поиске нового места невозможно, потому что вы не можете сказать ему, что хотите, чтобы он ушел. В таком случае они вообще прекращают что-либо делать.

Как старшему менеджеру крупной компании мне нередко звонили в поисках подходящих работников: они пытались или заставить меня выполнить их работу, или переманить у меня сотрудников. Я исправно снабжал их именами тех работников, от которых хотел избавиться. Обычно мои усилия снабдить чужих кадровиков данными о ненужных мне людях завершались успешно. Если вы хотите стать 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 несколько 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 книги.

Съесть слона по кусочку

Я очень терпелива, и в конце концов 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 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. Я мог бы пожаловаться руководителям той программы, на которую я работал, но это разрушило бы мои отношения с ответственным начальником. Вместо этого я уговорил руководителей передать мне небольшую часть другой программы. У нас была программа контроля за производством – критическая область, доставлявшая немалое раздражение моему ответственному начальнику. Я был включен в состав группы, работавшей над ней. Вскоре мне удалось взять в свои руки все ключевые области в другой программе, что обеспечило изменение моего положения. Можно ли считать это стратегическим решением? Безусловно!

Однажды я наблюдал за своим боссом, высокопоставленным менеджером, который прокладывал 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 нам удастся значительно снизить уровень предоплат, если контроль за производством будет передан его подразделению. Он добился этого и сократил переплаты и уровень предоплат на 20 процентов. Затем 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 бы нажил себе врагов в лице вице-президентов по производству и материалам. Он съел слона по кусочкам, и 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 попробует 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 несколько шагов вперед. 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

Существует лишь один непростительный грех: нетерпение.

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 добьются этого еще до сорока лет. Но 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. Как им удается достичь этого?

Есть одно общее качество, присущее всем большим начальникам, 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 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, придется набраться терпения и дать своему плану созреть и реализоваться.

Позвольте рассказать об одном случае, когда я добился успеха благодаря терпению. Я был ответственным менеджером, и один работник матричной системы пытался взять под свой контроль области деятельности, принадлежавшие мне. Он использовал несколько приемов (они есть и 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 его, перестали отсылать ему меморандумы, не рассказывали ему о происходящем. Они сделали все это, и он оказался беспомощным. Он сердился на меня и моих людей, но мы продолжали вытеснять его. Со временем он нашел другую работу, поскольку в рамках матричной системы чувствовал себя бесполезным. Мне хватило терпения ждать почти год, пока он перейдет 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.

В точности как он сказал

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? 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 велел 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 относится 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 велел 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 был готов его по стенке размазать, но не мог – ведь он в точности выполнил мои указания.

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 руководством).

Я с успехом применил этот прием, когда только закончил колледж. Мой босс был полным кретином и был жутко упрям. Я мечтал получить другого начальника. Я освоил данную тактику по случайности, поскольку босс настаивал на том, чтобы все выполняли его распоряжения буквально – никаких дискуссий, никаких возражений. Он велел мне очистить несколько важных счетов с помощью программы, которая облегчала 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 заявил ему, что сделал в точности то, что мне велел сделать босс. На следующий день мой начальник был уволен.

Срабатывает ли этот прием? Еще как! И все-таки будьте осторожны, применяя его, потому что в критической ситуации ваш начальник может оказаться Мастером корпоративной политики. Однажды вице-президент моей компании распекал меня за какой-то поступок, а я ответил, что в точности выполнял его распоряжение. Он сказал: «Да, я велел 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.

Сэр Уинстон Черчилль (1874-1965)

Большинство из нас никогда не видели боевую атаку. Обычно все начинается с артподготовки, затем авиация бомбит тот район, затем с вертолетов ведется пулеметный и автоматный обстрел. Военные называют это размягчением территории. Та же стратегия применима и в области корпоративной политики. Когда вы чего-то хотите, начинайте с размягчения своего босса и его начальства.

Я хотел повышения оплаты 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 большую оплату. 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 деньгами в моем отделе, я буду терять людей. Он снова выразил понимание, но не предложил никакой помощи. Когда уволился еще один человек, я еще раз посетил вице-президента. Я запросил повышение оплаты для всего моего персонала и добился своего.

Суть этой истории заключается в том, что если Мастер корпоративной политики слышит о чем-то достаточно часто, он начинает верить, что это правда. Чтобы использовать эту тактику, постоянно напоминайте о проблеме, 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 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 применяли Мастера корпоративной политики. Чтобы объяснить эту тактику, я должен рассказать вам, как заполняются вакансии высшего ранга в рамках корпорации. Во многих случаях их занимают друзья главного начальника или кто-то из его окружения. Словно в старинном королевстве, принцы, графы и бароны не обязательно поддерживают короля и находятся с ним в идеальном согласии. 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, если не получите требуемого. Суть этого приема подобна детскому спору, когда один ребенок говорит другому: «Я пойду все расскажу мамочке». Угрожая уйти, хитрый Мастер корпоративной политики знает, что его патрон заинтересуется, почему это случилось, и будет отговаривать его от ухода, обещая поставить на место человека, который стал причиной конфликта.

Угроза ухода может быть весьма действенной. Что можно ответить 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! Прощайся с жизнью». Этого вы сказать не можете, так что 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 на моем участке работ. Он пошел к нашему руководителю и потребовал произвести изменения. Тот вызвал меня, и мы обсудили предложение. Я представил свои аргументы, указав, что изменения – самое глупое из того, что я 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. 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 мой начальник сумел добиться его увольнения.

Иногда вы можете использовать комбинацию тактических приемов, чтобы отреагировать на угрозу ухода. Однажды вице-президент решил ввести матричную систему, замкнутую на нем, а не на мне, чтобы помочь мне контролировать моих подчиненных. Должности были предоставлены людям, которые понятия не имели о принципах управления персоналом, и вскоре все это начало меня безумно раздражать. Они не только отнимали массу времени у меня самого и моего штата, они давали моим подчиненным 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, сообщил всем о том, что я сделал, и отправился с этим к моему вице-президенту. Он сказал, что я не сотрудничаю с ним, а 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, сэр», – 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.

Эта тактика эффективна для достижения всего, что вы хотите получить, но чтобы использовать ее, вы должны быть уверены в своей безопасности. 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, – один из многих инструментов, необходимых Мастеру корпоративной политики. Жизнь, как и корпоративная политика, представляет собой цепочку событий, в ходе которых вы добиваетесь или не добиваетесь, чтобы дела шли так, как вам надо.

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.

Глава 4
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 выполнение того или иного решения. Если даже вы ничему больше не научитесь из этой книги, освойте 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 результаты, которые я ожидаю получить от своих подчиненных и коллег. Как минимум 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 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 выполнят то или другое дело, но ничего не выполняли. Вы видели, как они делали из мухи слона, отвлекая внимание начальства от своей некомпетентности и бездействия. Вы должны распознавать, что они делают, прежде чем они осуществят это, чтобы эффективно бороться с ними.

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 повторите 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 спрашиваю: «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 тоже 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, просто позвоните и назначьте новый срок. Обычно удается откладывать дело, пока человек не потеряет к нему всякий интерес или пока вы не будете полностью 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 сроках 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 уже наконец совсем загнали в угол и 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 назначаете 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 или 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. Объясните, 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 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 вас вместе с вашей старательностью.

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 проблему. Вот несколько примеров:

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

Комитеты – это смерть для принятия решений, потому что они делают процедуру бесконечной; в рамках 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 решения. Вы хотите, чтобы комитет обсуждал абсолютно все стороны решения, но только те, которые вы хотите обсуждать.

Когда комитет выносит свои рекомендации, найдите ошибки в деталях и верните текст членам комитета для доработки. Вы можете повторять это множество раз, во всяком случае, до тех пор, 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 везде, к тому же менеджеры и руководители всеми силами пытаются вызволить их из комитетов, где требуются политики, а не работники.

Если нужно принять решение, но уже создан комитет, препятствия на пути к решению можно устранить, 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 дело.

Соглашайтесь и делайте то, что хотите

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

Квентин Крит (1908-1999)

Еще один способ затягивать дело – соглашаться. Станьте самым дружелюбным, самым готовым к сотрудничеству человеком на планете. Все, что они хотят, они получат – 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 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 наконец вас прижмут к стенке с тем, чтобы вы делали то, на что согласились, признайтесь, что у вас возникли по этому поводу некоторые соображения и вам нужно кое-что 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 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 изменению ситуации или встречному предложению. Наилучший способ в таком случае – найти маленький дефект и использовать его как можно дольше.

Я применил этот прием, когда компания, в которой я работал, решила купить компьютерную 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 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, и у окружающих возникли серьезные вопросы по поводу того, насколько данная система вообще способна удовлетворить потребности 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 устраняли проблемы, связанные с внедрением системы.

Этот метод 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 пристрастия босса или заручиться поддержкой специалистов своего уровня.

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 действительно 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 хотят говорить они. 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 подчиненные, гораздо труднее. Я избегаю разговоров с ними, пока они не переговорят с сотрудниками, подчиняющимися мне и руководящими небольшими группами. После этого я получаю информацию о таких разговорах, которая дает мне возможность подготовиться к беседе с конкретным человеком. 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. Когда он получил прямой вопрос, он уклонился от него и минут десять рассуждал на другую тему.

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

Резюме

Торможение – весьма эффективное орудие Мастера корпоративной политики, позволяющее ему получать то, что он хочет. Если Мастер корпоративной политики не готов принимать решение, 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 может найти для этого времени. Комитеты способны убить любое нововведение, 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 других, и таким образом задерживает процесс, чтобы события развивались в желательном для него направлении.

Глава 5
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 это делать. В этой главе я покажу вам тактические приемы, которые убедят вас в том, что вы не должны становиться жертвой случайного стечения обстоятельств. Все оступаются, но начинкой для гамбургеров становятся не все.

Наилучший способ избежать опасности быть съеденным за неудачу заключается в том, чтобы всегда быть начеку. Если неудача становится неизбежной, Мастер корпоративной политики никогда не ассоциирует себя с провалом, защищает от последствий неудачи своего босса, использует ряд оправданий против нападающих, ищет поддержки у вышестоящих лиц, сочиняет документы, чтобы «прикрыть тылы», и создает целые пакеты документов в стиле Перл-Харбора.

И, наконец, Мастер корпоративной политики обладает поразительной способностью слышать только то, что хочет слышать: «Я и 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 думать, что стиль их руководства соответствует блестящей теории МакГрегора о таком менеджере, что заботится больше о людях, чем об организации. Этот метод работает до тех пор, пока руководитель действует разумно и компетентно, и пока он разбирается в своих задачах, а не просто применяет некий стиль сам по себе.

В основном все зависит от личности менеджера. Проблемы возникают, 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 «Оставаться 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? Да никогда! И как этим ребятам удается выкручиваться, в то время как несчастные сотрудники отдела снабжения или контроля за производством получают взбучку? А то и увольнение при нарушении хотя бы одного срока. Ответ заключается в методе «Оставаться 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 уже защитил себя на случай поражения – об этом приеме речь пойдет дальше.)

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 успеем к концу следующей недели, если больше не возникнет неожиданных проблем.

Понимаете, о чем идет речь? Приходит конец следующей недели, и 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, – это иметь наготове список 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 свалить 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.»

Или.

«Задание 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 еще раз к такому-то сроку.»

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

Отделите себя от неудачи

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

Маркиз де ЛюкВовенарг (1715-1747)

Если вы взялись за работу, которую невозможно выполнить и вы это поняли, пришло время освоить тактику отделения себя от предмета. Как говорил Клинт Иствуд в нескольких фильмах, «человек должен знать границы своих возможностей». Очень мудрый совет. Если вы знаете, что наверняка потерпите поражение, пора готовиться к операции прикрытия. Чем раньше вы выясните негативную ситуацию, тем лучше – у вас будет больше времени для подготовки. 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 вас затронут ее последствия. Существует несколько способов применения этой тактики. Наиболее распространенный из них – это приглашение матричного менеджера для решения данной проблемы. Работая на вас, матричный менеджер несет 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, а если потерпит поражение, позор падет на него, а не на вас. В случае 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 повторить манипуляцию по смене матричного менеджера несколько раз. Так что быть менеджером 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 тоже был 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 передал 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 – они не «разгребали» ее уже несколько лет. Нехватка материалов приводила к ежедневным простоям производства. Я обязал менеджера по текущему контролю за расходом 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 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 проблему и оказался героем, но тот сотрудник стал жертвой. Вы скажете, это 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 ушел из этой компании на пенсию.

Почему он оказался в уязвимом положении? Когда какая-то часть проекта выходит из-под контроля, руководство начинает искать кого-то, кто будет виноват во всех неудачах. В данном конкретном случае тот человек взял на себя вину за все провалы, которые не на кого было списать. Кто бы ни пытался 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 орудие, с помощью которого можно получить дополнительное время, чтобы решить проблему или найти другую работу. 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 вам необходимо заручиться одобрением босса, прежде чем предпринимать рискованное действие.

Звучит легко? Никоим образом! Заставить Мастера корпоративной политики согласиться на рискованное предприятие 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 Мастера корпоративной политики никогда не ошибаются – это должен сделать кто-то другой. Они постараются отправить вас в путь без явного их одобрения и предоставить вам делать все самостоятельно. Если все сложится хорошо, лавры достанутся им. Если плохо – они возглавят тех, кто поднимет вас на вилы.

Как с этим бороться? Вы можете каждый раз просить указаний. Если вы их не получаете, просто ждите и снова спрашивайте, что делать. Записывайте все 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 не удается. 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 изначально были поставлены в зависимость от целого ряда параметров, в области которых произошел сбой. Убедитесь, что включили в такой список 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». 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, как только 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 Хэмптон (р. 1946)

Когда вы видите набор цифр, в особенности если это компьютерная распечатка, вы склонны верить им, не так ли? Я – не слишком. Компьютер хорош 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 постоянно лгут, а для этого используют в том числе и компьютеры.

Что же стоит за маскировкой в виде цифр? «Цифровая завеса» – это ситуация, когда вы обрушиваете на голову своего начальника такое количество данных, что он вынужден уступить вам. Это не значит, что он понял все эти цифры, – системы расчетов 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? Говорят еще и так: «Цифры не лгут, вот только пользуются ими лгуны». И это правда, но большинство боссов не знают об этом. Многие пронырливые 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 директором в подразделении большой фирмы, занимавшейся электроникой. Подразделение, в котором я работал, несло огромные убытки. Менеджмент был отвратительным, а попытки конкурировать с Японией и Кореей обернулись чередой неудач. Вице-президент корпорации решил просмотреть финансовую отчетность, прежде чем закрыть все подразделение. Мы провели три дня, обрабатывая бухгалтерские книги, и разработали целую историю, которая должна была убедить совет директоров в том, что дела пойдут на поправку в течение трех месяцев и ликвидировать нас не надо. Когда вице-президент показал мне конечные цифры, я сказал ему, что эти цифры никуда не годятся. Его ответ был краток: «Хотите вы здесь работать или нет?» Он отправил отчет в главный офис, и нас не закрыли.

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

основаны на допущениях, и эти допущения не соответствуют фактам, как оно всегда и бывает, никто не сможет вас в этом обвинить, раз цифры выглядят убедительно.

Другой вариант цифровой маскировки – перегрузить собеседника цифрами. Менеджеры, как правило, удерживают в голове одновременно лишь несколько цифр. Затопите их! Если вы это сделаете, они попросят вас объяснить, что стоит за приведенными цифрами. Вы, как всякий хороший Мастер корпоративной политики, объясните все как надо. Руководители высшего ранга обычно довольно ленивы – они ждут, пока кто-нибудь обработает для них всю информацию и подскажет, как ее воспринимать. Пользуйтесь этим.

Расстановка приоритетов

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 тридцать фунтов выполняли работу на пятьдесят? Такое происходит сплошь и рядом. Так бывало и со мной, но 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, 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, что не могу справиться со всеми делами, и поэтому что-то придется пропустить. Пока не случилось катастрофы, первая реакция начальника – заставить персонал работать сверхурочно, но они и так работают сверхурочно в течение последних нескольких недель. Все равно нам не удается 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 определить приоритеты и то, какое влияние окажет на общую картину отказ от одного из них. Совместно мы выясним, что можно бросить, а что нельзя. Хороший Мастер корпоративной политики не позволит вовлечь себя в выработку какой бы то ни было схемы приоритетов – что, если он ошибется? Если вам повезет, вы получите от него указание, что является приоритетом номер один, но на большую помощь рассчитывать не приходится.

Что же 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.

К счастью, большинство руководителей среднего ранга не являются истинными Мастерами корпоративной политики. Они еще вполне человеческие существа, а потому помогут вам с определением приоритетов. Но чем выше вы поднимаетесь в иерархии, 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.

Тем не менее, спросите и его о приоритетах и запишите ответ – позднее это может спасти вам жизнь. Это настолько важный аспект выживания, что я еще вернусь к нему в главах 13 и 14. Одобрение – это оружие чудовищной силы, способное разрушить карьеру кому угодно.

Бумажная защита

Мы ответственны за действия, совершаемые нами в ответ на обстоятельства, даже если мы не отвечаем за сами обстоятельства.

Аллан Масси (р. 1938)

Нечто подобное мы уже обсуждали раньше, разрабатывая защиту на случай поражения. Когда крах близок, вам следует заручиться бумагами, подтверждающими ваши попытки решить проблему, которые можно будет использовать, если в дело вовлечен не только ваш непосредственный начальник.

Как работает этот прием? Очень просто: отправьте 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 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 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, и все сделает после того, как произойдет то-то и то-то. 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 сделает, начинайте всю процедуру сначала.

Цель данного раздела – убедить вас в том, что необходимо заручиться бесспорными подтверждениями ваших попыток решить проблему, причем доказательства эти должны всегда быть под рукой. Когда проблема разрастается и дела идут из рук вон плохо, кто-то из высшего руководства непременно захочет узнать, почему менеджеры низшего ранга до сих пор не справились с проблемой. «Мы платим вам 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 последствия бездействия. Если вы получили подобное письмо от кого-то, решайте проблему и пишите в ответ письмо, обвиняющее кого-то еще.

Перл-Харбор

Кому суждено быть повешенным, не утонет.

Французская поговорка (XIV в.)

Ближайший родственник предыдущего метода называется «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 усилена. Написал он это письмо задолго до нападения японской авиации на остров.

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 – все должно тщательно сохраняться.

Как вы можете использовать эффект Перл-Харбора? Осторожно. Я записываю все, что случается в моей деловой жизни, в дневник, а когда заканчиваю очередную книжку, загружаю данные в компьютер. 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 уже четырнадцать раз говорили ему о проблеме, написали шестнадцать писем, пытаясь заставить его решить свою часть проблемы, а он…

Девиз бойскаутов – «Будь готов». Имейте в запасе папку на случай Перл-Харбора и будьте готовы.

Избирательность слуха

Противоположность речи – не выслушивание. Противоположность речи – ожидание.

Фран Лебовиц (р. 1951)

Высокое 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 случалось. 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 ответили вам, что надо работать усерднее, привлечь больше людей – стандартные ответы Мастеров корпоративной политики, – но они не поняли, да и не могли бы понять 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 еще раз – через неделю. По прошествии трех недель 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 не будут достаточно надежными, чтобы пройти аудиторскую проверку, поскольку счета на материалы и расчеты баланса оборудования и т.д. Он велел привести все в полный порядок и дать расчетные цифры. Я ответил, что полный порядок будет через год.

Он выслушал меня, но услышал лишь то, что «потребуется три месяца для расчета». Через три месяца под сильным давлением я дал вице-президенту требуемые цифры. Счета на материалы были проверены 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, 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 неверны?

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

Вице-президент: Вы лжете! Вы мне 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. 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 глупости, он возненавидит вас навеки.

Говорите им то, что они хотят услышать

Людям не нужно говорить то, что может показаться им слишком болезненным. Тайные глубины человеческой природы могут оказаться невыносимыми для сознания и принести вред.

Маргарет Атвуд (р. 1939)

Как предыдущий, так и этот раздел мы должны начать с того, что руководство слышит лишь то, что оно *хочет услышать*. 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 не услышат. Вы также рискуете заработать репутацию человека с неправильными установками, который не способен работать в рамках программы. Так что, если вы Мастер корпоративной политики, сумейте обратить это свойство руководства себе во благо.

Начальство ничего не желает знать о провалах в своей организации. Что же тогда им говорить? Можно крайне осторожно намекнуть на те проблемы, которые надо решить. Вот пример такого разговора:

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

Босс: Да, это так. Я лично слежу за каждым направлением, ребята отлично справляются.

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

Босс: Сам удивляюсь, как им это удается.

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

Босс: Кстати, я занимаюсь этим вопросом.

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

Босс: Пожалуй, надо бы еще раз отследить ситуацию на этом направлении.

Вы: Это может разрядить обстановку. Если я скажу им, что вы 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 забросили огромный участок работ. При этом вы говорили начальнику лишь то, что он хотел от вас услышать, то есть: «Вы – лучший, лучший руководитель». И в конечном счете добились того, чтобы он взялся за решение проблемы.

Сообщать боссу то, что он хочет услышать, гораздо умнее, чем говорить ему всю правду. Применяйте этот прием и не сомневайтесь в его эффективности. Но будьте готовы к тому, что и ваши подчиненные будут пользоваться им в общении с вами. Независимо от того, как часто вы повторяете, что хотите слышать правду и только правду, они воспримут эти слова единственным образом – что вы ничего не хотите слышать. Так что 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, необходимо заранее позаботиться об убедительных оправданиях и объяснениях причин.

Теперь вы знаете несколько способов выжить в случае, когда провал неминуем. Вы знаете, как удержаться на плаву, как не повторяться с одними и теми же приемами. Вы знаете, как отделять себя от неудачи, как подготовить защиту на случай поражения, разработать систему маскировок, расставить приоритеты, вовремя написать письмо и накопить досье на случай Перл-Харбора.

Мастера корпоративной политики слышат лишь то, что хотят услышать, и говорят руководству только то, что хочет слышать их руководство. Будьте осмотрительным и осторожны, поскольку Мастера корпоративной политики применят те же приемы по отношению к вам, когда им будет нужно что-то от вас получить.

Глава 6
Собирая падаль,
чувствуйте себя настоящим охотником

Если вы все еще не поняли этого, объясняю: провалы требуют решительных шагов, и эти шаги должны выглядеть разумными и обеспечивать хоть какие-то 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. Как только бюджет превышен, Мастер корпоративной политики переделывает его, чтобы превышение осталось незамеченным. 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 ошибается*. Даже если на самом деле он провалился, он не провалился. Эта тактика включена в перечень основных приемов, потому что вас все-таки может постигнуть неудача, и тогда она вам потребуется, чтобы доказать нападающим, что оставить вас в покое и на теплом месте будет самым, самым правильным решением.

Реорганизация

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

Роберт Фрост (1874-1963)

К тому времени, когда вы достигнете уровня менеджмента средней руки, вы уже хорошо познакомитесь с этой тактикой. Однажды я работал в 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 сменились поочередно четыре босса и полдюжины должностных обязанностей.

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

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

Я, как и большинство людей, не люблю перемен. Почему 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 это скоро 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 задачам, не было подходящих людей и так далее. 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 вы обязаны продемонстрировать свою деловую активность. Вне зависимости от всех прочих обстоятельств, руководство обычно убеждено, что новое лицо окажется лучше старого. Они больше доверяют незнакомому человеку, чем проверенному и опытному. Как вы думаете, почему профессиональные кадровики, занимающиеся подбором персонала, получают так много? Руководство хочет видеть новые лица.

Могут ли 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 ненужные перемены воспринимаются и вовсе враждебно, полностью исчезает нормальная рабочая атмосфера и желание стараться. Новых начальников воспринимают как политических ставленников и пытаются препятствовать их деятельности. Проводил ли я реорганизацию? Конечно! Каждый раз, когда мне это было выгодно.

Новая система

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

Элспет Хаксли (р. 1907)

Этот настолько старый прием, что меня порой удивляет то, что он все еще срабатывает, но тем не менее это так. У вас проблемы? 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 этот 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: Прекратить 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, чтобы было видно, что закупать надо, а что нет.

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 хуже некуда.

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: Наказать того, кто вел документацию.

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

Решение Мастера корпоративной политики: Внедрить новейшую компьютеризированную систему бухгалтерского учета, чтобы вести учет расходов в режиме реального времени, что позволит принимать быстрые решения (стоимость системы значения не имеет).

Правильное решение: Заставить бухгалтеров чаще представлять данные о расходах. Отчет, который разрабатывается раз в месяц, больше нужен контролирующим органам, чем производству.

Как видно в приведенных примерах, всегда можно найти новую систему, которая будет выглядеть как решение текущих проблем. Дополнительная система кажется средством, способным избавить корпорацию от прежнего груза… А также средством, позволяющим законно вывести из бизнеса еще немного денег.

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 говорят специалисты по базам данных, «загрузил мусор – получил мусор на выходе». Почему эта система плохо работает? Она основывается на небрежно подобранных данных. Любое техническое решение будет испорчено несовершенством информации, которое сделает новую компьютерную систему дефективной.

Вы когда-нибудь пытались внедрить новую систему? Это так же трудно, как завести ребенка. Я не могу судить о процессе рождения ребенка со всей уверенностью, – у меня не подходящий для этого пол, – но 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 у нее несколько иное применение;
- небольшие недостатки в структуре программы не были очевидны, пока не начался реальный процесс работы и не возникли проблемы с обработкой поступающей информации;
- пользователи продолжают работать со старой системой;
- уволился кто-то из ключевых специалистов, и весь процесс внедрения надо начинать сначала.

