

**Scott Adams**

**Zasada Dilberta**

*Szefowie, zebrania, fanaberie dyrekcji i inne plagi czyhające co dzień w pracy.*

Przekład: Andrzej Mincarz

The Dilbert principle

Książkę tę napisałem dla Pam

## Przedmowa

### Wielkie otwarcie

Wydaje się, że każdy głupek, który dorwał się do notebooka, może dziś raz-dwa nasmarować książkę o biznesie i zarobić trochę kasy. Na to właśnie liczę. Byłby to prawdziwy pech, gdyby popyt minął, zanim moje arcydzieło znajdzie się w druku.

Być może niektórzy wiedzą, że moją domeną jest rysunek satyryczny. Napisać książkę to w wypadku karykaturzysty zamiar nieprzyzwoicie ambitny. Wbijano nam przecież do głowy, żeby wypowiadać się jak najzwężlej. To, czego nauczyłem się przez całe życie, można zamknąć w kilkunastu akapitach, z których zresztą kilka wyleciało mi już z pamięci.

Ktoś mógłby poczuć się oszukany po kupieniu grubej książki, która tak naprawdę zawiera kilkanaście akapitów, zwłaszcza jeśli kilka z nich wygląda na „watę”, wypełniacz. Dlatego mój „sposób na doskonałość” to powtarzać się tak często, żeby uzbierała się odpowiednia liczba stroniczek. W terminologii marketingowej nazywa się to „dodawaniem wartości”. Żeby sprawić czytelnikowi przyjemność, wplotę sporo barwnych, choć zbytecznych metafor. W gruncie rzeczy metafory w tej książce są bardziej bezużyteczne niż kot w butach z ostrogami [przyp.: Nie mogę obiecać, że reszta będzie równie dobra.].

Scott Adams

## Wprowadzenie

Dlaczego biznes jest taki absurdalny.

Większość tematów Dilberta, czyli moich historii komiksowych, to sytuacje z pracy. Regularnie włączam dziwaczne, nieziemskie elementy, takie jak mówiące, sadystyczne zwierzaki, księgowi-trolle, pracownicy zamieniający się w ścierki po wyżęciu z nich sił życiowych. A mimo to najczęściej słyszę:

„Dokładnie jak w mojej firmie”.

Nawet moje najbardziej absurdalne komiksy nie są w stanie przebić tego, co spotyka ludzi w miejscu pracy. Oto kilka przykładów z tak zwanego realnego świata:

\* Duże przedsiębiorstwo technologiczne podjęło równocześnie dwie akcje: (1) kontrolę antynarkotykową u losowo typowanych osób i (2) program Konsolidacji Godności Indywidualnej.

\* Firma zakupiła notebooki dla pracowników, żeby mogli z nich korzystać podczas podróży. Aby zapobiec kradzieżom, kierownictwo zasugerowała solidne przymocowanie notebooków do biurka.

\* Przedsiębiorstwo transportowe przeszło reorganizację, aby jasno zdefiniować cele i role. Kierownictwo powiadomiło pracowników o zmianach, polecając wszystkim wydziałom budowę platform na Paradę Jakości.

\* Kierownik w firmie telekomunikacyjnej postanowił wzmocnić ducha kolektywności wśród pracowników swojego wydziału. Zwołał zebranie, by powiadomić zespół, że od tej chwili zawsze będzie nosił kij baseballowy i wszyscy jego podwładni też mają mieć podobne w pracy. Kilka osób postanowiło powiesić sobie kije na szyi, żeby mieć wolne ręce. Kilka innych napomknęło coś o odebraniu kija szefowi i zrobieniu z niego użytku.

\* Dyrekcja zadecydowała, że zamiast podwyżek będą premie, jeśli załoga osiągnie pięć spośród siedmiu wyznaczonych celów. Na końcu roku poinformowano pracowników, że premii nie otrzymają, bo osiągnęli tylko cztery cele. Jednym z tych, których nie udało się osiągnąć, było „wysokie morale załogi”.

Tysiące ludzi opowiadało mi - głównie za pośrednictwem poczty elektronicznej - historie biurowe jeszcze bardziej absurdalne niż przykłady, które podałem. Początkowo nie mogłem wyjść ze zdumienia, ale po dogłębnej analizie stworzyłem wymyślną teorię wyjaśniającą przyczynę podobnych dziwactw w miejscu pracy: Ludzie są durniami.

Łącznie ze mną. Każdy jest durniem, nie tylko ci, którym nie udało się zdać matury. Różnimy się tylko tym, że nie jesteśmy durniami w tych samych momentach i w odniesieniu do tych samych spraw. Nawet największy bystrzak spędza dużą część każdego dnia jako dureń. Oto główne przesłanie niniejszego dzieła.

### Blamaż obowiązkowy

Z dumą zaliczam siebie do grona durni. Dziś zdurnowacenie w większości wypadków nie jest czymś permanentnym. To stan, w który wpada się codziennie wiele razy. Po prostu życie jest zbyt skomplikowane, żeby być łośkim facetem przez cały czas.

Któregoś dnia zaniósłem do naprawy pager, bo przestał działać, kiedy wymieniłem baterię. Gość w punkcie wziął go ode mnie, otworzył pojemnik na baterię, odwrócił ją i oddał mi już sprawne ustrojstwo. Wszystko to zrobił - zdawało się - jednym ruchem, widać miał rzecz dobrze przećwiczoną. Tym jednym ruchem pozbawił mnie przyjemności, jaką znajdowałem w świętym oburzeniu z powodu nędznej jakości tego produktu. Ale za to serwisant wydawał się ubawiony. A razem z nim wszyscy w punkcie napraw.

Tamtego dnia w tamtej sytuacji okazałem się kompletnym durniem. A równocześnie potrafiłem jakoś doprowadzić pojazd mechaniczny do punktu napraw pagerów i z powrotem. To nasza zdumiewająca właściwość - osuwamy się w głupotę wiele razy na dzień, w ogóle tego nie zauważając, i udaje nam się przy tym nie zabić nikogo z postronnych.

### Moje kwalifikacje

Przyznałem, że nie umiem wymienić baterii w pagerze, można więc zapytać, dlaczego uważam, że mam kwalifikacje do napisania tak ważnej książki. Jestem jednak pewien, że będziecie pod wrażeniem tego, czego udało mi się dokonać:

1. Namówiłem wydawnictwo do opublikowania tej książki. Być może wydaje się wam, że to niewiele, ale czy sami osiągnęliście dziś więcej? Rzecz wcale nie była prosta. Musiałem pójść na lunch z ludźmi, których nie znałem.

2. Pracowałem w biurowej zagródce siedemnaście lat. Większość książek o biznesie napisali ludzie, którzy niewiele czasu spędzili w boksach. To tak, jakby zdać relację „z pierwszej ręki” z uczyty u księcia po zjedzeniu siekanego kotleta w barze. Tymczasem ja coś na ten temat wiem.

3. Jestem wykwalifikowanym hipnotyzerem. Przed laty chodziłem na specjalny kurs. Nauczyłem się hipnotyzować, a przy okazji stwierdziłem, że ludzie są bezmyślnymi głupkami, którymi łatwo manipulować (zapłaciłem, zdaje się, pięćset dolarów za zdobycie tej wiedzy). I nie dotyczy to tylko jakichś szczególnie podatnych, wpływowych osobników, lecz po prostu wszystkich. Tak zostały wymyślone nasze mózgi. Najpierw podejmujemy decyzję, a potem dorabiamy do niej uzasadnienie. Mimo to szczególna natura naszej percepcji sprawia, że jesteśmy święcie przekonani, że podjęta decyzja to efekt procesu myślowego. Tymczasem rzecz wygląda inaczej.

Ważni naukowcy przeprowadzili badania [przyp.: Ważni, ale nie na tyle, żebym zapamiętał ich nazwiska i żeby mogły one obchodzić czytelnika. Jestem jednak pewien, że to prawda, bo czytałem o tym w jakimś magazynie ilustrowanym.], w których udowodnili, że obszary mózgu odpowiedzialne za racjonalne myślenie aktywizują się dopiero po zrobieniu czegoś. Można to potwierdzić, posługując się hipnozą. Osobie zahipnotyzowanej polecamy zrobić coś irracjonalnego, a później pytamy, czemu to zrobiła. Będzie się zarzekać, że miało to sens i zademonstruje logikę bardziej wymęczoną niż Pavarotti na techno party.

Hipnotyzer skutecznie sieje zwątpienie w związek pomiędzy myśleniem i działaniem. Uczestnictwo w kursie hipnotyzerskim gruntownie zmieniło moje postrzeganie świata.

4. Nikt nie wierzy w statystyki. To oznacza ogromną oszczędność czasu dla mnie jako dla autora. Nie będę miał żadnych wyrzutów sumienia, zmyślając dane statystyczne.

Każda „normalna” osoba skłonna jest dawać wiarę wszelkim opracowaniom potwierdzającym jej poglądy i ignorować raporty zgoła odmienne. Toteż jakiegokolwiek nawiązania do metodycznych badań są jałowe. Jeśli zgodzimy się co do bezsensu powoływania się na oficjalną naukę, i czytelnik, i autor zaoszczędzą sobie sporo trudu.

Nie znaczy to, że ignoruję statystyki. Jestem od tego daleki. Wielokrotnie w tej książce powołuję się na opracowania naukowe. Naturalnie wszystkie są całkowicie zmyślone. Ale moje falsyfikaty czyta się lepiej niż autentyczne doniesienia naukowe, a wymowa jednych i drugich jest w końcu taka sama.

Jeżeli przyjrzeć się uważnie, większość badań, które przywołują media, jest tendencyjna lub wprowadza w błąd. Z tą książką jest podobnie, z tym że ja doceniam inteligencję czytelnika. Jak mógłbym jej nie doceniać?

Nie wiem, dlaczego kręci się gospodarka, ale jestem pewien, że nie z powodu świątłych ludzi u steru. Domyślam się, że absurd działań rozmaitych dyrekcji i zarządów po zsumowaniu jakoś się niweluje i dzięki temu wciąż produkuje się wspaniałe wyroby, które tak jak kije baseballowe czy pepsi każdy chce kupić. Dodajmy do tego prawo podaży i popytu, a cała teoria ekonomii będzie już opisana.

Dziewięćdziesiąt procent wszystkich nowych przedsięwzięć pada. Najwyraźniej szczęście sprzyja tylko co dziesiątemu i to wystarczy, by funkcjonowała nowoczesna gospodarka. Idę o zakład, że to podstawowa różnica między nami i zwierzętami - zwierzakom udaje się tylko w dziewięciu procentach. Twierdzę, że to prawda, bo grywam w rozbieranego pokera z moimi kotami i one rzadko wygrywają. Zwykle partia kończy się tak, że uciekają na dźwięk mojej elektrycznej golarki.

Świat zrobił się tak skomplikowany, że blefujemy w pracy na okrągło, żeby tylko nie wydało się, jakimi durniami naprawdę jesteśmy. Mam wrażenie, że ziemia to absurdałne zbiorowisko ludzi, którzy w każdej minucie toczą walkę o to, żeby racjonalnie uzasadnić głupstwa, jakie popełniają.

Nie praca czy biznes sprawiają, że w każdym z nas rodzi się dureń, ale to mogą być te obszary życia, w których rzecz zauważyć najłatwiej. W życiu prywatnym tolerujemy dziwaczne zachowania. Wydają się normalne (jeśli czytelnik nie wierzy, niech przyjrzy się swojej rodzinie). W pracy jednak - uważamy - wszyscy powinni się kierować logiką i być racjonalni. Każdy absurd w sprawach zawodowych rzuca się w oczy jak nieboszczka zakonnica stercząca z zasy śniegu [przyp.: Jeżeli komuś nie podoba się to porównanie, niech przyjmie, że zakonnica tylko bardzo zmarzła i niebawem wydobrzeje.]. Jestem przekonany, że w pracy nie zdarza się więcej absurdałnych sytuacji niż gdzie indziej, ale w firmie po prostu są bardziej widoczne.

Ogromnie mnie śmieszy, że zawsze traktujemy samych siebie serio. Rzadko widzimy własne idiotyzmy, natomiast cudze dostrzegamy natychmiast. Napięcia w miejscu pracy biorą się zwłaszcza stąd, że:

Oczekujemy od innych działań racjonalnych, choć sami postępujemy nieracjonalnie.

Nie ma sensu zakładać, że ludzie, z którymi pracujemy - czy w ogóle ktokolwiek w gruncie rzeczy - będą zachowywać się racjonalnie. Jeżeli pogodzimy się z faktem, że otaczają nas durnie, jeżeli zrozumiemy, jak daremne jest sprzeciwianie się temu stanowi rzeczy, przyniesie nam to ulgę. Będziemy mogli usiąść i bawić się kosztem bliźnich.

To może być bardzo pożyteczna książka.

## Ewolucja durniów

Uczeni są przekonani, że człowiek to cudowne dziecko trwającej od miliardów lat ewolucji. Nie mogę tu wyjaśnić całej teorii ewolucji, postaram się ją jednak streścić.

### Teoria ewolucji (w skrócie)

Najpierw było trochę ameb. Ameby zboczone lepiej dostosowały się do środowiska i w rezultacie stały się małpami. Potem pojawiło się Kompleksowe Zarządzanie Jakością.

Trochę szczegółów pomijam, ale w końcu sama teoria ma kilka luk, które najlepiej zostawić w spokoju.

W każdym razie osiągnięcie tak wysokiego poziomu ewolucji zabrało nam sporo czasu. Niespieszne tempo zmian jest w porządku, bo właściwie co można było zrobić - tylko usiąść i krzepić się nadzieją, że nie zjedzą nas dziki. Potem ktoś przewrócił się na ostry kij i dzięki temu nieszczęściu został wynalazcą włóczni. Wtedy właśnie zaczęły się kłopoty.

Nie było mnie przy tym, ale założę się, że niektórzy ludzie upierali się, iż włócznia nigdy nie zastąpi paznokci jako oręża. Stare rządy wyzywały pewnie pierwszych włóczniaków od „kołków” i „pałkarzy”. (Marynarka handlowa ani szewstwo jeszcze nie istniały, więc nasi ojcowie nie umieli nikogo skłąć jak należy).

Oryginalność nie była wtedy w cenie i spodziewałbym się, że stronnictwo „Precz z włócznią” zgarnie w końcu punkty. Rozumiecie, co mam na myśli?

Wielkim walorem włóczni jest to, że prawie każdy może zrozumieć zasadę jej działania. Ma właściwie tylko jeden istotny element - ostry koniec. Nasze mózgi były już wtedy wyposażone na tyle, żeby sprostać temu stopniowi komplikacji. I to nie tylko mózgi inteligentów - prosty człowiek również był w stanie ogarnąć włócznię umysłem. Wiodło się ludziom dobrze, jeśli pominąć fakt, że co jakiś czas pojawiała się zaraza, a średnia długość życia wynosiła siedem lat. Ale prawie nikt nie skarżył się, że włócznie są sprzętem skomplikowanym.

Nagle (raptownie, przymierzając do tempa ewolucji) pewien dewiant zbudował prasę drukarską. Potem wszystko potoczyło się jak lawina. Dwa następne mgnienia i wymieniamy baterie w notebooku, sunąc po niebiosach w lśniącym metalowym obiekcie. Podawane są napoje orzeźwiające i orzeszki ziemne.

Seks i papier uważam za winne większości naszych dzisiejszych problemów. Oto moje argumenty: Tylko jedna osoba na milion jest wystarczająco bystra, by wynaleźć prasę dru-



karską. Gdy więc społeczeństwo żyjące w jaskiniach składało się zaledwie z kilkuset małopodobnych osobników, prawdopodobieństwo, że jeden z nich okaże się geniuszem, było niezwykle małe. Ale ludzie wciąż uprawiali seks i z każdym kretyńcem dodawanym do populacji ewentualność, że przez sieć genetyczną prześlizgnie się odmieniec-bystrzak, stawała się coraz bardziej realna. Kiedy już kilka milionów ludzi zajętych jest uprawianiem seksu „chcąc nie chcąc” [przyp.: Jeżeli czytelnik nie próbował jeszcze kochać się „chcąc nie chcąc”, powinien zrobić to czym prędzej.], można się spodziewać, że wreszcie któraś małpomama przykucnie w krzakach i powije dewianta-konstruktora drukarni.

Z chwilą wynalezienia druku byliśmy już ugotowani. Gdy tylko pojawiał się odmieniec-bystrzak z nowym pomysłem, to, co mu się uroiło w głowie, było zaraz powielane. Do tego następny łebski dewiant dokładał kolejny pomysł. Cywilizacja eksplodowała. Narodziła się technologia. Złożoność życia wzrastała w postępie geometrycznym. Wszystko stawało się większe i lepsze.

Z wyjątkiem naszych mózgów.

Cała otaczająca nas technologia, modele ekonomiczne, które przewidują i kształtują nasze postępowanie, nauka, która pozwala nam dożyć osiemdziesiątki - to wszystko zostało stworzone przez małą grupę bardzo bystrych odmieńców. Reszta jedynie z tego korzysta. Świat jest dla nas zbyt skomplikowany. Ewolucja gdzieś utknęła. Wynalazek druku umożliwił łebskim rozpowszechnianie genialnych pomysłów, ale geniuszu się nie dziedziczy. Ewolucja nie nadąza. Wiedzę i technologię dostajemy wcześniej niż inteligencję.

Jesteśmy planetą, na której prawie sześć miliardów głupców żyje w cywilizacji wymyślonej przez kilka tysięcy zdumiewająco bystrych odmieńców.

Autentyk

Kodak wprowadził na rynek jednorazowy aparat fotograficzny pod nazwą Weekender. Klienci dzwonili, pytając, czy tym czymś można robić zdjęcia również w środku tygodnia.

Pozostałą część tej książki stanowi wykład mojej teorii, że wszyscy jesteśmy durniami. Jestem pewien, że istnieją inne, możliwe do przyjęcia wyjaśnienia kwestii, dlaczego biznes wydaje się taki absurdalny. Ale gdyby były one dla mnie przekonujące, napisałbym dla was inną książkę. Obiecuję, że na postawione pytanie będę szukać odpowiedzi aż do momentu, gdy skończą się wam pieniądze.

## Rozdział 1

Zasada Dilberta [przyp.: Tekst tego rozdziału ukazał się po raz pierwszy w „Wall Street Journal” z 22 maja 1995 roku. Spotkał się z wielkim zainteresowaniem i dał początek niniejszej książce.]

Motyw „złego szefa” jest wciąż obecny w moich rysunkach z serii Dilbert, publikowanej przez wiele amerykańskich pism. Nigdy nie zabraknie mi materiału. Codziennie dostaję co najmniej dwieście listów pocztą elektroniczną, głównie od ludzi, którzy skarżą się na beznadziejnych szefów. Oto kilka moich ulubionych, jak mnie zapewniano autentycznych, historyjek:

\* Wiceprezes nalega, by nowy wyrób (na baterie) firmy miał lampkę zapalającą się, gdy nastąpi przerwa w zasilaniu.

\* Pracownik sugeruje, żeby ustalić priorytety przy czerpaniu z ograniczonych zasobów firmy. Na to kierownik: „A nie możemy skoncentrować środków na wszystkim bez wyjątku?”

\* Kierownik żąda szybszego wykrywania i likwidowania wirusów komputerowych. Wyznacza nagrody: dwadzieścia dolarów dla kontrolerów jakości za każdego znalezionego wirusa i dwadzieścia dla programistów za każdego usuniętego (ci sami programiści tworzą wirusy). Rezultat - wirusy mnożą się jak króliki. Akcję wstrzymano, gdy w pierwszym tygodniu jeden z programistów wytknął wirusy za tysiąc siedemset dolarów.

Tego typu opowieści zachęciły mnie do urządzenia pierwszej, dorocznej Sondy Dilberta. Główne pytanie brzmiało: Jakie praktyki dyrekcji najbardziej złością pracowników? Typowano oczywiście Batację o Jakość, Konsolidację, Przemodelowanie. Jednak pierwsze miejsce w tym wysoce nienaukowym przeglądzie zajęli „Durnie awansowani do dyrekcji”.

Wygląda to na subtelny zmianę w odniesieniu do starej zasady, Zasady Petera, zgodnie z którą awansowano zdolnych fachowców aż osiągną poziom niekompetencji. Dziś najwyraźniej niekompetentni pracownicy honorowani są przez przeniesienie ich bezpośrednio do kierownictwa. Nie funkcjonują w ogóle - nawet krótko - w sferze kompetencji.

Kiedy podjąłem pierwszą pracę w roku 1979, Zasada Petera bardzo trafnie opisywała kierownictwo. Myślę, że teraz wszyscy chcielibyśmy powrócić do tych złotych lat, gdy szefowie byli w jakiejś dziedzinie biegli.

Wspominam te lata z nostalgią. W tamtych czasach niemal każdy miał nadzieję, że uda mu się wypromować ponad poziom własnych kompetencji. Przeciętny pracownik miał widoki na to, że pewnego dnia wpuści firmę w maliny, zgarniając po drodze atrakcyjne fanty w rodzaju darmowych akcji. Inflacja oznaczała gwarantowaną podwyżkę co roku, mogliśmy otwarcie przyznawać, że na klientach nam nie zależy. To były piękne dni.

Nie dostrzegaliśmy tego wszystkiego wtedy, ale zgodnie z niedocenianą Zasadą Petera zawsze był nad nami szef rozumiejący pracę, z której żyliśmy. Systematycznie podejmował błędne decyzje, temu nikt nie przeczy - nie miał przecież umiejętności menedżerskich. Ale przynajmniej były to decyzje czymś uzasadnione, decyzje weterana z okopów.

### Przykład

Szef: „Kiedy byłem na pańskim stanowisku, jednym uderzeniem przebijałem pancierz trzycalówką. Jeszcze jedno spóźnienie i zrobię to samo z pańską głową”.

Poszukiwacze dziury w całym wynajdywali różne słabe punkty Zasady Petera, ale na ogół teoria ta się sprawdzała. Ostatnio jednak Zasada Petera ustąpiła miejsca Zasadzie Dilberta. Sednem Zasady Dilberta jest odkrycie, że najgorsi pracownicy są przenoszeni w miejsce, gdzie mogą spowodować najmniej szkód, to znaczy do dyrekcji.

Nie jest to żadna strategia sukcesu, jak ktoś mógłby pomyśleć.

Może powinniśmy nauczyć się czegoś od natury. W świecie dzikich zwierząt najsłabszy łoś północnoamerykański pada zabity przez psy dingo, umożliwiając w ten sposób przeżycie osobnikowi najsilniejszemu. To bezwzględny porządek, jego surowość odczuwają zwłaszcza psy dingo, które muszą lecieć taki kawał drogi z Australii. Ale proces naturalny jest dobry, wszyscy się z tym zgadzają, może z wyjątkiem psów dingo, wzmiankowanego łośa... oraz stewardes. Rzecz w tym, że wszyscy mielibyśmy się lepiej, gdyby psy dingo pożarły najmniej konkurencyjnych menedżerów. Nie płodziliby więcej Okólników Dyrekcji.

Chyba postawiliśmy na głowie prawa natury. Systematycznie wyszukujemy i awansujemy ludzi o najmniejszych umiejętnościach. Typowa biznesowa ścieżka promowania durni (sedno Zasady Dilberta) przebiega w istotnym fragmencie zgodnie z, dajmy na to, takim rozumowaniem: „Na przepisach się nie zna, sieci nie stworzy, sprzedać też nic nie potrafi. Ale ma świetną czuprynę...”.

Gdyby natura wzięła przykład z nowoczesnego biznesu, zobaczylibyśmy stado goryli pod wodzą wiewiórki. I to wcale nie najbardziej rozgarniętej - raczej wiewiórczego autsajdera, z którym nikt nie chce się zadawać.

A inne wiewiórki? Przykicałyby pewnie do starego pniaka, żeby powyrzekać i nawygrażać: „Niech no tylko ona jeszcze kiedyś powie, że lubi orzeszki... Zatlukę”. Złośliwe goryle, które podsłuchały taką rozmowę, tym intensywniej promują odszczepieńca, a pozostałe wiewiórki zsyłają za karę do Działu Kontroli Jakości.

Może czytelnik jest ciekawy, czy sam odpowiada wizerunkowi menedżera według Zasady Dilberta? Oto krótki test:

1. Czy jesteś przekonany, że wszystko, czego nie rozumiesz, jest łatwe do zrobienia?

2. Czy odczuwasz potrzebę szczegółowego wyjaśnienia, dlaczego zysk to różnica pomiędzy wpływami i kosztami?

3. Czy uważasz, że pracownicy powinni planować pogrzeby tylko podczas urlopów?

4. Czy poniższe dwa zdania coś mówią, czy to tylko bełkot:

Zespołowe Kierownictwo Usług Biznesowych będzie zachęcać organizację do kontynuowania pochodu w kierunku modelu Organizacji Frontem do Rynku (OFR). W związku z tym konsolidujemy Merytoryczne Kierownictwo Usług Biznesowych w zespół międzyszeblowy.

5. Kiedy ludzie patrzą na ciebie z niedowierzaniem, po prostu powtarzasz to, co właśnie powiedziałeś, tylko głośniej?

Dostajesz punkt za każdą odpowiedź „nie”. Jeżeli wynik jest powyżej zera - gratulacje, czekają cię w przyszłości korzystne opcje giełdowe.

(Sformułowania w punkcie 4 są wzięte z autentycznych pism biznesowych).

Ilustrowana Zasada Dilberta

Rozdział 2

Jak zdołować personel

Kwestia morale pracownika nie jest jednoznaczna. Zadowolony personel będzie przykładał się do pracy, nie żądając podwyżki. Jednak nadmiernie zadowoleni pracownicy wydzielają coraz więcej endorfiny, ich ego robi się wybujałe i nagle zaczynają kwękać, że przy takich pensjach po przejściu na emeryturę wylądują w przytułku.

Biorąc pod uwagę produktywność, najlepszy jest pracownik szczęśliwy, ale o niskim poczuciu własnej wartości.

Każdy może zbadać poziom własnego zadowolenia pracowniczego za pomocą poniższego testu. Jeżeli głośno się śmiejesz ze wszystkich przytoczonych biurowych żarcików, twój poziom zadowolenia jest optymalny dla produktywności.

### TEST ZADOWOLENIA PRACOWNICZEGO

Oto kilka żarcików, które codziennie słyszy się w biurze. Ile wydaje ci się nieodparcie śmiesznych?

1. Pracuś tyra czy tyran pracuje?
2. Omijajcie pegeery, tam roboty do cholery.
3. Zdrowie na budowie.
4. Przyszły do fabryki bardzo stare pryki.
5. Szybko odpoczniesz w pracy.

Jeżeli śmiesz cię te dowcipy, twoje podejście do świata przypomina podejście Gapcia z Królowy Śnieżki i siedmiu krasnoludków, masz więc wszelkie dane po temu, by być wydajnym pracownikiem, Jeżeli jednak w trakcie testu nagle oczami wyobraźni widzisz, jak słuchawką od telefonu tłuczysz biurowego kolegę, sytuacja przedstawia się inaczej. Zdaje się, że masz o sobie zbyt wysokie mniemanie, by być wydajnym pracownikiem.

Rozwiązanie: dołować

Przez lata firmy wypracowały rozmaite sposoby na korektę (w dół) dobrego mniemania o sobie personelu. Chodzi o to, by samozadowolenie sprowadzić do „poziomu produktywnego”. W tym rozdziale omawiamy najważniejsze techniki kontrolowanego dołowania.

- \* Zagródki
- \* Biurko na godziny
- \* Umeblowanie
- \* Kostiumozofia
- \* Współzawodnictwo
- \* Przez szkło pomniejszające
- \* U drzwi twoich stoję, panie

Zagródki

Jakie słowo będzie odpowiadać w polszczyźnie angielskiemu cubicle, nie sposób na razie przewidzieć. Może pogodźmy się po prostu z „kubikiem”. W tej książce stawiamy jednak na (biurową) „zagródkę”, choć i „przegródka” byłaby nie od rzeczy, bo określenie ma przypominać pracownikowi, jak marginalne jest jego znaczenie dla firmy. Producenci zagródek są dziwnie powściągliwi w drukowaniu ulotek reklamowych. Zamieszczony poniżej tekst nie jest więc autentycznym,

#### Zagródki z serii 6000™

Pomyśl o Zagródkach 6000™ jako o elemencie stylu życia, a nie tylko jako o dużym boksie, w którym masz szejnąć!!!

Naszym mistrzem przy projektowaniu Zagródek 6000™ była natura. Każdy nasz wyrób nosi niedające się z niczym pomylić piętno czterech najbardziej inspirujących miejsc na ziemi. Są to:

##### Obora:

Poczuj się bezpieczny jak szczęściarze cielaki, beztrosko rozparte we własnych bokсах. Płynie stamtąd krzepiące przesłanie: „Żyj chwilą!”.

##### Pudło kartonowe:

Ta sama forma, którą wykorzystywano do transportu dobytku ludzi sukcesu od setek lat!

##### Kojec:

Przypomina upojny czas młodości oraz to paskudne uczucie, gdy wolność zabierają człowiekowi dziwni ludzie, którzy mówią w niezrozumiały sposób i karzą z dziwnych powodów!

##### Cela więzienna:

Udało nam się uchwycić beztroską aurę, jaka towarzyszy skazanemu na dwadzieścia lat lub na dożywocie. Dzięki temu możesz zasmakować bezpieczeństwa dostępnego do tej pory jedynie w zakładach karnych!

##### Oto jeszcze inne walory 6000™!!!

- \* Są otwarte od góry, zawsze więc dosięgnie cię hałas otoczenia.
- \* Małe rozmiary gwarantują, że poczujesz, czym pachnie kolega z boksu.
- \* Nie ma tych irytujących okien.
- \* Kolory: szary (jak okręt marynarki wojennej) lub sraczkowaty.
- \* Łatwe do przeniesienia - poznasz smak biurowych przewodzących.
- \* Wyposażone w wieszak (tylko Seria Admiralska).

## Biurko na godziny

Jedynym mankamentem biura z zagródkami jest to, że niektórzy pracownicy „udomowiają” swoje boksy. Pojawia się u nich duma posiadacza, wzrasta samoocena i - do licha - żegnaj wydajności.

Dzięki nowej koncepcji „biurka na godziny” to ryzyko można wyeliminować. W tym systemie poszczególne zagrodki są przydzielane pracownikom, gdy pojawią się w firmie - codziennie inne. Nikt nie ma stałego stanowiska pracy i dzięki temu nie pojawia się antyproduktywne poczucie zadomowienia.

Inna korzyść polega na usunięciu wszelkich materialnych śladów powiązania pracownika z firmą. W ten sposób redukcje mogą się odbywać niejako bezszelestnie - zwalniany nie musi nawet posprzątać biurka. W tym systemie, przez cały czas, każdy jest jedną nogą za drzwiami.

„Biurka na godziny” to stale przesyłany pracownikowi sygnał: „Jesteś zatrudniony tymczasowo. Nie przynoś do biura zdjęć swojej paskudnej rodziny, nie chcemy na nie patrzeć, niech zostaną w bagażniku”.

## Umieblowanie

Znaczysz najwyżej tyle, ile warte są twoje meble. Tak jest na najwyższych szczeblach. Ale często nie jest się tak ważnym jak własne meble. Wystarczy pomyśleć. Człowieka zwalniamy, a meble stoją nadal. Firma nie potrzebuje cię już więcej, tymczasem one wciąż puszą się w najlepsze.

Nie powinno dziwić, że ludzie wkładają siebie w umieblowanie biura. W zależności od pozycji pracownika meble komunikują:

„Zignoruj bezwartościowy obiekt siedzący na tym krześle”.

Albo:

„Oddaj mi cześć! Na kolana przed mahoniowym sanktuarium!”

Jeśli masz wybór, zamówisz meble, które wysyłają drugi komunikat. Niestety, imponujące meble mają tylko ci, którzy zajmują stanowiska kierownicze. Statystycznie biorąc, jest mało prawdopodobne, by czytający ten paragraf był członkiem zarządu, więc skończmy tę dyskusję.

Zakładając, że czytelnik do ważnych szefów się nie zalicza, maksimum luksusu stanowi pewnie w jego wypadku blat biegnący przez całą długość zagródki, dzięki któremu telefonu nie trzeba trzymać na kolanach. Nazwijmy tę deskę „biurkiem”. Biurkopodobny sprzęt stanowi idealne dopełnienie dla krzeselka, na którym trzeba odsiedzieć siedemdziesiąt godzin w tygodniu.

Jeżeli czytelnik jest sekretarką, krzesło nie ma zapewne podłokietników. Prawidłowo. Nie została pani zatrudniona, żeby rozpięrać się w fotelach. Pani główne zadanie to nie dopuszczanie personelu do szefa. Za to, do diabła, się pani płaci.

Czytelnik, który nie jest sekretarką, może korzystać z luksusu podłokietników. Są one niezbędne dla utrzymywania równowagi podczas drzemki w zagródce. Pracując w Pacific Bell, przespałem moc błogich godzin w zagródce. Dzięki temu, że ręce miałem oparte na podłokietnikach, widziany od tyłu wydawałem się zawsze pilnym pracownikiem, bez przerwy wpatrzonym w monitor komputera. Ja tymczasem oczy miałem zamknięte, a przed oczami kolorowe sny. Czasem dzwonił telefon, co również nauczyłem się ignorować. (Mózg to rzecz zdumiewająca!).

Mimo że zawsze wypoczęty - czasem nawet „Szczęśliwy Gapcio” - nigdy w Pacific Bell nie nabrałem o sobie na tyle wysokiego mniemania, by zacząć zadzierać nosa. Meble spełniły swoje zadanie i nie pozwoliły mi wyzbyć się skromności, dzięki czemu mogłem pozostać pracownikiem wydajnym.

E-mailem z posterunku w zagródce

Jak pokazują przykłady, pieniądze to nic w porównaniu z kwestią „dopilnowania, by pracownik był na właściwym miejscu”.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadaws@aol.com

Scott!

Teraz, po przemodelowaniu, mamy mniej kierowników niż okien! Poważny problem, ale znaleźliśmy rozwiązanie. Pod oknami postawiliśmy półtorametrowe ścianki działowe. Dzięki temu szeregowi pracownicy mogą siedzieć przy oknach, nie urągając hierarchii.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadaws@aol.com



Scott!

Myszę, że to się panu spodoba.

Mój znajomy pracuje w instytucji rządowej - mieli tam ostatnio reorganizację i pracownik z niższego szczebla został posadzony w pomieszczeniu, które do tej pory zajmował jeden z kierowników. Rok temu podciągnięto tam ściany pod sufit. Teraz sprowadzono ekipę budowlaną, żeby ścianki znów obniżyć do poziomu zwykłej zagrody.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadaws@aol.com

Scott!

Ostatnio nasza firma przeniosła się do nowej siedziby; Mniej, więcej w tym czasie zostałem awansowany.

Jak w każdej dużej firmie wielkość zagrody lub gabinetu zależy u nas od stanowiska (na przykład szczeblowi X przysługuje zagroda o powierzchni 6m<sup>2</sup>, a szczeblowi Y pokój o powierzchni 10m<sup>2</sup>) i Po kilku latach wzorowej pracy osiągnąłem właśnie szczebel, na którym przysługuje pokój.

Wszystko pięknie, nie przysługują mi jednak drewniane meble. Dzieli mnie od nich jeszcze kilka szczebli tak więc pracownicy pionu administracji wstawili mi do nowego pokoju starą zagrodę, Niech pan sobie wyobrazi, jak okropnie to wygląda.

I jeszcze jedna głupota - pokój ma okno, ale po wstawieniu zagrody jest ono całkowicie zasłonięte.

Kostiumozofia

Czy może być coś rozkoszniejszego niż małpka grająca na katarynce, ubrana w obcisłą kamizelkę i kapelusz? Strój ten obowiązywałby zapewne również w twojej firmie, gdyby nie brak takiej pozycji jak „uniform” w budżecie.

Firmy wynalazły jednak sposób na to, by zmusić ludzi do obniżającego morale ubierania się po małpiemu, nie tracąc przy tym pieniędzy na uniformy. Formułują zalecenia co do stroju pracowników - jego symbolika przypomina ubranko małpy - zezwalając na pewną różnorodność:

Kostium - Symbolika

Krawat - Smycz

Rajstopy - Spętanie, więzienie

Garnitur - Pingwin, nie polec!

Wysokie obcasy - Masochizm

Współzawodnictwo

Programy w tym zakresie to ważny sygnał dla całego personelu. Niosą ostrzeżenie: „Jest inny pracownik, który nie chciałby być zwolniony wcześniej niż pan”.

To nie jedyny pożytek. Każdy program wzmacnia również identyfikację pracowników z kastą towarzyską, do której należą.

Nazwa programu - Kasta

Pracownik miesiąca - „Papierowe kapelusze”

Dyplom uznania - „Bezpłatne nadgodziny”

Premiowy bon gotówkowy - „Grzyby w zagrodce”

Bez programu - „Dyrekcja”

Nie ma programów współzawodnictwa na najwyższym szczeblu. To czynnik motywujący dla wszystkich pracowników niżej. Wiedzą, że jeśli będą się starać, mają szansę osiągnąć szczebel kierowniczy, gdzie programy współzawodnictwa nie istnieją.

W Pacific Bell wręczono mi kiedyś dyplom uznania. Kiedy stanąłem na podium, zorientowałem się, że szef, który prowadzi uroczystość, nie ma zielonego pojęcia, czym się zajmuję. Uraczył audytorium opowieścią o kompletnie zmyślonym przedsięwzięciu, do którego powodzenia miałem się walenie przyczynić, i za to mi podziękował.

Po tym wszystkim poczułem się szczęśliwszy, ale samoocena nie poprawiła mi się na tyle, by pomyśleć, że to dobry moment na pytanie o podwyżkę. Ze strony firmy było to jednak niezłe posunięcie motywacyjne: poważnie zastanawiałem się, czy nie przepracować całej sjeisty tego popołudnia.

Z e-maila: Najbardziej przygnębiający konkurs pracowniczy

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Ponieważ ostatnio wiele doświadczonych osób zrezygnowało z pracy, firma ogłosiła, że co miesiąc będzie wybierany najlepszy pracownik, który otrzyma nagrodę „Puszystego Królika”. Inny pracownik, przebrany za królika (przysięgam, nie koloryzuje), przyniesie lau-

reatowi do zagródki balony, kubek z kawą i dyplom. Prawdopodobnie miało to nas zachęcić do cięższej pracy. Konkurs się nie odbył (Bogu dzięki), bo nikt nie chciał się przebrać za królika.

Przez szkło pomniejszające

Pracownicy chcieliby czuć, że docenia się ich pracę. Dlatego właśnie szefowie nie kwapią się z wyrazami uznania. Kto jest doceniany, nabiera o sobie wysokiego mniemania, a za tym idzie nierozsądne domaganie się pieniędzy.

Na wiele sposobów można pracownikowi dać do zrozumienia, że jego praca jest niewiele warta. Oto kilka okrutniejszych metod, które, notabene, sprawdzają się najlepiej:

- \* Uważne studiowanie gazety podczas wypowiedzi podwładnego.
- \* Żądanie pilnej informacji, która potem nietknięta tygodniami wala się po biurku.
- \* Polecenie sekretarce, żeby nie łączyła rozmów z pracownikiem.
- \* Używanie dokumentów sporządzonych przez pracownika do celów niezgodnych z ich przeznaczeniem jak w następującym przykładzie:

U drzwi twoich stoję, panie

Jednym z najefektywniejszych sposobów upokarzania stosowanych przez szefów jest ignorowanie obecności pracowników. Przełożony zajęty jest jakąś głupią czynnością, która nie wymaga uwagi, ale nie dostrzega obecności podwładnego, który stoi tuż obok. To wyraźne przesłanie: pracownik nie w pełni jest człowiekiem. To tak, jakby przebierać się przy psie lub kocie. Zwierzątko patrzy - i co z tego?

Ten sposób przygnębienia można stopniować przez wybór czynności, którą szef wykonuje przy pracowniku.

Czynność - Stopień przygnębienia

Przyjmowanie telefonów - Jeszcze nie jest źle

Czytanie różnych rzeczy - Źle

Odsłuchiwanie dyktafonu - Bardzo źle

Nauka języka obcego - Bardzo, bardzo źle

Rozdział 3

Komunikowanie się w biznesie

Każdy profesor ekonomii powie, że istotą komunikowania w biznesie jest sprawny przepływ informacji. To właśnie dlatego profesorowie tak rzadko odnoszą sukces w biznesie.

Rzeczywistym celem komunikowania w biznesie jest rozwój twojej kariery. Ten cel generalnie stoi w sprzeczności z ideą „swobodnego przepływu informacji”.

Menedżer z prawdziwego zdarzenia wie, że najlepszy komunikat informuje jedynie: „Zasługuję na awans”, i nie mówi nic więcej - nie niesie przy okazji żadnych dodatkowych informacji. Sprawnie, swobodnie przepływająca informacja może tylko przysporzyć ci kłopotów. Pamiętaj, że nie możesz się pomylić, jeżeli nie zajmiesz żadnego stanowiska. Nie daj się wciągnąć w pułapkę.

### Deklaracja misji

Jeżeli twoi pracownicy wytwarzają podłej jakości produkty, których nikt zdrowy na umyśle nie kupi, można rozwiązać problem, zwołując zebranie w celu przedyskutowania deklaracji misji.

Deklaracja misji to „długie, niezgrabne zdanie, które ukazuje niezdolność dyrekcji do jasnego formułowania myśli”. Wszystkie szanujące się firmy mają taki slogan.

Przedsiębiorstwa bez deklaracji misji często będą odnosić błędne wrażenie, jakoby celem firmy były kłótnie między wydziałami, produkcja buble i marsz ku plażcie. Tę aberrację łatwo można wyleczyć, pisząc deklarację misji w rodzaju:

### Misja

„Będziemy wytwarzać produkty najwyższej jakości, wykorzystując dynamikę prężnego zespołu w nowym paradygmacie jakości totalnej, aż staniemy się industrialnym liderem”.

To jednak wszystkiego jeszcze nie załatwia. Deklaracja misji firmy na nic się nie zda, jeśli poszczególne działy nie napiszą własnych deklaracji. To może być nieco trudniejsze, bo większość działów ma przypisanych kilka funkcji i chciałoby się żadnej nie pominąć. Deklaracja misji działu może więc wyglądać tak:

### Misja

„Będziemy rozwijać produkcję na poziomie światowym, prowadzić analizy finansowe i serwis, wykorzystując dynamikę prężnego zespołu w paradygmacie jakości totalnej, aż staniemy się industrialnym liderem”.

Wzięte z osobna deklaracje misji firmy i działu mogą nie znaczyć nic. Ale potraktowane łącznie poprowadzą załogę na wyżyny.

## Wizja

Jeżeli z jakichś przyczyn firmowa deklaracja misji nie spowoduje zwrotu w rentowności, potrzebna może się okazać deklaracja wizji. W przeciwieństwie do deklaracji misji, która koncentruje się na detalach marszruty, deklaracja wizji dotyczy „wysokiego poziomu” kierowania firmą. Im wyżej, tym lepiej, potrzebna jest bowiem wizja, która przetrwa wieki.

Pierwszy krok przy tworzeniu deklaracji wizji to zamknąć kierownictwo w jednym pokoju - niech debatują, co to właściwie jest deklaracja wizji i czym różni się od deklaracji misji, biznesplanu czy celów. To ważne pytanie, bo wystarczy jeden fałszywy ruch i pracownicy zaczną robić to, co w „wizji”, zamiast tego, co w „misji”. I przez długi czas nie będzie można się w tym wszystkim połapać.

Debata nad definicją „wizji” zakończy się, gdy uczestnicy będą już zbyt zmęczeni, żeby czerpać przyjemność z wzajemnego kwestionowania swojej inteligencji. Wtedy ktoś znacznie proponować różne wizje, byle tylko skończyć posiedzenie. Wszystkie dobre deklaracje wizji stworzyli ludzie, którym dokuczało parcie na pęcherz i którzy chcieli zrobić coś całkiem innego.

Możesz być pewien, że twoja wizja jest odłotowa, gdy dzięki niej pracownicy czują się włączeni w coś znacznie ważniejszego niż ta, pozał się Boże, lichy płatna robota - w coś cięższego kalibru, kształtującego całą społeczność. Oto kilka przykładów udanych deklaracji wizji:

### Przykład pierwszy

„Będziemy mieć całe bogactwo świata, a wszyscy inni zdechną w rynsztoku, zardroszcząc nam”.

### Przykład drugi

„Zamienimy się w czystą energię i będziemy istnieć w nowej płaszczyźnie temporalnej, BUWHAHAHAHAHA!!!”

### Przykład trzeci

„Komputer na każdym biurku”.

### Nazwij swoją grupę

Jednym z największych wyzwań związanych z komunikowaniem się w firmie jest znalezienie takiej nazwy dla grupy, w której się pracuje, by jej znaczenie dla firmy było uwydatnione, a równocześnie żeby nie wiązało się to z lawiną roboty do wykonania. Taki efekt daje sięgnięcie po puste, ale poważnie brzmiące słowa, na przykład „doskonałość”, „technologia”, „sfera”.

Nazwa powinna być na tyle mętna, żeby pozwalała grupie przypisać sobie wszystko, co nosi znamiona sukcesu. Jeżeli dyrektor naczelny zdradzi nagle zainteresowanie multimediami, kierownik komórki „Doskonałość w Sferze Technologii” zgłasza gotowość, bo przecież doskonałość i technologia... Trudno zaprzeczyć.

Sześć miesięcy później, gdy wiatr wieje już z innej strony lub zmienił się dyrektor, multimedialne przedsięwzięcie osiada na mieliźnie, zaś kierownik grupy wyjaśnia: „Nasze zadanie zostało wykonane. Teraz marketing powinien zająć się jego promocją”. Odpowiedzialność spadła na barki kogo innego, fundusz tymczasem pozostaje (mówiąc językiem potocznym, „podrzuciliśmy komuś zdechłego szczura”).

Konieczna może się okazać zmiana nazwy grupy co kilka miesięcy, żeby uniknąć złej opinii. Na szczęście nie brakuje pustych, dobrze brzmiących słów. W zależności od dziedziny, którą się zajmujemy, możemy skorzystać z poniższych list, zestawiając słowa, jak popadnie.

#### Dziedziny techniczne

Informatyka

Technologia

Innowacje

Eksploatacja

Użytkownik

Zaawansowany  
Multimedia  
Dane  
Obsługa  
Systemy  
Parametry  
Telekomunikacja  
Sieć  
Testy  
Wsparcie

Marketing  
Rynek  
Produkt  
Kanał  
Rozwój  
Komunikacja  
Promocja  
Agitacja

Sprzedaż  
Klient  
Kontrahent  
Przedstawiciel handlowy  
Serwis  
Centrum

Mówić jak dyrektor

Kto chce odnosić sukcesy w zarządzaniu, musi przekonać innych, że jest sprytny. Można to osiągnąć, mówiąc zamiast językiem potocznym, niezrozumiałym żargonem.

Menedżer nigdy na przykład nie powie: „Zjadłem ziemniaka widelcem”, tylko: „Zastosowałem narzędzie wieloostrzowe do działań na materiale skrobiowym”. Te dwa zdania

znaczą mniej więcej to samo, ale drugie - to oczywiste - wypowiedziała osoba bardziej świadomie.

## Okólniki

Okólniki w firmie czasem informują, że coś się zdarzyło, ale nie jesteście (ich adresacie) dostatecznie ważną osobą, by poznać istotne szczegóły. Wystarczy jednak odrobina sprytu, by między wierszami wyczytać, w czym rzecz. Jak w przykładzie:

## Rozmowy motywujące

Często trafia się grupa kiepsko przeszkolonych pracowników, którzy posługują się niewłaściwymi narzędziami, grzęzną w biurokratycznych procedurach, skutkiem czego firma staje się niekonkurencyjna. Środkiem, który ma temu zaradzić, są rozmowy motywacyjne. Kierownik zwołuje zebranie i wygłasza tak płomienną mowę, że załoga niemal staje w ogniu.

Nie chodzi o to, by oracja zawierała konkretne, użyteczne informacje. Wyjaśniałem już, że informacja nigdy nie prowadzi do niczego dobrego. Nasz cel to zarażenie pracowników szaleństwem konkurencyjności. Oto kilka znanych od stuleci hasel zagrzewających drużyny:

### hasła inspirujące

- \* „To będzie bardzo ciężki rok”.
- \* „Szczercie mówiąc, nie przypuszczam, żebyśmy dostali fundusze na nasz projekt”.
- \* „Co do podwyżek - nie oczekujcie wiele. Praca sama w sobie powinna być nagrodą”.
- \* „Jeżeli zyski nie wzrosną, w przyszłym roku może być więcej zwolnień. Prawdę mówiąc, zwolnienia będą tak czy inaczej”.
- \* „Nie planuje się reorganizacji. Wszystko w normie”.

## Prezentacje

Podczas swojej kariery zawodowej nieraz będziesz musiał przeprowadzać prezentacje. Ich celem jest skierowanie wysiłku pracownika z realizacji zadań na pokaz tego, jak dobrze mu idzie.



## Pisanie kolektywne

Stephen King pisze przerażające książki. Szekspir stworzył kilka znakomitych sztuk. Niestety, pracowali w pojedynkę [przyt.: Niektórzy badacze utrzymują, że Szekspir miał ludzi, którzy pisali za niego dramaty, a sam jedynie zbierał pochwały i opowiadał sprośne kawały na temat własnego penisa. Tak czy inaczej, zasługuje na podziw.]. Gdyby pisali razem, bez wątplenia rezultaty byłyby o wiele lepsze. To teoria, na której opiera się „pisanie kolektywne”.

Znana jest anegdota o tysiącu małp zamkniętych w jednej sali z tysiącem maszyn do pisania. Jeśli zaczekać dostatecznie długo, sala będzie wyścielona zdechłymi małpami (podpowiedz: dobrym pomysłem jest małpy karmić). Pisanie kolektywne jest jak sala pełna zdechłych małp, z tym że nie jest tak „zabawne”.

Głównym walorem kolektywnie tworzonego tekstu powinna być zgodność z intencjami wszystkich autorów. To może być trudne do osiągnięcia, jeśli ich cele są rozbieżne. Niebezpieczeństwa wynikające z rozbieżności celów zminimalizuje się, jeśli uczestnicy się zgodzą, by:

1. Tekst nie zawierał żadnych informacji.
2. Patrz punkt pierwszy.

Prośba o to, by skomentować tekst współpracownika, to niebywała gratka. Możesz z radością obrócić w perzynę ego współpracownika bez żadnego ryzyka. To może dać ogromne zadowolenie.

Dla uciechy sugerujesz poprawki, które całkowicie zmieniają wydźwięk tekstu. To, rzecz jasna, sprawia, że dokument dostaje się pod ostrzał następnym niezyczliwym komentarzy. Jeśli zaś współpracownik zdecyduje się zignorować twoje propozycje „ulepszeń”, wówczas niebo zsyła ci okazję, by wyśmiać tę pisaninę. Twoje działania będą wyglądać na „pracę”, nawet jeśli są takie łatwe i nieryzykowne. A gdyby obśmiany przez ciebie dokument okazał się sukcesem (co jest nieprawdopodobne), możesz najspokojniej wciągnąć go na listę swoich osiągnięć.

Przykłady efektywnej komunikacji w biznesie

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Kilka lat temu miałem zwyczaj przysyłać całej załodze roczne podsumowanie dokonań i listę zamierzeń. Szykowaliśmy się właśnie do przejścia na system zautomatyzowany i napisałem, że choć w ubiegłym roku osiągnęliśmy wiele, przyszłość stawia większe wymagania.

„Pat nie może być dłużej tolerowany”, od tego zdania zaczynał się kolejny akapit. Z powodu tej deklaracji niezgody na sytuację patową w naszej firmie załamał się psychicznie Patryk, do którego zawsze mówiliśmy Pat. Zrozumiał, że zostanie wylany.

Do licha...

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Mój szef wyznaczył mi następujące cele na rok 1995 (naprawdę). Przechowuję tę listę do dzisiaj:

„Usprawnij procedurę wyjaśniania spraw”.

„Zagwarantuj uczestnictwo w procedurze właściwych ludzi”.

„W widoczny sposób działaj lub funkcjonuj jako gracz w drużynie”.

„Działaj w najlepszym interesie zespołu”.

A ja dodałam własne przykazania. Moje są jeszcze lepsze:

„Usprawnij procedury dla zmaksymalizowania skłonności”.

„Wydobądź pełne moce ze wzmocnionych potencjałów”.

„Wyeliminuj pniącą się przypadkowość”.

„Zrównoważ menedżersko kompilację danych z honorowaniem własności intelektualnej”.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Proszę mi pomóc zinterpretować polecenia kierownika mojego zespołu, bo termin ich wykonania jest coraz bliższy.

To nie żarty, tylko szczerza prawda...

(1) Zweryfikować działania wspierające i zastane luki.

(2) Określić nowe luki.

(3) Wyznaczyć fazę szacowania na koniec roku.

Określając fazę wykonania, proszę posłużyć się następującymi kryteriami:

(1) Wykonanie określa siedem [skrót literowy].

(2) Stosują się tu wyjaśnienia podane w załączniku [nazwa akt].

(3) Definicję Realistyczności z najniższym fazowaniem wypikuje Kierowniczą Praktyką Etapowania Realizacyjnego (tj. jeśli pragmatyka menadżerska ma cztery definicje wcieleniowe bez wakatu i jedną definicję wcieleniową z wakatem, priorytet dajemy etapowi makatowemu).

RATUNKU!

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Oto fragment okólnika na temat zmian kadrowych autorstwa jednego z naszych dyrektorów:

„Ta zmiana pozwoli nam na lepsze spożytkowanie naszej bazy talentów na polu, na którym następuje rozwój funkcji, strategicznie skieruje nas w stronę nadchodzącej transformacji Systemu Biznesowego, gdzie kompetencja systemowa i dokładność staną się zasadniczym warunkiem utrzymania i dalszej poprawy oraz uruchomienia w pełni dźwigni właściwej obsługi naszych klientów”.

Siedziało nad tym kilka, osób i dopiero ciężka praca umysłowa pozwoliła nam wycisnąć z tego jedno sensowne stwierdzenie:

„Ta zmiana przyniesie poprawę obsługi klientów”.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Dziekan tutejszej szkoły biznesu (nazwijmy go pracownikiem wyższego szczebla zarządzania) polecił, aby słuchacze wypracowali deklarację misji, którą wszyscy uznaliby za własną. Zdawał sobie sprawę, że sto dziesięć osób nie może razem pracować nad niczym, cóż dopiero nad hasłem. Stworzył więc komisję.

Niech pan zgadnie, co zrobiła komisja. Tak jest, podzieliła studentów na grupy. Stworzyliśmy więc zespoły, które miały „określić nasze merytoryczne kompetencje” i znaleźć sposób na „zaspokojenie potrzeb klientów” w kontekście „stałego udoskonalania” (najlepiej przy równoczesnym zmniejszeniu budżetu o połowę).

Rezultat łatwo było przewidzieć. Wielu irytowało się stratą czasu, inni wybrali złośliwy sarkazm, a niektórzy stwierdzili, że to świetna okazja „żeby lepiej się poznać”. Ci ostatni zaproponowali, by złapać się za ręce i po prostu ogłosić, że „nie jesteśmy zwyczajni i że to bardzo szczególna chwila”.

W efekcie powstał dokument, którego nikt nie poparł. Wszyscy dostaliśmy od dziekana taką notkę: „Nie odczytała pani mojej myśli i dała błędną odpowiedź!”

## Rozdział 4

### Wielkie Kłamstwa Dyrekcji

Dla wygody czytelników zebrałem i ponumerowałem najczęściej spotykane kłamstwa dyrekcji. Robię to dla społeczności biznesowej. Teraz, opowiadając o kłamstwach swoich dyrektorów, będziesz mógł po prostu posługiwać się numerem. Na przykład: „Powiedziała nam numer sześć, a my wróciliśmy do zagródek i zaczęliśmy się śmiać”. W ten sposób zaoszczędzisz mnóstwo energii, którą będziesz mógł wykorzystać na lamentowanie w gronie koleżanek i kolegów.

#### Wielkie kłamstwa dyrekcji

1. „Pracownicy to nasze najcenniejsze dobro”.
2. „Drzwi do mojego gabinetu są zawsze otwarte”.
3. „Dzięki nowej siatce płac zarobicie więcej”.
4. „Reorganizujemy się, by lepiej służyć naszym klientom”.
5. „Przyszłość jest świetlana”.
6. „Nagradzamy tych, którzy podejmują ryzyko”.
7. „Osiągnięcia zostaną nagrodzone”.
8. „Nie strzelamy do posłańca”.
9. „Szkolenie ma priorytet”.
10. „Żadnych plotek nie słyszałem”.
11. „Pańskie wyniki ocenimy w ciągu półroczna”.
12. „Nasi ludzie są najlepsi”.
13. „Pani wkład jest dla nas ważny”.