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 зрения 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 меньше, чем при внедрении новой, только что выпущенной на рынок компьютерной системы.

Когда ваш босс или кто-нибудь из высокого начальства предъявляет вам претензии в связи с неудачами, отвечайте 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 удается решить ее, вы заявляете, что 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 удается решить, вы, как Мастер корпоративной политики, можете взяться за внедрение новой системы. Не беспокойтесь о том, что она провалится, поскольку для ее внедрения вы наймете матричного менеджера, и, когда случится неудача, это будет его вина (об этом приеме речь шла выше). Пригласите другого матричного менеджера и начните все сначала. Когда 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, 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 молод и наивен, у нас были проблемы с поставщиком материалов, который применил этот тактический прием на мне. В самом начале нашего общения он назвал мне причину, по которой ему не удается соблюдать график поставок, – плохая структура его предприятия. Но как только он проведет реорганизацию, он обещает засыпать мои подразделения материалами. Я выслушал его план реорганизации и

перспективы кадровой политики. Все это произвело на меня сильное впечатление, так как выглядело солидно и убедительно. Поставщик занялся проведением реорганизации, но производство не увеличилось ни на йоту, оставшись 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. Молодой и наивный, я на это согласился – но ситуация не улучшилась.

Через три месяца я вновь посетил это предприятие, и что же? Они пообещали мне изменение руководящего состава организации. Старый менеджмент «ничего не может», а новые специалисты решат проблемы, которые меня беспокоят. Они продолжали нарушать график поставок до тех пор, пока я сам не нашел новый источник снабжения их предприятия комплектующими и не наладил им систему поставок. И они стали практиковаться в корпоративной политике на ком-то другом.

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 героем? Соберите «команду тигров» для решения проблемы. Не имеет значения, чья это проблема, главное – собрать правильную команду, готовую броситься в бой.

Руководство будет любить вас! Вам необходимо понять, что руководство обожает тупые идеи вроде этой, поскольку они живут в мире иллюзий, где одним махом можно решить любую проблему. Чтобы показать 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. Свои действия они согласовывали по телефону. Однажды вечером мы сидели в баре, и я посоветовал ему предложить руководству купить огромный трейлер и разместить в нем всю команду вместе. Мы посмеялись над этой идеей, но руководство купилось на нее, приобрело трейлер и разместило его на парковке, не снабдив 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 взорвали 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 (перечитайте все, что ранее говорилось о комитетах). В целом, «команду тигров» собирают чаще для решения проблем, а не для торможения.

Кого 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, если выдвинут 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 работать и зарабатывать. Они считают, что босс собрал их здесь для того, чтобы действительно решить проблему. Они исходят из предпосылки, что у босса нет определенной заранее готовой идеи о том, как надо действовать, иначе проблема давно была бы решена.

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

Следует ли вам радоваться, если вас включили в такую команду? В нескольких организациях, где я работал, руководство составляло подобные команды из тех, кто ни на что не годился, чтобы они не мешали работать окружающим. Их нельзя было уволить и уже невозможно было заставить продуктивно работать. Что делать с такими сотрудниками? Собрать их в «команду тигров» и надеяться, что когда-нибудь они уйдут сами. В других организациях существовала противоположная ситуация. Команды создавались из числа сотрудников с наиболее высоким творческим потенциалом, способных 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, –больше руководство все равно 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 можно записать. Докладывайте самым подробным образом о каждом разговоре, прилагайте 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? Если действительно требуется решение, они могут воспользоваться рекомендациями этих «команд тигров», но часто ли они это делают? Весьма редко. Президент использует свою «команду тигров», чтобы дать избирателям почувствовать, что он заботится о них, и чтобы выиграть время, пока проблема не решится сама собой. 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». Это срабатывает уже долгие годы.

«Команды тигров» – полезный инструмент для объяснения того, что вы делаете для решения проблемы. Слушателям нравится такой ответ, и это дает Мастеру корпоративной политики достаточное время, чтобы решить, что делать с данной проблемой. С другой стороны, принцип «команды тигров» можно использовать и для того, чтобы изолировать тупиц в своей организации, от которых вы хотели бы избавиться, создав своего рода заказник для будущего отстрела. Можно использовать и несколько «команд тигров» одновременно, в особенности если у вас действительно есть проблемы, ведь за бездействие начальство уволит вас.

Переделать бюджет/прогноз

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

Джозеф Э. Левин (р. 1905)

Провал бюджета может означать, что вы не умеете планировать предстоящие расходы, или что вам не удается управлять собственным подразделением, или совокупность многих мелких причин привела к потере контроля над бюджетом. Какую из причин вы выбираете? Вам лучше знать ответ на этот вопрос.

Что делать, если вы поняли, что не укладываетесь в бюджет и при этом знаете, что кое-кто из финансового отдела собирается прийти к вам на помощь и держит топор наготове? Надо ли вам немедленно начинать искать новую работу? Или стоит поискать виновных? 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 придавить вас. Никто не может всегда и в малейших деталях укладываться в рамки бюджета, а это дает большим боссам повод прогневаться 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 ситуацию делает вас отличным кандидатом на увольнение при следующей чистке персонала.

От руководства компании зависит, использовать бюджет как оружие против кого-то или благостно не замечать происходящее. Оба этих подхода следует признать непродуктивными. Бюджет должен быть ясным, его исполнение должно 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 руководстве.

Как же выкрутиться, если вы превысили бюджет? Хорошо иметь друга в бухгалтерии. Если у вас его нет, единственное, что остается, – иметь под рукой 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 оправдается 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, 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 размышляю о подходящих оправданиях в случае превышения бюджета. Я веду 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 действительных причин его нарушения. Я не говорю руководству правду, но я ее знаю и наказываю тех, кто виноват на самом деле. Сотрудники, которые следят за исполнением бюджета, также подбирают для меня информацию, которая может пригодиться в случае, если меня втянут в битву вокруг нового бюджета. Обычно данных у меня больше, чем необходимо, когда ко мне приходят с проверкой.

Мне нравится осуществлять то, что я называю профилактическим осмотром исполнения бюджета. Если я заранее знаю, что в бюджет уложиться не удается, 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 сообщил, что я в беде, просил его совета в решении этой проблемы, но указаний так и не получил.

Всегда спрашивайте совета у бухгалтеров и аудиторов. Они похожи на специалистов по обработке данных – так же зациклены на своем самолюбии. Я могу сказать это со всей ответственностью, поскольку сам был аудитором 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 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)

Эту наживку проглатывают все начальники до одного. Ничто не способно больше убедить босса в вашем усердии, чем ваша готовность работать сверхурочно вместе со всем штатом ваших 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. Поскольку, если бы вы были недостаточно усердны, вы не стали бы работать сверхурочно. Ваша вина доказана.

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. Если же решение предполагает, что надо заставить лентяев работать усерднее, они одобрительно кивают

головой. Сверхурочная работа –единственное решение, которое не вызывает возражений у руководства. Если вас спрашивают, почему вы до сих пор не начали работать сверхурочно, 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 копали, рыли, грызли землю зубами – и все равно провалились? Причина или в том, что у вас не было достаточного штата сотрудников для выполнения этой работы, или, вот ответ Мастера корпоративной политики, вам нужны не сверхурочные часы, а что-то другое: надо работать продуктивнее, а не «больше». Человек, не умеющий плавать, не выплывет за счет того, что будет сильнее молотить руками по воде.

Как можно 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 говорите им, что придется продержаться еще месяц или два? Как удержать их от желания повесить вас на ближайшем дереве? 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 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, срабатывающих всегда. Руководство заглатывает эту наживку, особенно если за дополнительное рабочее время не нужно платить. Используйте этот прием!

Резюме

Никто не любит неудачников. Никто не любит нытья и оправданий. Вы потерпели неудачу, и с этим ничего не поделаешь? Не признавайте этого. Предлагайте меры, которые повлекут за собой временный сбой в работе 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 и запуск новой системы. Создайте «команду тигров», переделайте бюджет или заставьте свой штат работать сверхурочно. Все эти тактические приемы срабатывают.

Глава 7
Любой ценой сохраняйте реноме

Поражения терпят все – за исключением Мастеров 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.

Эта глава представит вам многие полезные тактические приемы, направленные на организацию обороны. В корпорации человек человеку волк, и, как только вы падаете, они набрасываются на вас, пытаясь перегрызть горло. Приемы, о которых сейчас пойдет речь, – методы выживания, когда не сработали приемы, описанные ранее в этой книге.

Мастер корпоративной политики никогда не признает поражения. Запомните главное правило: Мастер корпоративной политики никогда не ошибается. Он действует честно и на самом деле стремится хорошо управлять компанией или организацией. Причина его неудач легко может быть найдена в действиях других.

Кто-то ищет козлов отпущения среди своих подчиненных или посредников или винит систему обработки информации. Бывают такие, которые утверждают, что следовали указаниям высшего руководства. Но все они, идя разными путями, приходят к одному результату – формированию у окружающих убеждения в том, что сами они непогрешимы.

Это не поражение

Чтобы все шло правильно, надо родиться удачливым или сделать себя таковым. Освойте приемы, как заставить людей помогать вам по собственной воле. Поможет небольшая сумма денег, но вот что действительно необходимо, так это способность никогда, – 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 провала оказываются лишь частным мнением ваших обвинителей. Доказывать подобные вещи трудно, а если вы используете трюки Мастера корпоративной политики – тем более.

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. Цена, которую вы должны платить за успех – риск провала. Но если вы проиграли, утверждайте с убежденностью, что этого не было.

Трудно ли доказать поражение? Очень! 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, либо делаете вид, что поверили. То же самое происходит и в корпорации. Ваше руководство может быть уверено в том, что вы лжете, но если оно не может этого доказать – а обычно так 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 отрицать нечто, признайте это. Честность может в той или иной мере спасти вас от расправы, если у вас подходящий босс. Некоторые начальники считают ошибки неизбежной частью работы, такого же мнения придерживаюсь и я. Если ваш начальник думает так же, честность послужит вам защитой. Если вы честны и лояльны, ваш босс, возможно, попытается спасти вас. Но даже если он Мастер корпоративной политики и нуждается в вас лишь как в средстве уцелеть самому, не исключено все же, что он попробует вас спасти.

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

Большинство 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, будьте честны и признайте свое поражение. 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 подчиненным второй шанс, так поступает и большинство Мастеров корпоративной политики.

Смещение центра внимания

Истинное искусство памяти заключается в искусств 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, что 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 свалка мусора. 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, 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)

Лучший способ уйти от ответственности – сместить центр внимания, переключить его на другой отдел и повесить всех собак на него. Отличие этого приема от других ему подобных состоит в его неконкретности. Вы не нападаете ни на кого лично, а просто киваете на аморфную массу. Переложить вину на чужой отдел не означает нажить себе смертельного врага в лице начальника этого подразделения; это может разгневать его, но главное, что вы избавитесь от обвинений в провале. Кто знает, может быть, вам повезет, найдется честный идиот 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 закончить работу. Когда же они, наконец, начнут действовать согласованно?» Конкретный пример: «Инженерное решение оказалось 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 успели. Почему мы все время должны работать в соответствии с бестолково составленным графиком работ?» Вот еще классический пример, который всегда срабатывает: «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 усилия, но результат совершенно недостижим. Когда они начнут спрашивать наше мнение?» И последний пример: «Мы делали все хорошо, – по-настоящему хорошо, – пока отдел контроля за качеством не начал дергать нас по пустякам. Мы бы все закончили, если бы не мелочные придирки контролеров по качеству, которые заставляли нас десять раз все переделывать и выбрасывать. Мы никогда ничего не закончим в таких условиях. 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, и смещаете центр внимания с вашего провала на тот отдел, который несет ответственность за неудачу. Настоящий 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, а то и 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 наказать его. 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 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 подчиненных. 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.

Третировать своих подчиненных легко. У них нет против вас надежных средств защиты. Они действительно могут допускать промахи, но если вы не будете их защищать, никто этого за вас делать не станет. 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, – 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 лгать, чтобы защитить себя – но Мастера корпоративной политики тоже лгут, не так ли? Если вы используете такую тактику, вы подписываете данному сотруднику смертный приговор.

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 это Джонсу. Он очень старался, но такой-то не поддержал его, и он потерпел поражение.

Босс: Итак, Джонс не справился с поручением?

Вы: Не справился, 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 сможем поручить ему что-нибудь еще.

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 прикрыл 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. Так что 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, 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 защищал 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 персоной нон-грата. Он заботился обо мне ровно настолько, насколько мог: я был очевидным козлом отпущения. Используя меня, он поднялся в иерархии до 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. Тогда босс 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 людей в подчинении, 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 ничего не можете поделать, порой встречаются исключительно бестолковые сотрудники.

Что вы получаете в результате такого разговора? Вы даете боссу знать, что вы хотели прикрыть своего человека, что в корпорации совершенно естественно. 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 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 де Лафонтен (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 придумать. Самое лучшее оправдание для менеджера по производству, это то, что *он мне не делает*».

Что он имел в виду? Он говорил о том, что во всех бедах надо винить поставщиков. Когда я с ним работал, он именно так и поступал. Он никогда не оказывался виноват, а я со своей организацией нес ответственность за все его промахи и за то, что он не укладывался в график. Был ли он прав, подставляя меня? Нет, но это прием корпоративной политики. Мой коллега знал политику, а потому каждый его провал становился виной поставщиков. Если даже у него случалось двести сбоев в неделю, три из них он объяснял обстоятельствами неодолимой силы, а остальные сто девяносто семь – качеством материалов и сроками их поставки.

Суть данного раздела в том, что если вы менеджер по производству, придумайте, как валить свои проблемы на поставщиков. Они ведь всегда опаздывают с поставками, не так ли? Если бы эти ленивые бездельники выполнили свои обязательства, вы бы непременно уложились в график! Тот факт, что вам никак не удается найти квалифицированных рабочих и потому невозможно качественно и быстро производить основные операции, или у вас нет отлаженной системы контроля за производством, которая позволяла бы определять приоритеты, – руководству это знать необязательно.

Существует миллион причин, почему производственная линия не обеспечивает установленные сроки выполнения работ, но только одна из них лежит вне сферы вашего контроля – это посредники. Направляйте все обвинения против них, и ваши собственные ошибки останутся скрытыми. Подумайте об этом.

Если вы – инженер, значит, они 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.

Не забывайте, что подобного рода претензии можно предъявлять практически к любой организации. Поставщики всегда уязвимы, потому что они находятся в конце длинной цепочки и зависят от множества обстоятельств. Если качество материала не слишком высокое, инженерные решения не соответствуют требованиям, основной график работ никуда не годится – виноваты всегда посредники и поставщики. Они – самая легкая и доступная мишень для обвинения.

Во всем виноват компьютер

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

Якоб Броновски (1908-1974)

Управленцы не любят тех, кто отвечает за работу настольных компьютеров: они всегда так высокомерны и исполнены собственной значимости, как будто руководят. Они всегда *не делают*, а когда все-таки делают, это обходится слишком дорого. В качестве претендующего на звание Мастера корпоративной политики скажите: не кажется ли вам, что проблема не стоит ломаного гроша?

Смещение центра внимания – ваш ключ к успеху. Если вы способны удержать внимание обвинителя и перевести его на другой предмет разговора, отличный от вашего провала, вы можете выиграть достаточно времени, чтобы решить проблему самостоятельно. Люди, занимающиеся наладкой вашего компьютера, как и врачи, налаживающие ваш организм, не всегда бывают любезны. Вы никогда не задавались вопросом: почему врачи так часто подвергаются официальным обвинениям со стороны других людей? Если 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. Когда наконец он уступает и берется за дело, вы вздыхаете с облегчением, но радость быстротечна: вскоре вы обнаруживаете, что система работает не так, как вам нужно. Когда наконец будет преодолена последняя проблема, данные окажутся недостаточно точными, и все ваши старания пропадут даром. Когда программисты добавят несколько дополнительных функций для уточнения данных, программа потребует недельной отладки. Во всем этом, безусловно, виноваты программисты. 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, а программа сбоит.

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

Почему я превысил бюджет? Цена программы оказалась слишком высока. Сто тысяч долларов за год на всю эту чушь? Может ли кто-нибудь контролировать этих ребят?

Почему всем не нравится эта система? Процесс обработки данных идет медленно, и в итоге компьютер повисает. Когда кто-нибудь займется решением проблем с этой системой, чтобы мы могли получать отчеты вовремя, что позволит нам нормально управлять нашим бизнесом?

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 в ней зародился разум. Теперь никто в отделе не знает, как ей пользоваться.

Почему работа до сих пор не сделана? Я получаю килограмм бумаг ежедневно от этих идиотов. Мне нужен краткий отчет – 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 не попадают впросак. Вы можете потратить на них все силы, но они всегда оказываются на плаву. Почему? Не знаю – я действительно не понимаю, в чем тут фокус. Иногда мне жаль, что в отличие от них я не обладаю девятью жизнями. Самые жесткие столкновения у меня были именно с ними, но они всегда выживали. Вы не утопите человека, зарабатывающего себе на жизнь поддержкой хранимых процедур в корпоративной базе данных, – они просто не могут утонуть. Бессмертная порода.

Другие важные приоритеты

«Богом данное право короля» означает право каждого, кто поднялся 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 медсестры, работающие на приеме, у начальников – секретари, даже в бакалейном магазине есть система контроля за вами, пока вы чего-то ждете. Ожидание – это часть 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 наивысшим приоритетом для себя? Директиву высшего руководства? Минуты, проведенные на утреннем совещании? Если вы задумались о вопросах, которые могут быть включены в число приоритетных, составьте список, позволяющий действовать целенаправленно.

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

1. Указание президента компании.
2. Указание вице-президента и главного менеджера.
3. Указание начальника моего босса.
4. Указание другого члена руководства.
5. Безопасность моей деятельности.
6. Указание моего босса и руководителя моей программы / проекта.
7. Указание руководителей других программ / проектов.
8. Требования контрагентов по сделкам.
9. Требования качества (последним пунктом).

Список можно продолжать, пока он не дойдет до уровня того, что для вас вообще не является важным. Как составить 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 происходит при обычном, бесконечно долгом цикле приема и обработки поставок. Как это сделать? Вы можете отправиться прямиком на склад и ждать там, как это делают все остальные, 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 голову. Что случится дальше? Один телефонный звонок, и вы получаете свои комплектующие.

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

Почему вам в таком случае нужен руководитель службы продаж? Вице-президенты по продажам 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 продажам всегда попадают в цель, поскольку, если они не обеспечат высокий уровень продаж, всем будет нечего 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.

Наносит ли вред компании такое обращение с системой, когда вы постоянно перепрыгиваете через головы других? Без сомнения! Когда вы вырываете что-то в обход обычного порядка, остальные ждут и опаздывают. Поскольку возникают запаздывания, 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 на всех уровнях корпорации.

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 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 график работ. Спасет ли

это вас, когда начнется поиск виновных? Не думаю, но если уж они потащат вас на бойню, кричите во всеуслышание, что это была не ваша вина. И вам, возможно, дадут еще один шанс.

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

Сопротивляйтесь любым попыткам со стороны нарушить вашу схему приоритетов, и каждый раз, когда кто-то вмешивается в вашу работу, записывайте это в дневник.

Резюме

Как вы, надеюсь, помните, Мастера корпоративной политики существуют вокруг вас везде, лишь ожидая момента подставить вас под удар.

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, – все это помогает избежать наказания.

Глава 8
На подступах к вершине

Предыдущие главы были посвящены тому, как избежать личного провала путем имитации бурной деятельности и перекладывания ответственности за собственные недоработки на чужие плечи. В этой главе мы обсудим методы, позволяющие на самом деле преодолевать препятствия на пути к успеху. Я покажу вам несколько способов, которыми пользуются Мастера корпоративной политики для исправления ошибок. Они применяют пробные шары, идут прямиком 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 Хэзштп (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 заявление, если реакция общественности оказалась негативной? Если реакция была нейтральной или одобрительной, заявление остается в силе. Мастера корпоративной политики проделывают то же самое ежедневно.

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

Ситуация: Менеджер по контролю за качеством, не говоря вам ни слова, задерживает оборудование, поскольку какие-то его составные части до сих пор не прошли проверку. У него текучка кадров и не хватает контролеров, чтобы справиться с объемом работ. Вы не хотите раздражать его, поскольку в дальнейшем он может отомстить вам, – например, заворачивать практически всю выпускаемую вами продукцию. Один 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 другую лабораторию, иначе мы не успеем, а у нас жены и дети. Если главному менеджеру понравится эта идея, все пойдет хорошо. Если нет, вы выступаете вперед и защаете свою сотрудницу от гнева главного менеджера, одновременно поддерживая менеджера по контролю за качеством. Независимо от того, что скажет главный менеджер, лично вы не окажетесь в состоянии конфликта ни с кем из них. И в любом случае, вести о задержках дошли до вышестоящего начальства.

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

Результат № 1: Если по реакции главного менеджера на доводы менеджера по контролю за качеством вы поняли, что он склонен поддержать его, 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, и в любом случае, мы всегда можем разгрузить площади от готовой продукции, если это необходимо».

Результат № 2: Если вы поняли, что главного менеджера не слишком убедили доводы менеджера по контролю за качеством, 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 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 поддержать его».

Результат № 3: Если главный менеджер вышел из себя и обрушился на менеджера по качеству и не хочет от него и слова слышать в оправдание, самая мудрая линия поведения – ничего не говорить, предоставив главному менеджеру возможность самому разбираться с ситуацией так, как он пожелает.

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 уже дали знать главному менеджеру, что считаете проблему серьезной и что необходимо строже следить за этими ребятами, контролирующими качество продукции. Вы создали такую обстановку, что вопрос не будет закрыт, пока проблема действительно не будет решена.

Во втором случае, когда главный менеджер возмутился 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 верю, что он успеет решить все проблемы». Вы закрыли для него пути выдвигать дополнительные аргументы в оправдание его бездействия в дальнейшем, а предложив поделиться деньгами, 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:

1. Посыпать соль на раны отделу по контролю за качеством.
2. Мягко выступить в их защиту. Вам еще понадобятся хорошие отношения с ними.
3. Держать рот на замке и позволить главному менеджеру съесть этого парня.

Использование метода пробных шаров позволяет вам дистанцироваться от проблемы или спора, пока вы не узнаете, какой точки зрения придерживается Большой Босс. Как только вы это узнали, вы можете действовать, поскольку начальство вас поддержит. Лишь немногие из вышестоящих руководителей сами предпринимают те или иные действия, не запустив первоначально пробные шары не от себя лично.

Вершина

Ничто не кажется глупостью, если приводит к победе.

Уильям Шекспир (1564-1616)

Вы когда-нибудь пытались что-нибудь вернуть в магазин? Думаю, действие развивалось по стандартному сценарию: вы вежливо обращаетесь к продавцу, а он заявляет вам, что данный товар возврату не подлежит. Вы идете к менеджеру отдела, и тот спокойно принимает товар назад. Возврат заложен в цене товара: это и есть течение жизни. Если вы хотите чего-то добиться, отправляйтесь на вершину. Зачем тратить время на общение с людьми, не имеющими права принимать решения? Вы же знаете, 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 механизма получения желаемого, но он не боится применять тот же прием и в ситуации, которая выглядит угрожающей. Лично я люблю давать подчиненным шанс делать 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 нашей общей 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, и в следующий раз они будут действовать осторожнее по отношению к вам.

Способов пройти на вершину и решить там все вопросы 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, приносят ощутимые результаты. Вот несколько примеров.

Иногда вы общаетесь с вышестоящими лицами напрямую. У меня возникли 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. Они перечисляли платежи с задержкой в месяц, отчего 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 никогда не боится идти наверх. 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, и вам не выполнить его работу без него, отправляйтесь к его начальнику или к начальнику его начальника. Если вся организация состоит из идиотов, поднимайтесь вверх по лестнице до тех пор, пока не окажетесь на самой вершине. 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 ее участок.

Чарльз Хортон Кули (1864-1929)

Мне нравится эта тактика. Она обладает огромной пробивной силой. Что такое личные нападки? Как ясно из самого названия, это нападение на отдельного человека, когда 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.

Оппонент: Ну, у нас, конечно, есть некоторые проблемы…

Я: Ничего я не хочу слышать о проблемах. Вы, лично, да и весь ваш отдел абсолютно некомпетентны.

Оппонент: Я категорически против. Послушайте…

Я: Вы самый тупой болван! Которого я когда-либо встречал вообще, – вы совершенно бесполезны. Я не понимаю, как вам удается до сих пор удерживаться на своем месте. Должно быть, вы суете в лапу начальству, вот что. Ясно, что не благодаря тому, как вы работаете.

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

Использование тактики личных нападок приносит двойной 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 использовать в столкновении с нижестоящими сотрудниками другой организации. Я никогда не беспокоюсь о том, что наживу себе врагов среди них, 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 им гораздо больше вреда.

Это грубая, но эффективная тактика. С другой стороны, если вы стремитесь идти своим путем и достигать поставленных целей, я рекомендую вам быть доброжелательным и приобретать друзей. Они гораздо надежнее в перспективе, а это 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 кажутся.