Niekiedy trudno odróżnić perfidne kłamstwa dyrekcji od przejawowi zwykłej głupoty. W wypadku takiej niejasności prawdę można wyczuć, stosując wygodną metodę, którą nazywam Testem Prawdopodobieństwa. Działa ona tak:

Wymień wszystkie możliwe wyjaśnienia sprawy (posługując się humorystycznymi przenośniami, jeśli to możliwe), a potem postaw pytanie: Co jest najbardziej prawdopodobne?

Ta metoda umożliwi ci lepsze zrozumienie tego, co naprawdę komunikuje kierownictwo. Pozwól mi zademonstrować przydatność metody w odniesieniu do Wielkich Kłamstw Dyrekcji.

„Pracownicy to nasze najcenniejsze dobro”

Na pierwszy rzut oka widać, że ta deklaracja nie przystaje do praktyki traktowania „najcenniejszego dobra” tak, jak wiatr traktuje liście. Jak tę oczywistą sprzeczność wyjaśnić?

Przyda się jeszcze jeden przykład. Powiedzmy, że szefowi popsuł się fotel i w budżecie nie ma pieniędzy na nowy. Najbardziej prawdopodobne jest, że dyrektor:

A. Będzie siedział na podłodze do następnego okresu budżetowego.

B. Postawi sobie zwykle krzesło szeregowego pracownika, mimo że obniża ono prestiż siedzącego.

C. Cofnie decyzję o stworzeniu nowego etatu, rozdzieli ekstraobowiązki pomiędzy „najcenniejsze dobra”, a zaoszczędzone pieniądze przeznaczy na nowy fotel - dyrektorski.

Jako pracownicy lubimy myśleć, że mamy większą wartość niż meble biurowe. Jednak Test Prawdopodobieństwa wykazuje, że sprawy mają się inaczej. Realistycznie rzecz biorąc, plasujemy się gdzieś na szarym końcu w hierarchii zaopatrzenia biurowego.

Często czułem się dumny, gdy otwierałem nowe pudełko spinaczy i informowałem je, że pracują dla mnie - ich niekwestionowanego władcy. W końcu jednak przestałem nadawać im imiona, bo jeden się pogiął i znalazłem się wtedy na dużej emocjonalnej huśtawce. Może to trochę nie na temat, ale gdyby ktoś zobaczył Waltera, niech mu powie, że tęsknię.

„Drzwi do mojego gabinetu są zawsze otwarte”

Co jest bardziej prawdopodobne?

A. Dyrektor naprawdę chce, żeby przez jego gabinet bez przerwy przewijał się tabun jełopów, nudząc o sprawach, których i tak nie da się załatwić. Chce, żeby uniemożliwić mu

wykonywanie podstawowych obowiązków, bo ma nadzieję stracić pracę i dołączyć do rzeszy bezdomnych.

Albo:

B. Dyrektor wie, że może zniechęcić ludzi do wizyt w swoim gabinecie, jeśli zbeszta i zagoni do roboty pierwszych dziesięć osób, które się tam pokażą. W ten sposób pozostanie „dostępny” bez zbędnych kosztów.

„Dzięki nowej siatce płac zarobicie więcej”

Czy jest prawdopodobne, że firma zmieni siatkę płac, żeby dać wam wszystkim więcej pieniędzy? Czy zwykle podwyżki to dziś taka rzadkość, że zupełnie o nich zapomniano?

A może bardziej prawdopodobne jest, że nowa siatka płac ma maskować ograniczenie świadczeń w zakresie ochrony zdrowia i odesłanie was do pełnopłatnych prywatnych gabinetów lekarskich?

„Reorganizujemy się, by lepiej służyć naszym klientom”

Czy jest prawdopodobne, że kolejna reorganizacja - w odróżnieniu od wszystkich poprzednich - zmieni wreszcie firmę w maszynę do wytwarzania zysku? I czy jest prawdopodobne, że powodem nienawiści klientów był niedoskonały schemat organizacyjny?

A może bardziej prawdopodobne jest, że dyrekcja - nie mając żadnego pomysłu na rozwiązanie fundamentalnych problemów - liczy na to, że ponowne przegrupowanie przygłupów będzie wyglądać na postęp?

ZMIANA DLA PROMOCJI

„Przyszłość jest świetlana”

Czy jest prawdopodobne, że twój szef to geniusz zdolny przepowiadać przyszłość, mimo że nie umie posługiwać się komputerem, który postawiono mu na biurku? Gdyby znał przyszłość, czy wolałby marnować swoje niezwykle zdolności w takiej firmie, zamiast ruszyć do walki z rakiem, zarabiając po drodze trochę kasy?

Może przyszłość jest świetlana w stopniu niewiele większym, niż świetlana może być postać twojego szefa?

„Nagradzamy tych, którzy podejmują ryzyko”

Z definicji ci, którzy ryzykują, często przegrywają. Podobnie jak imbecyle. W praktyce trudno odróżnić jednych od drugich.

Czy jest prawdopodobne, że twój szef będzie nagradzał ludzi, którzy przegrywają, wiedząc, że co najmniej połowa z nich to kretyni, i musiał się przez nich tłumaczyć przed pozostałymi członkami kierownictwa?

Czy też bardziej prawdopodobne wydaje ci się, że przegranych ześle się do Działu jakości, podczas gdy ludzie sukcesu zwieją z firmy szybciej niż gepard z baru mlecznego?

Kwestia nagrody

Jeżeli odchodzą ludzie sukcesu, to w nowej firmie dostają mniej czy więcej pieniędzy?

„Osiągnięcia zostaną nagrodzone”

Czy jest prawdopodobne, że w tym roku szefowie twojej firmy oświadczą: „Do diabła z cenami akcji i naszymi premiami. Co myśmy sobie wyobrażali? Dajmy pracownikom więcej pieniędzy!”?

Czy bardziej prawdopodobne, że czekają cię tortury przed Komisją Nagród, po których dostaniesz tę samą lichą podwyżkę, bez względu na to, czy jesteś Matką Teresą, czy Unabomberem?

„Nie strzelamy do posłańca”

Czy jest prawdopodobne, że wszyscy menedżerowie w twojej firmie j jednocześnie odkryją w szufladzie biurka tańczącego Buddę i postanowią dać szansę pokojowi?

Czy raczej należy się spodziewać, że ten napędzany kawą diabelski pomiot, czyli menedżerowie, nadal będzie się wyzywał na każdym durnym na tyle, by stać bez ruchu?(Uwaga: Zęby wzmocnić kontrast, można użyć bardziej wyrazistych barw w niektórych spośród tych pytań).

„Szkolenie ma priorytet”

Załóżmy, że budżet działu jest już na wyczerpaniu. Czy wydaje ci się; prawdopodobne, że szef fundusze przeznaczone na twoje szkolenie pozostawi nietknięte, przesunie natomiast termin startu twojego produktu, co narazi go (szefa) na utratę premii?

Czy też fundusz szkoleniowy zniknie szybciej niż przystawki na przyjęciu w Sweetin' to the Oldies Richarda Simmonsa?

Z e-maila...

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

...doświadczenie, które miałem z [nazwa firmy] kilka lat temu. Przegląd kadr skończył się wnioskiem, że niezbędne jest intensywne doszkalanie. Równocześnie drastycznie obcięto fundusze na podnoszenie kwalifikacji.

„Żadnych plotek nie słyszałem”

Czy jest prawdopodobne, że nieprzerwana fala plotek zostanie zatrzymana w momencie, gdy wszystko wskazuje na to, że coś się stanie?

Czy wydaje ci się prawdopodobne, że szef wie, iż wiadomość jest bardzo zła i jej przedwczesne potwierdzenie spowoduje spadek wydajności poniżej poziomu zanotowanego w Chihuahua [przyp.: Może analogia jest naciągana. Ale kto wie, może przeprowadziłem gruntowne badania wydajności pracy w bazie ciężarówek w Chihuahua i stwierdziłem, że jest bezprzykładnie niska.]?

„Pańskie wyniki ocenimy w ciągu półroczu”

Największą zaletą przyszłości jest to, że jeszcze jej nie ma. Kiedy szef obiecuje ocenić twoją pracę przed upływem sześciu miesięcy, żeby dać ci podwyżkę, co się za tym kryje?

A. Szef wierzy, że w ciągu stu osiemdziesięciu dni staniesz się mądrzejszy i wydajniejszy. W ten sposób zasłużysz na dużą podwyżkę! Taką na którą warto czekać pół roku.

Albo...



B. Szef spodziewa się, że za sześć miesięcy będzie pracował zupełnie gdzie indziej, i twoje szansę na podwyżkę są równe prawdopodobieństwu, że filet rybny z baru da nura do Bałtyku jako żywy dorsz.

„Nasi ludzie są najlepsi”

To kłamstwo jest dobrze przyjmowane przez pracowników. Niestety tylko jedna firma w każdej branży może mieć najlepszych specjalistów. I twoje podejrzenia może obudzić fakt, że twoje przedsiębiorstwo płaci najmniej.

Czy jest prawdopodobne, że „najlepsi” pracownicy dadzą się ściągnąć do firmy, która płaci poniżej średniej? Czy można być świetnym specjalistą w jakiejś dziedzinie i równocześnie człowiekiem, który nie jest w stanie porównać dwóch kwot i stwierdzić, która pensja jest wyższa! Nazwijmy tych ludzi „zawodowymi sawantami”. Jeżeli w ogóle istnieją, jakie jest prawdopodobieństwo, że zdecydowali się pracować akurat w twojej firmie?

Czy to możliwe, że twoi koledzy, którzy - wiesz to z doświadczenia - przez cały dzień są zakutymi łbami, to naprawdę najwybitniejsi specjaliści w swojej dziedzinie?

Może jednak nobliści z ekonomii mają rację - system rynkowy działa, a twoja firma płaci głupkom tyle, ile są warci.

„Pani wkład jest dla nas ważny”

Dla szefa prawdziwe jest następujące równanie:

wkład pracownika = więcej pracy = fatalnie

Jako gnębiony, bezsilny pracownik wiesz, jaka to uciecha zgłosić szefowi jakieś niepraktyczne sugestie w rodzaju:

„Jeżeli obchodzi pana zdrowie pracowników, powinien pan poprosić dyrektora naczelnego o sfinansowanie badań nad wpływem oświetlenia fluorescencyjnego na płodność kobiet”.

Propozycja jest zupełnie niepraktyczna, ale jej walor polega na tym, że kierownik nie może jej puścić mimo uszu, bo byłoby to karygodne lekceważenie pracowników. Wysłanie autorki projektu do dyrektora też nie jest dobrym wyjściem, bo nie wiadomo, co taka nagada.

W większości wnioski pracownicze są głupie albo sadystyczne. Bardzo rzadko zdarza się coś rozsądnego. Rozsądny pomysł można jednak odróżnić od głupich tylko wtedy, gdy

jest się jego autorem. A ponieważ z góry nigdy nie wiadomo, czy propozycja będzie sensowna, kierownicy traktują wszystkie wnioski jak bzdury.

Oto test rzeczywistego zainteresowania szefów pomysłami pracowników:

Czy jest prawdopodobne, że szef chętnie wykonuje dodatkową pracę - rozważa i załatwia przemyślane, mądre wnioski twoich utalentowanych kolegów?

A może tylko udaje, że słucha waszych kompletnie niepraktycznych rozwiązań, dziękuje za wkład, robi dokładnie to, co już dawno zaplanował, a potem, w ramach kary, wrabia was w przewodniczenie jakiemuś durnemu zebraniu.

Prawda, jakie proste?

## Rozdział 5

### Metody makiaweliczne (napisał Piesbert)

Rozdział ten zawiera moje trafiające w sedno rady, jak zdobyć bogactwo i władzę kosztem ludzi, którzy uczą się, jak działać w zespole. Najskuteczniejsze chwytaki zachowałem dla siebie, żebym mógł cię kiedyś rozdeptać, drogi Czytelniku, gdy będzie to konieczne. Albo po prostu dla zabawy. Jednak to, co znajdziesz tutaj, powinno wystarczyć, żeby zepchnąć na bok poczciwych durniów, którzy stoją na twojej drodze do sukcesu.

Posługuj się tymi metodami z umiarem, przynajmniej do chwili, aż uzyskasz absolutną władzę nad prostaczkami dookoła. Gdybyś wykorzystał wszystkie od razu, wystraszyłbyś pewnie mieszkańców sąsiednich zagródek-pomyśleliby, że jesteś szamanem. Mogliby skrzyknąć się, wziąć szturmem twój gabinet i zabić sekretarkę. To byłaby tragedia, zwłaszcza gdybyś potrzebował jej do zrobienia paru kopii.

### Służyć tą radą

Podczas twojej kariery zawodowej wielu ludzi będzie do ciebie przychodzić po radę. To twoja szansa, żeby wypchnąć ich z toru wyścigu i - jeśli jesteś zręczny - wepchnąć w tłum nedorozwiniętych widzów.

Nie zawsze łatwo jest udzielać rad. Po pierwsze, możesz nie zapanować nad ogonem i merdając w sposób niekontrolowany, wzbudzić podejrzenie o dwulicowość. Rada powinna brzmieć zachęcająco, mimo że jest destrukcyjna i służy tylko twoim interesom. Najlepszy sposób na dawanie złych rad w ładnym opakowaniu to „iść środkiem ulicy”.

Na przykład szef robi coś niemoralnego, widzi to twój kolega i przychodzi do ciebie po radę. Powinieneś „pójść środkiem ulicy”. Mówisz koledzy zęby wygarnął szefowi wszystko prosto z mostu i równocześnie powiadomił władze. W ten sposób stanowisko szefa zwolni się dla ciebie, a kolega konkurent zostanie wyeliminowany. Wszystko w imię „słuszności”.

Nie w każdej sprawie trzeba „iść środkiem ulicy”. Koledzy z pracy mogą być wystarczająco tumanowaci, by przyjąć bez mrugnięcia okiem nieopakowane głupie rady. Oto przykład:

#### Prawda cieniowana

Urok prawdy polega na tym, że można omijać ją na wiele sposobów, a jednak nie być kłamczuchem. Będziesz delectował się korzyściami płynącymi z wpuszczania ludzi w maliny, a mimo to unikniesz etykiety kłamcy, jeśli opanujesz sztukę „gubienia” precyzujących określeń.

Zdanie prawdziwe - Zgubione określenie

„Pracuję dla zespołu” - ...dla innego zespołu.

„Jesteś druga na mojej liście” - ...rzeczy do zignorowania.

„Zadzwoń, gdy się dowiem” - ...że ciebie nie ma.

„Podoba mi się to, co masz na głowie” - ...ten rabarbar.

#### Z kim się zadajesz

Ludzie oceniają Cię po tym, w jakim towarzystwie się obracasz. Szczególnie istotne jest, z kim chodzisz na lunch. Nigdy nie idź na lunch z ludźmi, którzy mniej od ciebie zarabiają.

#### Wyjątki

- \* Twoja sekretarka podczas Tygodnia Sekretarek (jeśli jest coś takiego).
- \* Sekretarka szefa (lizusostwo pośrednie).
- \* Osoba, o której wszyscy wiedzą, że jest śmiertelnie chora (zdobywasz punkty za wrażliwość).

Jeśli jakimś cudem znajdziesz się przy stole obok kogoś, kto zarabia mniej, możesz się ratować, puszczając plotkę, że to osobą śmiertelnie chora. W gruncie rzeczy nie jest to kłamstwo, bo wszyscy w końcu umrzemy. Jeżeli ktoś was zauważy, przesłaniaj usta chusteczką, zakładaj maseczkę chirurgiczną za każdym razem, gdy „chory” się odzywa.

Oczywiście równocześnie starasz się bardzo, by widywano cię, jak jesz lunch w towarzystwie osób postawionych wyżej. Oni próbują wszelkich sztuczek, żeby uniknąć twojego towarzystwa, musisz więc być szybki i przebiegły. Możesz zaplanować lunch działu i nie zawracać sobie głowy zawiadaniem współpracowników. Albo - jeśli wiesz coś istotnego o osobie z wyższego szczebla - robisz z wiadomości coś w rodzaju zakładnika i domagasz się lunchu jako okupu.

### Zatajanie informacji

Dla ludzi skądinąd miernych dobrym sposobem, żeby podczepić się pod władze, jest stworzenie monopolu informacyjnego. Chodzi o informację, która wydaje się ważna, lecz nie jest kluczowa. Innymi słowy, twoim współpracownikom powinno zależeć na zdobyciu tych wiadomości, ale nie tak bardzo, żeby mieli cię udusić, gdy je będziesz blokować.

Opracuj wielogardową obronę przed zakusami na twoją wiedzę. Umiejętnie łącząc stanowczość z zachowaniami o charakterze wyraźnie psychopatycznym, możesz zataić niemal wszystko. Oto sposoby.

### GARDA PIERWSZA

Upieraj się, że nic nie wiesz, a nalegającym dawaj do zrozumienia, że muszą być niezdrowi na umyśle, skoro przychodzą z tym akurat do ciebie. Powtarzaj na głos te żądania, jakbyś chciał uwypuklić ich nonsensowność. Bezlitośnie ich wyszydź - co im strzeliło do głowy, żeby pomyśleć, że akurat ty coś o tym wiesz. Jeżeli wykażą niezłomność, że wiedzą, iż ty wiesz, uśmiechnij się i zasugeruj, że problem tkwi w sposobie, w jaki zadają pytania. Przechodzimy do następnej gardy.

### GARDA DRUGA

Mówisz, że jesteś zbyt zajęty, żeby im wszystko wyjaśnić. Przypominasz, że sam potrzebowałeś lat na zrozumienie tych rzeczy. Proponujesz, żeby nagrali na automatyczną sekretarkę (to tak łatwo zignorować) swoje prośby, żebyś mógł zająć się tym w stosownym czasie. To wszystko dlatego, że „chcesz pomóc”. Jeśli są uparci, pora na trzecią gardę.

### GARDA TRZECIA

Oświadczasz, że informacje nie są jeszcze gotowe - albo oczekujesz jeszcze na uzupełnienie, albo pewne dane wymagają skorygowania. Jeżeli nachalni współpracownicy żądają

wobec tego informacji z poprzedniego miesiąca lub nawet nieskorygowanych informacji, czas zasłonić się gardą numer cztery.

#### GARDA CZWARTA

Pokaż, co z ciebie za typ. Bądź niegrzeczny, nieużyty i pogardliwy. Powinni dojść do wniosku, że jesteś skończonym chamidłem, bo od tego zależy skuteczność piątej gardy.

#### GARDA PIĄTA

Daj im te informacje - niekompletne lub nieistotne - z nadzieją, że pójdą sobie przekonani, iż dostali to, czego potrzebują. Kiedy już przy swoim biurku stwierdzą, że zostali wykłani i dałeś im śmieci, powinni stracić ducha. Jeżeli właściwie zasłoniłeś się gardą czwartą, nie będą mieli ochoty odwiedzić raz jeszcze tego nieużytego gbura. Zapracowałeś na święty spokój.

#### NIE TWOJA WINA

Jeśli ktoś wyjdzie z twojej zagrodki z jakąś informacją, rozповідаj dookoła, że to dane niewiele warte, bo pytający wszystko przekręcił i nic nie zrozumiał.

#### Głupstwo do głupstwa

Twoi naiwni krewni zasadniczo mieli rację, mówiąc, że „głupstwo do głupstwa nie czyni prawdy”. Nie wspomnieli jednak, że dwa głupstwa czasem znoszą się nawzajem i chociaż nie powstaje z tego nic dobrego, to jednak głupstw ubywa. Jeśli masz trochę sprytu, głupotę, który zdarzyło ci się zrobić, możesz zneutralizować za pomocą serii destrukcyjnych działań, jak w poniższym przykładzie:

#### Kara

Kara jest twoją najbliższą przyjaciółką, zwłaszcza w połączeniu z jej siostrą hipokryzją. Z jakiejś przyczyny „kara” stała się w biznesie czymś w rodzaju brzydkiego słowa. Ale to tylko kwestia nazwy. Rzecz sama w sobie jest popularna jak zawsze. Sięgaj po nią, kiedy to tylko możliwe.

O ile sam akt karania może dawać frajdę i uczucie głębokiego spełnienia, to w karierze pomóc ci może przede wszystkim umiejętne operowanie groźbą kary. Jeśli stoisz nisko w hierarchii, musisz sprawiać wrażenie, że tylko krok dzieli cię od awansu albo że masz romans z kimś z dyrekcji. Jeśli jesteś brzydki i nikt na ciebie nie poleci, koncentrujesz się na tym, by zasygnalizować rzekomo wiszący w powietrzu awans poprzez nadanie sobie menedżerskiego image'u. A więc:

- \* Nosisz droższe ciuchy niż twoi koledzy.
- \* Ukrywasz wszelkie ślady tego, że orientujesz się w technice.
- \* Wiele razy dziennie wypowiadasz słowo „paradygmat”.
- \* Rozgłaszasz dookoła, że szykujesz się do spotkania z prezesem.

\* Nawiązujesz do artykułów w „Wall Street Journal” [przyp.: Nie trać czasu na czytanie „Wall Street Journal”. Wiele osób prenumeruje tę gazetę, ale nikt jej nie czyta. Przecież łatwiej jest zapytać: „Widział pan artykuł we wczorajszym »Journalu«?”, i po prostu patrzeć, co się stanie. Jeśli facet powie, że owszem, to na pewno też blefuje. Śmiejecie się więc razem, nawiązując do tekstu, i tyle. Jeśli natomiast facet przyzna się, że nie czytał, obrzucasz go pogardliwym spojrzeniem, mruyczysz: „To widać”, i zmieniasz temat.]

To wszystko oczywiście nie zagwarantuje ci awansu, ale koledzy pomyślą, że warto się zabezpieczyć na wszelki wypadek i może nawet rozpoczną uprzedzające wchodzenie bez wazeliny.

Całe twoje gadanie o karach zda się psu na budę, jeśli nie pokażesz, że umiesz dostrzec uchybienia popełnione nawet pod twoją nieobecność. Jednym ze sposobów na zdobycie opinii, że nic się przed nim nie ukryje, jest stworzenie sprawnej siatki szpiegowskiej w firmie.

Najskuteczniejszą metodą na pozyskanie kapusiów jest zaoferowanie im wymiany informacji - najlepiej fałszywych. Nie bój się zmyślać prawdopodobnie brzmiących pogłosek, o których z góry wiesz, że się nie sprawdzą. Te mijające się z prawdą sensacje będą świadczyć o tym, że masz dostęp do pewnych kręgów w firmie, gdzie pomysły się kłębią, ale niekoniecznie materializują. Używaj często zwrotów charakterystycznych dla ostrożnych wtyczek, typu: „Oni rozważają...”, „Jedna z propozycji idzie w kierunku...”. Nikt nie będzie ci mógł zarzucić, że plotłeś bzdury.

Najważniejszym elementem gry na instrumencie kary jest wyraźne zademonstrowanie zamiaru jej wymierzenia, jak w tym przykładzie:

## Wirusem w konkurenta

Jeśli realizujesz zadanie, które musi zakończyć się kląpą, albo masz ludzi kompletnie do niczego, musisz czym prędzej pozbyć się tego balastu. Najprostszy sposób to zmienić pracę lub zwolnić złych pracowników. To jednak nie zawsze można zrobić. Pomyśl więc o beznadziejnym projekcie i tych głupkach, którymi kierujesz, jak o wirusach, którymi możesz zarazić wrogów w firmie. Trzeba tylko zrobić półgłówkom fałszywą reklamę i zaczekać na jakiegoś mało podejrzliwego kierownika, który wyjmie ci ich z rąk.

Nigdy nie popełniaj błędów i nie pisz złych opinii złym pracownikom. Jeśli to zrobisz, skujesz się z nimi kajdanami na zawsze i ich destrukcyjne działania cię zniszczą. Lepiej skoncentruj się na ewentualnych dobrych punktach, nawet gdyby oznaczało to pewien gwałt na prawdzie.

Najlepiej, gdyby źli pracownicy po przeniesieniu dostali zadania, które mogą zaważyć na reputacji ich nowego kierownika.

Jeśli nic lepszego nie da się zrobić, oddeleguj tych durniów do United Way, niech przynajmniej wszyscy cierpią razem z tobą.

## Demagogia

Bez trudu staniesz się znany, piętnując rzeczy niepopularne. Celem ataku może być projekt, technologia, strategia, a nawet niekompetentny kierownik. Obiektów do krytyki nigdy nie zabraknie. Ale wybieraj je starannie. Upewnij się, że to, co zamierzasz atakować, jest już w pogardzie i bez szans. Kiedy nastąpi nieuniknione, będziesz wyglądał jak geniusz, który trafnie przewidział upadek.

Oto kilka dobrych przykładów przedsięwzięć, którym spokojnie możesz prorokować kląpę:

- \* Wszelkie akcje podnoszenia morale.
- \* Wszelkie wysiłki restrukturyzacyjne na wielką skalę.
- \* Wszelkie programy obliczone na więcej niż dwa lata.
- \* Produkty technologii opartej na sygnałach płynących z rynku.
- \* Wszystko, co do tej pory nie zostało zrobione.

Przez czysty przypadek niektóre z krytykowanych przez ciebie przedsięwzięć mogą się powieść. Nie ma jednak stuprocentowych sukcesów, dlatego zawsze możesz znaleźć kilka słabych punktów, wyeksponować je i ogłosić: „Stało się to, czego się obawiałem”.

Kiedy lista trafnie przewidzianych przez ciebie klęsk innych osiągnie imponujące rozmiary, menedżerowie z samej góry zaczną patrzeć na ciebie jak na wizjonera. Awans okaże się nieunikniony i osiągniesz pozycję dogodniejszą, by wykorzystywać innych dla własnej korzyści.

### Tylko za plecami

Każdy sukces jest względny. Twoje sukcesy od razu wydadzą się większe, gdy wykażesz, że rzekome talenty i osiągnięcia kolegów to czysty pić. Rzecz nie będzie trudna, ponieważ ludzie wokół ciebie to durnie. Niczym wiązka laserowa skup się na ich potknięciach i wykorzystaj każdą okazję, by powiadomić o nich szefa, ale tak, żeby nie pomyślał, że jesteś mąciwodą.

Unikniesz tego, obsmarowując kolegów przed sekretarką szefa. W ten sposób informacje dotrą do niego bez twojego pośrednictwa, za to pewnie nieco podkoloryzowane. A najlepsze w tym jest to, że sekretarka, uważając twoich kolegów za przegranych, nie dopuści ich do szefa i nie będą mogli niczego sprostować.

Nie możesz popełnić błędu, wygłaszając krytykę w obecności zainteresowanych. Zraz spróbowaliby wziąć odwet. Jedyna konstruktywna krytyka to krytyka uprawiana za plecami.

### Przerost formy nad treścią

Ziemię zaludniają ludzie powierzchowni i ignoranci. Dlatego forma ‘ zawsze będzie ważniejsza od treści. Możesz tracić czas na rozpamiętywanie, jakby było, gdyby świat był doskonały. Lepiej jednak machnij ręką i posłuchaj mojej rady.

### DOKUMENTY

Jeżeli dokument ma więcej niż dwie strony, mało kto go przeczyta. A ci, którzy go przeczytali, następnego dnia nic nie będą pamiętać. Dlatego wszystkie twoje dokumenty muszą mieć co najmniej trzy strony. Przecież wcale nie zależy ci na tym, żeby na czytelnika miała wpływ jakaś garść faktów. Chcesz natomiast, żeby dostrzegł twoją kreatywność w posługiwaniu się czcionką, znakomite rozmieszczenie tekstu i natchnioną formę graficzną. Wybór formatu pozostawia u odbiorcy wrażenie, że miał kontakt z geniuszem, więc wszystko co wyszło spod jego pióra, musi być wielkie.



## SZATY

Wbrew powszechnemu przekonaniu często zdarza się, że to twoja, odzież dostaje awans, a nie ty. Czerpiesz pewne korzyści z tego, co nosisz. Zawsze ubieraj się lepiej od koleżanek i kolegów, a twoje ciuchy będą wybierane do awansu. I pamiętaj, żeby koniecznie mieć wtedy na sobie właściwe ubranie. Jeden facet popełnił błąd, przynosząc swoje rzeczy z pralni do pracy. Skończyło się to tak, że teraz podlega bezpośrednio swojej sportowej marynarce.

## ODGRYWAJ PRACUSIA

Nigdy nie wychodź z zagródki bez papierów w rękach. Ludzie niosący dokumenty wyglądają na pracusiów śpieszących na ważne zebranie. Ci z pustymi rękami urywają się pewnie do baru. A ci z gazetami niewątpliwie idą do toalety.

Nade wszystko pamiętaj, żeby wychodząc z biura wieczorem do domu, dźwigać pod pachą stertę akt. W ten sposób stwarzasz fałszywe wrażenie, że pracujesz nieprawdopodobnie długo.