Хьюберт Х. Хамфри (1911-1978)

Ближайшим родственником правила № 1 (см. главу 1) является данный тактический ход: прикрываться чужим именем. Вы ненавидите тех, кто это делает? 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 уверенностью в том, что слушатель знает: если он пренебрежет мнением столь высокопоставленного 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 прикрытием в виде высоких имен? Очень редко. Я применяю этот прием, чтобы заставить других себя выслушать, но не использую его как аргумент в споре. Окружающие знают, что я добиваюсь своего, когда берусь за что-то, и этого достаточно.

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 боссом. 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. Но как только его брат был убит, Джонни просто выкинули из городка. Используйте тактику прикрытия чужими именами с осторожностью. 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 неприкрытого 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 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 справляетесь с работой руководителя, увольнение не будет сюрпризом для сотрудника. У вас наверняка до этого момента состоялось с ним несколько бесед, и он знает, что он неудовлетворительно справлялся с тем или иным видом деятельности.

Делайте это честно, но все же делайте. Если человек заслуживает увольнения и 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 увольнения, но по каким-то причинам не уволен, является совершенно нормальным и будет вами восприниматься вполне добродушно. Если вы допускаете подобные нарушения у одного сотрудника, 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 гуманист, вы ответите – да, но если нет, вас ожидает бесконечный поиск компромиссов. Вы вынуждены устранять тех, кто заваливает работу – иначе ваша карьера может оказаться в зависимости от бестолковости подчиненных.

Как я это делаю? Я позволяю себе постепенно впасть в раздражение по поводу этого подчиненного. Я сто раз повторял, что такое поведение недопустимо и качество его работы неудовлетворительно – я предупреждал его и пытался исправить ситуацию, но он ничего не делал для ее улучшения. Он сам добился от меня решения убрать его. Поэтому 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 увольняемый сотрудник, так что сделайте это!

Наем сотрудников

Когда я даю человеку кабинет, 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, вам придется быть вместе – и с тех пор, как человек поступает на службу, вы должны с ним сосуществовать. 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. Его 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 ли он команду? Или он был рядовым исполнителем, который делал то, что ему сказано, а теперь рассчитывает получить свой выигрышный лотерейный билет? Скажите мне, какие должности вы занимали, каковы были пределы вашей компетенции, а затем уже назовите место работы. Если вы просто пришлете мне резюме с перечислением мест работы, я не приглашу вас на интервью.

Когда я ищу руководителей, я хочу знать, что кандидат уже выполнял ранее подобные обязанности. Но если ваше начальство не дает вам шанса занять мало-мальски руководящее положение, почему я должен это делать? 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 платить за продвижение – образование требует серьезных вложений времени и усилий. Также мне нравится, когда у человека есть опыт работы – 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, 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 то, что я только что рассказал. Или просто составьте список, отражающий ваш опыт работы и образование. Такое резюме расскажет, подходите ли вы для моей организации.

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

Какое отношение имеет этот раздел к теме преодоления неудач и поражений? Наем правильных людей – ключевой способ решать проблемы. Люди выполняют работу, так что подбор тех, кто может с ней справиться, крайне важен. Люди решают проблемы, но наем 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 оставить 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 удивляюсь тому, что за странные это люди, работающие без устали, 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? Там 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. Почти все офицеры исходят из того, что предыдущий командир ничего не знал о руководстве подразделением, а также считают каждого подчиненного заведомо некомпетентным, пока он не докажет обратного.

Если вы мыслите таким образом, как вы собираетесь обращаться с ними? Вы собираетесь обломать их и подчинить себе, словно вы Джон Уэйн, Клинт Иствуд и Рембо в одном лице – вы готовы в любой момент 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 людей компетентными, а предыдущего администратора – толковым и знающим, что делать, но 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. Вы бы видели, как подпрыгивают мои подчиненные, заслышав грозные раскаты моего голоса, отдающего команды! Почему я создаю такую обстановку? Потому, что это необходимо. Я устанавливаю понимание того, что если все не будет сделано по-моему, я превращусь в монстра.

Зачем проходить через все это и делать вид, что вы жестокий человек, если на самом деле вы не такой? Помните старую историю из вестерна о стрелке, который страдал такой тяжелой формой артрита, что уже 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 винтовку. 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 пошевеливаться, проверьте, как высоко могут они подпрыгивать по вашей команде. 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.

Нет силы воли – нет славы

Вы делаете целый рад мелких шажков, каждый из которых кажется вам правильным, думая, что, возможно, завтра кто-нибудь сочтет их опасной провокацией. Затем вы ждете. Если 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, признаюсь прямо: армия оказала сильнейшее воздействие на меня и на 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 и способность переносить боль, чтобы получить желаемое. Вы можете усовершенствовать этот афоризм («крепче нервы – ближе цель»), и со временем, без сомнения, полюбите его не меньше, чем я.

Давайте исходить из того, что сила воли означает прежде всего желание работать. В наши дни я вижу 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 им преподнесли в качестве подарка. Можно ли внедрить концепцию силы воли в их сознание?

Я спросил одного своего друга, почему никто больше не вступает в борьбу со мной – я наблюдаю организационные схватки повсеместно в своей компании, но никто не пытается вовлечь в них меня. Он 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 бульдогом, который сжимает зубы в мертвой хватке и не отпустит добычу, пока та не умрет. 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 сам 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 – мыши, принцип воли покажется вам чуждым и странным. Если вы 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 вам 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 и 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 решит все проблемы, не так ли? Зачем высовываться и рисковать, если можно из-за этого погибнуть? Пусть другие спасают положение. Пусть они 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, когда вы достигнете третьей мили, ваши легкие будут болеть, ноги станут свинцовыми, а голова – чугунной. Идут ли они на риск? 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, действовать до тех пор, пока не пересечете финишную черту.

Каждый забег, каждая стычка – еще один шаг на пути к вершине. Каждый раз, когда вы преодолеваете поражение, вы на несколько дюймов приближаетесь к вершине. Если вы избегаете поражений или уклоняетесь от забега, значит, вы не продвигаетесь вверх, 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 для вас продолжения нет. Когда вы это увидите, вы будете знать наверняка, что дальнейшие усилия бесполезны. Не позволяйте своим ногам, разуму, настрою на победу и стремлению вперед останавливаться, пока не получите то, чего хотите. Как только 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, они 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, как он – пожалуйста. Но 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 незнания.

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 приеме, который я до того использовал не задумываясь. Что из сказанного заставило меня задуматься об этом? Обвиняемые заявили, что президент Клинтон не знал об их действиях, но мы, телезрители, понимали, что он обо всем знал. Что это означает? Звучит как типичный пример корпоративной политики: он догадывался об их действиях, но они 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, отказывайтесь от него. Все, это больше не ваш человек. 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 подготовки в армии США. У меня был один инструктор по строевой подготовке – они называются официально сержантами-инструкторами, – наиболее жестокий тип, которого только можно вообразить. У нас было несколько новобранцев, разбегавшихся со

службы как тараканы. Он собрал несколько солдат и сказал нам, что мы не должны карать дезертиров – это не соответствует армейским правилам. Но если проблеме не положить конец, будет наказано все подразделение. Он рассказал нам о других частях, которые ввели программу добровольного наблюдения за новобранцами, что помогло воспрепятствовать побегам. Он еще раз предупредил, что такой поступок будет нарушением Устава Вооруженных Сил, если мы это сделаем. Мы так и сделали. Больше побегов не было.

Что сделал сержант-инструктор? Он использовал систему корпоративной политики. Он велел нам «лучше не доводить до этого», но по сути он указал нам, как именно требуется поступать. Мы последовали его указаниям. 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 нарушаете правила, вы 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 те из них, которые применял сам, и они всегда помогали мне.

Мы говорили о том, как идти прямиком наверх для быстрого решения вопроса, как использовать метод личных нападок и как прикрываться чужим именем. Мы освоили азы увольнения сотрудников и найма новых. Я показал вам, как некоторым людям удается взять в свои руки контроль над организацией, а также описал философию риска.

Кроме того, я рассказал, как дать знать своим подчиненным, что требуется сделать, и остаться в стороне.

Глава 9
Держите свою стаю в подчинении

Существует множество способов управлять своими подчиненными и стимулировать их развитие. Если вы планируете надолго задержаться в своей компании, развитие персонала будет одним из жизненно важных ключей к вашему успеху. 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 сотрудников, и продемонстрирую, как важно не выпускать персонал из-под контроля.

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 делает тот человек?» – 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, 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 сделает все, что ты попросишь его сделать. Но работает он так медленно, что его уже давно никто ни о чем не просит».

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

Старик был когда-то начальником отдела, влиятельным и энергичным. Он оказался одним из первых, кто заметил потенциал нынешнего вице-президента, бывшего тогда еще новичком, поддержал его и помог ему взобраться 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 будете уже не в лучшей форме, – советую вам поступать по отношению к людям честно и порядочно. Вице-президент помнил об этом, и наш старик сохранял работу. Я вспоминаю об этом каждый раз, когда думаю о значении слова «лояльность». Если вы даете человеку работу и защищаете его от нападок, это проявление лояльности. Если вы поддерживаете своих людей и помогаете им подняться, то позднее, когда жизнь станет для вас трудной и у вас уже не будет сил защищать себя, вы не останетесь в одиночестве.

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 дает себе сам, вы стали бы богатым, даже если бы эта сделка оказалась единственной».

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

Сотрудник: Я хочу получить освободившееся место руководителя данного проекта.

Уклончивый руководитель: Хорошо. Я подумаю об этом, и 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. И в то же время, он показал честолюбивому сотруднику, что высоко ценит его и помнит о нем.

Как управлять ситуацией, если вы выбрали другого претендента? Я 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. Кроме того, его внешнее изменение в указанном направлении само по себе не гарантирует быстрого продвижения – здесь требуется сочетание его реальных способностей, того, как эти способности оцениваются со стороны, в том числе и вашим начальством, и объективных обстоятельств. Хотите увидеть это в действии? Советую вам вернуться к разделу об имидже корпоративного политика в первой главе.

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. Существуют тысячи людей, получивших ярлык неудачников, которые ждут второго шанса.

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 корпорации считают отбросами, зачастую весьма ценные сотрудники. Много раз выяснялось, что на самом деле они были скорее *политическими изгоями*. Они были и остаются теми, кто не захотел слепо подчиняться руководству или был изгнан, чтобы начальник мог освободить его место для своего приятеля или родственника.

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 его от дел, уже потеряла свою остроту, и возможно восстановить его даже в прежней компании. На практике лишь немногие руководители подбирают тех, кто был выброшен вон, потому что они боятся вызвать недовольство начальства и верят, что люди, лишившиеся своих мест, уже не 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, и мечта, что справедливость будет восстановлена.

По каким приметам вы можете понять, что вас лишают дальнейших перспектив? Первая – это название вашей должности. Если это «специальный проект» или какое-то подобное название, если вас «перевели на другую должность» и вы стали «консультирующим разработчиком», – это сигнал тревоги. Вы явно кому-то мешаете, и пока не пройдет определенное время, вам не удастся выбраться. Оказывался ли я сам в положении человека, выброшенного на обочину? Да, и каждый раз я находил другую работу – я не собирался ждать, пока начальство «простит» меня.

Мастер корпоративной политики внимательно приглядывается к тем, кто оказывается на обочине, и если он видит целеустремленного человека, он стремится заполучить его в свой отдел. Толковых людей мало, и если вы разыскали такого среди безработных или занимающих незавидное положение в компании, хватайте его!

Сотрудники, подчиненные другим руководителям

На пути вверх будьте вежливы с людьми. Вы их встретите на пути вниз.

Уилсон Мизнер (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. Начальник финансового отдела был не слишком умен, но весьма опасен – он умел находить сведения, которые выглядели так, как будто наш отдел терпит одну неудачу за другой, и стремился оповестить об этом весь мир. У меня начало складываться впечатление, что их наняли для того, чтобы время от времени устраивать коллективную расправу. Мы могли бы все объяснить, но, как я понял позднее, это бы нас окончательно погубило.

После третьего доноса мой босс вызвал меня и того настырного типа в свой офис и растерзал мерзавца. Мой босс умел кусаться, если на то была причина, и мог оторвать изрядный кусок у вас от задницы, так что, когда он покончил с начальником финансового отдела, от парня просто ничего не осталось. На следующий день он снова вызвал нас и повторил ту же процедуру, а потом сделал то же на следующий день. Цель моего босса? Наверное, он стремился поставить чужого сотрудника на место так, чтобы у того оставалось единственное желание – оставить нас в покое и отправиться пастись на зеленую лужайку и зализывать раны.

Мой босс знал об устройстве корпораций гораздо больше меня. Этот настырный тип пошел к своему боссу, главному инспектору по финансовым вопросам, и начал жаловаться на то, что его обидели. Инспектор вызвал меня и моего босса, но тот… 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, в конце концов, поблагодарил моего босса, ведь тот парень был из его команды. Мой босс хвалил его все больше и больше, вспомнил и о проблеме, которая у нас возникла. Он удивился, 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, – да он и с самого начала не собирался этого делать. Конфликт исчез сам собой.

Эта тактика позволяет обезоружить чужого подчиненного, если вы видите, что он обладает невысокими моральными качествами, но в то же время стремится контролировать вас. Вы наносите ему удар, и как только его начальник вступается за него, вы начинаете петь этому сотруднику дифирамбы, словно он второй мессия. Не сомневайтесь в том, что ваши проблемы с чужим подчиненным после этого закончатся, особенно если представить их как нечто незначительное, – даже если возникшая проблема на самом деле была очень серьезной и болезненной для вас.

Когда немного – 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 Уортпли 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 столкнетесь с ним еще раз. 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.

Можно ли его применить для карьерного роста своих подчиненных? Вы вознаграждаете их за определенное поведение, которое вас устраивает, и игнорируете 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 случае, когда вы станете ругать их (как все и делают) 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 просьбе один мой друг разработал тренинговую программу «Контроль статистических процессов», чтобы помочь нашим поставщикам улучшить качество продукции. Он сделал это, а затем подсчитал, какое огромное количество денег он сэкономил для корпорации. Его услышали несколько человек, и через несколько месяцев он уже разрабатывал КСП-тренинг для всей корпорации. Постепенно он разработал целую систему, которая включала и отдельную систему для поставщиков, и новую организационную структуру корпорации, что было необходимо для успешного внедрения КСП. Благодаря его усилиям сократились общие затраты на производство продукции, в том числе и за счет некоторого улучшения работы поставщиков.

Когда инженерные проблемы в одной области накапливаются и становятся огромными, все обвинения за нарушения контрактов и прочие сбои в работе падают на инженеров. Инженер, которому удается решить возникшие проблемы, наводит нас на размышления о том, что, если бы у нас было как можно 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 других людей, но именно он собирает все воедино и идет к руководству, чтобы представить свое решение. Как правило, такие новации приносят не только снижение затрат на производство, но и ряд других улучшений.

Руководство принимает 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.

Еще немного усердия…

Настоящему лидеру не нужно постоянно вести за собой – ему достаточно указывать направление пути.

Генри Миллер (1891-1980)

Помните, как вы сдавали экзамены в университете? Когда они заканчивались, вы обнаруживали, что, если бы вы были немного усерднее, вы сдали бы все блестяще. Или припомните, как вы после забега, уступив сопернику, твердили себе, что, если бы вы 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 это использовать.

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, утверждая, что все сделать не удастся. И что же вы делаете? Вы используете данную тактику. Вот как она работает:

Подчиненный: Я не могу 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 сейчас ее предоставить.)

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 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 – и что это меняет?)

Политик: Я позабочусь об этом, когда придет время начислять оплату. Но как вы думаете, для меня будет разумно помогать вам, когда вы не использовали все возможности и не выкладываетесь полностью?

Подчиненный: Хорошо, я попытаюсь.

Только что Мастер корпоративной политики дал понять своему подчиненному, что в случае неудачи ее припишут недостатку усердия с его стороны, пощады не будет. Все склонны испытывать чувство вины в случае провала, даже если на самом деле их реальная ответственность мала. До успеха всегда рукой подать – только чуть еще постараться.

Когда сотрудник просит о повышении по службе или о прибавке, как поступает Мастер корпоративной политики? Он использует эту тактику. «Неужели вы думаете, что я могу дать вам повышение или прибавку, ведь вы сделали не все, что могли?» А если сотрудник просит об отпуске или о том, чтобы его пораньше отпустили с работы? Этот прием – настоящий динамит, он основан на вызывании чувства вины в другом человеке. Отклик есть у каждого.

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 работает и в корпоративной политике, только наоборот: вам не продвинуть своего подчиненного, если ваше руководство его не знает и никогда о нем не слышало. 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 равнодушны к этому сотруднику, пока не познакомитесь с ним лично.

Каждое повышение по службе или увеличение оплаты проходит утверждение у высшего руководства. Стоит ли вам поддерживать такое предложение? Почему вам нужно продвигать именно этого сотрудника, а не кого-то другого? Что такого необычного он сделал? Человек должен по меньшей мере произвести впечатление на начальника, стоящего хотя бы на ступеньку выше его непосредственного руководителя, чтобы продвигаться дальше. Кстати, это касается и вас!

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

Большой Босс: Вы проделали огромную работу над этим проектом. Это сэкономило нам миллионы долларов. Благодарю вас.

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 не принимает похвалу и награду, но и не отказывается от заслуг.)

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

Корпоративный политик: Я хотел бы отметить одного из своих сотрудников, который особенно много сделал для достижения 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 работе, это было бы так приятно и значимо для него!

Босс найдет время поговорить с вашим сотрудником. Он узнает о существовании этого человека, да и 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 самому 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 же 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 для них.

Позитивная известность очень важна для ваших ведущих сотрудников. Поднимайте своих людей, чтобы подняться самому. Называйте их имена в разговорах с боссом, когда они чем-то отличатся. Когда вам нужно будет кого-то продвинуть, если ваша звезда всем известна, вам не придется брать к себе приятеля вашего босса, – вы сможете поставить на вакантную должность своего человека.

Запугивание

Бывают ситуации, единственным выходом из которых может быть только физическое насилие. Если вы не сделаете этого, вы запустите механизм непредсказуемого и неуправляемого стечения обстоятельств, и оно уничтожит вас.

Рассел Хобан (р. 1925)

Я обсуждал уже эту тему в разделе «Крикуны и как с ними бороться» (см. главу 3). Если ничто не мотивирует подчиненного, вы можете использовать сугубо армейский подход к делу. Угрозы увольнения или дисциплинарных взысканий воспринимаются персоналом серьезно, в особенности если звучат редко.

Угрозы, которые произносятся, но 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». Станет ли ребенок воспринимать это всерьез, если уже много раз слышал нечто подобное, но так и не был наказан? Будет ли он считать ваши угрозы реальными? Ни в коем случае! Только когда вы возьмете ситуацию под свой контроль и сдержите обещание, вы сможете 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 взялись угрожать и хотите, чтобы вам подчинялись.

Запугивание – весьма эффективный инструмент, но только если каждое слово обладает реальным весом. Станете ли вы работать на корпорацию, если не уверены, заплатят ли 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, – и 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 эту работу еще лучше.

Элберт Хаббард (1856-1915)

Чтобы использовать этот прием, вам надо иметь в организации совершенно никчемного человека, или кого-то, кого считают таковым все окружающие. В артиллерийской практике попадаются иногда такие снаряды: они выглядят и летают как все прочие снаряды, но не взрываются.

Однажды я пожаловался своему боссу на то, как тяжела моя жизнь. Я сказал, 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 закончил, он сказал: «Я знаю. Если бы это было так легко, я бы поручил все это Джонсу». Джонс был совершенно никчемным человеком, и я 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 сложна моя задача, но он не сомневается, что я способен выполнить порученное дело. И в то же самое время он дал мне понять, что не желает слышать жалобы на чрезмерную трудность дела. Больше я ему и не жаловался.

Как вы можете использовать эту тактику по отношению к своим подчиненным? Они жалуются, чтобы вызвать у вас чувство вины. Не поддавайтесь на это – и вы сможете заставить их шевелиться и прекратить жаловаться. Я часто 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 им надо дать понять, что вы поддерживаете их, но стонов и

жалоб не принимаете. Данная тактика предоставляет такую возможность, и если ваши сотрудники хоть чего-то стоят, она заставляет их сконцентрироваться на том, что вы от них хотите.

Корпоративный дух

Наиболее важное качество лидера – осознавать себя таковым.

Андре Моруа (1885-1967)

Почему одни организации работают хорошо, а другие – нет? На мой взгляд, одни организации обладают особым корпоративным духом, который делает привлекательной принадлежность именно к этой организации, а другие – это просто места работы. Почему многие молодые американцы стремятся вступать в ряды морских пехотинцев? Потому ли, что там они находят самое современное оборудование и снаряжение и отличное руководство, позволяющее как можно лучше убивать людей? Они стремятся туда, потому что быть морским пехотинцем престижно. Если ты стал одним из них – ты стал одним из лучших.

Мастер корпоративной политики может способствовать формированию в посторонних 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. Это привлекает хороших людей, поскольку хорошие люди хотят принадлежать к хорошим организациям. Это возвышает их. Они не хотят играть во второразрядной команде – все хотят быть лучшими.

Как этого добиться? Прежде всего, рассказывайте всем, что вы и есть самые лучшие. Вы убеждаете самого себя, своих руководителей и своих людей, что ваша команда – лучшая в мире. Вы продолжаете твердить им это, пока они сами в это не поверят и не начнут рассказывать об этом окружающим. Вскоре в это поверят все. Являются ли морские пехотинцы лучшими? Не знаю, но важно то, что и я, и они сами, и множество других людей думают так. Они продолжают утверждать, что это так, и сегодня, если вы спросите любого гражданина США, какие подразделения являются наиболее эффективной 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 одним из них, ты должен быть совершенным. Совершенство становится чем-то само собой разумеющимся, никто не согласен на меньшее. Применяйте эту философию в своей организации.

Резюме

В этой главе мы затронули многие важные темы. Мы поговорили о лояльности, честолюбивых сотрудниках, о том, как находить хороших работников среди тех, кого другие 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, предложение стараться больше. Мы увидели, что если вы хотите продвигать своего подчиненного, вы должны демонстрировать его своему руководству. 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 добиться того, чтобы ваша 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 властью, и не забывайте помогать тем, кто помогает вам.

Глава 10
Получите свою долю добычи

Каждый хочет продвинуться вверх в корпоративной пирамиде, но лишь немногим в течение очередного года удается сделать это. Почему так происходит? Дело 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 освободившиеся должности.

Вместо того, чтобы просить о повышении напрямую, вы можете действовать настолько изощренно, что они сами предложат вам новый пост. Вы можете найти другую работу и тем самым вынудить начальство предложить вам повышение, или вы можете найти новую работу для своего босса. Позаботьтесь и о том, чтобы ваше личное дело было забито рекомендательными письмами от вышестоящих лиц в вашей организации. Если вам не удается собрать их достаточно быстро, вы можете воспользоваться другими способами. Самый лучший метод – следовать за звездой. Когда она переходит на очередную ступеньку, то и вы делаете шаг вслед за ней.

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

Не просите!

Если уж 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. Они рассчитаны на то, чтобы вы организовали все таким образом, что ваш босс, а возможно, его начальник, *захотели* бы 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 идиот решил, что его нужно продвигать? Если бы он был подходящей кандидатурой, я давно бы это сделал». Второй вариант вероятнее. Если босс хочет вас повысить, он найдет способ для этого. Он не стал бы начальником, если бы не умел этого делать, а если он не умеет, значит, он накоротке с каким-то большим начальником. Если вы просите его, вы подвергаетесь риску вызвать его раздражение, а потому стать в его глазах еще менее подходящей фигурой для продвижения.

Когда вы просите, ваш начальник попадает в затруднительное положение. А когда вы ставите босса в затруднительное положение, он выбрасывает вашу просьбу из головы. Вот тактика, которую я использовал, чтобы получить повышение:

Мой босс: Как дела, приятель?

Я: Я обнаружил, что получаю меньше всех среди выполняющих ту же работу. Почему компания так обходится со мной? (Обратите внимание: я сказал «компания», а не босс.) Я не жду от вас каких-то действий, но я работал больше, чем все остальные, и думаю, что это нечестно.

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

Я: Ручаюсь вам!

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

Он посмотрел, что можно сделать, и через месяц я получил 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 меня беспокоит. Он мог бы ответить мне: «Ну, понимаешь, оплата распределяется другими людьми, не мной лично». Или он мог сказать мне: «Если хочешь получать больше, работай больше». 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 оплаты. В следующий раз, когда у него будет возможность повысить ее, 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. 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 оплаты. Сравниться с этим может только необходимость нанимать и обучать новых сотрудников. Большинство из тех, кто находится на низших ступенях организационной пирамиды, недооценивают тот факт, что с точки зрения руководства найти новых людей практически невозможно. Их трудно обучать, они могут не вписаться в стиль деятельности организации и так далее.

Начальство не хочет терять вас, если вы хороший сотрудник. Пользуйтесь этим к своей выгоде. Впрочем, 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 найдет причину не продвигать вас, он не будет этого делать. Обычно начальники оценивают кандидатов на повышение по четырем критериям:

1. Могу ли я в дальнейшем рассчитывать на этого человека?
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 найтись масса причин, чтобы вас отвергнуть. Я рано понял, что мне следует устранить в себе множество таких причин. Я сосредоточился на уровне своего профессионализма. Я учился по вечерам, и в результате получил профессиональный сертификат. Никто не мог сказать, что я не знаю свою работу. Я посещал семинары по управлению людьми и усвоил множество методов, которые могли бы помочь мне стать 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 навыки. Другие аспекты вашей работы могут быть освоены путем обучения в университетах, посещения семинаров и специальных курсов. Способность 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 оплаты должна быть весьма деликатной, и один из лучших способов добиться этого – найти другую работу внутри той же компании. Я не советую вам принимать предложения о работе со стороны, поскольку это может продемонстрировать вашему руководству, что вы собираетесь уйти на самом деле. 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. Если вы найдете такое место, ваш босс окажется перед выбором: передать вас в другое подразделение или повысить ваш статус, чтобы удержать у себя.

Сам факт, что начальник другого подразделения хочет заполучить вас, поднимает 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. 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 продолжать говорить вам, что у него нет возможности продвинуть вас, но столкнувшись с угрозой ухода ценного сотрудника в другой отдел, он сотворит чудеса. Он может отправиться к своему начальству и заявить об остановке всей работы в случае вашего ухода, или может найти множество других способов продвинуть вас. Этот прием отлично работает, но вы должны быть готовы подтвердить свои слова и действительно перейти на новое место.

Найдите работу для своего босса

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

Эрих Фромм (1900-1980)

Непосредственное продолжение предыдущего раздела – найти новую работу для своего босса, в другом подразделении или 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, представлявший собой тот самый тип босса, который приписывает всю славу себе и сваливает на подчиненных ответственность за неудачи. У меня не было никаких шансов продвинуться, находясь у него в подчинении, поэтому я начал подыскивать для него новую работу. Я обнаружил, что никто в компании не хочет видеть его в своем подразделении, – его репутация была широко известна, – и я начал искать ему место в другой компании. Я занимался поисками месяца три, пока не нашел подходящую для него работу, которая казалась повышением, а кроме того, новое место работы было гораздо ближе к его дому.

Я некоторое время размышлял, как лучше довести до него информацию об этом месте, так, чтобы он не догадался, кто за этим стоит, – нет ничего хорошего в том, чтобы тебя сочли манипулятором. Я воспользовался помощью человека, который работал в компании, куда я хотел пристроить своего босса. Он позвонил ему и сообщил о вакансии, тот прошел собеседование и получил место. Меня поставили на должность моего босса, и все жили долго и счастливо… за исключением моего бывшего босса, которого уволили через полгода. Должно быть, там не нянчились с подобными типами так, как это делали у нас.

Рекомендательные письма

Похвала – всего лишь долг, но лесть – подарок.

Сэмюел Джонсон (1709-1784)

Мне гораздо легче устроить продвижение для себя или кого-то из своих людей, когда у меня есть рекомендательные письма от начальников других подразделений. Такие письма служат для вашего начальника, а также его начальника (постарайтесь, чтобы они дошли как можно выше) подтверждением, что вы отличный сотрудник (или ваш человек, которого вы хотите продвинуть), и им пора что-то 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 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 всплывает в их памяти.

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 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.

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

Этот прием позволит вам найти 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 поддерживать своих людей, – не на словах, а на деле. Самый лучший способ для этого, если у вас нет возможности платить им больше, – показывать им, что результаты их труда становятся всем известны. В этом помогут письма, в которых другие люди отметят, какую замечательную работу проделали ваши сотрудники.

В поисках работы

Мне нравится уезжать откуда-то, 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. Вычеркивались те, у кого не было высшего (или среднего 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 их резюме, чтобы выбрать тех, кто хорошо постарался, чтобы продать себя. На этом этапе выбрасывались все стандартно составленные резюме. Стандартные резюме показывают мне, что человек не в состоянии рассказать о себе самостоятельно, а поскольку речь и логика управляются левым полушарием, за этим может стоять отсутствие логического мышления.

Когда вы отправляетесь на собеседование, потрудитесь одеться в соответствии с тем профессиональным статусом, на который 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 новые. То же самое касается рубашки и галстука. Не забудьте сделать прическу у стилиста за два или три дня до собеседования, а если вы склонны обкусывать ногти, сделайте маникюр. 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 ищет кого-то действительно стоящего, но ему не нужны бездельники и он не хочет нанять новичка.

Кроме того, вы должны узнать как можно больше об этой 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 список вопросов, когда отправляюсь на собеседование. Это показывает интервьюеру, что я подготовился к разговору. 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 делать с этой информацией, – большая загадка. Лучше, если вы готовы к такому вопросу. Не говорите им, что ваш босс мерзавец, что вас 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 отношением к жизни, а в списке приоритетов любой компании возможность нанять сотрудника, у которого проблемы с жизнью, занимает последнюю строку. Лгите спокойно. Вот пара приемлемых ответов:

«О, я всегда хотел работать в вашей компании, и когда увидел ваше объявление, решил воспользоваться столь редкостным шансом.»

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

Никогда не спрашивайте, сколько они платят за данную работу. Дайте им самим возможность поднять эту тему; они сами скажут, если захотят. 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% превышающую ту, которую вы на самом деле хотели бы получать. 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 получать. 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 столько.

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 его в этом, и в его резюме было написано, что он закончил университет. Он обладал способностью поддерживать разговор на любые темы, и он получал больше, чем я. Когда он работал продавцом, в его резюме было написано, что он – директор по маркетингу. Информация о его оплате вечно отклонялась от истины тысяч на десять в год. Лишь немногие компании будут тратить время, проверяя достоверность сведений, приведенных в резюме. Многим работодателям приходится расплачиваться за подобную небрежность.

Время от времени я, например, проверял данные резюме и собеседований, а сам всегда говорил правду. И вам рекомендую следовать моему примеру.

Следуйте за звездой

Время от времени появляются на земле люди редкого и поразительного совершенства, 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; эти люди не имеют ни предшественников, ни последователей: они целиком принадлежат к своей особой породе.

Жан де Лабрюйер (1645-1696)

Вы никогда не задумывались, как Уолтер Мондейл смог подняться так высоко в политической иерархии? Сначала он следовал за Хьюбертом Хамфри, а потому стал сенатором и вице-президентом. Затем он следовал за Джимми Картером, получив один из наиболее престижных постов в стране. Были ли у него какие-то особые таланты? Да, но главное – он следовал за другими талантливыми людьми и поднялся до уровня, которого мог бы и не достичь, если бы не шагал за ними след в след.

Представьте себе автогонки. Почему машины идут так плотно, бампер к бамперу, при скорости сто двадцать миль в час? Неужели гонщикам нравится щекотать себе нервы? Они делают это, потому что хотят, чтобы первая машина разбивала для них поток воздуха, позволяя остальным следовать за ней на той же скорости с меньшими усилиями.

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 разреженного воздуха позади него будет втягивать вас вверх с меньшими усилиями с вашей стороны, чем если бы вы шли наверх в одиночку.

На определенных организационных уровнях лояльность и личная преданность человека становятся более важными, чем профессиональные навыки. Я предпочитаю лояльного сотрудника со средними способностями нелояльному, даже если он способен творить чудеса в своей профессии. Большинство руководителей высшего ранга придерживаются такой же точки зрения. Они продвигают вверх тех, кого считают «своими людьми», и убирают с дороги всех, кого таковыми не считают.

Примеры того, как вознаграждается следование за звездой, можно наблюдать почти каждый день. 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, начинает формировать новый штат, заполняя ключевые должности «своими людьми». 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 всех 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 руководства. 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 ними, и последние ушли добровольно.

Какие выгоды может принести вам следование за звездой из компании в компанию? Деньги и прочие виды поощрения всегда бывают неплохими, это непременная 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 в большой 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 уходит со сцены, то же 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 чего-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? Все дело в том, что люди, обладающие реальной властью, не хотят утратить ее, а потому предпочитают время от времени внедрять в компанию руководство «со стороны». Эти «захватчики» являются представителями ведущих акционеров, которые таким образом защищают себя. Все это результат борьбы за отстаивание своих интересов.

А что можно сказать о следовании за звездой в рамках одной компании? Этот прием хорошо работает, пока вы не достигнете определенного уровня. На этом уровне каждый следует какой-то звезде, – глупые и наивные люди в состав высшего руководства не попадают, – и теперь вы становитесь таким же, как все остальные, так что дальнейшее продвижение основывается уже не на лояльности, а на других критериях. Я рекомендую вам применять эту тактику, если вы достаточно сообразительны, чтобы следовать за звездой, иначе вы посвятите свою карьеру служению боссу, которому никогда не подняться выше среднего уровня.

Я соблюдаю лояльность к своему боссу, пока это не входит в противоречие с моими интересами или интересами компании. Говоря об интересах компании, я имею в виду те ситуации, когда возникает угроза 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 как-то рассказал мне 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 пойдет в гору, сразу же, как только познакомился с ним».

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 впрямую. Мы обсудили необходимость стать техническим экспертом, найти другую работу для себя или для своего босса. Теперь, я надеюсь, вы понимаете важность рекомендательных и благодарственных писем.

Мы говорили о поиске работы за пределами своей компании и о методе следования за звездой. Как только у вас появится возможность добиться повышения – действуйте!

Глава 11
Выживает сильнейший

Нравится ли мне самому эта глава? Ни в коем случае. Но приемы, описанные мной здесь, я неоднократно наблюдал на практике, их применяли и по отношению ко мне. Прочитайте эту главу и сформируйте свое собственное отношение к их использованию. Это действующие трюки, причем весьма грязные.

Я представляю вам семь приемов, которые сам не применяю, – но, полагаю, я должен их показать, чтобы вы были к ним готовы. Несуществующие письма, необъявленные копии, обращения к руководству, обманы в рекомендациях, подрывная деятельность с помощью слухов и сплетен, звонки в правительственные структуры, и наконец, «мы заключили сделку», – эти приемы составляют список наиболее распространенных методов корпоративной войны.

Людям свойственно поступать так, они всегда так поступали и всегда будут так поступать, и если ваши моральные представления оскорблены самим фактом упоминания «нечестных» приемов и вы не заботитесь о том, что чьи-то лапы могут положить конец вашей карьере, можете не читать эту главу. Однако, не прочитав ее и не выработав методы раннего обнаружения и противодействия, вы ни за что не подниметесь выше среднего уровня менеджмента. Можете считать большой удачей, если сумеете продержаться на этом уровне.

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 просто чувствую людей, которые могут ее использовать, и я крайне осторожен, когда мне приходится иметь с ними дело. В целом, Мастер корпоративной политики соблюдает определенный кодекс чести. Он не всегда совпадает с вашим, но он у него безусловно есть. 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. Написание писем после того, как они *не были отправлены*, 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 подбрасываете 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 было отправлено месяц назад.

Этот прием срабатывает, потому что никто не верит несчастному, который оправдывается: «Я не получал этого». Что делать, если этот прием использовали против вас? Жаловаться и заявлять во всеуслышание, что вы не получали письма, я вам не советую. Так поступали многие, но им никто не верил. Ни в коем случае так не поступайте.

Способ противодействия? Такого способа не существует. Требуйте от секретаря тщательно регистрировать всю входящую корреспонденцию. Заставляйте секретаря точно проставлять все даты и время ее поступления. Держите под замком печати и штампы так, чтобы без вашего разрешения никто не мог ими воспользоваться. Если приходит письмо, секретарь будет знать об этом, зафиксирует время его поступления и поставит на нем дату получения. Если вы тщательно инструктируете своего секретаря и требуете аккуратности в его работе, то и ваш секретарь, и вы, – оба всегда будете готовы к неожиданному удару.

Имейте в виду, я не советую вам применять этот прием. Я хорошо знаю типов, использующих эту тактику, и доверяю им не больше, чем бешеной собаке. Если у менеджера нет ни малейших представлений о чести, его проще пристрелить. Каждый по-своему определяет, что такое честь, но если вам вообще нельзя доверять, на что вы годитесь? Я знаю множество людей, которые способны лгать, соблюдая определенные правила, но создание фальшивых документов не вписывается ни в какие рамки порядочности и приличий. Даже лжецы не любят тех, кто создает письма и меморандумы постфактум.

Использовал ли я сам эту тактику? Никогда не делал этого и не собираюсь делать. По отношению ко мне так поступали пять раз, и я до сих пор жив. Я упомянул об этом приеме в своей книге только для того, чтобы вы знали о такой возможности и были готовы к тому, что подобный трюк может быть обращен против вас.

Необъявленная копия

Недостаток храбрости может быть восполнен избытком хитрости.

Уильям Блейк (1151-1821)

Этот прием в ходу уже много лет. Профессиональная вежливость требует перечислить в приложении к документу всех, кому идет копия письма, чтобы каждый знал, кто еще в курсе происходящего. Мастер корпоративной политики, использующий данную тактику, не составляет такой перечень.

Стандартные правила предписывают решать проблему на своем уровне, пока не будут исчерпаны все возможности, а затем идти выше. Используя тактику необъявленной копии, можно создать у противника иллюзию, что вы готовы найти решение, хотя это не так. Вы втягиваете в дело его босса, начальника его босса и так далее, пока он не знает всех подробностей, а затем спокойно ждете: где суд, там и расправа.

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

1. Мой поставщик доставил продукцию плохого качества, и мы вернули ее как можно скорее. Однако у него был небольшой бизнес и серьезные проблемы с наличностью.
2. Президент компании позвонил мне и сказал, что, поскольку я не заплатил за товар, поставщик напишет о случившемся председателю совета директоров.
3. Я обрисовал ему нашу позицию и сказал, что если уж ему надо кому-то написать, то пусть он пишет в первую очередь директору по поставкам, моему непосредственному начальнику.
4. Пакостник написал моему директору, но одновременно послал копии председателю совета директоров и двум вице-президентам, не сообщив нам об этом.
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. Может быть, он и выиграл одно сражение со мной, но на протяжении последующей карьеры я не давал ему возможности делать бизнес, пока отвечал за снабжение.

Итак, с точки зрения долгосрочной перспективы, прием может принести больше вреда, чем пользы. Следует ли вам пользоваться этой тактикой? Не советую, но признаю, что не раз наблюдал, насколько она бывает эффективной.

Письма руководству

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

Махалия Джексон (1911-1972)

В предыдущем разделе я упомянул поставщика, который написал письмо 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 неприятность для любого уровня менеджмента, а когда это затрагивает лично вас, ситуация может оказаться довольно болезненной. Хотите испытать это на своей шкуре? «Когда, наконец, будет решен этот вопрос?!»

Все начинается с того, что ваше письмо поступает в канцелярию высшего руководства. Большой босс его так и не увидит, но кто-то из его помощников прочитает письмо и направит его вице-президенту, отвечающему за соответствующее направление работы. Он рассмотрит письмо и направит его вниз, главному менеджеру, с пометкой, что председатель совета директоров ожидает ответа (и горе вам, если вы не приняли меры). Главный менеджер направит его в следующую инстанцию, и оно поступит еще на ступеньку ниже, пока не достигнет уровня того, кто непосредственно отвечает за решение вопроса. Прохождение каждой дополнительной ступени прибавляет письму дополнительный вес, и к тому времени, когда вопрос высшего руководства: «О чем там идет речь?» достигнет осведомленного менеджера, он превратится в нечто вроде: «Так будет ли решен этот проклятый вопрос, или нет?!»

Советую ли я поставщику обращаться к высшему руководству? 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, следует написать высшему руководству. Каждый раз, переходя на следующий уровень, нужно посылать копию письма тому, кто не желает решить проблему, а также его непосредственному начальнику, чтобы они решили вопрос самостоятельно.

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 ваше начальство может открыть сезон охоты и съесть вас на месте, но если у вас не остается другого выхода, действуйте. Пишите наверх, и пусть ваше письмо свалится им на головы, но помните: нет ничего, что руководство ненавидело бы больше, чем вмешательство главного босса корпорации в вопрос о конкретном сотруднике. Когда это происходит, вы попадаете в список тех, от кого надо избавиться во чтобы то ни стало. Каждый руководитель будет стараться отомстить вам, даже если на это потребуется много сил и времени.

Эту тактику можно использовать лишь однажды. Я вспоминаю людей, применивших этот прием после получения письма об увольнении. Они обращались к 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 так поступать, если вы хотите остаться в компании? Не советую, потому что, если Мастера корпоративной политики обнаружат, кто это сделал, они разгрызут все ваши косточки с такой скоростью, что вы даже сообразить не успеете, что же с вами случилось. Можно ли проделать этот трюк, не обнаружив себя? Если вы хотите, чтобы прием сработал, вы должны назвать свое имя в обращении к руководству. И не просите, чтобы ваше имя не разглашалось: никаких гарантий, что ваша просьба будет удовлетворена, у вас нет.

Следует ли говорить со своим боссом, если вы хотите написать высшему руководству? В целом – нет, но и среди руководителей существует немало честных, трудолюбивых людей, которым можно доверять. Если вы работаете на честного человека, – у меня на протяжении всей карьеры было таких немного, – поставьте его в известность.

Возымеет ли эта тактика действие? Не сомневайтесь, расправа произойдет. Если вам не важно, что случится с вами, приготовьте бомбу и ожидайте, когда она взорвется. Мне часто бывало жаль, что у меня нет такого количества денег, чтобы я мог смело высказать всем то, что я о них думаю. Мне жаль, что я недостаточно глуп или наивен, чтобы вот так просто написать высшему руководству и рассказать ему обо всем. Да, я знаю, но моя жена и дети хотят есть.

Писать высшему руководству всегда рискованно. Если вы финансово защищены и моральные принципы для вас важнее собственной безопасности, действуйте. Но если вы похожи на большинство людей, вы можете только мечтать о 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, не представлял я себя самого применяющим эту тактику. Полагаю, я никогда не опущусь до этого, но со мной так поступали. Могу сообщить, что час расплаты все же пробил, пусть мне и пришлось с этим немного подождать.

В чем суть этой тактики? Позвольте описать ее, рассказав о том, как меня 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 закупщик, контракт с которым приходится разрывать, потому что тот разругался с его руководством. Мой тип сотрудника, не так ли? Он спросил меня, не возьму ли я этого человека в свою организацию, поскольку он отличный специалист, настоящий эксперт – мы все много потеряем, если человек с такой квалификацией останется без работы. Я попросил приятеля написать мне письмо с изложением проблем этого закупщика и рекомендациями. Я объяснил, что намерен использовать это письмо, только если у меня возникнут проблемы с этим человеком, иначе я впоследствии уничтожу письмо. Менее чем через две недели я уже понял, что мне подсунули абсолютно никчемного типа, и что вы думаете? Проходимец, который называл себя моим другом, прислал рекомендательное письмо непосредственно в отдел кадров, составив его так, что я теперь не мог уволить его дружка. У меня не было возможности использовать письмо, потому что оно лежало в личном деле этого типа. И там были одни положительные оценки!

Что я сделал? Я нашел ему работу в другой компании с оплатой на 25% 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 составлять подобное рекомендательное письмо я не стану.

К чему я все это рассказываю? Чтобы кого-то уничтожить, повесьте на него своих неудачников, снабдив такими письмами в личном деле, которые не позволят избавиться от них. А если вы хотите нажить врага на всю жизнь, используйте эту тактику, называя других людей своими друзьями.

Атака с помощью клеветы

Маккартизм – это американизм с закатанными рукавами.

Джозеф МакКарти (1908-1957)

Как могло случиться, что сенатор Джо МакКарти оказался способен привести в смятение целую нацию, когда у него на руках не было ни одного убедительного доказательства? Почему люди вдруг принимают на веру некие утверждения, не способные выдержать даже поверхностной проверки? Ответ: людям свойственно поступать так. Просто, такова человеческая природа.

Люди верят самым нелепым обвинениям, если это соответствует их целям. Даже если у них нет личных мотивов, они с нескрываемым удовольствием поверят худшему о других людях. Задумайтесь об этом хотя бы на минуту. Если вы мужчина, и ваш приятель говорит вам, что некая женщина доступна, поверите ли 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 мы не знаем этого человека, даже если он нам нравится.

Если вы поняли, в чем суть этого психологического принципа, значит, вы уже хорошо себе представляете, как работают корпорации. Успех дается тому, у кого нет никаких моральных принципов.

Хотите кого-то уничтожить? Начните с распространения слухов об этом человеке. Если они внедрились в сознание достаточно глубоко, они превращаются в правду, даже если не соответствуют действительности. Никому не укрыться от общественного мнения, а надежда на то, что доказательства предоставит обвиняющая сторона, утешает только наивных идеалистов.

Вот несколько примеров сплетен, которыми пользуются для того, чтобы уничтожить человека:

- Он бьет жену.
- Он одурачит любого, кого только сможет.
- Он уже был четыре раза женат раньше (и что из этого?).
- Он взял со стола книгу и отрицал, что не вернул ее.
- Он лечился в психиатрической больнице.

Как уничтожить женщину? Точно так же. Чаще всего объявляют ее легкодоступной. Рассказывают всем и каждому, что она готова отдаться после первого же свидания. Все готовы в это верить, все скажут, что она

занимается тем, о чем и сказать-то неудобно (и они с удовольствием об этом говорят). И оправдаться она уже никогда не сможет. Вот несколько слухов, направленных против женщин:

- У нее есть внебрачный ребенок.
- Она делала аборт.
- Она употребляет наркотики.
- Она занимается сексом за деньги.

А если кто-то хочет уничтожить сразу целую организацию? Он пытается атаковать высшее руководство. Убедившись, что руководство недосягаемо, он начинает путь вниз. Кто занимается подобными делами, без сомнения, может придумать много более изощренных обвинений, которые в состоянии уничтожить любую, даже самую безупречную репутацию.

Наиболее уязвимыми оказываются те, кто кажется самым недосягаемым 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 множество зацепок, позволяющих разрушить репутацию любого порядочного гражданина.

Насколько я знаю, подобная тактика не ограничивается сферой личных нападок. Она распространяется и на область профессиональной деятельности. Если люди не могут найти реальных сведений, они выдумывают их. Когда они хотят кого-то убрать с дороги, они организуют атаку на него, распространяя информацию о том, что этот человек совершенно не разбирается в своем деле. Как только работа сделана, и сделана замечательно, поступает обвинение в том, что она идеологически неверна. Среди начальства обязательно кто-нибудь к этому прицепится. Начальство любит, когда подчиненные в его присутствии признают себя идиотами.

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 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 *намеревался* это делать, и этого достаточно. Если женщине нужно будет подкрепить свои обвинения, она попросит подругу заявить, что и к ней он тоже приставал. В корпоративной пирамиде женщина – собственность корпорации, а потому срабатывает даже простая угроза такого обвинения.

Использовал ли я сам тактику подобного рода? Я никогда не делал этого, и не хочу этого делать. Но если меня загонят в угол и мне будет грозить расправа, я подумаю и об этом. Как Мастер корпоративной политики, для которого выживание – задача номер один, я способен применять любые способы. Но как человек я их ненавижу. Как я буду смотреть наутро в зеркало на собственное отражение?

Не прибегайте к этой тактике, пока не окажетесь в состоянии свободного падения, и остерегайтесь тех, кто может обратить ее против вас. А если вы мужчина, просто молитесь, чтобы женщины, ваши подчиненные, не прочитали эту главу.

Звонок в государственные структуры

Я не сочиняю никаких шуток, просто наблюдаю за действиями правительства и пересказываю факты.

Уйм Роджерс (1879-1935)

Существует, наверное, не менее миллиона различных местных 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. Если верить государству, они непосредственно участвуют в жизни каждого гражданина и помогают всем нам.

Что это означает для Мастера корпоративной политики? Перед нами еще одна сфера применения грязных уловок. 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 проблем, а потому всегда готов выстрелить вам в спину? Сделайте анонимный звонок в соответствующую государственную структуру. Ребята из правительственных служб возьмут вашего начальника в оборот. Хотите наказать главного менеджера? Оглядитесь вокруг, подберите подходящую возможность и напишите им о его нарушениях. У них 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 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, невозможно будет работать. Он был так сердит, что, прежде чем уйти, записал все нарушения, о которых знал. В день, когда он уходил, он позвонил во все государственные агентства, которые смог найти по телефонному справочнику. Его компания заплатила огромные штрафы, намного превысившие затраты, которые пришлось бы понести в случае соблюдения законов.

Мы заключили сделку

Соглашайтесь на любое предложение, если не собираетесь выполнять свои обещания.

Джон Джей Чепмэн (1862-1933)

Другой мой бывший приятель применил этот прием по отношению ко мне, и я пребываю в ожидании, когда мне представится шанс отомстить. Единственной причиной, которая могла бы удержать меня тогда на прежнем месте, с тем же начальником, была возможность отомстить ему. Но я ушел прежде, чем сумел реализовать эту возможность. Я знал, что если я останусь там дольше, то могу снова нарваться на ту же неприятность.

Что такого он сделал, чтобы так сильно меня разозлить? У нас было соглашение, и 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.

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 заинтересованы в ней, 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 не захотел идти ко мне. Я попал в затруднительное положение. Сделал ли это мой бывший приятель намеренно? Я уверен, что да. Он получил моего человека и не дал мне взамен своего.

Суть данного раздела в том, что если вы не боитесь риска, вы в состоянии обманывать людей, получая то, что хотите. Вы заключаете соглашение, оформляете сделку, а потом поступаете так, как хотите. Эта тактика хороша для одноразового применения, поскольку с этих пор никто не будет вам доверять, а некоторые поведут себя как я – будут ждать случая отомстить вам. В корпоративной политике некому жаловаться на обман такого рода: правосудие надо вершить самостоятельно.