## Graj na chciwości innych

Możesz spowodować zwarcie w układzie tych dwóch czy trzech neuronów, który w naszych mózgach jest odpowiedzialny za zdrowy rozsądek. Najłatwiej - odwołując się do chciwości. Nic nie określa człowieka lepiej niż jego skłonność do robienia irracjonalnych rzeczy w pogoni za fenomenalnie nierealnym zyskiem. Na tym opierają się loterie, z tego wyrastają religie. Ty też możesz wykorzystać tę osobliwość ludzkiej natury i nie zapłacisz za to ani grosza.

Psychologiczne wyjaśnienie tego fenomenu jest takie, że wszyscy marzymy o tym, by znaleźć się gdzie indziej. Twoja rola jako makiawelicznego manipulatora to dać ludziom mikroskopijną szansę na to, że zdobędą bogactwa, o ile będą postępować według twoich wskázówek.

## Niech inni zrobią to za ciebie

Wykorzystaj każdą okazję, by to, co w twojej pracy niewdzięczne, beznadziejne, podrzucić komuś niżej, wyżej albo z boku.

Spychanie na podwładnych jest łatwe. Trudniej podzielić się własną pracą z kolegami i szefem. Zawsze odwołuj się do wymogu „wydajności”. Argumentuj, że jesteś niekompetentny i nie można na tobie polegać w żadnej sprawie, która jest nudna i niewdzięczna.

Na przykład jeśli każą ci dostarczyć pączki na zebranie, przynieś takie, których nikt nie lubi. Jeśli polecą ci napisać sprawozdanie z zebrania, umyślnie powtykaj błędy gramatyczne w wypowiedzi uczestników. Jeżeli poproszą cię o przewodniczenie firmowej kampanii United Way, zaczynaj każde spotkanie od oświadczenia, że ci ludzie powinni „dostać pracę i skończyć z naciąganiem”. W końcu każdy będzie ci wierzył, kiedy powiesz: „Owszem, mogę przygotować te kopie, ale przecież Ted zrobiłby to o wiele lepiej”.

Jednak przyjemność wyłgania się od roboty wiąże się zwykle z czymś ważnym dla kogoś innego. Wystarczy więc dostatecznie długo tę robotę ignorować, by osoba, której na niej zależy, wykonała ją sama. Mimo że to twój, a nie jej obowiązek.

#### Chwal się, ile wlezie

Każdy przesadza, mówiąc o swoich zdolnościach. Normalna rzecz. Ty jednak powinieneś wznieść się na wyższy poziom: zupełnej fantazji. Nie wystarczy powiedzieć, że świetnie wykonujesz powierzone ci zadania. Musisz przedstawić jako swoje osiągnięcia wszelkie sukcesy firmy lub w ogóle to wszystko, co się powiodło na ziemi.

#### Co zrobiłeś - Co podajesz w życiorysie

Byłeś na kilku zebraniach, jadłeś pączki, kiwałś głową, udając, że rozumiesz, o czym mówią. - Stworzyłeś strategię wprowadzenia firmy w następne stulecie. Zwiększyłeś dochody o 25 000 000.

Pracowałeś nad projektem, który został zaniechany, gdy kierownictwo dowiedziało się, co robisz. - Zrestrukturyzowałeś główne procesy produkcyjne firmy i zwiększyłeś jej udział w rynku o dziewięćdziesiąt procent.

Nie udało ci się zorganizować zakładowej emisji bonów oszczędnościowych. - Ustabilizowałeś system monetarny najbogatszego państwa na świecie.

#### Zastraszanie przez wrzask

Mów głośno i postępuj irracjonalnie. Współpracownicy, a nawet szefowie ugną się, jeśli będziesz stosował tę metodę konsekwentnie. Konsekwencja jest kluczem. Musisz dać

jasno do zrozumienia, że żadne argumenty do ciebie nie trafiają - będziesz wrzeszczał i zachowywał się okropnie, aż postawisz na swoim. To skuteczna metoda, bo prawo powstrzymuje ludzi przed popełnieniem morderstwa, a tylko w ten sposób można by cię uciszyć.

Na początku twoja ofiara będzie próbowała przeczekać twój wybuch, w nadziei, że się zmęczysz i sobie pójdiesz. Na tym właśnie wyklada się większość adeptów metody makiawelicznej - za wcześnie przestają wrzeszczeć. Musisz być uparty, prawie jak pomyleniec. Nie przestawaj.

A kiedy wygrasz, natychmiast stań się dla swojej ofiary tak słodki, jak to tylko możliwe. Kup cukierki. Zadzwoń do szefa ofiary i wychwalaj ją, zachwycaj się nią, gdy tylko ktoś jest w pobliżu. W ten sposób pokażesz, czego mogą się po tobie spodziewać ludzie, z których jesteś zadowolony, i ci, którzy ci się sprzeciwiają.

To metoda najefektywniejsza wobec ludzi, którzy pochodzą z rodzin rozbitych lub dysfunkcyjnych. Na szczęście dotyczy to prawie wszystkich. Ci ludzie uwierzą, że jesteś ich najlepszym przyjacielem. I dopiero wtedy możesz zająć im za skórę.

Nazwa - rzecz główna

Wartość spraw, nad którymi pracujemy, zależy od tego, jak będzie wyglądać wzmianka o nich w życiorysie. Nie daj się nabrać na propagandę, że jakiś projekt jest ważny dla udziałowców. Udziałowcy to ludzie, których nigdy nie spotkasz. A ponieważ większość przedsięwzięć kończy się kląpą albo zamienia się w Coś, w czym nie chcesz brać udziału, jedyny trwały efekt twojej pracy to pozycja w curriculum vitae. Jasno określ swoje priorytety.

Czytając życiorys, nikt nie dowie się niczego sensownego na temat twojej pracy. Uczy się efekt, jaki można osiągnąć za pomocą pojedynczych słów. Dlatego trzeba zajmować się projektami, które mają dobre nazwy.

Unikaj zadań, które mają w tytule jedno z poniższych słów:

- \* Księgowość
- \* Działania
- \* Redukcja
- \* Budżet
- \* Jakość
- \* Analiza

Rozglądaj się za projektami, które mają w tytule następujące słowa (do życiorysu jak znalazł):

- \* Multimedia
- \* Światowy
- \* Zaawansowany
- \* Strategiczny
- \* Dochód
- \* Rynek
- \* Technologia
- \* Gwałtowny
- \* Konkurencyjny

Poważny wkład

Wielu półgłówków będzie próbowało zniweczyć twoje wspaniałe plany. Efekt ich zbiorowego oporu można zminimalizować dzięki procesowi wkupywania. Obejmuje on zbieranie opinii ludzi, których obchodzi decyzja, sprawianie wrażenia zainteresowanego tymi opiniami i udawanie, że twój plan jest wyrazem życzeń większości.

Może się to wydawać głupie, ale po rozważeniu alternatyw okaże się, że to jedyne praktyczne rozwiązanie. Nie można ani dostosować się do stu różnych opinii, ani ich zignorować. Jedyne, co można zrobić, to pozwolić ludziom wierzyć, że uczestniczą w podejmowaniu decyzji. Z pewnej przyczyny to wystarczy, by ludzi uszczęśliwić [przyp.: Ta przyczyna to fakt, że ludzie są durniami.]. To podstawa wszystkich demokracji.

Czułość w stołówce

Istnieją udokumentowane przypadki pracowników, którzy zatruli się w firmowej stołówce, potem wpadli w trans zahipnotyzowani nudą zawodowych obowiązków i po podsunięciu im inspirującego okólnika dyrekcji zupełnie przypadkowo zadziałali w najlepszym interesie firmy.

To może się zdarzyć również tobie. Po prostu uważaj na to, co jesz. To najlepsza rada, jakiej mogę ci udzielić.

Manipuluj manipulatorami

Dziennikarze codziennie stają przed wyborem: albo skrupulatnie zbadają sprawę przed opisaniem, albo po prostu powtórzą to, co ludzie im powiedzą. Rezultat i tak jest taki sam.

W przeciwieństwie do tego, co być może sądzisz, cytaty w gazetach rzadko są dosłowne i rzadko przytacza się je w autentycznym kontekście. Większość wypowiedzi wymyślają dziennikarze, żeby poprzeć swoją opinię, którą wyrobili sobie przed napisaniem tekstu. Unikaj więc wymieniania nazwisk i spraw, jeśli nie chcesz, żeby cię potem błędnie cytowano.

Oto przykład, jak nieszkodliwa wypowiedź pracownicy banku o szefowej po niewielkiej redakcji zmienia znaczenie, a mimo to pozostaje przecież cytatem:

Powiedziała: „Nasza prezesowa zawsze doradza nam, by zmniejszać ciężar zadłużenia”.

Napisał: „Nasza prezesowa z \_\_\_\_\_ d \_\_\_\_\_ radza \_\_\_\_\_ m \_\_\_\_\_ ęż \_\_\_\_\_ a”.

Wszystkie artykuły skupiają się na dwóch rzeczach: na czymś, co jest bardzo złe, albo na czymś, co jest bardzo dobre. Trzeba autorowi pomóc zauważyć to, co dobre wokół ciebie, bo inaczej wszystko odmaluje w czarnych barwach.

### Pułapka uczciwości

Może ci czasem przyjść do głowy pomysł, żeby szczerze porozmawiać z przełożonymi. Musisz oprzeć się tej pokusie za wszelką cenę.

Nie daj się nabrać na często powtarzaną przez szefów formułkę o potrzebie dwukierunkowego przepływu informacji i opinii i o korzyściach, jakie z niego płyną. Bez ryzyka możesz im powiedzieć tylko dwie rzeczy:

\* „Pana decyzje są genialne!”

\* „Mam pomysł, jak zaoszczędzić trochę papieru!”

Wszystko inne może zostać odebrane jako kwestionowanie inteligencji i podważanie autorytetu przełożonego. Jeżeli impuls do przeprowadzenia szczerzej rozmowy z szefem jest wyjątkowo silny, spróbuj tego prostego środka zaradczego:

1. Znajdź długą linijkę.
2. Puknij się nią w głowę.
3. Powtórz.

## Moja cudza praca

Codziennie miliony pracowników robią miliony rzeczy. Zupełnie przypadkowo niektórzy z nich robią coś wartościowego. Spróbuj odnaleźć te odosobnione dzieła i włóż maksimum wysiłku w to, żeby powiązano je z twoim nazwiskiem.

Jeżeli jesteś kierownikiem, zawsze przypilnuj, by twoje nazwisko - wyeksponowane - znalazło się na wszystkich udanych projektach twoich ludzi. To może ich wkurzać, ale jeśli przeczytałeś rozdział o karach, wiesz, że nie ma się czym przejmować.

Jeżeli wchodzisz w skład zespołu, postaraj się, żebyś to ty przedstawiał wnioski i wręczał dokumenty szefom wyższego szczebla. Nie zapomnij przypiąć do dokumentacji swojej wizytówki. Dzięki temu to ty będziesz wyglądał na głównego autora, chociaż twoja rola być może ograniczała się do zjadania pączków na zebraniach i rozmyślania o tym, jakby fajnie było zamknąć się z blondynką z marketingu w pomieszczeniu gospodarczym.

## Zawsze gotowy do fałszywych poświęceń

Istotną zaletą dobrego członka zespołu jest gotowość do fałszywych poświęceń, które inni ludzie biorą za dobrą monetę. Składaj propozycje, co do których z góry wiesz, że nie zostaną przyjęte, lub dotyczą czegoś, co i tak musiałbyś zrobić. Oto kilka dobrych propozycji poświęceń:

- \* Zaoferuj zmniejszenie wzrostu przyszłorocznego budżetu i wspominaj o tym często jako o redukcji budżetu.

- \* W ramach pomocy innemu działowi przenieś tam swoich najgorszych pracowników.

- \* Zmniejsz swój budżet, skreślając projekt, który i tak upadłby w wyniku twoich posunięć.

- \* Zaproponuj, że zwolnisz ze swojego działu pracowników, którzy są niezbędni gdzie indziej w firmie. Kierownicy innych działów będą walczyć o utrzymanie twojego królestwa, a ty pokażesz, że grasz dla drużyny, że jesteś dla niej gotów wiele poświęcić.

- \* Zaoferuj obcięcie funduszy na coś bardzo istotnego dla firmy. Twoja oferta nie zostanie przyjęta, ale dzięki niej inne projekty, o których nie wspominałeś, będą sprawiać wrażenie ważniejszych.

## Staraj się o zadania niewymierne

Najlepsza jest praca, której rezultaty są niewymierne. Trzymaj się z dala od roboty, której wartość określa się ilościowo i ze względu na czas potrzebny do jej wykonania. Łatwiej wyolbrzymiać trud włożony w poprawę jakości niż kombinować z liczbami.

Zajęcia marne - Zajęcia świetne

Sprzedaż - Strategia

Programowanie - Wszystko, co ma „media” w nazwie

Operacje finansowe - Marketing („dojrzałych” produktów)

Obsługa klienta - Reklama

Spedycja - Zaopatrzenie

Poślij człowieka do działu prawnego

Od czasu do czasu musisz „zabić” projekt, ale wolałbyś nie zdradzać, że jesteś terminatorem. Między innymi dlatego wielkie firmy mają działy prawne. Żaden projekt nie jest aż tak mało ryzykowny, żeby nie mógł go utracić firmowy prawnik.

Skok na kasę

To nie jest porywające zadanie, odpowiadać za budżet zespołu. Większość menedżerów nie pali się do tego, dlatego stosunkowo łatwo przejąć finanse \y swoje ręce. To pozwala kontrolować strategię wydziału i kadry.

Powszechne jest błędne przekonanie, że to najwyższe kierownictwo ustala budżet, a służby finansowe są jedynie narzędziem w jego polityce. W rzeczywistości jest oczywiście na odwrót. Szefowie firmy są tak znudzeni systemami rozliczeniowymi i przytłoczeni ich skomplikowaniem, że z ochotą przyjmują zalecenia finansistów w sprawie zmian budżetowych.

Rozdział 6

Strategie pracownicze

Pracujesz dłużej niż kiedykolwiek. A jeśli należysz do licznego grona pechowców, nie dostajesz pieniędzy za nadgodziny. Mogłoby się wydawać, że twoja stawka godzinowa kurczy się jak tania bawełniana koszula.

To nieprawda!

Natura ma sposoby, by przywrócić równowagę. Musisz spojrzeć na cały obraz systemu wynagradzania, który nazywani Faktycznym Wynagrodzeniem Godzinowym.

#### DEFINICJA

Faktyczne Wynagrodzenie Godzinowe jest sumą wszelkich form wynagrodzenia, jakie otrzymujesz za godzinę pracy. Składają się na nią:

- \* Pensja
- \* Nagrody
- \* Opieka zdrowotna
- \* Przynoszące profit rozliczenia delegacji służbowych
- \* Skradzione przybory i materiały biurowe
- \* Nagrody dla stałych klientów linii lotniczych
- \* Kawa
- \* Pączki
- \* Gazety i inne pisma
- \* Prywatne rozmowy telefoniczne
- \* Seks biurowy
- \* Praca na odległość
- \* Naciągane dni chorobowe
- \* Surfowanie po Internecie
- \* Prywatna korespondencja e-mailowa
- \* Życiorys drukowany na drukarce laserowej
- \* Darmowe odbitki z kserokopiarki
- \* Przygotowanie do następnej posady
- \* Zagródka pełniąca funkcję składu surowców wtórnych

#### Prawo Adamsa dotyczące stałości wynagrodzenia

Prawo Adamsa dotyczące stałości wynagrodzenia mówi, że FWG (Faktyczne Wynagrodzenie Godzinowe) pozostaje niezmiennie przez długi czas. Za każdym razem, gdy pracodawca zwiększa obciążenie pracowników, natura koryguje wynagrodzenia bądź rzeczywisty czas pracy i przywraca równowagę.



Firmy gorliwie przystąpiły do redukcji personelu tuż po roku 1990. Wielu pracowników zaczęło zostawać po godzinach, żeby pokazać gorliwość i uniknąć zwolnienia. Pensje nie wzrosły wiele, ponieważ podaż siły roboczej była większa niż popyt na nią. Z pozoru wydawać się mogło, że średnie wynagrodzenie godzinowe stale się zmniejsza.

Jak można było przewidzieć, natura skorygowała tę okresową nierównowagę, tworząc nowe rodzaje aktywności, które wyglądały jak praca,

ale czy nią były? Mowa o dostępie do Internetu i o telecommutingu, czyli pracy na odległość.

To ten sam proceder oszustwa i maskowania, który natura uprawia w innych zakątkach królestwa zwierząt. Na przykład ptak picer nadymacz w sytuacji zagrożenia zwiększa się dwukrotnie [przyp.: No dobrze, zmyśliłem tego nadymacza. Ale wszyscy dobrze wiemy, że gdzieś musi być ptak, który w sytuacji zagrożenia się zwiększa. O ile się nie mylę, zrobiła to Goldie, moja papuzka falista, przed tym tragicznym incydentem koszykarskim, za który później obwiniłem mojego brata.]. Podobnie zatrudnieni - dopisują sobie nominalne godziny pracy bez zwiększania ilości pracy. Równowaga jest utrzymana.

#### Całkowite równanie pracy

praca rzeczywista + pozór pracy = praca całkowita

I ty możesz walnie przyczynić się do realizacji wielkiego planu natury, zajmując się aktywnością, która przywraca równowagę. Próbuj utrzymać stały poziom pracy całkowitej bez zwiększania pracy rzeczywistej. Wzbogać listę pozycji w swoim zbiorze „pozór pracy” o:

- \* Buszowanie po Internecie
- \* Prywatną korespondencję e-mailową
- \* Obecność na zebraniach
- \* Rozmowy z szefem
- \* Zjazdy
- \* Podnoszenie standardu komputera
- \* Testowanie nowego oprogramowania
- \* Oczekiwanie na odpowiedzi współpracowników
- \* Konsultacje projektów
- \* Chowanie się za plecami automatycznej sekretarki

#### Praca na odległość

Praca na odległość jest dla naszego pokolenia darem natury. Już wydawało się, że kombinacja długich dojazdów, smogu i zakorkowanych ulic zabije nas, i właśnie w tym momencie natura przyniosła pracę na odległość.

Siedzisz sobie teraz w domu w piżamie, słuchasz muzyki i bawisz się kukiełką. W geście szczodrości możesz popracować dwie godziny, czyli dłużej, niż robiłbyś to w biurze. Masz więc czyste sumienie.

Biuro zostało wymyślone po to, żeby „być w pracy”, a nie zaraz pracować. Dwie godziny pracy na odległość, czyli w domu, równe są dziesięciu godzinom bycia w pracy.

Żeby nie wydało się, jak bardzo lubisz pracę na odległość (z powodu nadmiaru przyjemności mogliby cofnąć ci zgodę), wykorzystuj każdą okazję, żeby łąć, o ile więcej roboty wykonujesz w domu. Nagrywaj mnóstwo bezsensownych i niepotrzebnych pseudoinformacji na automatyczną sekretarkę szefa i kolegów. W ten sposób będziesz stwarzał wrażenie, że jesteś tak samo nieszczęśliwy i nieproduktywny jak i oni, co usankcjonuje twoją pracę na odległość.

#### Dorobić w zagródce

Zagródka świetnie nadaje się na sklepik, w którym można handlować szmacianymi lalkami, kolczykami, kosmetykami, kamieniami półszlachetnymi, narzędziami do pielęgnacji roślin, środkami czystości, nieruchomościami i ofertami urlopowymi. Nie możesz przepuścić tej okazji, żeby sobie dorobić.

Potrzebny jest tylko byle jaki odręczny szyld nad wejściem do twojej zagrodki oraz broszurka albo próbka towaru jako wabik na klientów.

Nie chodzi o żadne artykuły wysokiej jakości. Bądźmy szczerzy - gdyby twoje koleżanki były na tyle rozgarnięte, żeby dostrzec różnicę pomiędzy diamentem i małpią kupą, nie tkwiłyby w tej firmie. Nie trać więc czasu na jakość. Liczy się miejsce na półce, a ty masz pięć metrów kwadratowych zagrodki do wykorzystania. To szansa, żeby zarobić jakieś pieniądze, kiedy jesteś w pracy.

#### Podkradanie przyborów i materiałów biurowych

Materiały biurowe to istotna pozycja w twoim faktycznym wynagrodzeniu. Gdyby Bóg nie chciał, żeby ludzie wynosili rzeczy z pracy, nie dałby nam aktówek, portmonetek, kieszeni. W gruncie rzeczy żadna z liczących się religii nie wymienia podkradania w biurze wśród grzechów [przyp.: Niektórzy teologowie będą się pewnie ze mną spierać. Ale w końcu to kwestia wiary.].

Jedyną złą stroną jest ryzyko, że się zostanie przyłapanym, straci się reputację i wyląduje w więzieniu. Ale biorąc pod uwagę dzisiejszą sytuację w pracy - czy to taka wielka różnica?

Rzecz w tym, żeby nie być zachłannym. Materiały biurowe są jak procent na koncie - codziennie troszkę, a za pewien czas uzbiera się sporo. Jeśli chcesz mieć żółte kartki samoprzylepne, nie wynoś całego bloczka. Wklejaj po kilka w dokumenty, które bierzesz do domu, i tam łącz je do kupy.

Pisaków możesz nakraść bez liku, ale nie popełniaj błędu nowicjusza - nie proś sekretarki o klucz od pomieszczenia gospodarczego, bo to zwraca uwagę. Kradnij długopisy koleżankom i kolegom. Na zebraniach pożyczaj i nigdy nie oddawaj. Zachowuj się swobodnie, gdy ktoś cię przyłapie na tym, jak chowasz pożyczone pióro do kieszeni. Roześmiej się i powiedz, że to odruch.

Koledzy będą próbowali kraść twoje przybory. Broń swojego pióra i ołówka, demonstracyjnie obgryzając je na zebraniach. Stwierdziłem, że ślady po zębach chronią przed zaborem mienia lepiej niż policyjny patrol.

Jeśli masz w domu komputer, nie musisz kupować dyskietek. Ukradzione dyskietki wyglądają dokładnie tak samo jak te, które wzięłeś ze sobą do domu, żeby „wieczorem jeszcze coś zrobić”. Jedynym limitem kradzieży dyskietek jest wartość firmy, z której je „prowadzasz”. Jeżeli wyniesiesz ich za dużo, przedsiębiorstwo zbankrutuje. A wtedy nie ma wygranych. Oto dlaczego istotny jest umiar. Kiedy skopiujesz już cały twardy dysk na dyskietki, a może nawet pokryjesz nimi dach, zastanów się, czy nie zaniechać wynoszenia dyskietek.

### Pracuj przy komputerze

Gdy siedzisz przy komputerze, zwykły obserwator zawsze myśli, że pracujesz. Wysyłaj więc i odbieraj prywatne e-maile, ściągaj pornografię z Internetu, licz swoje wydatki i w ogóle rób dużo szumu, który wygląda na pracę, choć nie wiąże go z nią najwątlesza nić. Mo-

że nie są to te korzyści, których społeczeństwo spodziewało się w wyniku rewolucji komputerowej, ale rzecz jest przyjemna.

Kiedy przyłapie cię szef - a na pewno cię przyłapie - tłumacz, że uczysz się nowego oprogramowania, żeby zaoszczędzić pieniądze, które inaczej firma musiałaby wydać na przeszkolenie. Nie jesteś biernym walcikiem - samodzielnie zdobywasz kwalifikacje. Zaproponuj szefowi, że pokażesz mu, czego się nauczyłeś. Wtedy zmyje się jak przestraszona salamandra [przyp.: W testach laboratoryjnych trzy z czterech wystraszonych salamander okazały się wystraszonymi szefami.].

Czekając na informacje od współpracowników

Prawie żadnej pracy nie można wykonać, jeśli się wcześniej nie otrzyma pomocy od kolegów z firmy. Na szczęście nigdy tej pomocy nie otrzymasz, bo koledzy są zajęci poszukiwaniem pomocy od innych.

Taka sytuacja jest korzystna dla wszystkich. Nikt nie wykonuje żadnej realnej pracy i wszyscy mogą zwać swoje klęski na jakiegoś beznadziejnego durnia z innego działu. Po prostu dzwonisz i czekasz na pomoc, która nigdy nie przychodzi. Na cotygodniowych odprawach możesz z przekonaniem meldować, że zrobiłeś wszystko, co można było zrobić do tej pory.

Szef: Czy skończył pan projekt produktu?

Ty: Dzwoniłem, ale nikt nie oddzwonił.

Szef: To nie jest usprawiedliwienie.

Ty: Co pan sugeruje?

Szef: Trzeba było powiadomić mnie wcześniej, że ma pan problemy.

Ty: Próbowalem, ale pan do mnie nie oddzwonił.

Szef: Teraz jestem powiadomiony. Po zebraniu proszę mi powiedzieć, kto z czym zalega, i ja się tym zajmę. Ty: Zadzwonię do pana.

Automatyczna sekretarka

Automatyczna sekretarka uwolniła od pracy więcej zatrudnionych niż jakikolwiek inny wynalazek. Zanim ją wymyślono, ludzie odbierali telefony i z tego powodu często wykonywali więcej pracy. Teraz po prostu przeczekujesz dzwonki i wiadomość się nagrywa. Płyną

z tego trzy korzyści: 1. możesz uniknąć natychmiastowej pracy, 2. możesz skasować wiadomość, żeby uniknąć pracy w przyszłości, i 3. możesz sprawiać wrażenie, że jesteś przepracowany!

## WIADOMOŚĆ NAGRANA NA AUTOMATYCZNA SEKRETARKE

„Tu Scott Adams. Nie mogę odebrać telefonu, ponieważ jestem męczennikiem pracującym za trzech. Chociaż umieram z wyczerpania, jestem pewien, że powód, dla którego pani dzwoni, jest bardzo ważny i wart mojej uwagi. Proszę zostawić szczegółową wiadomość, żebym mógł ocenić jej znaczenie w porównaniu z sześciuset innymi, które otrzymam dzisiaj”.

### Rozdział 7

#### Oceny okresowe

#### Idea rozmów oceniających

Jednym z najbardziej upodlających doświadczeń w życiu każdego pracownika jest roczna ocena jego pracy.

W teorii rozmowy oceniające są pomyślane jako wspólne działanie trenera i pracownika dla osiągnięcia maksimum efektu. W praktyce przypomina to scenę, gdy facet znajduje zdechłą wiewiórkę na swoim podwórku i przerzuca ją na dach domu sąsiada. Wstrętny sąsiad odrzuca ją z powrotem, jakby miał prawo to robić. W końcu nikt nie jest zadowolony, a już najmniej wiewiórka.

Odkładając teorię na bok, dla twojego szefa faktycznym celem rozmów oceniających jest:

\* Zmuszenie cię, żebyś pracował jak niewolnica w sadzie w starożytnym Rzymie [przyp.: Nie wiem, czy w starożytnym Rzymie były niewolnice w sadach. Ale jeśli były, pewnie wspinały się na rozklekotane drabiny i każdy mógł im zaglądać pod tunikę.].

\* Zdobycie podpisanego przez ciebie przyznania się do zbrodni przeciw produktywności.

\* Zdobycie kolejnego uzasadnienia dla twoich niskich zarobków.

Twoim celem jako pracownika jest wydostać od zimnego, przytłaczającego tworu, który ukrywa się pod maską pracodawcy, a wysysa twoje siły życiowe, tyle pieniędzy, ile się da,

Na szczęście, jestem po twojej stronie.

Ten rozdział nauczy cię, jak gładko przejść przez rozmowy oceniające i wypchać sobie kieszenie pieniędzmi, które powinny przypaść bardziej produktywnym kolegom. (Jeżeli współpracownicy mają z tym problem, pozwól im kupić własną książkę.)

Kluczowym elementem strategii egzaminatora jest podstępne nakłonienie cię do wyznań na temat twoich słabości. Szef uczepli się ich jak bullterier tyłka (pechowego przechodnia, który zbłądził na prywatny teren). Raz odnotowane w dokumentach, twoje „wady” będą odtąd wędrować z tobą od pracodawcy do pracodawcy do końca życia. Oto dwa przykłady pracownic, które wpadły w tę pułapkę:

Z e-maila...

Od (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

W mojej firmie musieliśmy wypełnić kwestionariusze ocen okresowych. Obok pożądanых cech (kreatywność, inicjatywa, umiejętność pracy zespołowej) należało wpisać, w jakim stopniu ma się je wyrobione - czy to są „silne atuty”, czy należy je „pełniej rozwinąć”.

Jestem nowa i nie wiedziałam, co z tego potem będzie, wypełniłam więc uczciwie. Dopiero koleżanka powstrzymała mnie i powiedziała, że wszystkie pozycje „pełniej rozwinąć” kierownictwo automatycznie traktuje jako przyznanie się do słabych wyników. Niepotrzebne mi takie rzeczy. Jestem już zaangażowana w kampanię Unitek Way, a pan wie, co to oznacza.