Резюме

Мастер корпоративной политики будет лгать, чтобы добиться своего. Если вы не верите в это, перечитайте еще раз эту главу. Грязные трюки для него – обычное дело. Он использует их, чтобы получить желаемое, наказать кого-то, отомстить, или просто выиграть.

Он способен подбрасывать письма, обращаться к высшему руководству, давать коварные рекомендации, использовать сплетни и клевету, звонить в правительственные службы, совершать нечестные сделки…

Захотите ли вы иметь дело хоть с одним из них?

Глава 12
Умение избегать ловушек и использовать их в своих целях

Эта глава посвящена рассмотрению способов, позволяющих разрушить карьеру своего подчиненного или возвысить немногих из них. Никто не сможет бороться со всей организацией: это один из основных путей уничтожения подчиненных, оказавшихся недостаточно лояльными. Можно, впрочем, уничтожать и вполне лояльных сотрудников, если они не вписываются в структуру организации. Система, предписывающая, кто, где и на кого работает, является мощным оружием, которое либо помогает подчиненным осуществлять цели организации, либо препятствует их достижению.

Мастер корпоративной политики организует свой штат так, чтобы он осуществлял именно то, что ему нужно. Если его задача состоит в том, чтобы уничтожить своего подчиненного, вся сила организации будет направлена на это. Если он хочет достичь чего-то важного, значит, вся организация будет действовать совершенно иным образом. Если он 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, ни на что не годен». Но, как я уже объяснял ранее, изменения в системе организации обычно бывают продиктованы Мастером корпоративной политики, которому в настоящий момент нужно что-то менять. Если происходят перемены, со стороны кажется, что менеджмент пытается решить проблемы. «Просто у нас не было подходящего человека на ключевом посту, теперь он появился. Дела наладятся – верьте нам!» Если тот, кому поручили решение проблемы, не справится с задачей, его заменят кем-то другим, чтобы наблюдатели верили, что «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 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 не уничтожит свою жертву.

Если вы освоите приемы, описанные в данной главе, вы далеко продвинетесь на пути к тому, чтобы стать Мастером корпоративной политики. Читайте ее, чтобы узнать, как настроить своих подчиненных на безделье, на бессмысленную работу, или уничтожить их одного за другим. Учитесь, как создавать организации и системы, обреченные на провал, или организации, которые медленно ликвидируют сотрудников. Эта глава расскажет вам, как заполнить штат подчиненного идиотами или нелояльными людьми. Если вы пытаетесь выжить, вам следует разобраться во всех этих тактических приемах и быть готовым реагировать на них, как только они будут обращены против вас.

Заслуженный отдых

При всех условиях правильно организованный террор представляется кратчайшим расстоянием между двумя точками.

Лейба Троцкий (1879-1940)

Каждый нуждается в том, чтобы ощущать свою ценность. Ни работа сама по себе, ни конкретные поручения, ни какое-то другое дело 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 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 важными делами, 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 боюсь полного затишья. Когда дела идут на спад, я начинаю испытывать дискомфорт. 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 смены руководства, когда 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 постоянной работы вам не дают. Я чувствовал себя отвратительно. Руководство не пыталось уничтожить меня, но и серьезной работы мне никто поручать не собирался.

Они хотели, чтобы я ушел? Безусловно, но я был уверен, что стирать меня в порошок никто не собирался. Я оставался в безопасности, пока главный бухгалтер не решил, что пора 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 предстоит сократить. Я немедленно разослал свое резюме и согласился на первое предложение, где мне была предложена более высокая оплата.

Действенность этого приема зависит от того, как Мастер корпоративной политики расценивает способности конкретного сотрудника, с чем этот сотрудник уже ничего поделать не может, и все окружающие прекрасно это понимают. Когда приходит время очередного сокращения, а это случается каждый год, 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 сотрудника. Это может случиться задолго до общей волны сокращений, если Мастер корпоративной политики взялся за разрушение имиджа кого-то из своих подчиненных, – или сделал вид, что этот подчиненный недоволен вышестоящим начальством.

Мой первый опыт столкновения с этой тактикой произошел на втором году моей карьеры. Я был выпускником университета, усердно трудившимся, чтобы обеспечить себе продвижение по службе. Человек, на примере которого я впервые наблюдал действие этого приема, раньше был начальником отдела. Он был совершенно сломлен. Мы с друзьями (до того, как я стал руководителем высокого уровня, у меня были друзья) наблюдали за ним 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. Он приходил и уходил точно 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»? Они сознательно отправили его на отдых. Ему было предписано мирно пастись на лужайке, греться на солнышке и медленно умирать. Чем дольше люди остаются в таком положении, тем скуднее становится травка, пока совсем не исчезнет – как и они сами.

Когда это случилось со мной, я ушел прежде, чем свершилось мое окончательное падение. Но я видел и тех, кто оставался на свое месте и заново проходил однажды уже пройденный путь наверх, к фавору начальства и реальной работе. Это долгая и трудная дорога, но пройти ее можно. Как им удавалось 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 заданиями персоналу, у которого просто не было времени на обдумывание проблем. Они могли разрабатывать совершенно новые проекты, которыми никто другой не хотел заниматься, и делали это лучше всех. Они осуществляли то, что не удавалось 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 выдвинуться.

Другой случай произошел с пожилым господином, который прежде был менеджером по контролю за производством на 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, он отлично знал все предприятие, словно сам создал его. Он знал, как работает каждая его часть, а также был лично знаком почти с каждым сотрудником. Новое руководство не давало ему никаких поручений, но оставило комнату в дальнем конце коридора.

У нас были проблемы с поставками запчастей. 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 дальнейшей карьеры». Другими словами, либо вы добиваетесь успеха, либо отправляетесь на местный мясной рынок в качестве товара. Я не был руководителем команды, просто рядовым исполнителем; 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 все «неразрешимые» проблемы. Увы, 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. Это была проблема, которая полностью подходит под приведенное описание. Как девять женщин не могут выносить ребенка за один месяц, так и толпы экспедиторов не могли разрешить все трудности с нехваткой запчастей.

Мы знали, что надо делать. Мы взяли в свою команду старого специалиста по контролю за производством и просто слушали его. Каждый день старик рассказывал, а мы слушали. Он много лет руководил производством и знал все узкие места. Спустя три месяца система была отлажена до уровня, который полностью устраивал руководство.

Как выжить, если вас отправили на отдых, пастись на травке? Вы обзваниваете все отделы организации и используете все связи в надежде получить новое задание. Когда у вас появляется такой шанс, вы делаете все, на что способны, и даже больше. Если вам не удалось найти задание, 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. Я был менеджером по материалам, а он понизил меня до положения рядового бухгалтера. Полное падение – с высот административного руководства в траншеи бухгалтерских баталий.

Я оставался на этой должности 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 одного города в другой.

Окружающие смотрели на происходящее с другой точки зрения. Они позволяли своей гордости взять верх над здравым смыслом. Если они были понижены в должности, то старались уйти из компании. Мой босс также был уничтожен, он ушел на работу, требующую от человека меньше, чем он мог дать, – и примерно через год снова уволился. Когда Мастер корпоративной политики запихивает вас в мясорубку, вы должны спросить себя, насколько все это для вас важно. Оставаться в таком положении можно только при здравом и спокойном отношении к ситуации и полном самоконтроле. Мастер корпоративной политики победил вас, вы стали одним из рядовых подчиненных. Вы можете либо снова проложить себе путь наверх, либо оставаться на том уровне, на который вас задвинули, – 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. Вскоре моя карьера 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, будут съедены более крупной рыбой и либо приступят к работе в соседнем огромном кабинете, где сидит множество рядовых сотрудников, либо покинут организацию. Новое руководство начнет искать людей, которые смогут войти в новую команду, чтобы делать ту же самую работу, которую вы делали раньше.

Одна из моих приятельниц хлебнула тех же неприятностей, что и я, и поступила так же. Она была понижена в должности и осталась там, куда ее поставили. Она тоже должна была обеспечить своим детям возможность учиться в высшей школе и заработать себе средства к пенсии. Она пошла вновь в гору примерно в то же время,

что и я, 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 доказательства вашего полного несоответствия любой должности, а также четкое и ясное обоснование этих обвинений. Не забывайте, что они довольно ограниченные люди. С точки зрения Мастера корпоративной политики, легче отправить вас на периферию компании, чтобы вы сами нашли себе 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 его уничтожили.

На мой взгляд, этот человек в одиночку спас наше предприятие от закрытия. Он установил требования к конструкторскому отделу и график работы инженеров, внедрил и отладил компьютерную систему контроля за материалами, организовал отдел снабжения и наладил систему поставки запчастей и комплектующих, 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, – новое руководство всегда приводит новых людей. Мой герой был уже немолодым человеком, и он 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.

Они не уволили его, но они растоптали его чувство самоуважения, его способность принимать решения. Через несколько лет он покончил с собой, и я не перестану проклинать руководителей, выбросивших его на обочину жизни. Его отправили пастись 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 своей 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 стараюсь жить по его стандартам. Единственное, чего я желаю, – это обладать его силой характера.

Создание структуры, запрограммированной на неудачу

Нет более жестокого ада, чем провал в чем-то великом.

Джон Ките (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 козыри, а все плохие карты другим людям, или поступить иначе. Управляя структурой организации, Мастер корпоративной политики контролирует вашу карьеру. Если вы заняты внедрением компьютерной 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 пока они работают не на вас, а на кого-то другого, 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, они направляют возможности организационной структуры против того сотрудника, который, с их точки зрения, больше не нужен. Я получил место менеджера по материалам, которое освободилось после того, как предыдущий сотрудник проиграл битву с Мастером корпоративной политики. Я

был нанят, а мой предшественник отправлен на отдых. Организация находилась на грани краха. Все закупщики и руководители низшего звена работали на обслуживание главного манипулятора всего 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. Я рассказал ему об этом, и он предоставил мне право управления.

Вот еще пример того, как структура организации может убить вас. Когда положение, создавшееся из-за нехватки 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 производством. Управляющий заводом в тот момент ненавидел директора службы поставок, 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 он 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, никто не мог заставить их приходить раньше, – и все сбои объяснялись недостатками в работе технической службы. «Плохими ребятами» оказались инженеры.

Пример создания структуры, целью которой является провал, встретился мне, когда я должен был внедрять 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, 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. Моей задачей было сделать так, чтобы эта система заработала: выявить необходимые изменения в работе всей соответствующей структуры, затем эти изменения осуществить, научить пользователей работать в новой компьютерной системе и таким образом отладить всю деятельность на основе нового программного обеспечения. Я плыл против течения и не мог сдвинуться с мертвой точки. Когда я пожаловался на это своему боссу, он просто рассмеялся.

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 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 окончательно 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. Босс не дал им никаких указаний насчет того, чего же именно он хочет, а потому они по определению не могли ничего добиться. Босс вывел их с территории основного предприятия, и больше о них никто ничего не слышал. Он мог бы уволить их постепенно, одного за другим. Но он воспользовался системой организации, чтобы убрать всех нежелательных людей за один раз.

Еще один способ использования структуры организации Мастерами корпоративной политики для уничтожения неугодных – поручить человеку задание, но не дать никаких реальных возможностей (или 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. Нет, не давайте ему возможностей контактировать с инженерами, пусть пойдет и решит проблему. Когда он потерпит поражение, вы можете понизить его в должности или уволить. Если у Мастера корпоративной политики возникают проблемы с конкретным продавцом, он не просит службу поставки помочь ему – нет, он требует от парня

решить проблемы без какой бы то ни было помощи. Когда он потерпит неудачу, а это неизбежно без контакта со службой поставки, сопротивляющейся любым внешним вторжениям, Мастер корпоративной политики выкинет неудачника вон.

Если Мастер корпоративной политики хочет, чтобы один из его сотрудников преуспел, вся структура организации будет изменена 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. Считайте это волшебным ковром-самолетом, который несет счастливца 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 кем-то использованы или направлены на решение других задач. Мастер корпоративной политики способен менять структуру организации так, чтобы всегда оставаться уверенным, что дела пойдут в нужном ему направлении.

Что вы можете сделать, если структура организации направлена против вас? Вам надо сообщить боссу о необходимости ее изменения, но, если все было устроено преднамеренно, вы будете попусту тратить время. Вы можете пойти пожаловаться в отдел кадров, но все, что они могут (или захотят) 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, дневник вам не поможет. Что вы можете сделать, если ваш босс решил направить против вас силу организации? Исчезнуть прежде, чем будете мертвы.

Вытеснять понемногу

Когда приходят печали, они не приходят по одиночке.

Уильям Шекспир (1564-1616)

Процесс этот подобен очистке артишока, 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 излишней жестокости по отношению к нижестоящим сотрудникам. Он отрывает листик за листиком, и для каждого конкретного случая находит убедительные оправдания или какой-то организационный предлог.

Несколько лет назад мой босс так обошелся со мной. Я отлично знал его, и к тому же был тесно связан с ним командной цепочкой, поэтому меня было трудно отправить пастись на травке. Ему пришлось понижать меня постепенно, шаг за шагом. Вначале он не продлил контракт с нашим главным поставщиком. Его доводом стало то, что этот клиент слишком велик для нас, его нужно дополнительно контролировать и постоянно наблюдать за ним, а это некому делать. Он нанял инженера, подчиненного непосредственно ему, а затем и администратора, 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. Одновременно с этим Мастер корпоративной политики 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 их в управления отдела по контролю за производством. По его мнению, я должен был лишь доставить всю продукцию к воротам предприятия, а дальше к работе следовало подключаться производственникам, чтобы решить, что и куда доставлять внутри предприятия. Перепоручайте свою работу другим, не загружайте себя, вы будете только сопровождать автопарк, – ездить будут другие. Я боролся и против этого, но проиграл и эту битву. За это 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 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, как артишок, разберут до последнего листика. Было ли это следствием его желания избавиться от меня? Или этого требовали интересы бизнеса? Кто знает?

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 выживание зависело от результатов нашей деятельности. Если они не соответствовали профессиональным требованиям, я не спешил избавляться от них, но пробовал их в других делах, чтобы проверить, годятся ли они хоть на что-то. Если они ни на что не годились, приходилось признать, что они мне не нужны. А если они ничего не могут сделать и, соответственно, не нужны мне, я искал возможности избавиться от них.

У меня был случай, когда босс пытался уничтожить меня, постепенно ликвидируя мою организацию, представлявшую собой матричную систему, подчиненную десяти директорам одновременно. На этот раз я объединил силы с ним самим и переподчинил организацию непосредственно начальству, стоявшему выше этого босса. С этого момента у меня не было подчиненных, я ни за что не отвечал – его люди должны были работать на меня, а когда они отказались это делать, я подбросил связку гранат в его офис. Я устроил широкую рекламную кампанию полной неспособности его отдела обеспечить выполнение работ, связанных с моей программой. Руководство встало на мою защиту, и мы нанесли ему тяжелейший удар. В итоге вся организация полностью вышла из-под его контроля и была возвращена мне.

Еще пример (в другой компании) касается моего директора, возглавлявшего службу поставок, который выпал из обоймы вице-президента по материалам. Директора перевели из главного офиса, где располагался вице-президент, в другой офис – вы не можете просто так уничтожить небожителя. Подход, избранный вице-президентом, заключался в медленном откусывании по кусочку от сферы влияния и ответственности директора службы поставок и передаче этих полномочий другим директорам. Поставка материалов является практически постоянной проблемой, и это вполне логичный первый шаг. Вице-президент перевел людей, связанных с решением этой проблемы, в подчинение директора по операциям с материалами. Они становились ближе к производству, к непосредственным повседневным реалиям, а значит, у них должен был появиться особый энтузиазм и заинтересованность в решении проблемы. Так директор службы поставок потерял около четверти своего персонала.

Следующей областью, к которой обратился вице-президент, была группа управления конструкторским бюро и инженерно-техническими службами. Было объявлено, что эта группа должна будет сосредоточиться на разработке проекта изменений в отношениях с поставщиками, формировании новых методов транспортировки и упаковки, налаживании контроля за качеством комплектующих и так далее. Эта группа составляла примерно 10% штата службы поставок. Вице-президент перевел всю группу в подчинение новому директору, и теперь у директора службы поставок осталась половина того персонала, который был изначально.

Следующим его шагом стало создание группы оценки материалов. Они готовили запросы поставщикам и оценивали 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 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? Думаю, вы поняли: директор службы поставок. Как только он был низведен до работы с третье-степенными клиентами и партнерами и остался с 15% от начального штата, ликвидировать откровенно ненужную организацию не составляло труда.

Эта тактика работает, причем на удивление хорошо. Когда Мастер корпоративной политики хочет вытеснить своего подчиненного из организации, он может сделать это, удаляя листик за листиком. Как дерево, человека можно срубить за один прием топором, а можно ощипать все его листья и оставить его медленно умирать. В любом случае подчиненный обречен.

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 новые и новые поручения. Чем больше заданий и обязанностей ложится на плечи сотрудника, тем больше возможностей для Мастера корпоративной политики найти какие-то недоработки в его деятельности. Это в особенности полезно Мастеру корпоративной политики, если его подчиненный по-настоящему компетентен и способен отлично справляться со своей работой. Если он хорошо выполняет работу в какой-то области, 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 он окажется уязвимым для атаки.

Этот прием – дракон с двумя головами. Как только Мастер корпоративной политики обнаруживает нечто, в чем подчиненный не достигает совершенства, он может от него избавиться. Но если подчиненный окажется совершенным во всем, Мастер корпоративной политики рискует сам, потому что сотрудник, доказавший, что он способен выполнить любое задание, обретает дополнительную силу. Такой человек продолжит карабкаться наверх, и недалек тот день, когда на него будет работать немалая часть организации босса.

Я наблюдал действие этой тактики в самом начале моей карьеры, причем я так и не узнал, было ли целью Мастера корпоративной политики перегрузить своего сотрудника и уничтожить его или он просто в отчаянии пытался найти, чего же не может сделать этот подчиненный. Он руководил операциями с материалами, в основном, 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 стал вице-президентом, так что если это была тактика его начальника, то она не сработала. Он был хитрейшим Мастером корпоративной политики, и я думаю, именно этот человек стал одним из тех, кто вдохновил меня на создание этой книги – многие из его тактических приемов представлены здесь.

Еще пример: у моего следующего босса, директора по материалам, был подчиненный, который занимался складами. Он говорил, да и действовал исключительно банально, был весьма посредственным, но вполне компетентным человеком. Когда я стал жаловаться на «черные дыры» в получении материалов, мой босс и его начальник поручили ему проверку ситуации. Мы называли этот участок «черной дырой», потому что все, что туда попадало, уже никогда и нигде не появлялось. Я потребовал, чтобы предпринимались какие-то реальные шаги для решения этой проблемы, но начальник складов не смог решить ее. Босс перевел его на ничтожную должность в другой части предприятия. Следующий сотрудник разбирался в своем деле, и проблема была решена. Мой босс получил то, что хотел, то есть нового человека, который управлял складами, и я получил то, что хотел, то есть поставку комплектующих на производственные участки. Выиграли все, кроме начальника складов.

Другой случай применения этой тактики – то, что я называю «вращающиеся стулья». Этот прием состоит в постоянном перемешивании менеджмента. В один из дней менеджер А и менеджер Б меняются местами. Каждый менеджер изучает новую сферу деятельности, каждый сотрудник приобретает дополнительный опыт, и весь штат в целом становится более квалифицированным. 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 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. 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 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 (и 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 проявил себя в качестве сотрудника, способного быстро включаться в решение проблем и достигать успеха. Но я тоже никогда не работал в сфере поставок. При том, что на меня работала половина штата Старого доброго Боба, все это стало еще одним слоем углей для поджаривания бедняги Боба. Мой менеджер никогда не обсуждал со мной эту ситуацию, но я догадывался, в чем суть его планов. Когда Боба благополучно 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 устранил вице-президента. Старый добрый Боб вернулся в строй, когда пришло новое руководство – его призвали с пастбищ к активной работе. 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 удается, планируйте, как проводить время на отдыхе, пощипывая травку и ничего не делая. Оставайтесь там, пока не начнется очередная смена руководства, и постарайтесь, чтобы вас захотели вернуть к настоящей работе. Вы не сможете отказаться от выполнения дополнительных обязанностей, потому что на этом ваша карьера будет завершена.

Организация для унижения / вознаграждения / наказания

Одна из многих причин, сбивающих людей с толку и делающих трагичным человеческое существование, состоит в том, что общественная организация является одновременно необходимой и неизбежной. Люди создают подобные организации для своего удобства и всегда обнаруживают, что становятся жертвами их же руками 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 приемов, которые он может использовать, является попытка лишить человека его статуса. Он не урезает оплату этого сотрудника, вообще не делает ничего такого, что могло бы обеспокоить 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 на производстве, – а группа состоит из сотрудников, которые составляют счета и определяют материалы и их количество. Одна группа была расположена на предприятии, другая – в главном офисе корпорации. Я должен был выбрать одного из руководителей этих групп, чтобы передать ему руководство над объединенной группой. Таким образом, один из них должен был сохранить свой статус, а другой неминуемо терял его. Я принимал решение, основываясь на том, как я расцениваю 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 любых задач. Он находил верный тон с каждым. Я выбрал второго.

Я не пытался наказать технического специалиста, но я оценивал его с точки зрения отношений в системе организации. Ему следовало стоять на том месте, где он мог бы принести максимум пользы. Увы, я не подумал, что этот 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. Он пришел и поговорил со мной об этой ситуации, и я перевел его на независимую позицию с прежним подчинением мне. 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 его работа оставалась прежней. Решения принимались новым руководителем, обладающим хорошими навыками общения с людьми, и это был редкий 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 по-настоящему плохо. Если даже потеря статуса и не заставляет сотрудника немедленно приступить к поискам другой работы, его способность выполнять работу резко снижается, потому что теперь он должен проходить сквозь дополнительный уровень управленческой структуры, прежде чем выйдет на окончательное решение, которое Мастер корпоративной политики оставляет за собой. Дополнительный управленческий уровень задерживает его и становится препятствием на пути к цели. Когда он наконец проходит все препятствия 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 чувствовать себя обладающим меньшими возможностями, чем раньше.

Когда Мастер корпоративной политики хочет кого-то наказать, он забирает те функции, которые особенно хорошо выполняются 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.

Когда Мастер корпоративной политики хочет уничтожить вас, он забирает у вас ваши обязанности – то, с чем вы справлялись лучше всего. Вы можете протестовать, но это ни к чему не приведет. Босс всегда прав. Если он хочет, чтобы та или иная область деятельности перешла к его сотруднику, вы можете 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 отлично справились с тем-то, и я поручаю вам решить такую-то проблему». Вскоре после этого вы вылетаете за дверь.

Не существует способа остановить Мастера корпоративной политики в его стремлении перестроить собственную организацию так, как ему хочется. Если вас понизили внутри системы организации, то все, что я могу вам посоветовать, это найти новую работу. Как только вы проявите свои властные пристрастия, ваши дни будут сочтены.

Система, обеспечивающая провал

Нет провалов в Америке, в любви или в деньгах. Это всегда чье-то предательство.

Грет Маркус (р. 1945)

Мне нравится эта тактика, ее используют многие компании. Она проста до глупости – но безумие вещь заразительная. Тактика состоит из создания нескольких бюрократических ступеней, которые должны следовать друг за другом в определенном порядке, опираясь на тщательно разработанную схему. Чем больше правил, тем медленнее работа.

Однажды 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, и 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 ночной почтой в корпоративный офис, где его зарегистрируют в отделе поставок.
5. Финансовый отдел должен одобрить запрос.
6. Ответственные работники корпоративного офиса, отвечающие за трату средств по определенным направлениям, должны одобрить запрос.
7. Работники системы контроля за качеством должны одобрить запрос.
8. Теперь 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, после чего 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, сколько из этих 14 ступеней на самом деле нужны? Если нам надо купить резистор за семь центов, мы должны пройти до восьмой ступени. Чтобы потратить эти семь центов, мы должны получить подписи: инженера, старшего инженера, менеджера по инженерно-технической части, представителя отдела финансов, представителя управления, работника отдела контроля за качеством, и наконец, закупщика, который непосредственно будет исполнять распоряжение. Подумайте только: семь человек одобряют расходование семи центов!

Эта система была создана намеренно, чтобы остановить поставки, что и произошло. Все было устроено так, словно Мастер корпоративной политики возненавидел инженерно-техническую часть и решил отомстить ей. Я не думаю, что дело было именно в этом, но пример показывает вам, что если кто-нибудь захочет предельно затруднить осуществление определенной работы, он легко может этого добиться. Кстати, бюджет всегда оставался превышенным. Поскольку требуется каждый раз получать так много подписей, никто не несет личной ответственности за перерасход бюджета.

Мастер корпоративной политики определяет все процедуры, которым следует его организация. Чем больше процедур, чем больше правил, тем медленнее все движется. Я не знал, что предложить моему боссу по поводу 14 ступеней, необходимых для оформления заявки на поставку материалов, но подумал, что мог бы просто добавить еще два или три уровня получения подписей. У нас были свои финансовые аналитики, которые могли просчитать возможные добавочные затраты. А что до меня, так я ведь менеджер программы. Почему бы и ко мне не обратиться за подписью? 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 еще один пример системы, направленной на то, чтобы все усилия были обречены на провал. Инженерный отдел, где я работал, контролировался главным офисом корпорации. В прежние времена здесь производились все технические расчеты. Но с тех пор, как инженеры были объединены в профсоюзы, на заводах повсеместно ввели новые структуры и системы. Завод, на котором мне довелось работать, имел свое конструкторское бюро, но инженерам, трудившимся там, не разрешалось самостоятельно направлять чертежи куда бы то ни было, они должны были получать на то одобрение корпоративного офиса. Представьте себе, что

происходило, когда чертежи, созданные не членами профсоюза, поступали в главный офис, который находился под контролем инженеров из профсоюза. Они просматривали чертежи, если они вообще это делали, заявляли, что те никуда не годятся, и отправляли их на переделку. Даже остановка производственной линии не могла ускорить выяснение отношений. Вмешалось ли руководство компании? Они создали систему, которая по определению не могла работать.