Od (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Pracowałam w firmie [nazwa] zarządzającej projektami. Spytano mnie kiedyś, co sądzę o diagramach diachronicznych. Odpowiedziałam: „Osobiście ich nienawidzę”. Byłam o to pytana kilka razy przez różnych „przełożonych”.

Kiedy przyszła pora na kolejne oceny okresowe, w papierach miałam już adnotację: „Odmówiła wykonania diagramów diachronicznych”. Zwróciłam uwagę mojemu szefowi, że nigdy NIE PROSZONO mnie o sporządzenie diagramów, a jedynie wyrażenie opinii na ich

temat. Mój protest nic nie dał. „Odmówiła wykonania diagramów diachronicznych” - TO TRWAŁY ELEMENT MOICH AKT OSOBOWYCH!

Jedyną obroną przed „pułapką rozwojową” („pełniej rozwinąć”) jest wskazanie potrzeb rozwojowych, które nie brzmią źle:

\* „Muszę stać się nieco mniej atrakcyjna, by nie rozpraszać permanentnie uwagi kolegów”.

\* „W interesie zespołu muszę ukrywać moją niebywałą inteligencję w obecności mniej utalentowanych kolegów”.

\* „Muszę nauczyć się odpoczywać, zamiast - jak dotąd - pracować dziewiętnaście godzin na dobę”.

\* „Muszę nawiązać kontakt z cywilizacją pozaziemską, gdyż dysponuje ona jedyną technologią, której jeszcze nie rozumiem”.

#### Strategia rozgrywania rozmów oceniających

Wiesz, że zasługujesz na to, by dostawać dużo więcej pieniędzy, niż « dostajesz, a to z dwóch powodów:

1. Przeważnie jesteś obecny.
2. Patrz punkt pierwszy.

Twój kierownik może patrzeć na to inaczej (palant!). Na szczęście j parę faktów pracuje na twoją korzyść: 1. kierownik jest pewnie zbyt leniwy, by wypełnić arkusz ocen bez twojego wkładu, i 2. boi się, że mógłby się publicznie rozplakać, a może nawet podjudzić kolegę do aktu przemocy. To powinno skierować sprawę na właściwe tory.

#### Sam napisz sobie opinię

Szef poprosi, żebyś spisał swoje dokonania, co ma stanowić podstawę oceny. Dla nieprzygotowanego pracownika może to być coś w rodzaju kopania sobie grobu. Ale po przeczytaniu niniejszego rozdziału zorientujesz się, że to może być propozycja darmowych zakupów u jubilera,

#### Jubiler z marzeń

Wyobraź sobie własnego szefa jako ogromnie bogatego, ale niezbyt rozgarniętego jubilera. Przed wyjazdem na długi urlop zostawia ci instrukcje: „Kiedy nikogo nie będzie w sklepie, policz, ile jest rubinów w tym wielkim worze na zapleczu. Od lat mnie to ciekawi”.

Rozmowa w związku z oceną okresową może być jak wór niepoliczonych rubinów. Nieważne, ile było rubinów na początku, liczy się to, co powiesz swojemu szefowi. Miej w pamięci tę historyjkę, pisząc o swoich dokonaniach.

### Jak sporządzać listę osiągnięć

1. Niektórzy ludzie zupełnie bez sensu ograniczają listę osiągnięć do tego, czym naprawdę się zajmowali. To błąd. Nie zapomnij o nieuchwytnym dobrodziejstwie projektów, „o których myślałeś”.

2. Nieważne, jakim niewypałem okazał się twój projekt; skup się raczej na tym, ile pieniędzy by się zmarnowało, gdybyś zajął się czymś jeszcze głębszym. Następnie oblicz różnicę pomiędzy klapą, którą istotnie spowodowałeś, a tą, do której przecież nie doszło. Będzie to swoisty „zysk z uniknięcia”.

3. Skróty są twoim sojusznikiem. Wyglądają imponująco, a nie niosą żadnej informacji. Używaj ich, ile wlezie.

Szef: Jaki był pani wkład w projekt?

Ty: Głównie QA. Moje było także SME dla BU.

Szef: Uhm... w porządku. Doskonała robota.

4. Jeżeli wszystko, co robiłeś w minionym roku, to siedzenie w zagródce i masturbacja, ubierz to w najmodniejsze ostatnio słowa. Powiedz, że samodzielnie wytyczasz swoją drogę zawodową i proaktywnie ją kształtujesz, mając na uwadze kampanię jakości kompleksowej, zgodnej z EEO, OSHA oraz wymogami ISO 9000. Podkreśl swoją determinację w kontynuowaniu dobrej roboty również w następnym roku budżetowym.

5. Włączaj świadectwa ze źródeł, których nie da się sprawdzić. Szef jest za leniwy, żeby je zweryfikować. Akta personalne są poufne, więc osoby, na które się powołujesz, nigdy nie będą o tym wiedzieć.



6. Dodaj to wszystko, co zrobiłeś w poprzednim roku i co planujesz na rok następny. Szefowie nie mają poczucia czasu. Gdyby mieli, nie kazaliby ci zadania na pół roku wykonać w dwa tygodnie.

7. Włącz dokonania kolegi o podobnym nazwisku lub wyglądzie. Gdyby odkryto twoje kłamstwo, uśmiechnij się i powiedz: „Zawsze nas myliłem - tego pana i mnie”.

### Przygotuj scenę

Możesz przygotować swój występ podczas akcji ocen okresowych, opowiadając wcześniej z zachwytem o swoich osiągnięciach przy każdej okazji. Na przykład w ten sposób:

### Otaczaj się miernotami

Postaraj się pracować w grupie miernot. Oni dostaną najmniejsze podwyżki, dzięki czemu więcej pieniędzy zostanie dla ciebie. Największy błąd, jaki możesz popełnić, to przyłączyć się do zespołu ludzi o wysokich kwalifikacjach. To sytuacja, w której nie będzie wygranych. Miernoty to twoi przyjaciele (mówiąc w przenośni). Jeśli nie ma ich w zespole, pomóż szefowi zwerbować kilka, najlepiej do spraw, z którymi nie masz bezpośredniej styczności. Miernoty powinny się znaleźć w tym samym obszarze budżetowym co ty, ale nie za blisko, żeby cię nie irytowały na co dzień.

Pamiętam, ile razy po reorganizacjach w rozmaitych firmach skakałem z radości, widząc w swoim zespole tępaków. Przecież to oni mieli być „fundatorami” moich następnych podwyżek. Odkryć niekompetentnego współpracownika we własnej grupie to tak, jakby znaleźć złoty samorodek w ogródku. To pieniądze do wzięcia bez dodatkowej pracy. Jeśli więc myślisz, że jedyna wartość durniów polega na tym, że wspierają przemysł talerzy pamiątkowych, jesteś w błędzie. Oni dokładają się do twojej pensji. Musisz to uszanować.

### Ocena - wariant 360 stopni

Jeżeli masz szczęście trafić na tego typu akcję w swojej firmie, stajesz przed szansą odplacenia szefowi pięknym za nadobne. W tym systemie pracownicy nie tylko są oceniani, ale również oceniają - współpracowników i (największa gratka) to czaicie nasienie - szefów.

Tajemnica wygrania tego systemu dla siebie polega na tym, żeby koniecznie wypełnić swój kwestionariusz ocen jako ostatni. Wcześniej noś ze sobą papiery wszędzie i najbardziej złowrogim głosem mruć coś w rodzaju: „To mi kojarzy się z...”.

Nie zapomnij, żeby podkopać kolegów. Każdy dolar, który trafi do ich kieszeni, będzie dla ciebie stracony. Możesz mieć skrupuły, że to samolubstwo, ale bądź pewien, że oni te pieniądze wydadzą na jakieś głupoty, na przykład na kształcenie czy leczenie, a ty będziesz wspierać rynek, kupując ciuchy. Musisz mieć przed oczami obraz większej całości, gdy oceniasz osiągnięcia współpracowników.

### Sztuka autoprezentacji

Twój szef będzie naturalnie wielokrotnie pomniejszał twoje zachwyty nad sobą, które zamieściłeś w wykazie osiągnięć. Na szczęście ma on niewielkie pojęcie o tym, jak bardzo trzeba by je zredukować, żeby zbliżyły się do stanu faktycznego. Logiczne zatem, że powinieneś łączyć się jak sprzedawca butów - fetyszysta [przykład: Jestem przekonany, że wszyscy sprzedawcy butów są fetyszystami. Nie pracowaliby za takie pieniądze, gdyby stopy nie były dla nich fetyszem. A ponieważ są, ciągle „zapominają”, jaki mamy rozmiar, i bez końca każą nam pokazywać nogę.]

Oto garść odpowiedzi, które mogę polecić - udzielałem ich, przechodząc przez kolejne oceny okresowe. Zostały przygotowane w formie idealnej dla szefa. Nie musi w ogóle myśleć. Ma się tylko pod tym podpisać.

Czy pracownik umie pracować w zespole?

Scott kocha swoich kolegów jak siebie samego, pomijając atrakcyjność fizyczną. Gdy powstaje zespół, Scott należy do niego, choćby duchem, albo gdy w grę wchodzi zasługa. To tego typu gracz w drużynie.

Czy pracownik posiada umiejętności w zakresie komunikacji?

Scott mówi płynnie siedemnastoma językami, w tym jednym afrykańskim opartym na mlaskaniu, które łączy z sygnałami Morse'a. To gwarantuje wielofunkcyjność.

Czy pracownik jest ukierunkowany na klienta?

Nikt nie zajmuje się klientem bardziej niż Scott. Niektórzy klienci trochę się w związku z tym denerwują, zwłaszcza kobiety, ale sądzimy, że jednak to lubią.

Czy pracownik ujawnia zdolności przywódcze?

Scott to naturalny przywódca. Ludzie idą za nim wszędzie i się mu przyglądają. Niektórzy mówią, że Scott jest paranoikiem, ale nie, to zdolności przywódcze.

Czy pracownik jest wzorem etycznego postępowania?

O tak. Cały czas. Nigdy na przykład nie przesadza, mówiąc o swoich osiągnięciach w celu nieetycznego wywindowania wysokości swojej pensji do poziomu „rynkowych odpowiedników”, co słyszy się wciąż dookoła.

Czy pracownik stawia wysokie wymagania i ma równie wysokie oczekiwania?

Wymagania Scotta są tak wysokie, że pogardza on bezwartościowymi maruderami wokół siebie - tak zwanymi współpracownikami. Jeszcze gorzej myśli o klientach.

Oczekiwania Scotta są równie wysokie. Często mówił o tym, że zamierza zmienić się w czystą energię i przeistoczyć w pana wszechświata. Długa przed nim droga, ale łysienie jest nieomylnym sygnałem swego rodzaju gwałtownego przyspieszenia.

Czy pracownik angażuje innych w działanie?

Scott wciąga do pracy ludzi, którzy go otaczają, oddając im swoje zadania, gdy tylko współpracownicy nie są - jego zdaniem - dostatecznie zajęci. Czasem oddaje im wszystkie swoje zadania i jeszcze musi poszukać czegoś dodatkowego, żeby wszyscy mieli zajęcie. Trudno o większe szczęście - wszyscy pracownicy są zaangażowani w działanie.

Czy pracownik wyznacza sobie priorytety?

Scott zna swoje priorytety. Gdy ja (jego słaby i nieatrakcyjny szef) poprosiłem go o sporządzenie listy swoich dokonań do oceny okresowej, odłożył słuchawkę telefonu w trakcie rozmowy ze swoim najważniejszym klientem i skoczył do klawiatury jak pantera.

Czy pracownik rozumie wizję firmy?

Scott jest jedyną osobą, która naprawdę „widziała” wizję firmy. Twierdzi, że objawiła mu się pewnej nocy w lesie i „jest trudna do wyjaśnienia”. Przyniósł również kilka „przykazania” bożych wyrytych na płaskim kamieniu.

(Notabene Scott ma piękny charakter pisma - niemal taki jak Bóg!).

Podsumowanie

Scott to mój ideał. Moim marzeniem jest stać się podobnym do niego. Czasami chodzę za nim i kupuję takie same ubrania. Niekiedy przeszukuję jego kosz na śmieci.

Kiedyś widziałem, jak Scott szedł po jeziorze, by uzdrowić zranionego łabędzia.

On jest cudowny.

Konkluzja

Jeżeli wszystko inne zawiedzie, opłać prenumeratę „Żołnierza Fortuny” z dostawą do domu. Nie musisz go czytać, niech tylko leży na widocznym miejscu na biurku. Wkurz szefa jeszcze bardziej, prosząc o „wolne, żeby załatwić problemy osobiste”.

Jeżeli posłuchasz moich rad, twoja następna ocena okresowa zaowocuje większą podwyżką, niż jesteś tego wart.

## Rozdział 8

### Jak udawać pracowitego

Jeżeli chodzi o unikanie pracy, mogę śmiało powiedzieć, że pobierałem nauki u mistrzów. Po dziewięciu latach pracy w Pacific Bell nauczyłem się prawie wszystkiego na temat tego, „jak wyglądać na pracującego, naprawdę nie pracując”. W tym czasie notowania Pacific Bell stale zwyżkowały, wnioskowałem więc, że moje miganie się od pracy leży w najlepszym interesie firmy i mogę być z siebie dumny.

Tu po raz pierwszy ujawniam moją tajemnicę, jak udawać pracowitego. To twój bilet na wolność.

W obijaniu się w godzinach pracy najbardziej przeszkadza ci twój szef. Będzie próbował zmusić cię, żebyś się zapracował prawie na śmierć - ale tylko prawie, ani kroku dalej. Być może wydaje ci się to niesłusznym uogólnieniem, ponieważ ekonomicznie uzasadnione jest mocniejsze przyciskanie ludzi zbliżających się do wieku emerytalnego.

Jako pracownik potrzebujesz odpowiedniej strategii, by przetrwać. Musisz rozwinąć umiejętność przybierania sobie wyglądu faceta pochłoniętego pracą, choć naprawdę nie tracisz na nią ani czasu, ani energii. Stawką jest twoje życie.

Na podstawie własnych skrupulatnych badań [przyp.: Nie było tego wiele, ale nawet tyle boli.] stwierdzam, że istnieją trzy typy pracowników:

1. Ci, którzy pracują ciężko bez względu na wynagrodzenie (durnie).
2. Ci, którzy unikają pracy i wyglądają na leni (durnie).
3. Ci, którzy unikają pracy, a jednak jakimś cudem wyglądają na produktywnych (pracownicy z charakterem).

Pozostała część tego rozdziału opisuje specyficzne strategie dołączania do grupy pracowników z charakterem. Koszt tego swoistego awansu ponosi pracodawca, który zresztą i tak nie zasługuje na to, by mieć u siebie kogoś takiego jak ty.

## Zostań konsultantem zespołu

Jeżeli nie możesz zostać kierownikiem, drugim dobrym sposobem na to, by uniknąć przepracowania, jest uczynienie z siebie „doradcy”. Jako doradca powinieneś coś wiedzieć, ale bez przesady. Procent więcej niż ludzie, którym będziesz doradzał - tyle masz wiedzieć i nikt nie odróżni cię od Marilyn vos Savant [przyp.: Marilyn vos Savant ma najwyższy na świecie notowany iloraz inteligencji. Kostka Rubika na jej widok ułożyła się sama ze strachu.].

Aby to wyjaśnić, posłużę się wyimaginowanym przykładem. Rozmawiasz z Albertem Einsteinem i nagle trafia go piorun, który sprawia, że staje się on dwa razy mądrzejszy. Czy jesteś w stanie zauważyć różnicę?

Kiedy ktoś jest mądrzejszy od ciebie, to nieważne, czy o jeden procent, czy tysiąc razy. Nie trać czasu na poszerzanie wiedzy, która nie wpłynie na zwiększenie twojej wartości.

Dziedziny, w których warto być ekspertem, powinny być kluczowe dla wielu projektów i spektakularnie nieinteresujące. Wybieraj sfery tak mało porywające, że zwykły człowiek, który miał z nimi kontakt, chciałby, żeby ktoś wywiercił mu dziurę w głowie, by dać ujście nudzie. Ten warunek spełniają między innymi:

1. Zarządzanie obiektami.
2. Administrowanie bazą danych.
3. Prawo podatkowe.

## Czekając na coś

Szukaj zadań, które zależą od współpracy niekompetentnych pracowników, przepracowanych kierowników, kłamiących sprzedawców. Wystarczy, że jedna z tych osób nawali, i już nie będziesz musiał wykonywać tej pracy. Pozostanie ci tylko czekać. Możesz pomóc w zawaleniu projektu:

- \* Żądając od niegramotnych agentów, by przedstawili szczegółowe dokumenty.
- \* Zamawiając szybko znikające produkty, które będą „wkrótce osiągalne” zdaniem tego kłamczucha sprzedawcy.
- \* Umawiając się na spotkania ze współpracownikami, którzy nie umieją zaplanować sobie czasu.

To wszystko wydaje się jak najbardziej uzasadnione, a w rezultacie zyskasz mnóstwo wolnego czasu.

#### Często zmieniaj pracę

Im dłużej pracujesz w tym samym miejscu, tym więcej roboty ci ściskają. To dlatego, że ludzie wiedzą, czym się zajmujesz, i potrafią cię łatwo znaleźć. Co gorsza, z czasem stajesz się kompetentny, a to tak, jakbyś prosił o więcej pracy.

Zmieniaj pracę jak najczęściej. Dzięki temu mniej ludzi będzie znało twój numer telefonu. Po zmianie możesz odnaleźć się w wygodniejszej roli „doradcy” czegoś tam. Dwa lata w jednym miejscu to maksimum.

#### Nieustannie uskarżaj się na nadmiar pracy

Wykorzystaj każdą okazję, żeby się pożalić, ile spada na twoje barki. Powtarzaj to w rozmowie z kierownikiem i kolegami. Oto stosowne zwroty, które sprawdzają się od lat:

„Padam na pysk”.

„Cały dzień ganiam, jakby się paliło”.

„Miałem dzisiaj tysiąc pięćset telefonów. Normalka”.

„Wygląda na to, że przesiedzę weekend w robocie. Żadna nowość”.

Po pewnym czasie wszyscy będą mieli zakodowane, że jesteś tytanem pracy.

Innymi słowy, nie bądź taki jak ten facet:

#### Automatyczna sekretarka

Nigdy nie odbieraj telefonu, jeśli masz automatyczną sekretarkę. Ludzie nie dzwonią, żeby dać ci coś za nic. Ludzie dzwonią, żebyś coś dla nich zrobił. Z tym się nie da żyć. Zasłoń się sekretarką.

Jeżeli czujesz, że dzwoniący chciał cię wrobić w robotę, oddzwoń w porze lunchu - możesz mieć pewność, że go nie zastaniesz. Będzie to również świadczyć o tym, jak bardzo jesteś zapracowany, nawet w porze lunchu.

Zniechęcisz natrętów i usłyszysz wreszcie najmiłszy komunikat, jaki może przekazać automatyczna sekretarka: „Moja ostatnia prośba jest już nieaktualna. Sam się tym zajmę”.

Jeżeli możliwości twojej automatycznej sekretarki są ograniczone, pilnuj, żeby często nie było na niej miejsca. Pierwszy na to sposób to nigdy nie kasować starych wiadomości. Jeżeli musiałbyś długo czekać, aż się zapełni w sposób naturalny, dzwoń sam do siebie. W efekcie interesanci usłyszą: „Przepraszam, na sekretarce brak miejsca”. To niewątpliwy sygnał, że jesteś rozchwytywany i ciężko pracujesz.

Na pewno zdarza ci się czasem obudzić w środku nocy, bo zmusza cię do tego natura (fizjologia). Nagrywaj się wtedy na automatyczną sekretarkę Szefa. To urządzenie następnego ranka poda mu dokładny czas twojego telefonu - niech myśli; że pracujesz dwadzieścia cztery godziny na dobę. Najważniejsza rzecz to piwo - trzeba je wypić przed snem.

Niektóre automatyczne sekretarki sygnalizują wiadomości przez pagera. Zorganizuj to tak, żeby zebrań wywoływał cię brzęczyk. Przeciskaj się do drzwi, mamrocząc: „O Boże”.

### Przyjście i wyjście

Zawsze przychodź przed szefem. Jeżeli nie możesz - przynajmniej Wychodź później niż on. Jeżeli przychodzisz przed szefem, będziesz mógł wspomnieć mimochodem, że byłeś w pracy już o czwartej rano, nie będzie w stanie sprawdzić. Jeżeli będziesz wychodził po szefie, możesz twierdzić, że zostałeś do północy.

Mogą cię wsypać tylko koledzy. Koniecznie więc daj im do zrozumienia, że ty też obserwujesz ich wejścia i wyjścia. W ten właśnie sposób zmuszamy bliźnich do uczciwości.

### Bajzel na biurku

Dyrekcja najwyższego szczebla uwielbia mieć na biurku idealny porządek. Puste biurko na niższych szczeblach to dowód próżniactwa.

Układaj więc stosy papierzysk. Te z ubiegłego roku nie różnią się od tych sprzed tygodnia. Niech więc zostaną.

### Na zebrania przychodź zawsze późno

Na zebrania zawsze przychodź spóźniony i wychodź przed końcem. Po prostu jesteś ogromnie zajęty. Poza tym początek zebrania jest bez sensu, a na końcu rozdzielają zadania. To stracony czas dla tak obłożonej obowiązkami osoby jak ty!

## Badaj rzeczy

Podejmuj się zadań, które polegają na ocenie, analizie, a nie na zrobieniu czegoś. Oceniając, możesz krytykować pracę innych. Jeśli coś robisz, inni krytykują ciebie.

## Bierz udział w długoterminowych projektach

Realistycznie rzecz biorąc, istnieje duże prawdopodobieństwo, że projekt padnie lub zmieni się nie do poznania przed zakończeniem. Wszyscy zapomną o pierwotnych ustaleniach - małe ryzyko, że staniesz się przedmiotem krytyki.

Za wszelką cenę unikaj zadań o krótkim terminie realizacji. Nawet sklerotycy pamiętają, kiedy miały się zakończyć, i oczekują, że będziesz siedział do późnej nocy, żeby zapiąć wszystko na ostatni guzik. Po co ci ten kłopot.

## Nie wyglądamy na kompetentnego

Im mniej kompetentny się wydajesz, tym mniej pracy ci zlecają. Wiąże się z tym, jak wiesz, pewne ryzyko. Mogą na przykład uznać cię za imbecyla i awansować na kierownicze stanowisko. Poza tym strategia jest bezpieczna.

## Unikaj nieistotnych zadań

Przeciętny szef rozdaje mnóstwo nieistotnych zadań. Najczęściej ludziom, którzy mają pecha należeć do jednej z trzech kategorii:

- \* Znajdują się najbliżej gabinetu szefa.
- \* Pierwsi zadają pytanie dotyczące sprawy.
- \* Nieopatrznie wchodzą do gabinetu szefa.

Nigdy nie pytaj o nic, co nie leży w zakresie twoich obowiązków. Wyglądałoby to na szukanie sobie roboty. Stałbyś się najodpowiedniejszy do załatwiania wszelkich mało ważnych spraw.

W oczach szefa nieszczęśnik, który ma zagródkę tuż obok, jest jak wielki „kosz na wszystko, z czym trzeba coś zrobić”. Nie pozwól, by posadzono cię w tym miejscu, nawet jeśli musiałabyś/musiałbyś przespać się z kierownikiem/kierowniczką obiektu [przyp.: To



jeszcze jeden powód, żeby przyjąć na siebie obowiązki zarządzającego obiektem.], żeby tego uniknąć. To kara więzienia. Za każdym razem, gdy słyszysz kroki, musisz udawać zapracowaną. Każda bzdura ląduje na twoim biurku opatrzona karteczką z notką szefa. Wszyscy w firmie będą cię utożsamiać z masą błahych spraw. Twoja kariera zostanie zniszczona przez fatalną lokalizację miejsca pracy.

Nigdy nie wchodź do gabinetu szefa, jeżeli nie jest to konieczne. Każdy kierownik na skraju biurka ma sprawy, które musi komuś wetknąć. Jedną z nich wręczy ci natychmiast, jak cukierek gościowi, który pokazał się w Halloween. Kontaktuj się z szefem przez automatyczną sekretarkę i e-mail, a swoimi „poczęstunkami” uraczy mniej przezornych kolegów.

### Strategiczne planowanie urlopu

Na koniec rada „wakacyjna” - zostaw trochę urlopu do strategicznych manewrów w sezonie pourlopowym.

## Rozdział 9

### Zaklnij jak szewc - Klucz do sukcesu dla dam

Przeklinanie pomaga w tworzeniu bliskich więzi między mężczyzną a kobietą. Do ich sukcesu w interesach przyczynia się jednak tylko w niewielkim stopniu. Wszyscy oczekują od mężczyzny przekleństw, więc niewiele z tego wynika. Nikt, słysząc je, nie doznaje szoku.

Na przykład jeśli mężczyzna wchodzi do gabinetu innego mężczyzny i chce pokazać mu, powiedzmy, raport, typowa odpowiedź może brzmieć: „Wsadź sobie to w dupę i zjeżdżaj”.

Obaj panowie wybuchają śmiechem, spluwają i wymieniają nieistotne uwagi o błahostkach, zacieśniając w ten sposób więzi, które przetrwają do końca życia [przyp.: Chyba że na przeszkodzie staną jakieś błahostki.]. Nie jest to eleganckie, ale przeklinanie ma swoje miejsce w świecie mężczyzn, choć raczej poślednie.

Z kobietami rzecz wygląda inaczej. Przekleństwo w ustach kobiety może szokować i przyciąga uwagę. To sygnał kobiecej siły i pogardy dla ograniczeń. Zarazem jest to drugi w kolejności czynnik decydujący o sukcesie kobiety.

## CZYNNIKI DECYDUJĄCE O SUKCESIE KOBIETY

1. Kogo znasz.
2. Czy klniesz.
3. Wykształcenie.
4. Co robisz.

Doszedłem do takiego wniosku na podstawie obserwacji małej, przyznaję, grupy kobiet sukcesu w biznesie, które klną jak zraniony pirat.

Nie moja wina, że grupa była mała. Winie za to trudności, jakie napotyka awans kobiet. I nie biorę za to na siebie odpowiedzialności, bo sam spotykałem trudności na drodze do awansu. Zostawcie mnie w spokoju.

Aby zrozumieć, w jaki sposób przeklinanie może - pomóc kobietom, rozważmy hipotetyczną sytuację:

#### SCENARIUSZ PIERWSZY (BEZ PRZEKLEŃSTW)

Mężczyzna wchodzi do gabinetu kobiety i chce jej pokazać raport. Kobieta odpowiada: „Jestem trochę zajęta”.

Mężczyzna, głuchy na tę delikatną próbę splawienia, przysuwa sobie krzesło i kradnie kobiecie godzinę jej cennego czasu. W końcu produktywność kobiety zostaje unicestwiona przez nieustanną paradę mężczyzn, którzy wolą rozmawiać z nią niż pracować. Jej kariera załamuje się i w rezultacie kobieta ląduje na bruku.

Jeżeli nie nauczy się kłąć, to co z niej będzie za kloszardka.

Teraz założmy, że ta sama kobieta jest biegła w biznesowej sztuce przeklinania. Scenariusz mógłby wyglądać w ten sposób:

#### SCENARIUSZ DRUGI (Z PRZEKLEŃSTWAMI)

Mężczyzna wchodzi do gabinetu kobiety i chce jej pokazać raport. Kobieta odpowiada: „Wsadź go sobie w dupę i zjeżdżaj”.

Mężczyzna momentalnie baranieje. Mało prawdopodobne, żeby podsunął sobie krzesło. Nie będzie żadnej próby zacieśniania więzów. Raczej powoli wycofa się za drzwi. Produktywność kobiety poszybkuje w górę.

A reperkusje? Pewnego dnia kobieta będzie może potrzebowała przysługi tego samego mężczyzny, którego przed chwilą znieważyla brzydkim słowem. Na szczęście dla niej wszyscy mężczyźni od urodzenia ćwiczą się w znoszeniu napaści słownych ze strony kobiet i za każdym razem szybko dochodzą do siebie.

A gdyby - co jest ewentualnością nieprawdopodobną - ten mężczyzna w przyszłości wahał się jednak, czy spełnić życzenie kobiety, sytuacja wyklaruje się dzięki prostemu komunikatowi: „Zrób to natychmiast albo urwę ci jaja i wepchnę do gardła”.

Pominałem trzy inne scenariusze, ale możemy je omówić pokrótce:

#### DZIAŁANIE - REZULTAT

Mężczyzna klnie przy kobiecie. - Sześć lat więzienia.