А что происходило с процессом внесения изменений в инженерные решения? Вот как 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 высшим руководством предприятия, в целях «отсеивания несущественного». Если инженеры на производстве соглашались с тем, что перед ними проблема и она является «существенной», собирался другой комитет под названием «Требуемые инженерные действия», 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 над решением проблемы не более сорока часов. Если им требовалось большее время, они должны были сообщить об этом и объяснить, почему проблема не была решена за сорок часов. Иногда возникали 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 и о самом решении, и о финансовой его стороне – вплоть до окончательного выполнения задачи. Если инженеры-конструкторы принимали решение, не одобренное инженерами на производстве, немедленно возникали проблемы с бюджетом. Таким образом, любая задача запускалась, а затем останавливалась, пока не приводился в порядок бюджет, и все начиналось сначала, останавливалось и так далее, пока проблема не была решена – если ее вообще можно было решить в такой обстановке.

Вы можете спросить, не является ли это способом уничтожения? Почему бы 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? Трудность заключалась в том, что вице-президент по производству знал, 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 ничего платить этим бездельникам, в противном случае они могли бы выполнить работу, которая стояла две недели, за один день. И что же он сделал? Он создал систему, задачей которой было останавливать любые действия конструкторского бюро и передавать как можно больше полномочий его 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, которые получали деньги за восемьдесят рабочих часов в неделю. Даже если на этой неделе не было создано комитета по решению проблем, они все равно получали свою оплату. 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. Давайте платить четырем людям за работу, которую будут делать двое. И вместо $ 100 000 в год заплатим им $ 200 000. Вот это и есть великолепный пример той системы, о которой идет речь в этом разделе.

Как бороться с этим? С помощью логических доказательств, обращенных к высшему руководству. Как вы видели, я только смеялся, сталкиваясь с подобными ситуациями, – они всегда предполагают чудовищную трату времени и человеческих усилий. Если руководство моей бывшей компании когда-нибудь прочитает эту книгу, они смогут полюбоваться на себя 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. Все очень просто: это отказ от заполнения организации тем количеством людей, которое требуется для осуществления работы. Человек, возглавляющий организацию, оказывается под страшным давлением и не может выполнить все поступающие задания. Через некоторое время его заменяют другим, потому что «работа совершенно не делается». Рассказав, как этот прием был использован по отношению ко мне, я смогу описать вам действия Мастера корпоративной политики.

В первый раз, когда это случилось, у произошедшего были две причины. Главный босс хотел поставить на мое место собственного человека – я не был одним из его людей. Мой непосредственный начальник хотел того же – я не был 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 начальству.

Я создавал свою организацию из маленькой группы людей и довел ее численность до 80 сотрудников, когда высшие силы 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 подождать и поработать 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 потерял уже 16 человек (20 процентов) персонала, необходимого для выполнения работы.

Закончилось ли все на этом? Нет. Понял ли я, что не в силах что-либо изменить? Понял и был переведен на другую программу, гораздо менее важную. Передал ли босс 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. Я был приглашен для того, чтобы перевести дела организации из одной части страны в другую. Первоначальная организация должна была поддерживать долгосрочные контракты, а новая – выполнять административную работу. Первоначальная организация состояла из 30 человек, а в новой на тот момент было всего пять. Я знал, что пятерых сотрудников станет мало, а потому изложил свою точку зрения руководству. Они ответили: «Не беспокойтесь об этом – вы получите необходимый персонал. Начните работу с маленьким штатом, а когда потребуется больше людей, мы вам их дадим». Я взялся за работу и начал перевод дел.

Когда перевод был почти завершен, произошла смена высшего руководства, и 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. И поскольку у меня до сих пор в бюджете стояла оплата 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 политической фигурой 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. Я продержался шесть месяцев, пока они не сняли меня с должности. Получил ли мой преемник дополнительный персонал? Да, причем немедленно.

Итак, как работает этот прием? Мастер корпоративной политики не дает подчиненному необходимых инструментов, но предъявляет к нему требования, как будто у того есть все, что нужно. Мастер корпоративной политики говорит ему, что если тот не сумеет выполнить работу без нескольких дополнительных сотрудников, 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: «Работайте умнее, а не усерднее». Он говорит подчиненному, что увеличение штата не является решением проблемы. Со временем Мастер корпоративной политики собирает достаточное количество доказательств непригодности данного сотрудника, которые будут выглядеть солидно даже для самых упрямых и настроенных на защиту персонала работников отдела кадров, и 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 был знаком с главным боссом – а не потому, что знает что-нибудь о работе. Иногда у него оказывался в подчинении хороший специалист, который делал все возможное, чтобы компенсировать некомпетентность своего босса, и мог бы продолжать в том же духе, но боссу хотелось съесть кого-нибудь на обед, а он не считался с тем, кто и на каких местах нужен для обеспечения работ. В итоге образовывались провалы в деятельности всего подразделения, и виновен оказывался тот, кто тащил на себе всю работу. Как только его выбрасывали, новый человек получал полное финансирование и возможность набрать персонал.

Как вы можете защищаться от этой тактики? Существует только один способ, 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, в другом мое руководство отправилось в ссылку, а я остался с новыми начальниками, которым я был не нужен. Это непререкаемая истина: если вы хотите делать карьеру, вам надо быть одним из людей босса.

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 пойти выше на один или два уровня. Кто знает, вы, может быть, сумеете получить доступ к большому начальнику, с учетом того, в каком отношении ваш новый босс находится с высшим руководством, – нужно обращаться именно к тому, кто поставил вам нового босса. Он может быть одним из приближенных короля или тем, кого этот король собирается вскоре прикончить, а может быть нейтральной фигурой из организации большого начальника. Если он прислан на эту должность, чтобы быть впоследствии уничтоженным, самое разумное – присоединиться к его 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 пойти к нему.

Результат № 1: Большой босс выслушает, как вы представляете себе последствия неукомплектованности вашего штата, и даст вам дополнительных людей, но оставит вас работать на того же нового босса. Это очень похоже на принятие анальгина против зубной боли: дает 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 к нему вооруженным до зубов всеми документами и тщательно подобранными доказательствами некомпетентности нового начальника, а также со всем, что у вас на него есть. Вы должны идти с настроем на смертельную схватку. Вы можете получить дополнительных людей и черную метку на вашего нового босса, и таким образом устранить его с должности.

Другой возможный результат прыжка до уровня большого босса может заключаться в том, что он сам передвинет вас в безопасную зону, чтобы вы не пытались пойти еще выше и дать руководству материал на него. Будьте осторожны, используя этот прием, поскольку 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 подчиненного тупицами

Обобщать – значит быть тупицей. Расчленять – единственный признак достоинства. Общие знания – это знания, которыми обладают глупые люди.

Уильям Блейк (1757-1827)

Лозунг Мастера корпоративной политики: «Если надо обеспечить его штатом, убедись, что он состоит из тупиц». Если нельзя заморить его голодом, можно сделать так, чтобы пища, которую он получает, была лишена питательных веществ. Никто, оказавшийся на дороге Мастера корпоративной политики, ничего не сможет добиться, если его снабдят ни на что не годным персоналом.

Электрические лампочки бывают от 40 до 120 Ватт, – сравним это с коэффициентом умственного развития, а также количеством энергии, честолюбия 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 «мощность» 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 сообразительнее меня. Он решил, что мне в обеспечении поставок потребуется техническая помощь и что мне следует нанять выпускника технического института, а не проверенного профессионала с двадцатилетним стажем, который мог бы немедленно взяться за дело и оказать реальную помощь. Мой босс сказал мне, что я смогу всему обучить молодого человека и воспитать из него того, кто 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 поставщиками и не будет зависеть от инженеров, когда понадобится разобраться в технической стороне дела. Я ответил, 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 дела. Все это не имело значения – мне дали болвана с высшим образованием, или я не получил бы никого. Я взял его, потому что подумал: что-то лучше чем ничего.

Мой технический болван стал настоящим бедствием. Во-первых, оказалось, что он рассматривал данную работу как средство со временем перейти в конструкторское бюро или другую инженерно-техническую службу. Во-вторых, полагаю, он вообще не желал или не мог ничего сделать относительно поставок. И в-третьих, он был типичным полуваттным сотрудником. У него не было никакой мотивации к деятельности, никакой энергии. 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 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 организации, связанные с инженерно-технической работой, чтобы сплавить его к ним, но никому не были нужны полуваттные технари. У всех и без того были свои проблемы с получением дополнительных ставок, им были нужны опытные люди, а не тупицы, которые ни на что не годятся. «Проси о чем угодно, Фил, – говорили мне, – но только не о том, чтобы забрать у тебя эту жертву образования. У нас напряженная работа и нам нужен хороший специалист, но мы не можем сейчас перегружать штат. Через несколько месяцев, может быть, но только не сейчас».

Затем один из моих людей перешел на другое место, где получил двадцатипроцентную прибавку, и когда босс потребовал, чтобы я взял на его место еще одного технического болвана, я сказал ему, что немедленно увольняюсь. Мы снова разыграли всю игру, когда мне было сказано, что либо я беру выпускника колледжа, либо никого, и на этот раз я стоял насмерть. Я использовал пример первого болвана, чтобы объяснять им все наши недоработки, я прикрывался им каждый раз, когда к нам возникали претензии. Когда скандал достиг предела, я заявил, что как только мы возьмем еще одного выпускника, наш отдел заблокирует всю работу предприятия. Босс не уступал. Тогда я стал взывать ко всем сотрудникам моего уровня и старшему персоналу вплоть до управляющего заводом, и просить всех взять моего технического выпускника к ним в отдел. Все без исключения, включая моих врагов, отказались брать его. Я обещал поделиться с ними частью своего бюджета, но ответ был «нет, нет, нет». С этой информацией я пришел к управляющему заводом и сказал ему: либо у меня будет возможность подбирать персонал, либо я иду жаловаться выше. Он смягчился, и эксперимент за мой счет закончился.

Я видел, как карьера одного человека медленно пошла ко дну, придавленная грузом тех идиотов, которыми его босс заполнил его организацию. Человек этот, назовем его Фред, был исключительно компетентным специалистом, но они с боссом друг друга недолюбливали – это было всем очевидно. Фред занимался доставкой и разгрузкой материалов, а эта сфера деятельности всегда является весьма уязвимой. Мы как раз получили большой 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, Фреду разрешили взять именно столько людей. Его босс набрал идиотов из других подразделений и направил их к Фреду. Доводы босса в пользу 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 процесс подбора и оформления новых сотрудников – он мгновенно получал решение проблемы персонала. Чтобы еще больше осложнить дальнейшее существование Фреда, он взял нескольких ведущих специалистов из организации Фреда и дал им повышение в других подразделениях. Фред был сражен наповал. Теперь он имел штат необученных людей, которые в условиях приоритетности большого заказа и срочности работ не могли быть достаточно быстро обучены, и потерял тех, кто мог бы выполнить работу. Фред немедленно ушел, а на его место был назначен новый человек, который был членом команды Мастера корпоративной политики.

Являясь Мастером корпоративной политики, как вы можете использовать этот прием? Если у вас есть подчиненный, от которого вы хотите избавиться, проследите, чтобы его штат комплектовался исключительно 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 вести себя, чтобы сохранить свое бренное 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, использующий эту тактику, чтобы приготовить из вас барбекю, ничего не поможет.

Что еще вы можете сделать? Не соглашайтесь, – у вас нет выбора. Если вы не выдержите, вы получите подчиненного, который станет грузом, тянущим ко дну всю вашу организацию, снижающим вашу личную производительность и лишающим вас будущего. Зато, 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 самостоятельно нанять 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 работы. Он ожидает от меня соблюдения 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. «Что там случилось в вашем отделе?» Существует неписаное правило корпоративной политики, которое часто игнорируют Мастера корпоративной политики: вы обязаны дать своим подчиненным необходимые инструменты для выполнения работы, иначе вы не имеете права растоптать их в случае провала. То есть вы, конечно, можете, но это будет намного труднее. Как только Мастер корпоративной политики предоставил своему подчиненному полностью укомплектованный штат, никто не будет вдаваться в подробности провала, – как и в то, насколько сам 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 готовы работать на меня и ждут возможности перейти в мою организацию. Они знают мой стиль работы и руководства, знают, чего я ожидаю от сотрудников, они знают меня – им нравлюсь я сам и то, как я действую. У меня есть под рукой список кандидатов и их резюме, чтобы заполнить любую образовавшуюся вакансию, если мой босс, конечно, позволит мне это сделать. Когда бы он ни попытался взвалить мне на плечи группу полуваттных болванов, я извлекаю на свет стопку резюме и список кандидатов на соответствующую должность, которые работали на меня раньше, знают, как я считаю нужным работать, знают суть дела, могут работать и хотят действовать так, как мне это нужно. В итоге мне удается завершить работу в срок. «Дайте мне сделать все так, как я считаю нужным, и все будет в порядке.»

Заполнить штат подчиненного своими людьми

Никто не может служить двум господам.

Библия. Новый Завет. Мтф., 6:24

Аналогично тому, как Мастер корпоративной политики может заполнить штат подчиненного идиотами, он в состоянии направить в организацию подчиненного людей, которые лояльны к нему самому, а вовсе не к этому подчиненному. В идеале желательно, чтобы люди Мастера корпоративной политики *ненавидели* его подчиненного и были партнерами Мастера корпоративной политики в процессе уничтожения неугодного.

Задумайтесь об этом хотя бы на минуту – все, что дает вам босс – это люди, лояльные лично к нему. Вам на ум не приходит Фредди Крюгер, нет? Если Мастер корпоративной политики решил покончить с вами, он заполнит вашу организацию своими людьми. Во-первых, это предоставит ему немедленную информацию обо всем, что происходит в вашей части предприятия или компании. Во-вторых, это даст ему возможность изменить направление деятельности, которые вы так тщательно спланировали.

Это тактика, которую использовал я сам, ее неоднократно применяли по отношению ко мне. Как правило, 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 или 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 Фила – теми, кому нравится работать со мной. Но я этого не делаю. В конце концов, каждый из них на своем месте.

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 активный ставленник босса подобен динамиту у вас в руках, и вы наблюдаете за тем, как огонек медленно продвигается по шнуру к взрывчатке; если вы быстро не предпримете хоть что-то, вы взлетите на воздух. Я не могу полностью контролировать такого подчиненного, но зато я могу контролировать своих людей. Окруженный людьми Фила, мой подчиненный не способен и шагу ступить, чтобы я не знал об этом. Я знаю о его организации больше, чем он сам.

В моем подчинении находится трехуровневая пирамида, состоящая из примерно 80 сотрудников. Уровень, подчиненный мне напрямую, заполнен в основном ставленниками руководства, – своеобразная награда им за верность начальству, а не мне. Некоторые из них почти не приносят пользы, но я вынужден держать их. Другие оказались отличными работниками и немало мне помогли. У третьих областью компетенции была не система поставок. Они были уважаемыми людьми и честно работали, но снабжение и поставки материалов никогда не были «их делом».

Один из моих начальников поставил своего человека в мою организацию, и я не знал точно, кто именно это был, но я понял, что происходит утечка информации: мой начальник знает все задолго до того, как я сам мог бы сказать ему об этом. Я пытался найти, кто это, но не был уверен, что это возможно. Я изолировал двух из шестерых, но не мог проверить, кто из них является человеком моего начальника. Когда я прикончил обоих, поток информации, идущей к боссу, прекратился.

Мне повезло, что мой начальник не захотел заполучить мой скальп. Он по-прежнему не доверял мне и хотел внедрить в мою организацию человека, который следил бы за мной. Если бы он захотел уничтожить меня, его люди превратились бы в группу спецназа на вражеской территории. «Против кого дружите?» Каждое мое поручение могло бы искажаться. У меня ушел год на то, чтобы выявить двух из шести подозреваемых, и я не думаю, что смог бы продержаться весь этот год, если бы им был дан приказ со мной покончить.

Если вам в штат внедрили людей босса, вам нужно установить, кто это, и постараться избавиться от информатора. Он будет играть роль прямого провода к боссу и станет служить исключительно его интересам.

Резюме

Я только что представил вам десять способов, позволяющих Мастеру корпоративной политики разрушить вашу карьеру, используя структуру организации. Он может попросту лишить вас вашей сферы деятельности: раз вы ничего не делаете, значит, вы не нужны. Он может низвести вас в рамках организации таким образом, что вам потребуется 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 который вы совершенно не разбираетесь и не имеете профессиональной подготовки и опыта работы. Он может унизить вас, меняя статус в рамках организации. Он может установить такие процедуры, что скорость вашего продвижения станет близка к нулю, 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 способов. Если вы хотите выжить, вы должны знать все эти приемы, распознавать их и всегда быть к ним готовы. 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.

Подумайте о том, как бы не стать корпоративным 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 одновременно, несколько вариантов наказания и так далее. Сохраняйте спокойствие, иначе раскаленные угли гриля превратят вас в отбивную.

Глава 13
Распознайте план нападения

Стиль управления заключается в том, как вы подходите к проблеме. Вы решаете ее или нет. Это и есть управление. Эта глава посвящена тому, как Мастер корпоративной политики использует свой личный стиль, чтобы заставить подчиненного делать 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 как способ поведения, выражения или представления («стиль речи и письма»), или как сочетание отдельных признаков литературного или художественного выражения, характерное для конкретного человека, группы, 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. В этой главе мы рассматриваем десять способов разрушения карьеры подчиненного Мастером корпоративной политики.

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 создание ситуации, в которой подчиненный заведомо должен провалиться – а цепочка провалов явно свидетельствует о том, что перед нами неудачник. Мастер корпоративной политики будет подставлять подчиненного под гнев руководства или провоцировать его на грубый стиль поведения и никогда не поможет с определением и решением приоритетных проблем. Он будет придираться, откладывать принятие важных решений и 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 человека к боли и мучениям и как долго человек способен обращать их себе во благо

Фридрих Ницше (1844-1900)

Эта тактика используется Мастером корпоративной политики для того, чтобы помешать подчиненному выполнять его работу. 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 необходимо, и если Мастер корпоративной политики дает сотрудникам возможность работать напрямую с ним самим, они игнорируют своего непосредственного начальника и делают лишь то, что приказывает Мастер корпоративной политики. Начальник, стоящий ступенькой ниже его, теряет контроль над группой.

Если Мастер корпоративной политики пытается помешать подчиненному выполнять его 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 желания уничтожить подчиненного, – но 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 отчаяния, 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 им делать что-то другое, Мастер корпоративной политики отвечает: «Я плачу вам за управление людьми, и если вы не можете этого сделать, зачем вы мне в таком случае 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.

Вот пример применения этой тактики, взятый из реальной жизни. Я работал в группе контроля за производством на определенном участке 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), 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? 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 делать. Мы получали указания, которые противоречили указаниям нашего непосредственного начальника, но директор говорил: «Не беспокойтесь, я со всем разберусь». Примерно через пару недель мы перестали работать со своим боссом, а просто выполняли распоряжения директора. Через месяц мой босс уволился.

Я испытывал чувство вины перед своим боссом, но ничем не мог ему помочь. Он просто сидел в своем офисе. Он ничего не делал, поскольку, если он и пытался что-то предпринять, директор не позволял ему этого. Каждое указание, которое он давал нам, мы игнорировали, поскольку получали распоряжения директора на этот счет. Через несколько месяцев после того, как он покинул компанию, он позвонил мне, и я перешел к нему в новую компанию. Мы стали зарабатывать больше, 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 он не дожидается катастрофы, а уходит или отправляется на отдых – пастись на травке. Как только 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 еще пример: вице-президент по материалам ежедневно имел неприятности с вице-президентом по производству из-за нехватки материалов и комплектующих. Что сделал вице-президент по материалам? Он в обход подчиненного ему директора стал устраивать 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 нарушался менеджером по производству. Он находил множество оправданий, вполне убедительных, но план продаж не выполнялся. Что же сделал вице-президент? Полагаю, вы уже догадались. Он взял на себя руководство производством и, как настоящий садовник, выдрал все сорняки, включая и самого менеджера по производству.

Как вы можете бороться с этой тактикой? Молитесь о помощи свыше, потому что никто и ничто не сможет вам помочь. Если говорить серьезно, эту атаку практически невозможно отбить. Против меня она никогда не применялась, но думаю, если бы это произошло, я пошел бы на прямой разговор со своим боссом. Я спросил бы его, какую роль я должен играть, и дал бы ему понять, что готов стать членом его команды – на любых условиях и в любой роли. Я полагаю, что в случае с моим старым боссом, если бы он это сделал, директор был бы удовлетворен понижением его на одну ступеньку и поставил бы на его место кого-то из своих людей.

Публичное пережевывание 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 закрытыми дверями. Почему? Во-первых, это профессиональное поведение; а во-вторых, это позволяет подчиненному сохранять иллюзию, что он представляет собой нечто большее, чем просто мясо. Если есть свидетели того, как вы унижали и терроризировали подчиненного, это подтвердит всеобщие опасения, что все они, ваши сотрудники, в этой корпорации – ничтожества. 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, и 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 своего подчиненного. В следующий момент я понял, что наношу ему слишком сильный удар, и в течение остального времени совещания несколько раз принес ему свои извинения. Это не помогло. 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 руководители, которые набрасываются на всех и каждого в любое время. Они, как персонажи вестернов, палят во все, что движется, не задумываясь ни о чем. Но суть тактики, о которой я рассказываю в этом разделе, состоит 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.

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. Но 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.

Как же Мастер корпоративной политики использует этот прием, чтобы вынудить кого-то уйти? Он просто применяет его, и все. Мастер корпоративной политики налетает на неугодного сотрудника и старается, чтобы очевидцев, видевших, как он рвет несчастного в клочья, было как можно 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 каждый, кто нападает на вас, рискует на него напороться? Однако, на мой взгляд, единственный способ защиты в данном случае, – пассивное сопротивление. Это позволит вам сохранять чувство собственного достоинства. 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 я этого 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? В каждой компании существует отдел кадров, состоящий не из одного вашего руководителя. Как бы сильно они вас ни раздражали, они могут быть вашими союзниками. Постоянные обвинения и придирки, вызывающее и грубое поведение руководителя – все это противозаконно, существуют правила, которые могут быть применены в таком случае, а в каждой организации есть люди, в обязанности которых входит защищать вас, поскольку корпорация защищается от идиотов. Документируйте оскорбления, старайтесь заручиться свидетелями, и, как только представится удобный случай, отправляйтесь к тем, кто должен запускать механизм защиты ваших прав и достоинства. Превращать в мясо Мастеров корпоративной политики – на то они и поставлены.

«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 здесь ему не доверяют. Это еще один способ формирования у подчиненного ощущения, что он всего лишь пешка в большой игре.

«Знаете, я вас недолюбливаю 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 – 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 приступил к поиску нового места работы. Это помогло бы им обоим сэкономить силы, избавив их от применения многих тактических приемов и контр-приемов. Это могло позитивно сказаться и на самой организации, потому что не нужно было бы вести никаких сложных игр, не было бы риска, что пострадает производительность в целом. В случае с моим приятелем это был точно рассчитанный удар. Он ушел через месяц. Если бы Мастер корпоративной политики сказал это мне, события могли бы развиваться иначе. Я был бы предупрежден о начале военной кампании и начал бы готовиться 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 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.

Во многих случаях подобное объявление войны 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. Вы можете считать это гуманизмом или нет, как вам нравится. Зачем проводить подчиненного через 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? Никак. Снова отсылаю вас к Правилу № 1 в первой главе. Если вы не являетесь членом команды своего босса 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 кого-то другого. 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 не так, убедитесь в том, что с этим будет ассоциироваться один из ваших подчиненных (а не вы лично). Создайте комитет для решения этой проблемы и поставьте во главе своего подчиненного. Комитет не справится с порученным заданием, а 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. 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 обломками засыпет и вас.

Как Мастер корпоративной политики использует этот механизм в своих целях? Он лишает подчиненного возможности выбора, вынуждая ввязаться в какую-нибудь мелкую войну, которую он сам ведет и которая близится к проигрышу. Каждый раз, когда подчиненный проигрывает битву, на нем остается темное пятно. После нескольких проигранных битв он уже весь покрыт пятнами – они 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 стремятся сделать все возможное, чтобы их имена даже рядом не упоминались с этим делом. Через некоторое время ситуация становится настолько очевидной, что один факт поручения этому человеку проблемы сигнализирует, что она не может быть решена.

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 его?». Нет такого неудачника, к которому они не питали бы искренней симпатии. Даже если Мастер корпоративной политики приводит перечень поражений и неудач, сопровождающих деятельность данного сотрудника, они задумчиво качают головами и сокрушенно вздыхают; вы даже можете заметить некий проблеск умственной работы на их лицах – совсем малый проблеск, но уже нечто. Они подумали. Они сделали все, что могли.