Kobieta klnie przy kobiecie. - A skąd ja mam wiedzieć?

Ktoś klnie przy komputerze. - Stare pudło lepiej działa.

#### Rozdział 10

##### Jak postawić na swoim

Ten rozdział omawia strategie, które powinny pomóc ci postawić na swoim. Nie wyniosą cię one na szczyt tej firmowej góry śmieci, ale za ich pomocą pomieszasz szyki durniom, którzy cię otaczają.

Durnie mają tę dobrą cechę, że łatwo ich zrobić w konia. To zagadnienie opisuję bardziej szczegółowo w drugim tomie niniejszej książki, zatytułowanym *Hey, Why'd I Buy Another One of These Books? (Czemu znowu kupuję taką książkę?)*.

Wygrywanie to najważniejsza rzecz w biznesie. Musisz też zostać bogaty, inaczej właściwie nie ma o czym gadać. Jeżeli bogactwo jest wszystkim, co cię obchodzi, polecam ci posadę lokaja u leciwego milionera, który z trudem już wprawdzie rozpoznaje bliskich, ale nie stracił jeszcze umiejętności składania własnoręcznego podpisu. Jeśli jednak nie możesz zostać bogaczem, bądź zadowolony z siebie i cyniczny, bo to druga na mojej liście najlepszych rzeczy. W tym właśnie pomogą ci moje strategie.

##### Manewr Finałowej Sugestii

Od lat posługuję się Manewrem Finałowej Sugestii na zebraniach, o których wiem, że pojawią się tam różne opinie, ale tylko moja będzie miała jakąś wartość. Stosowałem go na każdym zebraniu, w którym uczestniczyłem. Sukces tej metody na pewno może zdumiewać. I dobrze, ponieważ zbiór „nie bardzo zdumiewające” obejmuje wiele strategii, których na pewno nie chciałbyś spróbować.

## NIE BARDZO ZDUMIEWAJĄCE STRATEGIE

- \* Udawaj, że jesteś figurą woskową.
- \* Zrób sobie krawat z pokrowca na deskę sedesową.
- \* Używaj rasistowskich epitetów, żeby zwrócić uwagę ludzi.
- \* Uprawiaj chiromancję w swojej zagrodce.

W przeciwieństwie do powyższych strategii, które można by określić mianem „droga donikąd”, Manewr Finałowej Sugestii bardzo ci się przyda. Działa w ten sposób.

## MANEWR FINAŁOWEJ SUGESTII

1. Pozwól wszystkim przedstawić kretyńskie sugestie.
2. Patrz obojętnie, jak uczestnicy obracają w perzynę propozycje przeciwników. Nic ci do tego, że animozje między nimi będą trwać do końca życia.
3. Pod koniec zebrania, gdy cierpliwość wszystkich jest już na wyczerpaniu, a pęcherze pełne, wystąp ze swoją sugestią. Opisz ją jako pochodną dobrych pomysłów, które usłyszałeś na zebraniu, choćby nie wiem jak śmiesznie to zabrzmiało.

Jeżeli wybrałeś dobry moment, uczestnicy przyjmą twoje słowa z nadzieją na szybki koniec strasznej niaśnadowy. Przedstawiając swoją sugestię pod płaszczykiem aprobaty dla zdania innych, z góry minimalizujesz ich potrzebę ataku.

Wyjdiesz na racjonalnego zwolennika kompromisu na tle tłumu krzykaczy forsujących partykularne interesy. Jedyną słabą stroną tego manewru - niekoniecznie musisz być identyfikowany z ideą, którą głosisz, gdy już się sprawdzi. Ale zwykle to nie jest problem, bo większość idei się nie sprawdza. A za te pomysły, które chwycą, wyrazy uznania i tak zbiera twój szef.

Posługuj się sarkazmem, by postawić na swoim

Z definicji logika nie przemawia do ludzi ze złymi pomysłami. Gdyby myśleli logicznie, nie mieliby złych pomysłów, chyba że korzystali z błędnych danych. Istnieją dwa sposoby, by utracić nielogiczne pomysły i przeforsować własną propozycję:

\* Spieraj się o dane. Gruntownie zbadaj sprawę, byś mógł wykazać błędy w założeniach adwersarza.

\* Posługuj się sarkazmem, aby wykić konkurencyjny pomysł i pokazać, jakim głupkiem jest jego autor.

„Gruntowne badanie” wymaga jednak czasu, a posługiwanie się jego wynikami ma sens jedynie wtedy, gdy po drugiej stronie jest osoba, do której przemawia logika, osoba umiejąca przyznać się do błędu. Dobrze byłoby więc zagwarantować sobie również takiego przeciwnika (to już próbka sarkazmu).

Druga opcja - sarkazm - jest w istocie uniwersalna. Daje się stosować zarówno w wypadku, gdy adwersarz ma błędne dane, jak i w wypadku, gdy ma źle w głowie. Zaatakuj jego lekliwość i poczucie bezpieczeństwa. Sarkazm może być przygrywką do wyśmiania konkurenta nieco później.

Użyteczny będzie przykład. Załóżmy, że ten dureń twój szef zaproponował, by najlepsi pracownicy dostali coś w rodzaju listów pochwalnych. Oto jak za pomocą sarkazmu możesz zmusić go do zmiany planu.

#### Przykład siły sarkazmu

Ty: Od dawna jestem przekonany, że problemy naszej firmy są wynikiem złego zarządzania i nieodpowiedniego systemu wynagrodzeń.

Szef: To błędna ocena.

Ty: A teraz okazuje się, że to z powodu braku listów pochwalnych.

Szef: Hm...

Ty: Najbardziej w tym wszystkim podoba mi się to, że na jedną osobę, która dostanie taki list, będzie przypadać pięćdziesiąt, które nie dostaną, a to oznacza „dodatkowy wysiłek”!

Szef: Chyba wiem, co pan próbuje zrobić...

Ty: Chcę zarobić na ten list! Nic mnie nie powstrzyma!

Szef: W porządku, punkt dla pana...

Ty: Wystarczy, jeśli zostaną dzisiaj na noc i wytrę stoły w tej sali własnymi włosami?

#### Manewr Szerszej Perspektywy

Manewr Szerszej Perspektywy łączy się z tym, że dyrekcja twierdzi, że widzi sprawy lepiej niż zagródka, dział czy nawet cała firma. Warto wytrącić jej tę broń z ręki. I o tym trzeba pamiętać, gdy koledzy z niższych szczebli są rozliczani za niepowodzenia.

Założmy, że wydałeś właśnie milion dolarów na projekt, który gruchnął o ziemię jak dziewięćdziesięcioletnia pijaczka ze złamanym biodrem. Odbywa się właśnie zebranie i całe stado szakali chce cię pożreć, a wcześniej wepchnąć ci do gardła finansowe dossier. Twój cel

to umknąć drapieżcom, a przy odrobinie szczęścia nawet wzmocnić swoją pozycję. I tu niezbędny jest Manewr Szerszej Perspektywy.

Rozmowa mogłaby wyglądać tak:

Ty: Wydałem milion dolarów, ale projekt się nie powiódł.

Wally: Roztrwonileś milion dolarów!

Alice: Co ty sobie myślisz?

Ted: Halo!!!! Czy nikt nie pilnował tej sprawy?

Ty: (spokojnie patrząc na wszystko z szerszej perspektywy): Milion dolarów to drobniak w porównaniu z budżetem Działu Badawczo-Rozwojowego. Pracujemy w ryzykownej branży.

(W tym momencie inni uczestnicy zebrania orientują się, że z flanki został wykonany Manewr Szerszej Perspektywy, i rzucają się w kierunku innej potencjalnej ofiary).

Wally: Tylko milion dolarów, a tyle się nauczyliśmy.

Alicja: W porównaniu z MSP to się mieści w granicach błędu.

Ted: Czy możemy pomówić o czymś poważniejszym?

### Strategia dinozaura

Strategia dinozaura polega na ignorowaniu nowych dyrektyw kierownictwa i robieniu swojego po staremu. Sukces tej strategii bierze się stąd, że szef zauważy rebelię najwcześniej po sześciu miesiącach i dopiero wtedy się wścieknie. Tak się składa, że zazwyczaj szef pozostaje na swoim stanowisku zwykle jakieś pół roku.

Przeciętna długość życia firmowych regulaminów to sześć miesięcy. Spokojnie możesz zignorować wszystkie te polecenia szefa, których realizacja zabierze więcej niż pół roku. Innymi słowy, warunki się zmieniają, zanim będziesz musiał coś zrobić. Możesz więc zająć się swoimi sprawami, a nowi szefowie będą przychodzić i odchodzić.

Wystarczy odczekać odpowiednio długo, a każdy zły pomysł przepadnie. Większość dobrych zresztą też. Masz więc czas na doskonalenie jednej tylko strategii, tej, która jest dobra dla ciebie.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!!

Kierownictwo, kiedy napotyka problemy w zarządzaniu nie wie wprawdzie, co robić, lecz czuje, że COŚ zrobić powinno” zawrze więc zwraca się w stronę przerażającej BAZY DANYCH i wysyła serię okólników. Wynika z nich przede wszystkim, że kierownictwo nie ma żadnego pomysłu na strategiczne WYKORZYSTANIE bazy danych.

Pierwszy okólnik zawiadamia, że baza danych rozwiąże wszystkie nasze problemy.

Następny, że baza danych jest wielkim przedsięwzięciem firmy i wymaga współpracy wszystkich, by „ukształtować wizję przyszłości”.

Dalsze okólniki zapewniają, że baza danych rozwija się i ma się coraz lepiej.

Potem pojawia się jednak wzmianka, że mimo dalszego postępu dane nie są jeszcze na tyle kompletne, by przynieść znaczące rezultaty.

Z kolei nadchodzi wyjaśnienie, że gromadzenie danych zajmuje więcej czasu, niż oczekiwano, bo inżynierowie nie wnieśli na czas swojego wkładu.

Inżynierowie ignorują okólniki i połajanki.

W końcu wszystko przycicha. BAZA DANYCH znika w promieniach zachodzącego słońca

## Rozdział 11

### Marketing i komunikacja

W sprawach marketingu jestem niemal ekspertem, bo kiedyś chodziłem na kurs. Co więcej, parę rzeczy kupiłem. Dla człowieka z zewnątrz marketing można podsumować w ten sposób:

Jeżeli obniżysz cenę, będziesz mógł sprzedać więcej jednostek.

To jednak ogromne uproszczenie, które obraża specjalistów od marketingu i ignoruje setki lat gromadzenia przemysłu na temat zawilosci sztuki marketingu. Te subtelne zawilosci to:

\* Jeżeli podniesiesz cenę, sprzedasz mniej jednostek.

\* I jak ja w tym wyglądam?

Dział marketingu korzysta z zaawansowanych technik, by skojarzyć towar z klientem w sposób przynoszący maksymalne zyski. Na przykład rozdaje breloczki.

Ale to nie wszystko. Dla wygody czytelnika zebrałem główne koncepcje marketingu, żeby nie musiał chodzić na kurs tak jak ja. Zapraszam.

### Segmentacja rynku

Każdy klient chciałby kupić najlepszy towar po najniższej cenie. Na szczęście nie odróżnia delikatnego jedwabiu z Azji od papierowego ręcznika firmy Bounty. Bez względu na to, jak szlachetny jest wyrób, zawsze znajdzie się ktoś, kto pomyli go z najtandetniejszym bublek albo kto nie zna alternatyw. Zadaniem marketingu jest odnaleźć te „segmenty”, wsadzić im pompkę do kieszeni i ssać, aż pokaże się podszewka.

Segmentacja rynku brzmi, jakby było to coś skomplikowanego, tymczasem niewiele się to różni od sposobu, w jaki w dzieciństwie na podwórku dobierałeś kumpli do drużyny w dwa ognie. Liczyły się takie cechy, jak szybkość, zręczność i siła, a w dalszej kolejności również trądzik i popularność. Dzieciaki notowane wysoko w tych kategoriach należą do „segmentu drużyny”, a nie lubiane fajtlapy, gdy dorosły, stały się pewnie segmentem rynku kupującym między innymi nadmuchiwane lale. To całkiem proste.

Najważniejszy segment nosi nazwę „głupi bogacz”, dlatego że kupuje wszystko, co nowe, bez względu na cenę i użyteczność. Jeżeli sprzedasz dużo jednostek „głupiemu bogaczowi”, koszt ich produkcji zmniejszy się. Będziesz mógł obniżyć cenę i zacząć sprzedawać „głupiemu biednemu”, a to dopiero rzesza nabywców.

Projektowanie wyrobów dla „mądrego biedaka” czy „mądrego bogacza” nigdy nie jest dobrym pomysłem. „Mądry biedak” znajdzie sposób na to, by ukraść twój produkt. A „mądry bogacz” wykupi twoją fabrykę i zwolni cię, ośle. Mądrzy ludzie z zasady są niepożądanym segmentem i rynku. Na szczęście, tacy nie istnieją.

### Różnicowanie produktu

Najlepszym sposobem na różnicowanie produktu jest uczynienie go najlepszym w swojej klasie. Ale w każdej klasie może być tylko jeden najlepszy produkt, a ponieważ czytasz tę książkę, znaczy to, że nie pracujesz dla firmy, która taki wyrób produkuje. Tym więc nie musimy się zajmować.

Przypuśćmy, że sprzedajesz produkty, które są dokładnie takie jak inne obecne na rynku, na przykład usługi telefoniczne, ubezpieczenia, karty kredytowe, hipoteki. Możesz postarać się, by twój produkt wyglądał korzystniej, ukrywając rzeczywiste koszty i twierdząc, że jest bardziej ekonomiczny niż alternatywne propozycje.

Oto kilka dobrych metod na ukrycie prawdziwych kosztów:



## UKRYWANIE KOSZTÓW

- \* Powiązanie wpłat z egzotyczną stopą procentową, np. Zambian Floating a Bond.
- \* System wpustów tak skomplikowany, że nawet Nostradamus poddałby się, mówiąc: „Ja nie wiem. Ty mi powiedz”.
- \* Bony, które można wykupić w nieprawdopodobnie niedogodnym trybie, łączącym najgorsze elementy nieudanego systemu skupu surowców wtórnych i składania deklaracji podatkowych.
- \* Zestawienie najniższego własnego planu kosztów z najwyższym planem kosztów konkurencji.
- \* Oferowanie opcji leasingowych ludziom, którzy mają kłopoty z liczeniem.
- \* Gigantyczne kary dla klientów zalegających z opłatami. Raz do roku firma zapomina wysłać klientowi rachunek.
- \* Po znacznych obniżkach przy pierwszych wpłatach następuje nieprzyzwoita podwyżka. Utrudnianie klientom wycofania się, gdy już raz wpadli w szpony firmy.
- \* Sprzedaż produktów bez elementów, które pozwalają z nich korzystać, np. komputera bez klawiatury i RAM.

## Wygrana-przegrana w scenariuszu marketingu

Czasem twoja firma sprzedaje nędzne produkty po wysokich cenach. Wtedy powinna zadziałać prawdziwa magia marketingu. Nie chodzi o edukację klienta, lecz o gwałt na nim.

Jeżeli w tym momencie pomyślałeś o kwestiach etycznych, nie zapomnij o motcie profesjonalistów w sprawach marketingu:

„My nie gwałcimy klientów. My tylko ich trzymamy, kiedy gwałcą ich sprzedawcy”.

Ignorancja klienta to twój sprzymierzeniec. Wykorzystujesz sukces rynkowy konkurencji i wypuszczasz produkt, który nazywa się podobnie, ale jest o wiele gorszy.

Przykłady:

Somy Walkman

Honduh Accord

Porch 911

Harry Davidson

Popsi Cola

## Reklama

Dobra reklama sprawi, że ludzie będą kupować twój produkt, nawet jeśli jest buble. To ważne, bo właściwie uwalnia cię to od presji, żeby j wyprodukować coś dobrego. Dolar wydany na pranie mózgów przynosi większy zysk niż dolar, który poszedł na ulepszenie produktu.

Oczywiście istnieje minimum jakościowe, które każdy wyrób musi spełniać. Powinien wytrzymać spedycję, transport i po tych przejściach dać się jeszcze rozpoznać. Ale potem liczy się już tylko reklama.

Dobra kampania reklamowa musi trafiać do precyzyjnie określonego klienta. Zupełnie inaczej trafia się do mężczyzn i do kobiet.

Samce to stworzenia przewidywalne. Łatwo więc stworzyć marketingowe przesłanie, które do nich trafi. Udana kampania reklamowa skierowana do mężczyzn zawiera jeden z następujących elementów:

1. Ten produkt pomoże ci umówić się z modelką reklamującą kostiumy kąpielowe.
2. Ten produkt pozwoli ci zaoszczędzić czas i pieniądze, które będą ci potrzebne, żeby się umówić z modelką reklamującą kostiumy kąpielowe.

W porównaniu z mężczyznami, którym tylko jedno w głowie, kobiety są o wiele bardziej skomplikowane. Twój przekaz reklamowy musi' odwoływać się do ich znacznie szerszych horyzontów intelektualnych i preferencji estetycznych. Twój przekaz musi mówić:

1. Jeśli kupisz ten produkt, zostaniesz modelką reklamującą kostiumy kąpielowe.

Możesz wzmocnić swój przekaz, cytując ekspertów, którzy mają coś dobrego do powiedzenia o produkcie. Niektórzy, zanim powiedzą, chcieliby produkt zobaczyć - od takich ludzi trzymaj się z daleka. Potrzebny jest ci ekspert wrażliwy na rzeczowe argumenty w rodzaju darmowego lunchu czy choćby na pochlebstwo.

Nie domagaj się od eksperta idealnego sloganu. W reklamie, tak jak w dziennikarstwie, to, co mówią ci ludzie, możesz powiedzieć własnymi słowami. Po prawdzie, masz prawo budować nowe zdania, wybierając słowa z wypowiedzi eksperta. To też przecież będzie cytat.

### CYTAT DOSŁOWNY

„Fatalna jakość i zerowa orientacja w potrzebach klienta - oto refleksja nasuwająca się po pokazie tego produktu”.

## CYTAT ZREDAGOWANY

.Jakość i orientacja w potrzebach klienta - oto refleksja nasuwająca się po pokazie tego produktu”.

### Zrozumieć klienta

To ogromnie ważne - zrozumieć klienta. Wprawdzie niczego to nie zmienia, jeżeli chodzi o produkt, ale możesz posługiwać się hasłem: „Jestem bardziej zorientowany na klienta niż ty”, na spotkaniach.

Do zrozumienia potrzeb klienta dochodzi się w ten sposób, że marketingowcy siadają wokół stołu. Następnie zastanawiają się, jakby to było,; gdyby byli tacy durni i zostali klientami. Wygląda to tak:

Marketingowiec pierwszy: Pani i ja możemy preferować wołowinę w hamburgerze, ale przeciętny konsument nie jest tak wybredny.

Marketingowiec drugi: Słyszałam o facecie, który je żarówki i gwoździe.

Marketingowiec pierwszy: Dokładnie. W ogóle nie patrzą, co jedzą.

Marketingowiec drugi: Moglibyśmy więc napchać do naszych burgerów, siana, obciętych paznokci i tego rodzaju produktów (to przemilczmy), a oni by nawet nie zauważyli.

Marketingowiec pierwszy: Może by nam nawet podziękowali, bo wyszłoby taniej.

Marketingowiec drugi: Zmęczyły mnie już te analizy rynku. Ma pan ochotę na stek?

Marketingowiec pierwszy: Jestem wegetarianinem.

Jeżeli kiedyś udało ci się poznać klienta, powinieneś założyć, że wszyscy pozostali zachowują się tak samo jak on. Jeżeli nigdy klienta nie spotkałeś, może ktoś, kto spotkał, opowie ci o tym, a ty tylko lekko to podrasujesz.

Prawdziwa historia: Klient wielkiej firmy telekomunikacyjnej skarżył się, że nie może przetestować swojego sprzętu (korzystając z publicznej sieci danych), zanim nie zapłaci za usługę. Powtarzano tę skargę na kolejnych szczeblach i po drodze urosła w masowy lament klientów na takie porządki. Rozważano już budowę wartego miliony dolarów laboratorium do testowania podobnego sprzętu, prowadzenie zaś inwestycji powierzono urzędnikowi raczej niskiej rangi. Za każdym razem, gdy sprawdzał on zapotrzebowanie na tego typu usługę, docierał do tego jednego niezadowolonego klienta, który zresztą zdążył sobie poradzić

z problemem. I laboratorium powstałoby, gdyby nie przeszkody natury politycznej. Tymczasem ten raczej niskiej rangi pracownik, któremu powierzono sprawę, odszedł z firmy telekomunikacyjnej i zajął się rysowaniem komiksów.

W badaniach rynkowych możesz posłużyć się grupami focusowymi. Składają się one z ludzi, którzy dziwnym trafem zawsze mają wolny czas i ochotę na darmowe kanapki. Wchodzą na salę i odpowiadają na pytania przeszkolonego moderatora.

Wiele z tych osób zachowuje się osobliwie podczas takiej sesji. Bardzo gwałtownie skarżą się na rzeczy, które nigdy wcześniej ich nie obchodziły. Sugerują produkcję wyrobów, których z pewnością nigdy nie kupią.

Osoba pierwsza: Gdyby na drugim końcu mojej szczoteczki do zębów była szczotka do czesania mojego psa chihuahua, mógłbym kupić jedną rzecz mniej.

Osoba druga: Tak, tak! I mogłaby mieć jeszcze trzecią końcówkę do woskowania samochodu. Ja bym to kupił. Ja mam samochód.

Osoba trzecia: No, no, no! A gdyby tak jeszcze dało się nią zapalić samochód? Najlepiej cudzy?

Grupa focusowa będzie miała pomysły zdolne zrewolucjonizować całą firmę i odmienić ją na zawsze. Chyba że ma się pecha i zamiast epokowych pomysłów, tacy eksperci burkną ci coś obraźliwego, spałaszują kanapki i znikną.

Teraz jesteś gotów do przebadania rynku.

## Badania rynkowe

Kiedyś, w prymitywniejszych czasach, firmy musiały stosować metodę prób i błędów, by dowiedzieć się, czego chcą klienci. To było przed wynalezieniem badań rynkowych, które to połączenie zgadywanki i selekcji naturalnej zastąpiły precyzyjna metoda naukowa.

Badania rynku stały się możliwe dzięki odkryciu, że konsumenci podejmują racjonalne, przemyślane decyzje dotyczące zakupów. Teraz trzeba tylko przeprowadzić obiektywne rozeznanie wśród liczących się statystycznie grup społecznych, czego chcą.

Poniżej zamieściłem informacje o kilku zwieńczonych sukcesem badaniach rynkowych, które doprowadziły do powstania udanych produktów i usług. Bez rozpoznania rynku nic takiego by się nie pojawiło.

Historyczne badania rynkowe

ANKIETA LINII LOTNICZYCH (1920)

Udając się w daleką drogę, wybierzesz:

A. Jazdę samochodem.

B. Podróż pociągiem.

C. Pozwolisz, by przypięto cię pasami wewnątrz wielkiego metalowego pudła, które waży więcej niż twój dom i które pędzi w przestworzach przez eksplodujące chemikalia. I pozwolisz na to, wiedząc, że jeden z tysiąca różnych - ludzkich, mechanicznych, pogodowych - czynników może spowodować, że spłoniesz żywcem w kuli ognia.

Jeśli wybrałeś odpowiedź „C”, prosimy o zgodę na ofrankowanie bagażu i wysłanie go do innego miasta.

ANKIETA PRODUCENTA MAGNETOWIDÓW (1965)

Ile gotów jesteś zapłacić za urządzenie, które umożliwi ci oglądanie filmów z kaset na ekranie telewizora?

A. 200 dolarów

B. 500 dolarów

C. 2500 dolarów, bo będzie tyle warte, jeśli będę mógł wypożyczać świńskie filmy i onanizować się jak dzika małpa.

ANKIETA W SPRAWIE SIECI KOMPUTEROWEJ (1985)

Gdybyś mógł podłączyć swój komputer do wielkiej sieci informacyjnej, jakbyś go używał?

A. Wyszukiwałbym wartościowe informacje naukowe.

B. Uzupełniałbym swoje wykształcenie.

C. Demonstrowałbym kompletny brak charakteru, spędzając godziny na ściąganiu obscenicznych tekstów, które ludzie podobni do mnie czytają w czasie rzeczywistym.

Jeżeli wybrałeś odpowiedź „C”, jak nazwałbyś tę nową usługę?

- A. Komputerowe pogaduszki.
- B. Jestem kretynem i udowodnię to!
- C. Żegnaj, książeczko oszczędnościowa.

### Zapotrzebowanie rynkowe

Kiedy masz już wyniki badań rynkowych, pora zaprojektować produkt. Inżynierowie będą cię wypytywać o wszelkie możliwe parametry i może zdarzyć się potem tak, że to na ciebie spadnie wina, jeśli produkt nie będzie się sprzedawać. Za wszelką cenę unikaj dokładnych odpowiedzi na pytania o oczekiwania rynkowe. Trzymaj się tych zasad:

1. Powtarzaj, że oczekiwania rynkowe przedstawiłeś już na wstępie - „ma być tani i wysokiej jakości”. Poskarż się szefowi projektantów na swojego inżyniera.
2. Proś inżyniera o informacje, zwłaszcza o to, ile orientacyjnie kosztować będzie przedsięwzięcie. Poskarż się szefowi projektantów na to, że trudno się współpracuje z twoim inżynierem.
3. Dokładnie określ tylko te oczekiwania rynkowe, które są technicznie niemożliwe do spełnienia. Poskarż się szefowi projektantów, że twój inżynier jest nastawiony na „nie”.

### Tworzenie rynku

Jeżeli na twoje produkty brak popytu, czasami sam możesz go stworzyć. Trzeba tylko wymyślić problem, a następnie dostarczyć rozwiązanie. Oto przykłady:

- Problem, który tworzysz - Szansa rynkowa
- Piszesz program do bani. - Sprzedajesz program korekcyjny.
- Wytwarzasz wadliwy produkt. - Sprzedajesz usługi naprawcze.
- Mówisz ludziom, że śmierdzą. - Sprzedajesz dezodorant.

### Naturalni wrogowie

Inżynierowie są naturalnymi wrogami ludzi z marketingu. Ciągłe próbują zaszczepiać innym te swoją logikę i wiedzę. Często nierozsądnie żądają, by produkt się do czegoś nadał. Innym razem lamentują, że produkt kogoś okaleczył. Jak nie jedno, to drugie. Można by pozbyć się problemu, nie zapraszając ich na zebrania.

Inżynierowie są najniebezpieczniejsi, gdy wykorzystują skłonność ludzi z marketingu do dawania wiary wszystkiemu, co usłyszą. Widać to na poniższych przykładach:

Marketing ilustrowany

Wysoki marketing (z e-maila)

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Oto pomysł naszego działu marketingu, który po prostu nie mieści się w głowie.

Produkujemy [rodzaj maszyny]. Nowa wersja jest zarówno tańsza, jak i szybsza. Rewelacja, prawda?

Tymczasem marketing chce, żeby na razie zmniejszyć prędkość maszyny i sprzedawać ją po niskiej cenie. Potem dopiero będziemy wypuszczać szybsze egzemplarze, po bardzo wysokiej cenie. W zasadzie będą takie same, tylko tym pierwszym mamy zepsuć kod, tak żeby kręciły się wolniej.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Poprosiliśmy dział marketingu o informację, ile sztuk poszczególnych produktów chcą sprzedać.

Odpowiedź: Za tyle a tyle dolarów. Policzcie sobie sami, ile sztuk produktów można za to zrobić.

Nasz wniosek: Marketing nie ma pojęcia, jak wykonywać swoją pracę, marketing nie chce wykonywać swojej roboty. Marketing i pokrewne piony (na przykład dział prognoz) to właściwie fikcja.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Zanim dwa lata temu zacząłem pracę, gotowy był podstawowy produkt firmy. Wszystko zapowiadało dobrą sprzedaż, gdy marketing ujawnił potencjalnym nabywcom in-

formacje na temat tego samego produktu, ale „następnej generacji”, który był dopiero w fazie projektów. Na klientach zrobiło to (zwłaszcza trwałość - 25 lat) takie wrażenie, że postanowili poczekać i nie kupili wyrobu, który był w sprzedaży.

Trzy lata później „system nowej generacji” był prawie gotowy. Klienci znowu byli pod wrażeniem, zgłosili jednak kilka zastrzeżeń do egzemplarzy pokazowych.

- Proszę się nie martwić - uspokajał nasz marketing - za dwa lata skończymy pracę nad „systemem wysokiej wydajności” i wszyscy będą usatysfakcjonowani.