Если они понимают, что Мастер корпоративной политики обладает свидетельствами того, что сотрудник не справляется со своими должностными обязанностями, они стремятся добиться минимальных карательных акций, лишь бы только не выкидывать человека из компании. «Почему бы вам не сказать ему, что, если его производительность труда не улучшится в течение тридцати дней, вы его уволите?» Поэтому 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 или почти все, что могут ему сказать в оправдание изгоя. «Почему бы вам не дать ему еще один шанс?»

У меня был начальник, которому до полусмерти 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 - они не знали, что с ним делать. Отдел кадров на него не жаловался, некому было, так прошла 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 ассоциироваться с провалами и деловыми неудачами. Как только сформируется ваша репутация неудачника, у вас не останется другого пути, кроме бегства.

Большинство Мастеров корпоративной политики используют эту тактику для спасения собственной шкуры. Когда дела идут плохо и большие боссы начинают искать, кого бы съесть на этот раз, Мастер корпоративной политики подсовывает им кого-нибудь из своих подчиненных. Как я уже говорил раньше, 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 момент оказаться подходящей кандидатурой для жертвоприношения.

Ловушка

Ибо клянусь я, ты прекрасна, и думаю я, ты великолепна. Но искусство твое черно, как ад, и 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 (и 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 было, а потому невозможно было запустить производство. Изменения в чертежах производились ежедневно, и наш отдел поставок делал все, что было в наших силах, чтобы закупить комплектующие и материалы. Но мы отставали, и производство продукции не было начато в срок, а значит, не могло быть вовремя завершено. Моя вина? Нет, но поскольку мы были последним звеном в цепочке событий, и отвечали за поставку комплектующих, 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; этот 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 неприятностей 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 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, а солдатам не разрешается вести дневники, я сделал то, что он сказал. Когда я предстал перед клиентом и высокими руководителями нашей компании, им моя презентация не понравилась. «Вы нам чего-то не договариваете. Скажите, 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 задавать тот же вопрос, 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 знакомая картина: мне накидывают петлю на шею, а вокруг приплясывает стадо каннибалов.

Я попал в ловушку, приготовленную моим собственным руководством. Меня принес в жертву мой босс, чтобы сохранить свое место еще на пару 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 такими же результатами. Я возглавил организацию, состоявшую из компетентных и настойчивых сотрудников. Мы должны были добиться от руководителя программы, чтобы он принял нашу стратегию поставок, благодаря которым мы могли бы получить большой контракт. Я пошел к своему боссу со всеми материалами и сказал ему, что планирую представить всю схему в целом, но на совещании должны присутствовать все мои подчиненные, поскольку только все вместе мы сможем точно и подробно ответить на любые вопросы. Его указания были следующими: «Пусть каждый подготовит свою часть и представит ее наглядно». 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. Я проверил, что все презентации будут соответствовать введению и заключению, которые я оставил за собой.

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 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, собравшиеся 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 в ценах. Мне пришлось рассчитывать, насколько удастся сократить цену, которую требуют 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 выполненный моими подчиненными анализ того, какие сокращения ожидаются в следующем году. 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. «Не беспокойтесь об этом, я помогу вам, если понадобится».

Совершенно верно, он помог мне. Но не так, как я рассчитывал. Мы получили контракт, и после первого же финансового отчета у нас 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 нашу документацию, и когда они добрались до меня, со мной было покончено. Корпорация получила контракт с большими потерями. Мой босс помог аудиторам указать на меня как на виновника катастрофы. Цифры были моими, а он оказался вообще ни при чем.

Дважды попасть в ловушку одного и того же человека? Я мог бы научиться на первом опыте. Что следовало 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 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 сделал. 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, – 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.

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 детали, его можно упрекнуть в отсутствии широты взгляда. Что бы ни делал подчиненный, все неправильно.

Я сталкивался с критикой с обеих позиций. Прошло пять лет после окончания института, когда я впервые столкнулся с этим приемом. Предыдущий босс постоянно хвалил меня, как человека, способного видеть общую картину. Когда пришел новый начальник, мы с ним с первых его шагов не поладили. Он был крайне дотошным человеком и называл любого, не обладавшего тем же качеством, верхоглядом. Я был убежден, что менеджмент заключается в видении общей картины, а мелкими деталями смело можно пренебречь. Для нового 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 с разных точек зрения. Чтобы выжить в их организациях, мне пришлось изменить, или сделать вид, что я изменил, мой стиль управления. Каждый раз, когда я с ними встречался, я должен был помнить, какой стиль им нравится, и делать вид, что я решаю проблемы так же, как решали проблемы они сами.

Что сделали для меня эти люди? Они сломали мой шаг, 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 злонамеренно, а другой был просто занудой, который хотел, чтобы все поступали так, как ему нравится. Каждый заставил меня измениться, и каждый способствовал снижению моей производительности труда.

Эта тактика ничего не 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. Я обнаружил, что во многих случаях единственный способ получить работу – применять методы, не соответствующие моему 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 замедлить темпы вашей деятельности? Я пытался сделать вид, что подчинился боссу и изменил стиль. Если вы хотите выиграть, или просто выжить, тогда и вам следует найти свой стиль и соблюдать его, чтобы вы могли 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. Вот почему так много людей идут верным 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. Ваша работа – быть лояльным и всегда быть готовым сделать все необходимое, чтобы дело было доведено до успешного окончания.

Что происходит, когда вы приходите к своему боссу и просите помочь с определением приоритетов? На вас висит полтонны разного рода поручений, но вы и ваша организация способны вытащить 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. 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 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, он постарается сделать так, чтобы им были вы. Стоит ему не ответить прямо, что является приоритетным, а что нет – и вам придется принимать самостоятельное решение, так что вскоре именно вы и окажетесь человеком, который принял неверное решение. Наказаны будете вы, а не Мастер корпоративной политики.

Что вам делать, если оказалось, что ваша организация заведомо не справится со всеми поставленными задачами? Вы просите о помощи с определением приоритетов. Запишите в дневник, какой ответ вы получили. Если ваш босс – Мастер корпоративной политики, не рассчитывайте ни на что, кроме уклончивого ответа. Вообще ни на что 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 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 крушение, вы едва ли можете надеяться на мягкую посадку. Вы не выполнили свою работу и будете наказаны за это.

Несколько слов для тех, кто собирается стать Мастером корпоративной политики. Это момент, когда подчиненные проделывают все мыслимые трюки, чтобы заполучить вашу подпись под тем, что вскоре приведет к полному провалу. Они думают, что если вы подпишетесь под их поражением, то вы, как старший по должности, первым предстанете перед теми типами, вооруженными до зубов, которые придут, жаждая крови виновных. Ни при каких обстоятельствах не подписывайтесь под определением приоритетов, результатом чего

станет невыполнение хотя бы части работ. Если они хотят провалиться, предоставьте им такую возможность, но не принимайте в этом участия. Мастер корпоративной политики не терпит поражений. Это всегда случается с кем-то другим.

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 во время командировки, 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.п. Наказывать его за злоупотребления.

Это еще одна мелкая тактика, направленная на то, чтобы подчиненный как можно быстрее нашел другое место работы. Когда он представляет отчет Мастеру корпоративной политики, тот требует от него обоснования малейших расходов. Вот пример разговора.

Босс: Что вы имеете в виду, когда указываете, что потратили $20 на обед? Что там, по соседству, не было «Макдональдса»?

Подчиненный: Я обедал вместе с поставщиком, и он выбрал это место. Правила этики запрещают нам обедать за счет поставщика.

Босс: А я думаю, вы могли что-нибудь сказать. Это слишком дорого. Что это за счета?

Подчиненный: Я вынужден был позвонить жене – она была больна.

Босс: Звонить жене за счет компании? И вы разговаривали целых пятнадцать минут. По-моему, не нужно так долго говорить, чтобы выяснить, как она себя чувствует, или я не прав?

Подчиненный: Да, полагаю, я мог бы говорить короче.

Босс: Постарайтесь, чтобы такого больше не случалось, или мне придется сделать запись в вашем личном деле. У вас тут счет за обслуживание в номере. Разве вы не знаете, что еда в номере стоит дороже?

Подчиненный: Я плохо себя чувствовал, поэтому решил остаться в номере.

Босс: Остаться в номере и увеличить 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: Если бы я остановился, я опоздал бы на самолет.

Босс: Вы не понимаете, это – наши деньги. 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.

И это продолжается при каждом удобном случае. Даже когда Мастер корпоративной политики получает телефонные счета за месяц, все повторяется. Почему вы звонили этому человеку? Почему говорили так долго? Что это? Почему? И снова – записи в личном деле. Когда таких записей несколько, подчиненный отправляется на неделю в неоплачиваемый отпуск. Когда он возвращается, процесс начинается сначала. Теперь он боится шагнуть, опасаясь очередного выговора и наказания.

Когда такое происходит, Мастер корпоративной политики безусловно выигрывает. Теперь подчиненный боится потерять работу, чему Мастер корпоративной политики может только радоваться. Битва почти окончена. Она подходит к концу, потому что подчиненный не применяет контратаки – он боится, что если он попытается сопротивляться боссу, то будет уволен.

Если эта тактика используется в комбинации с 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 тактики. Если на вас пробуют два или три приема, 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 выставить вас за дверь, будьте готовы к целому арсеналу тактических приемов, которые обрушатся на вас разом.

Чтобы защищаться против этого, вы должны тщательно документировать каждый телефонный звонок или факс, любую статью расходов. Финансы – это крайне опасное место, где вас легко может настигнуть удар Мастера корпоративной политики, желающего уничтожить вас. Вы должны быть готовы к любому вопросу о расходовании средств. Единственный способ выиграть эту игру – фиксировать в своем дневнике каждый свой шаг. Когда он решит сделать запись в ваше личное дело, возьмите копию его записи и свой дневник и ступайте в отдел кадров. Покажите им и то и другое и докажите, что запись сделана несправедливо. Уподобьтесь этим занудам из отдела кадров, которые сами живут в страхе перед нарушением закона – и вашего босса поставят на место.

Откладывать принятие решения, пока не станет слишком поздно

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

Генри Миллер (1891-1980)

Существует немало ситуаций, когда подчиненные нуждаются в том, чтобы начальник принял решение. Например, у нас есть поставщик, который опаздывает с доставкой грузов: следует ли нам найти другого? Если ваш босс – Мастер корпоративной политики, он может использовать насущную потребность своего сотрудника в принятии решений как оружие против него. Каким образом? Он будет оттягивать принятие решения до тех пор, 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 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, времени на поиск нового партнера уже не остается, поскольку ситуация становится критической, и ни один новый поставщик не сможет нормализовать ее, во всяком случае, достаточно быстро. Графики производства нарушены, руководство ищет, кого наказать за это. У подчиненного, ответственного за данный участок работ, нет ни старого поставщика, нарушающего договор, ни нового, который бы хорошо справлялся с делом. Вы будете совершенно правы, если придете к выводу, что именно подчиненного и обезглавят за этот провал.

Такое случалось и со мной. Я был менеджером по поставкам в электронной компании, и наши инженеры разработали для предприятия несколько систем, которые комплектовались микросхемами, предоставляемыми через единственного поставщика. Я знал, что с этим поставщиком будут проблемы, и просил внести изменения в конструкцию, чтобы можно было использовать и другие микросхемы. Ответ моего босса был следующим: «У нас нет денег на переработку всей системы, более того, потребуется не менее четырех месяцев на переналадку производственной линии. Иди и работай над проблемой самостоятельно». Я пошел и поработал над проблемой, но вскоре стало ясно, что меня одного для ее решения недостаточно. Наученный горьким опытом, я обратился в главный офис корпорации, и вице-президент по материалам вместе со мной посетил поставщика. Мы не добились никакого результата, и микросхемы не поступали. В то время корпорация, на которую 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 поставок от них, пока не будут решены 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 – ровно те же четыре месяца, которые требовались мне на подбор нового поставщика. Причем, они продолжали задерживать доставку грузов – каждый месяц возникали новые предлоги, новые провалы.

И кто был наказан за эти четыре месяца задержки? Вы, без сомнения, поняли: я старался, но не преуспел. Я достал деньги для инженеров, чтобы они переделали систему и нашли возможность работать с другим

поставщиком. Увы, это не решило моих текущих проблем. Деньги, потраченные на это, были немалыми. И я оказался во всем этом клубке проблем только из-за того, что мой босс не принял своевременное решение.

Начальство всегда тянет с решениями, это характерно для всех Мастеров корпоративной политики. Если они принимают решение и дела пойдут плохо, они могут разрушить свою карьеру. Никто не желает рисковать. Если бы мой босс захотел, а он не хотел, он мог бы использовать эту ситуацию против меня.

Мастер корпоративной политики использует эту тактику, когда хочет кому-то навредить или устранить подчиненного. Когда вам постоянно требуется одобрение босса по многим поводам и вы не можете ничего предпринять без этого одобрения – значит, все устроено таким образом, что ваш босс является ключевой фигурой в процессе принятия решений. Вот несколько примеров того, как босс может оттягивать решение:

1. Для закупки необходимых инструментов срочно требуются деньги, иначе эти инструменты не поступят вовремя на производственную линию. Нет денег, нет инструментов, нет и продукции в срок, отведенный на весь процесс.
2. Новое инженерное решение требует создания прототипа изделия для проверки его на практике. Нет прототипа, нет проверки перед серийным производством, высока степень риска, когда производство начинается по непроверенному инженерному решению.
3. Вы получили новый контракт, который предполагает, что вы производите сложное оборудование. У вас достаточно инженеров-электриков, но нет инженеров-механиков. Вам нужны инженеры-механики, чтобы разработать общую конструкцию изделия. Если их нет, значит, их работу выполняют инженеры-электрики, а значит, возможны проблемы с качеством оборудования.
4. Вам необходима новая производственная линия в расчете на объем намечающихся продаж. Иначе вы не сможете поддерживать темп производства. Время, отпущенное на все, – один год, и вам необходимо немедленно приступать к работе, чтобы успеть в срок. Нет приказа, значит, вовремя не закуплено оборудование, что означает отставание производства.

Это лишь несколько примеров того, как ваш босс может испортить вам жизнь, не приняв своевременно решения. В каждом из этих примеров босс выдает вам то, что вы требовали, но со значительным опозданием, а когда необходимое поступает слишком поздно, вы становитесь мясом. Если он всерьез настроен съесть вас, он позаботится о том, чтобы все жизненно необходимое вы получали с опозданием.

Еще один метод, используемый Мастером корпоративной политики, чтобы затянуть решение, – устроить вам бесконечную петлю. Вы просите его одобрения, а он находит какую-нибудь ошибку в вашем запросе. Он отсылает документ вам на доработку, вы исправляете указанное. Снова посылаете его боссу, и что же? Снова обнаруживается какая-то ошибка. Вы вносите исправления, как захотел ваш босс. Снова передаете ему документ и снова получаете его назад. Когда его спросят, в чем дело, Мастер корпоративной политики заявит, что вы так и не представили ему то, что он мог бы подписать. В конечном счете он все подпишет, но это будет стоить вам карьеры.

Как защищаться против этой тактики? Мой совет: все продумать заранее. Знаю, что для большинства людей это просто невозможно. Вы скажете: «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 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. Но другие 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 полеты – оторвитесь от приборной доски, иначе ваше имя вскоре появится где-нибудь на гранитной плите.

Короче говоря, вам надо знать, что вас ждет 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. Если это необходимо, подготовьте запасной вариант. Если вам на самом деле нужно шесть месяцев для совершения действий, скажите боссу, что это займет восемь месяцев. Дайте знать как можно большему количеству людей, что вам срочно необходимо решение начальника, а он все еще тянет.

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 удались все эти трюки, он может напрямую предложить вам уйти. Однажды я так и сделал, и подчиненный сразу 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 закончится. Если вы его уволите, в его личном деле появится неприятная запись, и ему придется объяснять ее каждый раз, поступая на новое место работы.

Что вам делать, если ваш босс 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. Он предложил вам покинуть компанию, но не говорил, что заставит вас покинуть ее. Вот как это делал я сам.

Я: Вы знаете, что результаты вашей работы не соответствуют 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 своим положением недовольны тоже. Я 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.

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 напрямую. Намека достаточно.

Резюме

Эта глава познакомила вас с десятью различными способами, с помощью которых Мастер корпоративной политики может убрать вас. Он может начать работать напрямую с вашими подчиненными и 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 вашей организации, что уже означает, что вы прошли полпути к кладбищу.

Если он устроил вам ловушку на глазах у высшего руководства, он сделал это с единственной целью – понизить ваш статус. 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 придираться 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 несколько 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 действует 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.

Глава 14
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 стереть в порошок того сотрудника, от которого он хочет избавиться. Если он не 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 не сможет принимать самостоятельные решения. Поэтому если Мастер корпоративной политики запутывает ситуацию, смешивая реальные приоритеты с ложными, все может обернуться так, что не будет сделано ничего.

Запомните Правило № 2 корпоративной политики: Кто-то должен быть наказан. 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. Постоянно меняя направления деятельности своих подчиненных, Мастер корпоративной политики достигает любого результата, причем так, что подчиненные не знают заранее, каков будет этот результат.

Переоценка ценностей

Не делай другим добро – не получишь от них зла.

Народная пословица.

Другое название этой тактики – приоритет дня. Вернее, его отсутствие. Этот прием направлен на то, чтобы убедиться, что подчиненный Мастеру корпоративной политики ничего не сможет добиться. Как только это произойдет, Мастер корпоративной политики получит возможность засвидетельствовать это документально, и когда подобных подтверждений будет достаточно, подчиненный пойдет на консервы.

Поэтому 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, из-за чего задание А надо временно считать второстепенным. Но 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 разнос за отставание от графика выполнения работ (при посторонних). Когда несчастный вспоминает, что Мастер корпоративной политики изменил приоритеты, тот отвечает: «Вы – менеджер, и я думал, что вы способны работать не с одной, а с несколькими задачами одновременно. Вам платят за то, чтобы вы управляли людьми и решали проблемы».

Сотрудник: Я не могу, потому что вы постоянно меняете приоритеты. Мне никак не сосредоточиться на завершении этой задачи.

Босс: Вот именно. В этом, ваша проблема, и состоит.

У подчиненного нет возможности победить в таком споре. Во-первых, Мастер корпоративной политики – босс, и он всегда прав (а «если босс не прав – см. пункт первый»). Во-вторых, подчиненному действительно платят за то, чтобы выполнить всю эту гору дел, и если он не справляется, он будет признан некомпетентным.

Я видел руководителей, которые от случая к случаю использовали этот подход. Их подчиненные не умели держать цель в поле своего зрения, а потому каждая переоценка ценностей, произведенная начальником, заставляла их 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 тот предмет, который вам нужен. Вы должны передать информацию об изменении порядка расположения предметов дальше

по линии, это немедленно 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 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 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 подобную тактику? Подумайте о дневнике с ежедневными записями. Фиксируйте каждый разговор и все указания 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 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 оно 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 того или иного действия.

Документируйте также 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 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, благо их толпы.

Контр-приказы

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 результатов. С точки зрения Мастера корпоративной политики, этот подчиненный 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 и отчаянии.

Эта тактика подобна той, что описана в разделе главы 13, посвященном прямому управлению штатом своего подчиненного. Она направлена на то, чтобы подорвать уверенность сотрудника в себе. Если применять ее постоянно, подчиненный вообще усомнится в собственной способности принимать решения. Эти сомнения укрепятся и пустят корни, и человек будет *растерзан изнутри*. Нечто подобное происходит на войне, – мне приходилось видеть, как это происходит с пилотами. Если пилот думает, что может потерпеть крушение, он становится слишком осторожным, а это опаснее самой большой неосторожности.

Большинство руководителей дают контр-приказы на решения своих подчиненных из лучших побуждений, – они поступают так, не задумываясь. Но есть два способа отдать такой приказ: правильный и ложный. Правильный – когда вы вызываете подчиненного в свой офис, закрываете дверь и объявляете ему, наедине, что собираетесь отменить его решение. Объясняете, почему так делаете, и стараетесь, чтобы человек вас понял, а если вы хотите максимально поберечь этого сотрудника, оставляете ему возможность самому сказать всем об изменении приказа, в том числе и от своего имени. Ложный способ – игнорировать подчиненного и отдавать противоположные приказы без него. Когда два приказа вступают в конфликт, персонал не знает, как поступать, но все знают, что Мастер корпоративной политики по рангу превосходит их непосредственного начальника, а потому они неизбежно выполнят то, что сказал Мастер корпоративной политики.

Вслед за тем подчиненный начнет сверять все принятые им решения с мнением Мастера корпоративной политики. Он будет стараться защитить себя от дальнейших контр-приказов Мастера корпоративной политики. Если тот позволит событиям складываться по этому сценарию, он не сможет применять эту тактику. Но

Мастер корпоративной политики этого не допустит. Он скажет подчиненному, что данные решения должны приниматься на его уровне, а если он не способен на это, значит, он не соответствует занимаемой должности. В итоге подчиненному придется самостоятельно принимать решения, которые впоследствии будут отменены Мастером корпоративной политики.

Когда подчиненный снова придет и скажет Мастеру корпоративной политики, что им нужно работать в одном направлении, тот согласится и ответит, что направление важнее всего. Главное – выбрать направление. Но когда подчиненный говорит Мастеру корпоративной политики, что его подразделение стало посмешищем всей корпорации, поскольку все отдаваемые приказы отменяются и заменяются на противоположные, Мастер корпоративной политики соглашается и с этим и советует действовать осмотрительнее, чтобы выполнять именно то, что хочет видеть он, Мастер корпоративной политики. Как он хочет, чтобы все делалось?

Как защищаться против этого приема? Ищите киллера – он-то знает, как быть в такой ситуации. А если серьезно, то мне неизвестны способы, которые могут положить конец этой изнурительной тактике. Если ваш босс желает вести себя таким образом, играйте с ним в его же игру. Документируйте, документируйте и документируйте все происходящее. Когда он издает очередной контр-приказ, 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 дела идут 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)

Вы хотите по-настоящему хорошую тактику, чтобы превратить в ничто всю систему приоритетов своего сотрудника так, чтобы он уже ничего не смог сделать? Внимание, это предложение для Мастера корпоративной политики. Вам надо завалить подчиненного дурацкими поручениями, которые требуют большой затраты сил 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 в итоге окажутся незавершенными.

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 и кабинете. Каждая карточка показывала расписание сроков исполнения 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 вынуждены были звонить поставщикам, проверять состояние отгрузки, заполнять карточки, распечатывать их, исправлять опечатки и 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.

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 базы данных и оформления ее в виде карточек. Я проинструктировал своих людей, как ежедневно обновлять карточки. Они все делали, но из поля зрения стали выпадать другие дела. После особенно бурной встречи с контролерами, когда я сорвался и выдал им значительную часть своего словарного запаса, приобретенного во время службы в армии США, и все по-поводу этих карточек, один из них предложил пропускать заполнение некоторых карточек 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. Я перешел к обновлению карточек раз в неделю. Это 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 скандал, но мне хотелось узнать, использует ли босс вообще эти карточки. Мы терпеливо 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 много. Он сказал, что желает, чтобы эта работа велась регулярно, и если я не обеспечу это, он найдет другого человека на мою должность.

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. Мне следовало тщательно фиксировать затраты на ведение 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 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 задание, которое он дает, само по себе не так уж обременительно, но если все они собираются воедино, они образуют гору, через которую вам не перебраться. Карабкайтесь, карабкайтесь по ней – это корпорация; вокруг множество людей, которые хотят получить вашу работу.

Другая контрмера, которую я сам использовал, заключается в том, чтобы еженедельно докладывать боссу, чем занят мой персонал. Я передавал ему расчеты рабочего времени, включая подробный перечень видов деятельности и затраченного на них времени, рассчитывал, сколько это составляет в денежном эквиваленте, суммировал цифры на некотором временном отрезке и показывал, в какую сумму обходится создание, например, карточек. Это может привлечь внимание босса к проблеме, особенно если вы намекаете, что полученные данные так и просятся на стол к начальнику вашего босса.

Сверхопека

Иногда спрашивают, в чем разница между лидером и начальником. Лидер работает открыто, 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 принятием за него любого, самого мелкого решения. «Опекун» проверяет все, что делает подчиненный, и в каждом деле находит множество ошибок или дефектов. Он требует, чтобы подчиненный ежедневно представлял ему отчет по всем вопросам, над которыми работал в течение дня, и ругает его за то, что сегодня не получилось.

Постоянный поиск ошибок, обнаружение их в присутствии посторонних, – некоторые боссы ведут себя так естественным образом (они, как показывает опыт, долго не держатся). Другие поступают так время от времени, особенно если речь идет о деле, в котором они чувствуют себя неуверенно, и результаты труда подчиненного вызывают у них сомнения. Третьи 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 становится инструментом, с помощью которого Мастер корпоративной политики устраняет сотрудника, которого он не хочет видеть.

Никто не любит сверхопеку. Это показатель недостатка доверия, понимания, чего-то еще. Что бы он ни показывал, все плохо. «Забота о вас» позволяет 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 было прямо предписано Мастером корпоративной политики. И что же дальше? Что ни делает дурак, все он делает не так. И все не вовремя.