Raz jeszcze klienci zdecydowali się czekać. Tymczasem firma straciła kupę pieniędzy, a „system wysokiej wydajności” wciąż jest we wstępnej fazie projektu. Wszystkich ludzi z produkcji zwolniono, ale większość menedżerów i wszyscy marketingowcy pozostali. „System” być może nigdy nie zostanie wdrożony.

## Rozdział 12

### Doradztwo menedżerskie

Jeżeli pracownicy w twojej firmie są niekompetentni, możesz zaprosić konsultantów. Taki doradca to osoba, która bierze twoje pieniądze i wkurza pracowników, szukając sposobu na przedłużenie swojego kontraktu.

Konsultanci będą prowadzić niekończącą się serię spotkań, aby sprawdzić różne hipotezy i założenia. To zasadniczy krok w kierunku ogłupienia menedżerów tak, by odczuli potrzebę powtórnej serii szkoleń.

Po odkryciu, co w firmie trzeba poprawić, następuje faza długich analiz. Ryzy papieru nikną w oczach i zda się, że słychać jęk drzew, padających pod ciosami siekier - wszystko to dla zaspokojenia niebywałego zapotrzebowania konsultantów na materiały piśmienne. Analizy są tworzone i formułowane w sposób imponująco zawiły, dyrekcja i całe kierownictwo niczego z nich nie rozumieją, ale nikt nie odważy się prosić konsultantów o wyjaśnienia, żeby nie wyjść na głupka.

Kiedy konsultanci trafiają do działu, zmieniają strukturę i skład zespołu. Najefektywniejszą metodą współpracy z konsultantami jest oddelegowanie do pracy z nimi najgłupszych pracowników: ich zadaniem będzie gromadzenie danych, którymi można nakarmić potężne mózgi doradców. Dzięki temu pracownicy są zajęci i czują się włączeni w ważne zadanie, konsultanci zaś odbywają tymczasem spotkania z wyższym kierownictwem, które informują o niedostatecznym wsparciu i któremu przedstawiają nowe projekty.



Konsultanci posługują się standardowym zestawem narzędzi decyzyjnych, który obejmuje tworzenie „alternatywnych scenariuszy” opartych na różnych „założeniach”. Wszystkie kłopotliwe założenia, które nie przemawiają za przyjętą koncepcją, są szybko odrzucane jako nieekonomiczne - dla konsultantów.

Założenia, które się ostały, są obiektywnie sprawdzane. Odbywa się to w ten sposób, że posyła się pracowników po dane nie do zdobycia. Później założenia zostają przekształcone w „niemal fakty” w procesie siedzenia i dyskusowania o tym, co jest „najbardziej prawdopodobne”.

W końcu doradcy zalecą wam, żebyście robili to, czego nie robicie w tej chwili. Scenarizować wszystko, co jest zdecentralizowane. Spłaszczyć pionowe. Zróżnicować ujednolicone i wyzbyć się wszystkiego, co znajduje się poza głównym nurtem waszego biznesu. Pewnie nigdy nie trafi się konsultant, który poleci zachować wszystko, jak jest, zaoszczędzając w ten sposób pieniądze przeznaczone na konsulting. Doradcy nie dotrą do źródła waszych problemów, bo tym źródłem jest najpewniej osoba, która ich wynajęła. Zamiast tego będą szukać dróg ulepszenia „strategii” i „procesu”.

Konsultanci nie potrzebują wielkiego doświadczenia, by być ekspertami. Szybko się uczą. Jeżeli dwudziestosześcioletni doradca przejeżdża samochodem obok sklepu z oprogramowaniem Egghead, to już czyni go ekspertem od software’u. Jeśli Egghead sprzedaje tego dnia również modemy, doradca staje się ekspertem także od hardware’u.

Oprócz potężnego intelektu konsultanci wnoszą do firmy wiele walorów, których brak zwykłym pracownikom.

\* Doradcy są wiarygodni, bo nie są takimi durniami, żeby jako zwykli pracownicy zatrudnić się w waszej firmie.

\* Konsultanci w końcu się wynoszą, dzięki czemu dyrekcja może ich obarczyć winą za popełnione przez siebie głupstwa.

\* Konsultanci mają łatwy dostęp do szefa, bo nie cieszą się opinii) zrzęd, które przychodzą marudzić i przynoszą nierozwiązywalne problemy.

\* Konsultantki (lub konsultanci) są na ogół atrakcyjniejsze niż stali pracownicy. To nie zawsze jest prawda, ale jeśli są takie sobie, łatwo je po miesiącu zmienić.

\* Konsultanci oddzwonią, bo i tak wliczą to w koszt.

\* Doradcy pracują nedorzecznie długo, co sprawia, że zwykły personel czuje się jak bezwartościowe ropuchy ze swoimi nędznymi sześćdziesięcioma godzinami tygodniowo.

Doradztwo ilustrowane

Opowieści o konsultantach

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Prezes firmy ignorował sugestie pracowników na temat usprawnienia jej działania. Wynajął firmę konsultingową, która zaczęła od rozmów z pracownikami. Doradcy przyznali załodze rację i przedstawili prezesowi dokładnie takie same zalecenia. On orzekł, że są to „dobre pomysły”, i zaczął je realizować,

Dość irytujące.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Pracowałam w wielkiej firmie produkującej broń nuklearną i skanery MFU. Wynajęto grupę konsultingową, żeby pomogła poprawić funkcyjnowanie przedsiębiorstwa.

Konsultanci orzekli, że [nazwa innej firmy] powinna być naszym wzorem. Jest to przedsiębiorstwo produkujące rowery, które startowało od zera i w krótkim czasie stało się potęgą.

Rowery tam, się zamawia - są robione na miarę i malowane na wybrany przez klienta kolor. Dostawa następuje w ciągu dwóch tygodni.

Nasza fabryka robiła wielkie i drogie skanery MRI. Zastanawialiśmy się, czy z tego, co powiedzieli doradcy, ma wynikać, że powinniśmy je malować na różne kolory?

W tym czasie postanowiłam kupić rower i pomyślałam, dlaczego nie, miałby to być rower na miarę. Zaczęłam szukać rowerów tej firmy, ale nigdzie nie mogłam ich znaleźć. Sprzedawcy powiedzieli mi, że ta firma już nie produkuje rowerów.

Poszłam do mojego kierownika i powiedziałam mu o tym. Oświadczył, że jestem naiwna (byłam) i na pewno mam złe informacje (nie miałam).

Zawzięłam się i dotarłam do regionalnego przedstawiciela wzorcowej firmy. Powiedział, że rowerami już się nie zajmują, i dał mi telefon do centrali. Tam dowiedziałam się, że od sześciu miesięcy firma rowerów nie produkuje, linię produkcyjną sprzedano, a teraz wytwarzają tam rzeczy do łazienek.

Całą dokumentację mojego rozpoznania (z numerami telefonów) dałam kierownikowi (mówiłam już, że jestem naiwna). Może przekazał to szczebel wyżej, ale o sprawie więcej nie słyszałam.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Jakieś cztery miesiące temu moja firma (duży punkt ksero) za ciężkie pieniądze wynajęła konsultanta, który miał nas zaznajomić z nowym „Programem Q”. Jego istotą jest to, że operator nie może popełnić ani jednego błędu. Zaczęliśmy się dziwić - czy to nie za wiele oczekiwać takiej perfekcji. Konsultant usiłował nas przekonać, że nie, za pomocą takich argumentów:

A. Jeżeli przez dziesięć sekund można ustrzec się błędów, to można i przez minutę. A jeśli przez minutę, to i przez godzinę można, i tak dalej.

B. Mówicie, że to jest w porządku wobec firmy robić błędy? A ile błędów wolno popełnić? Jeden błąd na sto okazji do popełnienia błędu? A jeśli co setny noworodek wypadnie lekarzowi z ręki i uderzy głową o posadzkę? A jeśli co setny samolot rozbije się o górę?

Tak, tak ten facet naprawdę porównywał błąd w kopiowaniu do śmierci tysięcy.

Rozdział 13

Biznesplan

Gdzieś pomiędzy mrzonkami kierownictwa wyższego szczebla i rzeczywistością rynku leży coś, co nazywa się biznesplanem. Przy tworzeniu biznesplanu liczą się dwa zasadnicze kroki:

1. Zbieranie informacji.
2. Ignorowanie informacji.

W fazie zbierania informacji każdy dział firmy proszony jest o podanie przychodów i wydatków na rok następny. Jak można oczekiwać, przewidywania będą tak skalkulowane,

żeby sprawdziły się bez trudu. Na przykład jeśli firma sprzedała milion jednostek w ubiegłym roku, przewidywania na przyszły rok będą niższe.

Szacunkowa sprzedaż w przyszłym roku

„Na przyszły rok zapowiada się kiepska sprzedaż. Spodziewamy się, że złodzieje będą brać nasz produkt z półek, a potem zgłaszać się do kas po »zwrot« pieniędzy, przedstawiając fałszywy paragon. Wydatki na leczenie wzrosną o trzydzieści procent, ponieważ nieliczni klienci, którzy naprawdę zapłacą za nasze produkty, będą nimi rzucać w sprzedawców”.

Kierownictwo wyższego szczebla, czytając kłamstwa poszczególnych jednostek, dostosuje je do tego, „co samo wie lepiej”. To może się przyczynić do powstania znacznego rozżewu pomiędzy tym, co pracownicy myślą, że mogą zrobić, a tym, co każe im zrobić dyrekcja. Rozżew likwiduje się, dostosowując założenia.

Przed wszystkim zakładamy, że wszystko, co dobre, będzie trwać wiecznie, a zła passa wkrótce się odwróci. Następnie przepuszczamy liczby przez arkusz kalkulacyjny komputera. Rezultat, jaki otrzymujemy, to przyszłość (później, jeśli okaże się ona zupełnie inna, winimy ekonomię globalną).

Niektóre firmy zmieniają to, co robią, żeby przyszłość była taka, jakiej chcą. To strata czasu. Ten sam rezultat osiągniesz, korygując założenia w swoim biznesplanie. Pamiętaj, że przyszłość zależy od założeń, a założenia można podkolorować. Nie ma sensu samemu się nokautować.

Nie można pozwolić, aby rzeczywistość ograniczała nas przy tworzeniu biznesplanu. Rzeczywistość nie jest popularna, a czytanie o niej to żadna zabawa. Jeśli nigdy jeszcze nie widziałeś opisu rzeczywistości, oto garść przykładów na to, jak mało jest motywująca.

#### ZAŁOŻENIA OPARTE NA RZECZYWISTOŚCI (UNIKAJ TEGO)

Szef projektu jest przygłupem. Nasz najlepszy scenariusz zakłada, że nie będzie latał z narzędziami w rękach i nie zrani nikogo.

Zespół potrzebuje dodatkowych ludzi. W odpowiedzi dyrekcja zażąda częstszych sprawozdań.

Nasze badanie rynkowe zostało najwyraźniej przeprowadzone w szpitalu psychiatrycznym, Albo rzeczywiście rynek zdominowali ludzie o imieniu Mojżesz.

Może się wydawać nieetyczne tworzyć biznesplan, który z założenia unika kontaktu z rzeczywistością. Mówię na to pish tosh nie dlatego” że to cokolwiek znaczy, ale śmiesznie jest tak powiedzieć [przyt.: No, spróbuj. Zobaczysz, że sam będziesz mówił pish tosh często i z upodobaniem.]

Każdy wie, że biznesplany tworzy się już po podjęciu decyzji przez dyrekcję firmy. Dlatego i tak nikt nie wierzy w twoje założenia. Nie postępujesz więc wcale nieetycznie, robiąc śmieszne założenia, po prostu kłamiesz, żeby nie stracić pracy. Ludzie będą cię za to szanować.

Nie zawsze łatwo jest opracować założenia, które będą pasowały do efektów, jakich spodziewa się dyrekcja. Ale służę pomocą. Oto kilka cennych wskazówek, jak dojść do „właściwych” odpowiedzi w analizie.

### IRRACJONALNE PORÓWNANIA

Jeżeli istnieje lepsze rozwiązanie niż to, które dyrekcja każe ci uzasadnić, unikaj go jak konkursu poetyckiego. Nigdy nie wspominaj o lepszej alternatywie i miej nadzieję, że nikt jej nie dostrzeże. Zamiast tego skup się na niebywale głupich ewentualnościach, na których tle nawet pomysł twojej dyrekcji wygląda rozsądnie.

### ZŁE POMYSŁY, NA KTÓRYCH TLE TWÓJ WYGLĄDA DOBRZE

1. Ulepszyć przestarzały sprzęt.
2. Zatrudnić rzeszę robotników - związkowców i wichrzycieli.
3. Nic nie robić i patrzeć, jak biznes się wali, a sprytni konkurenci zgarniają krociowe zyski, mieszkają w wielkich domach i zatrudniają twoich krewnych jako służbę.

### Nierealistyczne przewidywania zysku

Jeśli tylko jeden procent ludzkości kupi twój produkt, będzie to pięć milionów konsumentów!

Wariacje na temat tej analizy z sukcesem stosowały wszystkie firmy, które wypuszczały nowy produkt. Ten argument wydaje się nie do odparcia, bo każdy wie, że populacja dzieli się następująco:

60% stanowią ludzie, którzy nie potrzebują twojego produktu.

30% - ludzie, którzy nie mają pieniędzy.

5% to ludzie szurnięci.

5% - ludzie, którzy kupią każdą bzdurną rzecz.

Zatem okrągłe dziesięć procent populacji można uważać za prawdopodobnych nabywców twojego produktu, a to dużo więcej, niż potrzeba do biznesplanu. Sceptykom pokazuj powyższą statystykę, wyjaśniając, że dwie ostatnie grupy to twój rynek. Nikt ci nie powie, że brakuje wariatów lub tych, którzy kupią każdy bubel.

### Pisząc biznesplan firmy

Pracownicy chcą mieć poczucie, że biorą udział w tworzeniu biznesplanu. Dyrekcji to pragnienie odpowiada, bo jak będzie kłapa, odpowiedzialność rozłoży się na więcej osób.

Oto posunięcia pozwalające włączyć załogę w tworzenie biznesplanu:

1. Dyrekcja wydaje pozytywne oświadczenie w rodzaju: „Chcemy stać się liderem na rynku płynów do płukania tkanin i komunikacji satelitarnej”.

Ten drogowskaz jest ogromnie istotny, bez niego załoga mogłaby pomyśleć, że celem firmy jest bankructwo. Albo jeszcze gorzej - kierowca firmowej ciężarówki, zmylony brakiem informacji, zacząłby wytwarzać obwody scalone zamiast rozwozić płyn do płukania tkanin.

2. Pracownicy są proszeni o to, żeby stworzyć obiektywną hierarchię ważności swoich działań dla osiągnięcia celów firmy.

3. Pracownicy uznają za priorytetowe wszystkie działania istotne dla istnienia firmy. Podpisują się nieczytelnie.

4. Wkład pracowników wkłada się do wielkich segregatorów.

5. Dział finansowy posługuje się wkładem pracowników jako podstawą do długotrwałej dyskusji na temat względnej głupoty i bezwartościowości wszystkich działów.

W końcu zalecenia budżetowe formułuje się na podstawie kilku ważkich czynników:

10% - stanowią propozycje z nieczytelnym podpisem najlepiej znanym działowi finansów.

10% - to anegdoty z czwartej ręki, wskazujące na poparcie dyrekcji dla propozycji.

80% - zaś to propozycje, które pracownicy działu finansowego zrealizują najchętniej, gdy tylko zakończą prace nad budżetem.

6. „Edytor techniczny” planu ma wziąć na siebie odpowiedzialność za jego niespójność i kompletny brak sensu wielu partii, rezygnuje jednak i odchodzi w niesławie po skreśleniu kilku wkładów.

7. Plan zostaje zamknięty w bezpiecznym miejscu, bo jest dokumentem zbyt ważnym, by dyrekcja mogła dzielić się nim z załogą.

## Rozdział 14

### Inżynierowie, naukowcy, programiści i inni dziwni ludzie

Ludzie zajmujący się naukami ścisłymi i techniką nie są podobni do Lennych ludzi. To może działać na nerwy osobom spoza tego świata, które mają z nimi do czynienia. Sekret umiejętnego postępowania z „technicznymi” polega na zrozumieniu ich motywacji. Ten rozdział nauczy cię wszystkiego, co jest do tego potrzebne.

Wszyscy zawodowi technicy mają pewien wspólny zespół cech. Skupię się przede wszystkim na inżynierach. Można spokojnie uogólniać, obejmując tą charakterystyką również inne grupy w dziedzinie nauk ścisłych i techniki.

Gwoli ścisłości, nie jestem inżynierem z wykształcenia. Ale spędziłem dziesięć lat w różnych firmach, pracując z inżynierami i programistami. Obserwując ich, wiele dowiedziałem się o ich zwyczajach i manierach - podobnie jak Jane Goodall o szympankach - ale bez zwracania sobie głowy czochraniem.

Z czasem nabrałem szacunku dla inżynierów i ich metod. W końcu zorientowałem się, że przejmuję od nich piękną, lecz funkcjonalną filozofię życiową. Było już za późno, żeby pójść do szkoły i zostać prawdziwym inżynierem, ale przynajmniej mogłem udawać, że jestem kimś takim, i czerpać z tego oczywiste korzyści - na przykład cieszyć się większym zainteresowaniem płci pięknej. Jak na razie idzie mi nieźle.

Dziś zawód inżyniera jest bardzo modny, każdy chciałby nim zostać. Jeżeli jest w twoim życiu ktoś, kto chciałby uchodzić za inżyniera, przetestuj go, a zorientujesz się, czy facet się nie podszywa.

### TEST POZWALAJĄCY ROZPOZNAĆ INŻYNIERA

Wchodzisz do pokoju i widzisz na ścianie wiszący krzywo obraz. Co robisz?

A. Prostujesz.

B. Ignorujesz to.

C. Kupujesz system CAD i przez pół roku projektujesz zasilaną energią słoneczną samoprostującą się ramę. W trakcie tej pracy często głośno wyrażasz opinię, że wynalazca gwoździa był kompletnym kretynem.

Prawidłowa jest odpowiedź „C”, ale nie można zdyskwalifikować tych, którzy na marginesie testu napiszą „To zależy” lub po prostu o wszystko obwinia marketing.

Moim wkładem w zrozumienie inżynierów będzie próba pokazania, jak szlachetne i głęboko racjonalne motywy kryją się za tym, co tak zwanym normalnym ludziom wydaje się dziwaczne.

Walory towarzyskie

Całkowicie niesprawiedliwa jest dość rozpowszechniona opinia, jakoby inżynierowie byli towarzysko niekompetentni. Po prostu mają inne cele, jeśli chodzi o sferę towarzyską.

Oczekiwania normalnych ludzi są nierealne. Spodziewają się, że interakcje z innymi przyniosą im:

- \* Stymulujące, prowokujące do myślenia rozmowy.
- \* Ważne kontakty towarzyskie.
- \* Poczucie więzi z innymi ludźmi.

Te nadzieje są irracjonalne i głupie. Doświadczenie uczy, że większość rozmów przedziera się w dyskusje na temat parkingów, pogody, uciekającego czasu i - Boże broń - uczuć. Te tematy trudno zaliczyć do stymulujących i prowokujących do myślenia. Nie są też użyteczne.

Inżynierowie zdają sobie sprawę, że kontakty osobiste nie są wielką wartością w ich zawodzie. Dla nich nie liczy się „kogo znasz”, lecz „kto wie mniej niż ty”.

Poczucie więzi z innymi ludźmi nie przynosi wymiernych korzyści. Lepiej to zostawić poetom i działowi marketingu. Dla inżyniera większość „normalnych” ludzi pod względem intelektualnym nie różni się od meksykańskiej skaczącej fasoli. Poczucie więzi z kretynami, którzy powstałi na bazie węgla, przypomina uciechę z przykucia się kajdankami do zdechłej żyrafy - brzmi nieźle, ale tak szybko jak kiedyś już nie popędzi.

W przeciwieństwie do „normalnych” ludzi inżynierowie podczas towarzyskiego spotkania myślą o racjonalnych celach:



- \* Skończyć z tym jak najszybciej.
- \* Unikać zaproszenia do czegoś nieprzyjemnego.
- \* Zademonstrować umysłową wyższość i mistrzostwo we wszystkim.

To rozsądne cele, które mogą dać wiele radości. Talenty towarzyskie inżyniera trzeba oceniać w kontekście tych racjonalnych celów, a nie w odniesieniu do dziwacznych i nonsensownych standardów społecznych. Jeśli spojrzysz na to z tej perspektywy, myślę, że zgodzisz się, że inżynierowie świetnie sobie radzą w sytuacjach towarzyskich. To „normalni” ludzie są czubkami.

### Fascynacja gadżetami

Dla inżyniera całą materię wszechświata można podzielić na dwie kategorie: 1. rzeczy, które trzeba naprawić i 2. rzeczy, które trzeba będzie naprawić, gdy pobawisz się nimi przez kilka minut. Inżynierowie lubią rozwiązywać problemy. Normalny człowiek nie rozumie takiego podejścia, myśli po prostu, że jeżeli coś się nie popsuło, to nie trzeba tego naprawiać. Inżynier uważa, że jeśli coś się nie popsuło, to jest jeszcze nieokreślone, nijakie.

Nie ma inżyniera, który trzymając w ręce pilota, nie zastanawiałby się, jak można by go przerobić na paralizator. Żaden inżynier, biorąc prysznic, nie pomija kwestii, czy jakiś rodzaj powłoki teflonowej nie uczyniłby kąpielii zbędną. Dla inżyniera świat jest pudłem z zabawkami, które należy przerobić, ale najpierw trzeba sprawdzić, co jest w środku.

To jest dobre, prospołeczne.

Gdyby nie nacisk inżynierów, ludzkość nigdy nie zobaczyłaby koła, zadowolając się trapezoidem, bo jakiś neandertalczyk z marketingu przekonałby ją, że ta figura świetnie hamuje. I nie byłoby ognia, bo jakiś jaskiniowiec ze średniego szczebla zarządzania przekonałby wszystkich, że gdyby ogień był dobry, płonąłby już w innych jaskiniach.

Z e-maila...

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Pracuję dla [nazwa firmy] jako serwisant. Wezwali mnie kiedyś do kopiarki, która „się zacięła” w zakładzie przemysłowym. Kiedy wszedłem do pomieszczenia, gdzie stała, zobaczyłem kupę części od kopiarki - śruby, nakrętki, bolce, a obok pustą obudowę.

Główny inżynier miał dwa tomy notek dokumentujących faktyczne i rzekome problemy z kopiarką. Wszystko było zapisane - godzina, rodzaj kopiowania (jednostronne, dwustronne, z podajnikiem, bez podajnika itd.), wahania napięcia w sieci. Spytałem, czemu rozebrali maszynę. „Żeby pan mógł szybciej naprawić” - brzmiała odpowiedź.

Powtórny montaż i precyzyjne ustawienie maszyny zajęło mi cztery dni (nie żartuję i w ogóle nie przesadzam!).

A wie pan, w czym był problem? Trzeba było wymienić toner! Dla konserwatora najprostsza rzecz pod słońcem. Nie powinienem spędzić przy tej kopiarce nawet pół godziny.

### Moda i wygląd

Strój ma dla inżyniera najniższy priorytet - wystarczy, że chroni go przed zimnem i spełnia podstawowe wymogi przyzwoitości. Jeżeli genitalia i piersi nie są na widoku, odzież spełniła swoje zadanie.

Jeżeli zastanowisz się chwilę, jesteś jedyną osobą, która na Ciebie nie patrzy, wyjąwszy krótkie chwile przed lustrem. Technicy wiedzą, że ich wygląd obchodzi tylko innych ludzi, nie uważają więc, by warto mu było poświęcać uwagę.

Dodatkowy plus: Byle jaki strój może zniechęcić normalnego człowieka do próby nawiązania kontaktu z inżynierem i opowieści o rozkosznych rzeczach, jakie robią jego dzieci.

### Miłość do Star Trek

Inżynierowie kochają wszystkie odcinki serialu Star Trek. Trudno się temu dziwić, przecież inżynierowie na pokładzie „Enterprise” zostali przedstawieni jako herosi, którzy od czasu do czasu uprawiają nawet seks z istotami pozaziemskimi. Każdy inżynier marzy o tym, żeby ocalić wszechświat, i o seksie z istotami pozaziemskimi. To o wiele bardziej porywające niż prawdziwe życie, na które składa się raczej lanie spuszczone przez wszechświat inżynierowi i seks bez udziału innych istot żywych. Popularność Star Trek nie spadnie, dopóki film będzie się wystrzegał wszelkiego realizmu.

### Randki i życie towarzyskie

Umówić się to jest dla inżyniera sztuka. Normalna osoba będzie stosować różne sztuczki i obłudne sposoby, by stworzyć fałszywe wrażenie, że jest atrakcyjna. Inżynierowie są niezdolni do przedkładania wyglądu nad funkcję.

Dla społeczeństwa jest to prawdopodobnie korzystne, że inżynierowie stawiają funkcję ponad prezencję. Nie chciałbyś chyba, by inżynierowie budowali elektrownie atomowe, które tylko wyglądają na bezpieczne. Trzeba widzieć rzeczy w perspektywie globalnej. Jednak nacisk, jaki inżynierowie kładą na prymat funkcji nad formą, utrudnia umawianie się na randki, których celem jest udawanie aż do momentu, kiedy druga osoba pokocha cię takim, jakim rzeczywiście jesteś.

Inżynierowie nie lubią pogaduszek, bo nie służą one wymianie użytecznych informacji. O wiele bardziej pożyteczne jest wyjaśnianie skomplikowanych zagadnień technicznych komuś, kto będzie siedział cicho. Tym sposobem nastąpi przynajmniej jakaś wymiana informacji i spotkanie nie będzie stracone. Niestety, wydaje się, że normalna osoba woli raczej, by wepchnąć jej do nosa koszyk szyszek sosnowych [przyt.: Podczas profesjonalnych testów laboratoryjnych dziewiętnaście na dwadzieścia badanych osób wołało mieć szyszki sosnowe w nosie. Jeden badany wołał mieć inżyniera wepchniętego do nosa. Zostanie pominięty.], niż zmuszać ją do słuchania wykładu o technice. Ale nie ma powodu, by wstrzymywać potok obiektywnej, wartościowej wiedzy, płynący do osoby, która jej nie chce.

Czasem normalni ludzie posługują się językiem ciała, by zakończyć spotkanie z inżynierem. Ale inżynierowie ignorują ów język, bo w najlepszym wypadku jest on nieprecyzyjny. Na przykład niemal niemożliwe jest dostrzeżenie różnicy pomiędzy osłupieniem i zainteresowaniem.

Na szczęście inżynierowie mają asa w rękawie. Są powszechnie cenieni jako najlepszy materiał na małżonków: inteligentni, niezawodni, uczciwi, wszystko w domu robią. O ile prawdą jest, że wiele normalnych osób woli nie chodzić z inżynierem, to większość normalnych osób chętnie wyjdzie za inżyniera za męża, doczeka się inżynieropodobnych dzieci, które zdobędą dobrze płatną pracę na długo przed utratą dziewictwa.

Panowie inżynierowie szczyt atrakcyjności seksualnej osiągają później niż normalni mężczyźni. Gdy mają 35-50 lat, kto im się oprze - to prawdziwe erotyczne dynama. Tylko pomyśl o ogierach związanych z techniką:

- \* Bili Gates
- \* MacGyver
- \* Etcetera

Panie inżynier zaczynają być pociągające tuż po osiągnięciu pełnoletności i pozostają atrakcyjne aż do mniej więcej trzydziestej minuty po śmierci klinicznej. W ciepły dzień dłużej.

### Obalając fałszywe stereotypy

Inżynierowie często są przedstawiani w mediach w sposób stereotypowy. To okropna niesprawiedliwość - przypisywać te same cechy całej grupie ludzi. Mówi się, że sam przyłożyłem do tego ręki, ale ja twierdzę, że to przemówienie.

By postawić sprawę jasno, rozmawiałem z tysiącami inżynierów i stwierdziłem, że stereotypy w ogóle do nich nie pasują. Oto wyjątki, na które się natknąłem:

Inżynier - Odstępstwo od stereotypu

Elmer Moline, Calgary, Kanada - Miał drugą randkę w wieku dwudziestu trzech lat.

Herb Blinthem, San Jose, Kalifornia - Podobało mu się Przemięło z wiatrem.

Anita Fluman, Dublin, Kalifornia - Ma wyczucie rytmu.

Hugh Hunkelbein, Schaumburg, Illinois - Nie obchodzi go, jak działa pilot, dopóki jest sprawny.