Вот пример того, как эта тактика была направлена против 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 диплом бухгалтера, и я умею вести финансовые дела. Я взялся за работу финансового аналитика после того, как столкнулся с парой Мастеров корпоративной политики. Работал я на директора по материалам. Да, это было понижение в должности, причем мои должностные обязанности были намного ниже

того, на что я был способен, но мне хотелось отдохнуть, прежде чем начать карабкаться вверх по служебной лестнице. Мой босс был блестящей личностью с одним-единственным недостатком, – он ничего не соображал в цифрах. Ему хватало ума понять, что он слаб в этом, а потому он не доверял бухгалтерам и финансовым работникам вроде меня (могу предположить, что он когда-то попал впросак и был размазан по стенке по вине одного из таких сотрудников). Он проверял каждую мою цифру, задавал вопросы о самых 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 цифра, как мы можем их проверить, можем ли мы доверять этому поставщику и т.п. Мне приходилось тщательно проделывать все расчеты, пока он не начал доверять мне. Когда я заслужил его доверие, подобные перепроверки стали не столь постоянными. Со временем он даже не смотрел на мои цифры. Он просто спрашивал: «С этими цифрами все в порядке?» Я показывал ему слабые места, поскольку всегда есть зоны риска, и он без возражений подписывал мои расчеты.

Со временем я смог убедить своего босса, что меня не нужно столь мелочно опекать и контролировать. Настольных компьютеров тогда не было, и я вручную переупорядочивал данные четырнадцатью различными способами, доказывая, что закупщики могут получить комплектующие по ценам, которые они назвали, и выполнял прочие подобные упражнения на тему «верно ли это». Со временем он 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 это была надежная и спокойная работа, которая требовала от меня малых усилий. 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 благополучно, 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 готовил для него еженедельные отчеты о ходе дел. Когда я вышел у него из фавора, эти совещания стали весьма малоприятными. Каждый случай нехватки материалов становился для него поводом наброситься на меня, и он использовал каждую такую возможность. Наши взаимоотношения становились все более и более напряженными. Управляющий заводом решил, что я нуждаюсь в сверхопеке, и 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 малейшего опыта в поставках, некоторые из его указаний были просто бесполезными. Мы начинали спорить. 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, я тратил 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, понимаете, чем она отличается от простой сверхопеки? Управляющий заводом совместил тактику сверхопеки с тактикой дурацких поручений, о которых шла речь выше. Совещания два раза в день и дурацкие указания сделали мою работу совершенно неэффективной.

Пришлось ли мне заплатить полную цену за это? 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 велят, но также делать и то, что, как вы знаете, должно быть сделано. Вам придется разрываться на две 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 своем 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 загривка Мастера корпоративной политики, которому надоест этот прием и придет в голову использовать что-то другое, у вас не будет 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.

Когда подчиненный не может понять, чего от него хотят, он не в состоянии выполнить задание, а потому становится особенно уязвимым для разделочного ножа. Если Мастер корпоративной политики хочет убить вас, он организует режим анархии, и вам не справиться с ситуацией, пока ваше чучело не украсит его комод. 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 босс, «Фил, если бы это было так легко, я бы нанял на эту должность не тебя».

Глава 15
Доводите слабого до изнеможения

Все тактические приемы, описанные в этой книге, представляют собой набор тормозов. Они направлены на то, чтобы препятствовать прогрессу или остановить подчиненного в его попытке достичь конкретных целей. Приемы, представленные в этой главе, я бы назвал мелкими тактиками. Сами по себе они не способны уничтожить человека, – все, что они могут, это оказать действие средней силы, не приводящее к разрушению. Но в сочетании с другими тактическими 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. Остальные помогают Мастеру корпоративной политики понизить ваш статус до уровня его трапезы. Никаких повышений, постоянная сверхурочная работа, никакого отпуска, непрерывные командировки, задания вне города, где человек живет, – они не повредят сотруднику сами по себе, но рано или поздно заставят его задуматься о другом месте работы.

Никаких повышений

Каким бы заносчивым и идеалистически настроенным ни был человек, он всегда в состоянии разумно 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, подбрасывать небольшие доплаты работникам среднего уровня и оставлять многое победителям. Если бы там не было этого написано, все это казалось бы очевидным…

Но мастер корпоративной политики распределяет премии несколько иначе. Спросите себя как Мастер корпоративной политики, с какой стати вы должны давать надбавку своенравному сотруднику? Почему вы должны забирать деньги у лояльных членов своей команды и давать их тому, кого вы не считаете таковым? Мастер корпоративной политики обходит всех, кто не может считаться членом его команды, и платит в первую очередь своим. В учебниках по менеджменту описан не тот мир, где мы живем и работаем, а тот, где нам *хотелось бы* жить и работать, – на то они и учебники. Так что если вы хотите получить повышение оплаты, вступайте в команду, в противном случае рассчитывайте лишь на то, что при благоприятном стечении обстоятельств вы будете получать одну и ту же сумму денег, да и то если босс вам это позволит.

Этот тактический прием отлично подходит как средство избавления от неугодных людей. Большинство Мастеров корпоративной политики используют его еще и как способ отомстить. Они могут обходить кого-то годами, сохраняя бюджет на увеличение оплаты исключительно для своих верных ручных псов.

Если Мастер корпоративной политики достаточно долго обходит сотрудника, тому стоит подумать о смене места работы. Я поступал так по отношению к нескольким работникам, но никогда всерьез не трудился над их принижением. Они не создавали мне никаких проблем, но не были членами моей команды, они работали на компанию. Мастер корпоративной политики не доплачивает никому, кроме своих людей. Если вы попали в организацию, во главе которой стоит Мастер корпоративной политики, вам следует присоединиться к его команде или смириться с нулевым уровнем надбавок 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 – вы ее не заслужили. Вы что, много работали? Ваши результаты были не настолько плохими, чтобы я мог предъявлять к вам претензии, но и недостаточно хорошими, чтобы вас вознаграждать». Знакомая фраза: «вы нам не делаете». Когда же подчиненный пытается оспорить это, Мастер корпоративной политики отвечает: «Одна из причин, почему вы не получаете дополнительные деньги, заключается в том, что у вас проблемы с отношением к жизни». То есть, вы бездельник. Даже 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, вам бы не пришлось оставаться в неурочные часы». И наконец: «С тем же успехом можно сказать, что я сделал эту работу. Мы вам один раз уже заплатили. Дважды платить не принято».

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 одном месте? Не начнете ли вы 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 идет речь». Когда речь идет о платежной ведомости, люди с первого раза схватывают, в чем суть.

Существуют ли средства защиты от этого приема? В данном случае применим только один метод. Я снова напоминаю вам Правило № 1 (глава 1). Босс платит вам то, что хочет заплатить. Большинство корпораций имеют сложную 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 не его человек, платить он вам не будет. Не имеет значения, что вы думаете по этому поводу. Если вы хотите получить повышение, станьте человеком босса.

Сверхурочная работа навечно

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 давать подчиненному поручения с нереальными сроками исполнения. Дайте ему срочное задание, о котором вы знали за неделю, за 15 минут до окончания дня, – и дайте ему понять, что вы знали об этой задаче. В пятницу вечером дайте ему задание, результаты которого хотите видеть утром в понедельник. Введите за правило совещания по субботам. Настанет день, когда больше этого человека вы не увидите.

Мастер корпоративной политики имеет в запасе еще один прием, который всегда может применить по отношению к вам. Назовем его «сверхурочные навечно». Вы уже, наверное, поняли: он может заставить вас работать сверхурочно, пока вы не начнете падать с ног от усталости, или пока вы не уйдете, или не вмешаются высшие силы. Отказавшись выполнять его поручение, вы подвергнетесь дисциплинарному наказанию за невыполнение приказа начальства. В любом случае побеждает 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 не останется ничего, кроме работы. Пятьдесят часов в неделю – это предел для меня, чтобы не терять последние силы. Любая нагрузка сверх этого уровня, и я начинаю уставать, острота мышления резко снижается. Переведите меня на изнуряющий шестидесятичасовой режим, и мой ум станет не острее, чем нож для масла. Мастер корпоративной политики знает, что если ему удастся вынудить подчиненного бороться за жизнь в таком ритме, он вскоре сможет применить против него любой другой прием, поскольку острота реакции и сообразительность будут стремительно убывать. Утомленный противник – легкая добыча.

Другая причина использования этой тактики состоит в том, что ее 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 по-прежнему не будете успевать с этим заданием, вам надо будет выходить также на полдня в воскресенье». Это уже 65 часов в неделю. В течение небольшого периода времени такую работу может вынести любой сотрудник, но когда это превращается в постоянный режим работы, любой 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 требует, чтобы оно было выполнено к утру понедельника. Ему действительно это нужно, или он 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. 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, – без сожалений уходите с этой работы.

Если Мастер корпоративной политики очень торопится в своем желании избавиться от вас, он использует смешанную тактику: сверхопеку с требованиями демонстрировать ему прогресс в работе каждые десять минут в субботний день, дурацкие поручения, срочные задания, обнаружившиеся в пятницу вечером или субботу, так, чтобы пришлось работать и в воскресенье. Мастер корпоративной политики позаботится о том, чтобы вся эта 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 системы управления организацией и неспособность наладить ритм, и как наказание всему отделу, но прежде всего это 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 от вас избавиться. 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. 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 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 наиболее изнурительном способе контроля за сверхурочной работой. Мастер корпоративной политики контролирует, сколько часов вы отработали сверхурочно. 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 и стремится подвести вас к провалу?

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, либо прекратить дополнительную работу. Я знал, что как только мы сократим продолжительность рабочего времени, Мастер корпоративной политики может считать, что он победил, но принуждать своих людей работать сверхурочно и бесплатно – это было уже слишком. Я прекратил сверхурочную работу и продержался на своем месте еще примерно три месяца.

Что же вам делать, если у босса в запасе так много приемов против вас, а вы не можете справиться с работой без сверхурочных часов, и он при этом не позволяет вам работать сверхурочно? 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 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 слишком далеко, и ничто уже не могло остановить его в охоте за моей головой. Как и в случае со многими другими контр-приемами, единственным выходом и здесь можно назвать Правило № 1: надо быть человеком босса. Я им не был.

Отмена отпуска

Культивирование отдыха является целью человека.

Оскар Уайльд (1854-1900)

Эта тактика используется наиболее бессердечными Мастерами корпоративной политики. Не у всех нас есть сердце, но некоторые все-таки притворяются, что имеют его. Те, кто даже не скрывают своей бессердечности, могут в любой момент применить эту тактику.

Мастер корпоративной политики ждет до последней минуты, а затем издает строгий приказ, требующий изменения сроков отпуска его подчиненного. Подчиненный отменяет все планы, выполняет задание, и ему назначается новый срок отпуска. Когда подходит его время, Мастер корпоративной политики снова издает срочное распоряжение, отменяющее отпуск. Это продолжается до тех пор, 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 если он все же уезжает, игнорируя распоряжение босса? На любом кладбище вы найдете множество могил тех, кто отказался выполнять распоряжения начальства или 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 за дверь.

Я знал людей, которые значились в черном списке у Мастера корпоративной политики и годами не могли уйти в отпуск. Черный список – это перечень врагов, которые рано или поздно должны умереть. Один человек как-то сказал мне: «Фил, я давно перестал даже планировать отпуск. Это будет означать, что придется работать пару недель по выходным дням. Если я не выхожу в отпуск, я 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 найти работу управляющим среднего звена, когда тебе за пятьдесят, уже тяжело.

В сочетании с другими приемами эта тактика используется Мастером корпоративной политики для того, чтобы сломать хребет подчиненному. Так дрессировщики подчиняют только что пойманного хищника. Они подвешивают приманку, до которой не дотянуться, а когда несчастное животное добирается до нее, они отодвигают ее на несколько сантиметров.

Работает ли этот прием? Могу поручиться за это. Вы отнимаете у человека надежду, он впадает в отчаяние, а потом теряет способность действовать. Посмотрите, как устроены военные лагеря. Они разрушают личность солдата, зачастую весьма болезненно, а затем строят ее заново. Мастер корпоративной политики выжимает все соки из людей и выставляет их за дверь. Отмена отпуска – один из наиболее эффективных способов сломать подчиненного.

Как вы можете положить этому конец? Снова вернитесь к Правилу № 1 (глава 1), а еще можете сбегать в отдел кадров – они вас утешат, хотя и не смогут ничем помочь. Если они заденут Мастера корпоративной политики, он вступит с ними в борьбу, а у них никогда нет достаточного запаса сил для противодействия.

Командировки

Тот, кто путешествует мысленно, не испытывает никаких неудобств; он располагает тенью и солнечным светом по своему усмотрению, и где бы он ни появился, 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, и ему не остается ничего другого, как полагаться на милость повара. Ночью он обнаруживает более удобный дом, но самое лучшее всегда бывает гораздо хуже того, о чем он мечтал.

Сэмюел Джонсон (1709-1784)

Пытаясь показать вам все приемы и трюки, которые может применить против вас Мастер корпоративной политики, я не должен упустить и такой способ, как командировки, деловые поездки или как это называется у вас в организации. Вы сомневаетесь в том, что это оружие? Мастер корпоративной политики контролирует перемещения подчиненных, время и место, продолжительность поездок. Если он думает, что подчиненный должен нанести визит поставщику, тому приходится отправляться в дорогу. Конференция по инженерно-техническим вопросам – собирайся в путь. Еще конференция – непременно быть там! Поставщик запаздывает с отгрузкой продукции – бегом на ближайший самолет. Забастовка в 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 все инструменты и отправляйтесь, чтобы решить все проблемы. Существует миллион причин, которыми Мастер корпоративной политики может обосновать необходимость поездки, и если он захочет постоянно гонять вас, он именно это и будет делать.

Не знаю, как вы, но я ненавижу путешествовать. Ни в одном гостиничном номере мне не бывает так уютно, как дома. Сидишь там один, без семьи. Ешь в одиночестве, спишь в одиночестве… 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 я ее получаю, мне 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 больших людей на соседние кресла. Для тех, кто не слишком много летает самолетами, это не самое приятное путешествие.

Мастер корпоративной политики знает, что если вы много путешествуете, вы ненавидите это занятие. И что же он делает? Он заполняет поездками каждую свободную минуту вашей жизни. Он делает вас постоянным разъездным специалистом. «Раз уж ты там недалеко, не останавливайся в Лос-Анджелесе, поезжай оттуда еще в такие-то и такие-то города. Это позволит сэкономить деньги компании». Почему бы не приказать вам по дороге из Солт-Лейк-Сити заехать еще в Денвер, Даллас и Нью-Орлеан, ведь это же по дороге. Поскольку босс решает, кто поедет, а кто останется, что можно предпринять? Он 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, он отправляет вас в командировку. Он знает, что вы ненавидите путешествия, что вы не можете пропустить футбольный матч своего ребенка или концерт с его участием. Он 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, но это корпорация: он именно потому делает так, чтобы вам захотелось убраться вон. И на ваше место приходит его человек.

Если у него есть подчиненные, которые не относятся к его команде, они для него – как якорь, как тормоз, снижающий результативность управления организацией. Их надо убрать. Есть ли в этом нечто личное? Ни в коем случае. Вы можете нравиться Мастеру корпоративной политики как человек, но как профессионал вы ему отвратительны. У него к вам только две претензии: первая и вторая. Вы занимаете как раз то 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 у вас есть собственное мнение, вы задаете вопросы, вы наблюдательны и ведете дневник, – уже угроза для Мастера корпоративной политики. Думаете, ему не видны ваши постоянные попытки захватить власть?

Сила воздействия любого приема резко возрастает, если он применяется в комбинации с другими приемами, показанными в этой книге. Если ваша работа подавляет вас, а тут еще и босс начинает посылать вас в поездки, позволяя оставаться дома лишь редкими вечерами, вы сами 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 продвижении по службе. Логика примерно следующая: «Если он не смог поладить с тем, кого любил, как же мы можем ожидать, что он сумеет наладить отношения с великой организацией, которая постоянно меняется и заполнена зачастую крайне неприятными типами и настоящими занудами вроде нас».

Последнее преимущество, которое приносят боссу ваши постоянные разъезды, – это то, что вас нет в офисе. Удаленная работа – ваш смертный приговор. Как только вы отлучились на день-другой, никто уже 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 занимаемой должности. Этот вопрос будет решен у вас за спиной, – это одно из тех решений, которые принимаются ежедневно, а раз вы отсутствовали, ваши интересы не были представлены при принятии решений. 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. Если вы избрали для себя дорогу одинокого воина, найдите свои способы отстреливаться от нападений, в том числе и от попыток послать вас в поездку. 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; и даже если он делает это безо всякого желания и преисполнен печали, суровый суд обвиняет его во всех страданиях нашего сердца.

Элизабет Боуэн (1899-1973)

И наконец, что делает Мастер корпоративной политики, если ему не удается избавиться от подчиненного никаким другим способом? Он дает ему долгосрочное поручение как можно дальше 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 попросту теряетесь. Продвижения, престижные поручения, все прочие элементы строительства карьеры, включая важные связи, будут утеряны для сотрудника, который находится в отдаленном месте и не знает, что происходит в центре организации. Когда он возвращается, у него нет союзников, 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 несколько раз видел, как разрушались таким образом вполне крепкие семьи. Особенно тяжело приходится военным, – их направляют на продолжительные периоды времени в совершенно недоступные для семьи места. 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 об этом, и если уж он никаким другим образом не может уничтожить неугодного сотрудника, он находит для него долгосрочное задание в отдаленном месте.

Некоторые подобные поручения становятся основанием для серьезного продвижения по службе. Мой босс получил временное задание и рассчитывал после его выполнения стать директором по материалам. Он был контролером на производстве, и его направили с поручением, поскольку он был лучшим специалистом в корпорации, свободным на этот момент. Он звал меня с собой, но я не мог оставить семью. Он был занят так долго, что его жена подала на развод. Но все 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, «тяжело сделать обыкновенного контролера вице-президентом».

Другого человека направили в то же место, чтобы от него избавиться. Он работал на производстве и ему было за тридцать, а всем остальным сотрудникам было за пятьдесят, он просто не подходил. В дополнение к этому он не рос в рамках организации, 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 со своей женой.

Меня направили в Калифорнию на тридцать дней. Когда я вернулся оттуда, результатом командировки стало снятие с постов целого ряда ведущих сотрудников филиала, включая двух вице-президентов и главного менеджера. Стал ли я для кого-то героем? Нет. Я возглавил список врагов многих Мастеров корпоративной политики – я уничтожил чьих-то друзей. Что они сделали? Они распорядились, чтобы я работал в Калифорнии. В течение года моя семья находилась во Флориде, где я, как считалось, жил. Мне удавалось съездить домой раз в две недели на выходные, но совершенно невозможно поддерживать семейные отношения, находясь вдали от семьи.

Как бороться с этим? Во-первых, вы никогда не знаете, является ли это направленной против вас тактикой. Не исключено, что это ваш шанс. Когда вам предлагают поехать, взвесьте все «за» и «против» и отвечайте, что вы в этом не заинтересованы. Возможно, они на самом деле должны были срочно направить туда кого-то и направят другого, или вы были единственным специалистом, который мог бы решить проблему. Но скорее всего, ваша работа в данной компании близится к завершению.

Внутренний аудит

Все суды – это суды над чьей-то жизнью, так же, как все приговоры – смертные.

Оскар Уайльд (1854-1900)

Последняя тактика, к которой прибегают Мастера корпоративной политики, когда хотят съесть своего подчиненного, состоит в том, чтобы дать возможность отделу внутреннего аудита разделать его. Во всех организациях есть в том или ином виде внутренняя полиция и процедуры проверки того, как ведется бизнес. Роль контролеров заключается в том, чтобы удостовериться, как *не следуют* правилам те или иные сотрудники. Проверке подвергаются жизненно важные для корпорации узлы. Там обнаруживаются отклонения от правил, и человек, возглавлявший это подразделение, должен найти себе оправдание, – или он может считать, что уже отошел в историю. Когда контролер спрашивает, почему не выполнены правила, люди на всем протяжении цепочки, причастной к проверяемому звену, попадают под расправу.

Итак, 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 корпорации. Если он сам просит об этом, его не накажут: он становится честным сотрудником (в отличие от тех, на кого он жалуется). Если бы аудит пришел по инициативе руководства корпорации, он бы нес ответственность за все, что происходит. Но раз он сам попросил о проверке…

Практически все организации так или иначе отклоняются от правил и предписаний и время от времени нарушают установленные процедуры. Но в мире аудитора нет полутонов, их жизнь состоит лишь из черного и белого. Малейшего отступления достаточно, чтобы руководство положило конец вашей карьере на основании 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 выявленное нарушение. Они приходят через некоторое время снова, с повторной проверкой, чтобы убедиться, что ситуация исправлена. Руководство всегда считается с мнением внутреннего аудита.

Внутренний аудит всегда был и всегда будет одним из самых надежных способов сокрушения успешных карьер. Я боролся с двумя Мастерами корпоративной политики, оба жаждали моей смерти. Я победил, они больше ничего сделать со мной не могли, во всяком случае, я так думал. Следующее, что я помню, это нашествие целой команды внутреннего аудита. Они провели две недели, тщательно изучая каждый счет, каждую квитанцию в моей организации.

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. Я подписал счета на эту

сумму, но при этом обязательно требуется одобрение начальника в письменном виде. А у меня не оказалось этой подписи.

Нарушение, выявленное аудиторами, затрагивало интересы поставщика, который предоставлял нашей компании уникальные микросхемы на несколько миллионов долларов. Мой закупщик вел переговоры и позвонил мне. «Надо действовать немедленно, или они не уложатся в срок, – сказал он мне. – Могу ли я это сделать?» Я согласился и прислал ему 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 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 руководства, я не нашелся, что ответить, потому что закупщик был уверен, что я получил одобрение начальства, и не спрашивал меня об этом. Когда я позвонил вице-президенту, он «не помнил» и ответил, что даже если кто-либо сказал то, что сказал, я должен был получить эту резолюцию.

Вице-президент вынужден был объяснять внутреннему аудиту, как могло случиться, что один из его менеджеров потратил полмиллиона без соответствующего разрешения. Моя карьера в этой организации была закончена.

У производственников есть такое определение – «славный парень». Его используют, когда хотят показать, что кто-то сделал хорошую работу. «Ты сделал хорошую работу, славный парень Фил!» Теперь можно было сказать: один паршивец положил конец карьере славного парня Фила. Мое искусство контр-приемов и знание тактик нападения не спасло меня. Я мог бы принести в жертву закупщика, но, думаю, это не могло бы меня спасти.

Если в организации нет отдела внутреннего аудита, которым так легко манипулировать, 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, будет укомплектована его людьми и будет уничтожать тех, на кого укажет Мастер корпоративной политики. Чтобы придать этому видимость законности, он поручает им проверить не только обреченного сотрудника, но и нескольких других, – зная, что другие отчеты окажутся позитивными.

Защита от этой тактики? Как сказал мне один старый менеджер по производству, «нет другого приема, кроме как не оставлять за собой следов». На сегодняшний день это единственный известный мне ответ.

Резюме

Как я уже говорил во введении к этой главе, описанные здесь тактики, за исключением одной, являются мелкими и обычно не приводят к фатальному исходу. Они направлены на то, чтобы создать у подчиненного дополнительное напряжение и вынудить его добровольно искать избавления от ситуации.

Я знал многих людей, которые оставили организацию из-за того, что устали от непрерывной сверхурочной работы. Видел я и тех, кто не выдерживал, когда босс не давал им уйти в отпуск. Все эти тактики отлично работают. Они убивают медленно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Во введении к этой книге я сказал вам, что намерен познакомить вас с сотней приемов, которые помогут вам в достижении ваших целей. Если знание хотя бы одного из них поможет вам, значит, вы не напрасно потратили деньги на эту книгу.

Цель: Завоевание корпоративного мира.

Если ваши намерения после чтения этой книги поднялись до желания взобраться на вершину горы и править миром, это будет ваша книга рецептов. Вы будете знать, как управлять своим штатом, своими коллегами и даже руководством, чтобы получать от них то, что вам нужно. Теперь вы можете отложить книгу в сторону, но я советую вам почаще перечитывать ее, и не забывать то, о чем здесь идет речь.

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 становится частью вашего поведения. Вы говорите себе: «О Боже! Это всего лишь вопрос времени, я обречен». Возможно, вы правы. Вы знаете его способ действия и какой длинный кровавый след тянется за ним, но если вы начинаете делать глупости, они только помогают вашему боссу избавиться от вас. Не надо паниковать.

Я провел восемнадцать месяцев во Вьетнаме как пилот медицинской авиации. Я пережил двадцать восемь катастроф, я дважды был ранен, как и семь членов моего экипажа. Мы выжили, потому что я *отказался от нормальной человеческой реакции паники*. Ближе всего я был к смерти, когда запаниковали те, кто летел вместе со мной, – они чуть не погубили нас всех в катастрофе. Я повторяю, 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, и вы знаете теперь множество контр-приемов. Если вы впали в панику, война, объявленная Мастером корпоративной политики вашей карьере, практически окончена. Но с тактическими приемами, которые я вам показал, вы в состоянии продержаться так долго, как только хватит мужества и решимости. Меня самого много раз бросали вниз, но я знал, что рано или поздно это заканчивается, 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. 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 тактические приемы, которые описаны в этой книге. Следуйте моим советам, и вы сможете выжить и подняться до уровня старших менеджеров. Не забывайте определение менеджмента, которое я дал во введении к этой книге: это вопрос о том, съесть или быть съеденным. Выбор – за вами.

Фил Портер