### Uczciwość

Uczciwość to sprawa względna. Inżynierowie zawsze są uczciwi w kwestiach technicznych i w kontaktach interpersonalnych. Dlatego lepiej trzymać ich z dala od klientów, romantyków i innych ludzi z trudem przyjmujących prawdę.

Inżynierowie czasem naginają prawdę, żeby uniknąć pracy. Ale dzięki idei „powszechnego użytku” nie jest to nieuczciwe w nowoczesnej firmie.

Czasem inżynierowie mówią coś, co brzmi jak kłamstwo, ale kłamstwem nie jest, bo od nikogo nie można przecież oczekiwać, by w to wierzył. Oto kompletna lista kłamstw inżynierskich:

„Nie zmienię niczego bez twojej wiedzy”.

„Jutro zwrócę twój kabel, który się gdzieś zapodział”.

„Muszę mieć nowy sprzęt do tej pracy”.

„Nie jestem zazdrosny o twój nowy komputer”.

## Sknerstwo

Inżynierowie słyną z tego, że pilnują każdego grosza. Nie bierze się to ani z ubóstwa, ani ze skąpstwa - za każdym razem, wydając pieniądze, czują się zobowiązani do rozwiązania zadania z optymalizacji: Jak wyjść z tej sytuacji, zachowując jak najwięcej gotówki?”.

## Rady

Inżynierowie zawsze są bardzo szczęśliwi, gdy mogą udzielać rad, nawet w dziedzinach, o których nie mają zielonego pojęcia. Logika umożliwia im dogłębny wgląd w każdą sferę wiedzy. To może przyczynić się do powstania problemów w obcowaniu z ludami, którzy są na bakier z logiką - uważają oni, że wiedza może pochodzić wyłącznie z doświadczenia. Jak w tym wypadku:

## Jak to jest być inżynierem

Większość ludzi nie wie, co to znaczy być inżynierem. Istnieją różni inżynierowie, którzy robią wiele fascynujących rzeczy w godzinach pracy. Kiedy jednak mówi się o tym zwykłym ludziom, trudno opisać tę ekscytację i przyływ czystej adrenaliny, które zdarzają się inżynierom.

## Moc skupienia

Gdybyście chcieli wskazać cechę, która najlepiej charakteryzuje inżyniera, byłaby to umiejętność skupienia się na jednej rzeczy przy równoczesnym ignorowaniu otoczenia. Z tego powodu zdarza się, że czasami inżynierowie przedwcześnie uznawani są za zmarłych.

Liczne są doniesienia [przyp.: Nie pamiętam, gdzie widziałem te doniesienia, ale gdy sobie przypomnę, wyślę wam kopie.] o inżynierach w połowie już zabalsamowanych, którzy nagle siadali na marach, wykrzykując coś w rodzaju: „Mam! Wszystko, czego potrzeba, to rezerwowo przekaźnik obwodowy!!!” Nie-które domy pogrzebowe w rejonach o wyjątkowej koncentracji przedsiębiorstw zajmujących się zaawansowaną technologią zaczęły sprawdzać życiorysy zmarłych, zanim zajmą się zwłokami. Każdy nieboszczyk lub nieboszczka

z dyplomem elektryka albo doświadczeniem w programowaniu komputerów na kilka dni zostaje postawiony w holu, żeby sprawdzić, czy się nagle nie ocknie.

## Ryzyko

Inżynierowie nienawidzą ryzyka. Próbuje je wyeliminować, kiedy tylko mogą. To zrozumiałe, jeśli wziąć pod uwagę, że ile razy inżynier popełni drobny błąd, media hałasują, jakby stało się coś wielkiego.

## PRZYKŁADY WROGOŚCI PRASY WOBEC INŻYNIERÓW

- \* „Hindenburg”
- \* Wahadłowiec „Challenger”
- \* Teleskop Kosmiczny Hubble’a
- \* „Apollo 13”
- \* „Titanic”
- \* Ford pinto
- \* Corvair

Kalkulacja „ryzyko-nagroda” w wypadku inżyniera wygląda mniej więcej tak:

Ryzyko - Nagroda

Publiczne upokorzenie i śmierć tysięcy niewinnych ludzi. - Dyplom uznania w ładnej ramce z plastiku.

Będąc ludźmi praktycznymi, inżynierowie przeprowadzają bilans ryzyka i nagrody i wnioskuje, że ryzyko nie jest rzeczą dobrą. Najlepszym sposobem na uniknięcie ryzyka jest pamiętać, że wszelka aktywność jest technicznie niemożliwa z przyczyn zbyt skomplikowanych, by je wyjaśnić.

Jeśli takie podejście nie wystarczy, by zastopować projekt, inżynier powinien wycofać się na drugą linię obrony:

„Technicznie jest to możliwe, ale zbyt kosztowne”.

Najszybszy sposób, by uczynić projekt nieekonomicznym, to zdublować niezbędne środki i twierdzić, że to konieczne, aby zabezpieczyć się przed niepowodzeniem.

Ego

Z punktu widzenia własnego „ja” dla inżynierów ważne są dwie rzeczy:

\* Jak są łośbsey.

\* Ile mają mądrych aparacyków.

Niezawodnym sposobem, by natychmiast zaprzęć inżyniera do pracy, jest ogłoszenie, że problemu nie da się rozwiązać. Żaden inżynier nie zostawi „problemu nie do rozwiązania”, dopóki go nie rozwiąże. Żadna choroba ani rozrywka go nie odciągnie. Wyzwania tego typu szybko stają się kwestią osobistą - pojedynkiem pomiędzy inżynierem i prawami natury.

Rozwiązując problem, inżynierowie przez wiele dni mogą obywać się bez pożywienia i mycia (w innych okolicznościach obywiają się bez tego przez zapomnienie). A kiedy uda im się rozwiązać problem, ich ego rośnie niebotycznie, co sprawia im większą przyjemność niż seks - wliczam w to także seks z udziałem innych osób. I nie jest to tylko moment rozkoszy - trwa, dopóki ktoś słucha opowiadania inżyniera o zwycięskim boju.

Nic nie może inżyniera dotknąć bardziej niż opinia, że ktoś inny jest bardziej sprawny technicznie. Normalni ludzie czasami sugerują coś takiego, żeby inżynier dał z siebie wszystko. Kiedy inżynier mówi, że czegoś nie da się zrobić (zaszyfrowana wiadomość: „To nudne”), sprytniejsi normalni ludzie patrzą na niego ze współczuciem i bąkają coś w rodzaju:

- Poproszę Józia, żeby się tym zajął. On wie, jak rozwiązywać trudne techniczne problemy.

W tym momencie niedobrze, gdy normalny człowiek stoi między inżynierem i problemem. Rzuca się on bowiem na problem jak wygłodniały chihuahua na kawał wieprzowiny.

Inżynierowie naprawdę rozumieją mowę maszyn. Stukot w silniku auta to delikatna kpina: „Założę się, że nie potrafisz mnie zlokalizować”. Komputer szumi aprobująco, gdy inżynier wpisuje szczególnie udaną sekwencję zakodowanych informacji. Opiekacz powtarza: „Jeszcze nie, jeszcze nie”, aż do momentu, gdy wyskoczą tosty. Inżynier wśród maszyn nigdy nie jest samotny, nawet jeśli na takiego wygląda. Jest wśród przyjaciół.

Nic więc dziwnego, że inżynierowie wkładają tyle siebie w „przyjaciół” dookoła.

Obrazki inżynierskie

## Zmiana

Zmiana przez wiele epok była rzeczą najzwyczajszą. Ale dzięki konsultantom została wyniesiona do rangi ważnego pojęcia w biznesie. Wszystko zaczęło się od likwidowania przerostów.

Wielu menedżerów straciło pracę w wyniku likwidowania przerostów. Sprytnie nazywali się „konsultantami”, bo to brzmi lepiej niż „oprychy z ulicy”.

Gdy konsultanci ruszyli wykorzystywać swoje umiejętności, zwrotem numer jeden stało się: „Może coś zmienić?” Zaczęło się od mamrotania pod nosem, ale szybko pojawiła się agresywna zaczepka: „Zmiana! Komu?”, niemal jak rozkaz. Z czasem krzyczano już tylko „zmiana”,

a sama rzecz rozwinęła się w kwitnącą praktykę konsultingową. (Mogę mylić się co do szczegółów, ale wiem, że historia obejmuje również konsultantów oczekujących pieniędzy).

Najlepsze w konsultingu zmiany jest to, że można go sprzedać niemal w każdym przedsiębiorstwie. Firmy częściej doświadczają zmian niż na przykład gromadka niemowlaków podczas konkursu picia piwa [przyp.: Wiem, to porównanie jest niestosowne i nie wnosi niczego do rozdziału. Ale pracowałem nad nim cały ranek i nie zamierzam go wyrzucić.].

Perswazja doradców handlowych wygląda mniej więcej tak:

Doradca: Więc planuje pan coś zmienić?

Menedżer: No... tak przypuszczam.

Doradca: Ma pan tu plan zmiany zarządzania?

Menedżer: A co to takiego?

Doradca: Jest pan zgubiony!!! Pieniądze dla mnie, szybko!

## Lęk przed zmianą

Ludzie nienawidzą zmian i mają po temu powody. Zmiany sprawiają, że stajemy się głupsi, oględnie mówiąc. Zmiany dodają do wszechświata nowe informacje - informacje, których nie znamy. Nasza wiedza - ułamek procenta możliwej wiedzy - zmniejsza się o oczko za każdym razem, gdy coś się zmienia.

Jeśli zaś mowa o tym, jaki ułamek całkowitej wiedzy o wszechświecie stał się naszym udziałem, to - szczerze - większość z nas pod tym względem niewiele przerasta własne meble,



by wykorzystać pierwszą rzecz z brzegu. Nienawidzę budzić się rano ze świadomością, że dystans intelektualny między mną i moim kredensem zmniejszył się. Tak nie można zaczynać dnia.

Z drugiej strony zmiana jest dobra dla ludzi, którzy ją powodują. Oni rozumieją nową informację, która została dodana do wszechświata. Stają się mądrzejsi w porównaniu z resztą. To wystarczający powód, by sabotować ich wysiłki. Zalecam sarkazm z nutką groźby.

Zmieniający: Mam nadzieję, że mogę liczyć na pańskie wsparcie.

Ty: Nie ma problemu. Będę szczęśliwy, zaprzepaszczając szansę realizacji własnych celów krótkofalowych, jeśli pomoże to panu zaspokoić ambicję zawodową.

Zmieniający: To nie jest dokładnie...

Ty: Nie mam nic przeciwko temu, żeby czuć się jak zagubiony gryzoń podczas dłuższego dnia pracy, zwłaszcza jeśli zapłatą będzie nowy system, z którym zażarcie walczyłem.

Celem zarządzania za pomocą zmian jest nabranie wolno myślących pracowników przez odwołanie się do ich żądy przygód i ryzykanctwa. To tak, jakby przekonać pstrąga, żeby wyskoczył ze strumienia i przeżył przygodę wyzbycia się ości.

Aby przezwyciężyć naturalny opór ofiar, konsultanci uzbroili się w wymyślny system technik zarządzania, który poniżej dla ciebie scharakteryzuję.

### Komunikowanie beztreściowe

W obliczu zmiany pracownicy mają jedno pytanie: „Co będzie ze mną?” Dobry program komunikowania o zmianach zarządzania będzie tego pytania unikać. Rzadko kiedy w wyniku zmiany w biznesie wszyscy są szczęśliwi i nikt nie traci. To może być problem, bo zmiana wymaga udziału wszystkich stron, w tym również tych poszkodowanych. Kierownictwo próbuje więc włączyć wszystkich w proces i utrzymać do czasu, aż zmiana się dokona i dopiero wtedy odpadają poszkodowani.

Informacja o zmianie przypomina drewniany hamburger. Schowany w masie dodatków może kogoś skusić. Nie przypadkiem ci sami ludzie, którzy będą się przymierzać do połknięcia drewnianego hamburgera (nazwijmy ich „pechowcami”), stają się ofiarami większej zmiany.

Drewnojadów pechowców można omamić za pomocą licznych zebrań, e-maili, broszur, komunikatów obiecujących dobre rzeczy, choć nie bardzo wiadomo komu. Potencjalne ofiary zaczynają widzieć siebie jako część świetlanej przyszłości. Można je nawet tak ogłupić, że staną się Liderami Zmiany.

## Liderzy zmiany

Pracownikom mówi się, że jeśli się włączą, zostaną Liderami Zmiany, a nie jej bezsilnymi ofiarami. To odpowiednik druha drużynowego (ale bez mundurka). Postawiony przed wyborem - zostać czy nie zostać Liderem Zmiany - z pewnością chciałbym nim zostać choćby po to, by widzieć wszystko jak na zdjęciu rentgenowskim.

Cynicy, którzy wolą stać z boku, równocześnie rzucając przynętę Liderom Zmiany, również mają nazwę. Ale to już temat na inną książkę.

## Ciągły ruch

Konsultanci wywołują zmiany. To sprawia, że potrzebujesz doradców, którzy powiedzieliby ci, jak się z tymi zmianami uporać. Gdy już to zrobisz, konsultanci niezbędni są po to, żeby cię poinformować, że zmieniło się środowisko i dla ciebie przyszedł czas na zmianę.

To takie małe perpetuum mobile. Kręci się wyjątkowo sprawnie, gdy doradcom płacisz od godziny. W niektórych miasteczkach obowiązuje zakaz przyjmowania doradców do ochotniczej straży pożarnej. Zachodzi obawa, że sami podkładaliby ogień.

## Rozdział 16

### Budżet

Pracę nad budżetem wymyśliła obca rasa sadystycznych istot. Podobni do wielkich kotów przybysze z kosmosu nauczyli tworzyć budżet egipskich faraonów, którzy prace nad nimi zlecali za karę w czasach budowania piramid. To wyjaśnia, jak to możliwe, że dwudziestotonowe bloki na odległość wielu kilometrów przenosiło zaledwie trzech ludzi.

Diabelski plan kotów-kosmitów zakładał najpierw udręczenie wielkiej części populacji ludzkiej, następnie spożycie jej podczas drugiego najazdu. Wypadki jednak potoczyły się inaczej, tragicznie - koty zaparkowały swój statek gdzieś w gorętszym miejscu galaktyki, zwinęły się w kłębek, żeby podzemać, dostały udaru i zdechły.

Z czasem prawdziwy cel tworzenia budżetu został zapomniany. Dziś w wyniku błędnego odczytania hieroglifów [przyp.: Hieroglif „zebrania” jest bardzo podobny do inskrypcji: „Och! Sfinks usiadł mi na nodze!"], widzi się w budżecie sposób na kontrolę wydatków wielkich firm. Jak na ironię cel ten został osiągnięty głównie przez odsunięcie menedżerów

od procesu produkcyjnego, gdzie kuśilo ich wydawanie pieniędzy, i schwywanie w pułapkę narady które mogą trwać miesiącami.

Wbrew temu, czego można by oczekiwać, budżet wcale nie jest określoną sumą. Zmienia się wiele razy w ciągu roku zgodnie z zasadą Budżetowej Niepewności. Jeżeli poprawki wprowadza się dostatecznie często, pracownicy zaczynają zachowywać się jak zajęce w zasięgu strzału boją się, że najmniejszy ruch zwróci na nich uwagę. A gdzie strach, tam niskie wydatki. A gdzie niskie wydatki, tam wysokie notowania dyrektorskich akcji, co ciąga za sobą śmierć firmy. Czy mój wywód jest przekonujący?

### Rozdymanie budżetu

Można zagwarantować sobie przyzwoitą część budżetu, zawyżając własne walory i oczekiwania. Tę technikę stosują wszyscy menedżerowie, odkąd pierwszy jaskiniowiec zażądał dwóch nadpalonych patyków, żeby coś nasmarować na ścianie jaskini. Ta technika wciąż jest użyteczna.

Twój szef oczekuje, że zgłosisz wielkie sumy, które następnie będą okrajane w odwiecznej walce tępaków i oszustów.

Naiwniacy podwajają kwotę, której naprawdę potrzebują. Szef ten prymitywny manewr przejrzy i podzieli wszystko przez dwa (faceci w dyrekcji nie są aż takimi durniami, na jakich wyglądają!).

Rozwiązanie - to wydaje się oczywiste - polega na zawyżeniu potrzeb o kilka miliardów dolarów. Jeżeli na przykład potrzebujesz trzech komputerów (pecety) do swojego działu, możesz zażądać 50 miliardów dolarów. Będą na ciebie łytać ze złością, nawet burczeć coś o bezczelności. Ale jeśli uda ci się wywalczyć, powiedzmy, tylko 20% żądanej sumy, to i tak jest to okrągłe 10 miliardów dolarów. To zaś oznacza raz na zawsze koniec z komunikatami w rodzaju: „Brak pamięci na dysku”.

### Obrona pozycji budżetowych

Kierownictwo będzie próbowało zredukować budżet, nasyłając na ciebie armię referentów. Pojawią się pytania rozpoznające teren w rodzaju: „Co zrobiłby pan, gdyby obciąć panu aktualny budżet o połowę?”

Pierwszy odruch to wybuch śmiechu i kilka szyderczych uwag zarezerwowanych dla „szczególnych” tępaków.

Musisz ten odruch przewartwić.

Najlepiej obłaskawić nasłanego referenta. To w końcu on przedstawia dyrekcji sugestie co do cięć budżetowych. Udawaj, że jesteś nim zainteresowany. Tak jakbyś chciał mieć przyjaciela, który cały dzień zajmuje się budżetem. Ludzie z działu budżetu nie mają żadnych prawdziwych przyjaciół, nie będą więc w stanie zorientować się, że tylko udajesz, a naprawdę chodzi ci o kasę, której pilnują. Czasem możesz ocalić kilka milionów dolarów w swoim budżecie dzięki paczuszce ciastek dla referentki i bardzo osobistemu pytaniu w rodzaju: „Jak minął weekend, piękna pani?”.

Kiedy jesteś zmuszony bronić swoich pozycji w budżecie, stosuj dwie podstawowe techniki: 1. kłam i 2. kłam.

Możesz czuć opory natury moralnej. Ustąpią, gdy zamiast łąć, powiesz prawdę i zobaczysz, jak twój budżet znika niczym ostatnia torebka chipsów ziemniaczanych na koncercie Greatfull Dead [przyp.: To porównanie powstało przed przedwczesną śmiercią Jerry’ego Garcii. Lubię je tak bardzo, że zdecydowałem się je pozostawić jako przypomnienie o konieczności ratowania lasów tropikalnych.]. W najgorszym wypadku przyzwyczaisz się do kłamstwa. A w końcu i tak wykształcisz w sobie silną skłonność do łąania.

Wielu ludziom kłamstwo nie przychodzi łatwo. Przystuduj więc następujące przykłady, żeby poprawić swoją technikę:

ŹLE

„Ponieważ dziewięćdziesiąt procent wszystkiego, co robimy, kończy się klapą, a nikt w zespole nie sądzi, by znalazł się nabywca na nasz produkt, uważam, że cały nasz dział można by wsadzić do płóciennego worka, utopić w rzece i zająć się innymi sprawami”.

POPRAWNIE

„Dobry Boże, człowieku!!! Czy jesteś czarcim pomiotem? Nie zdajesz sobie sprawy, że obcinając nam budżet o jednego choćby dolara, spowodujesz reakcję łańcuchową, która zakłóci ruch Ziemi, stopi czapy lodowe i skaże nas wszystkich na śmierć z zimna?!”

ŹLE

„W porządku, przyłapał mnie pan. Nie potrzebujemy tych wszystkich pieniędzy. To miała być sztuczka, za pomocą której chciałem zbudować własne imperium i awansować, żeby mieć atrakcyjną asystentkę i wyjeżdżać z nią w podróże służbowe”.

## POPRAWNIE

„Aaaa!!! Jak w ogóle mógł pan coś takiego pomyśleć! Nakłady na moją pracę są minimalne. Wykładam własne pieniądze. Ale to jest w porządku, bo wierzę w ten projekt. To zupełnie co innego niż ten rozdęty, przepłacony Program Jednorożec, wie pan, kilkoro drzwi dalej. Kiedy pan u nich będzie, proszę im powiedzieć, że ja nie sądzę, żeby wyglądał pan jak Łebski Kartofel”.

Zawsze przedstawiaj mało czytelne arkusze danych i wykresy na poparcie swoich żądań budżetowych. Nigdy nie podawaj zbyt wielu informacji. Nuda i zagmatwanie to sojusznicy w tej walce.

Tabele i wykresy muszą być tak niejasne, by komunikowały dwie rzeczy:

1. „Przygotowałem gruntowne uzasadnienie materiałowe wniosków budżetowych”.
2. „Inteligentni ludzie zrozumieją te wykresy, chyba chcesz się do nich zaliczać.

Wydaj wszystko

Cokolwiek robisz, nie zostawiaj ani grosza z budżetu na koniec roku. Dyrekcja mogłaby to odebrać jako oznakę nieudolności i słabości, nie mówiąc o nieudolnym prognozowaniu. I za karę twój budżet na następny rok zostałby odpowiednio zmniejszony.

Kierownictwo nie dałoby ci tych wszystkich pieniędzy, gdyby nie chciało, żebyś je wydał. Może trzeba nieco szerzej zdefiniować wydatki, które mają zasadnicze znaczenie dla firmy. Zalecam zamawianie ręczników papierowych całymi kontenerami, żeby zagospodarować ewentualne „resztki budżetowe”. Wyroby papiernicze są zawsze przydatne i mają ten walor, że są całkowicie „splukiwalne”, dzięki czemu można łatwo zwolnić miejsce w magazynie.

Budżet ilustrowany

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Kilka lat temu lokalne kierownictwo zatrzymało ruchome schody jeżdżące w dół - dla oszczędności, nie żartuję. Szybko się to skończyło, zaraz po wizycie dyrektora generalnego, któremu nasz menedżer demonstrował, jak kreatywny jest w zakresie oszczędzania pieniędzy.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Nasza firma szukała sposobów na ograniczenie kosztów. Ktoś wymyślił, że moglibyśmy zaoszczędzić kupę dolarów, nie kupując niemal żadnych środków higienicznych do damskich toalet. Nasz nowy szef kadr oświadczył, że pomysł jest świetny, i za pośrednictwem e-maila ogłosił jego realizację.

Nie muszę chyba wspominać, że kobiety z firmy chciały spalić żywcem nadgorliwca. Szacowana suma oszczędności równała się mniej więcej kosztom obsługi portierskiej. Portierki dostarczały środki higieniczne bez zapłaty ekstra.

Pojawiły się pełne rozgoryczenia e-maile: „Ten pomysł to seksizm”. „Wyrzucimy ekspresy do kawy”. „Odebrać dyrektorom...”.

E-mail spowodował też przełom w sprawie i powrót do starego porządku - jeden z menedżerów napisał kilka zdań o znajomej dyrektorce. Odwiedzając firmy potencjalnych klientów, zawsze zagląda do damskich toalet. Jeśli brakuje w nich środków higienicznych, wie, że firma stacza się po równi pochyłej.

Z moich własnych doświadczeń

Kolega z Pacific Bell odkrył, że papier toaletowy wymienia się w zakładowych ubikacjach na długo przed oderwaniem ostatniego listka. Było to jego zdaniem wielkie marnotrawstwo - a może nawet kradzież - ze strony działu gospodarczego.

Próbowałem wyperswadować mu tę teorię spiskową, ale uważał, że trzeba działać. Przez całe popołudnie dopieszczał elaborat w tej sprawie z załączoną kalkulacją strat i przesłał to wszystko do działu gospodarczego.

Wciąż czeka na odpowiedź.

Rozdział 17

Sprzedaż

Teżeli produkty twojej firmy są za drogie i wadliwe, można to zrekompensować za pomocą dobrego, motywującego planu sprzedaży. Żaden problem nie jest tak poważny, by nie mógł sobie z nim poradzić sprzedawca o odpowiedniej motywacji.

Istnieją dowody na przykład na to, że przerażona kobieta, która waży zaledwie czterdzieści kilka kilo, potrafi unieść furgonetkę, która zaparkowała jej na nodze. Eksperymenty wykazały również, że gdyby furgonetka zaparkowała na jej nodze po raz trzeci, kobieta uśmierciłaby naukowców za pomocą automatycznego ołówka, wykrzykując coś w rodzaju: NIE PROŚCIE MNIE WIĘCEJ, ŻEBYM BYŁA SEKRETARKĄ W TYM SYFIE. Dziwne, że kobieta krzyczałaby dużymi literami. W tym tkwi, moim zdaniem, sedno sprawy: Ludzie mogą zrobić prawie wszystko, jeśli mają odpowiednią motywację.

Jeżeli sprzedaż w twojej firmie jest niska, powodem jest brak odpowiedniej motywacji wśród personelu. Łatwo jest tę sytuację uzdrowić. Trzeba tylko podnieść normy dla akwizytorów, tak by musieli wybierać między dwoma modelami życia:

A. Życiem pełnym oszustw i machlojek.

B. Życiem w przytułku.

W przytułku akwizytor może przeżyć około trzech minut. Po tym czasie zostanie schwytyany i zabity przez innych mieszkańców, którzy mają w pamięci, jakie buble i śmieci im wcisnął.

Bystry akwizytor wybierze więc możliwość A - życie pełne oszustw i machlojek. Do tego można się przyzwyczaić, przy pewnej dozie cierpliwości i po latach praktyki - nawet polubić. Niewiele rzeczy może sprawić większą radość niż wepchnięcie knota ohydnemu konsumentowi. Nie jest to coś, o czym można opowiadać wnukom, ale ma swój smak.

Sprzedawać nie jest łatwo. Jasne, każdy sprzeda wyroby wysokiej jakości po umiarkowanych cenach. Tu nie potrzeba żadnych sztuczek. Prawdziwa sztuka zaczyna się wtedy, gdy twój produkt to lichota w porównaniu z tym, co ma konkurencja. Twój dział marketingu zostawia cię sam na sam z tym problemem (patrz rozdział 11 o marketingu). Akwizytorzy muszą zrobić resztę. Oto kilka wskazówek, jak zostać profesjonalnym, światowej klasy sprzedawcą:

#### UNIKAJ ROZMÓW o KOSZTACH

Nigdy nie dyskutuj z klientem na temat rzeczywistych kosztów wytworzenia produktu. To może tylko skłonić go do podjęcia racjonalnej decyzji. Skup się na licznych „nie-

uchwytnych” korzyściach ekonomicznych, które oferuje twoja firma. I pamiętaj, że zagramanie jest twoim sojusznikiem.

Przykład:

„W naszym banku pańskie pieniądze zaczną obrastać nieopodatkowaną inflacją od pierwszego dnia!”

#### PORÓWNANIA BEZ SENSU

Żeruj na naturalnej głupocie przeciętnego klienta. Większość ludzi nie widzi różnicy między logiczną argumentacją a jeżozwierzem przyczepionym do własnego czoła [przyp.: Nareszcie sensowne porównanie.]. Prowadź klienta w stronę głupich, nieistotnych porównań.

Przykład:

„Zgoda, może osiemdziesiąt kilometrów na godzinę to nie jest imponująca prędkość maksymalna jak na samochód osobowy, ale powinien pan porównać to do sprintu”.

#### BĄDŹ „PARTNEREM”

Bądź partnerem dla klienta, a nie tylko komiwojażerem. Różnica jest istotna. Komiwojażer po prostu bierze od nabywcy pieniądze i dostarcza mu produkt. Partner zaś bierze pieniądze i dostarcza „rozwiązanie”, które podejrzenie przypomina „produkt”, z tym że kosztuje więcej.

Partner współpracuje z klientem w określaniu jego żądań. Problemy mogą się pojawić, gdy jedyne cechy wyróżniające twój produkt to wady. W wypadku na przykład sportowego samochodu, którego maksymalna prędkość to osiemdziesiąt kilometrów na godzinę, zwracasz uwagę na bezpieczeństwo jako na podstawową zaletę.

Przykład:

„Jeśli nie brać pod uwagę śmierci głodowej, w tym modelu samochodu sportowego nikt jeszcze nigdy nie zginął. A to powinno być pańską główną troską”.

#### NASTAWIENIE

Optymizm jest zaraźliwy. Profesjonalny sprzedawca unika określeń negatywnych i posługuje się wyłącznie słowami o wydźwięku pozytywnym.

Nie mów - Mów

Przestarzała technologia. - Wstecznie kompatybilny.

Za drogi. - Promocyjna cena.

W tej chwili brak. - Nie można trzymać tego na półce.



Szajs. - Osobna kategoria.

Niekompatybilny. - Krótka seria.

## SZUKAJ DECYDENTÓW

Profesjonalny sprzedawca zawsze próbuje dotrzeć do osoby podejmującej decyzje w firmie, w której przeprowadza rozpoznanie. Decydent ma najmniejsze rozeznanie w sytuacji i dlatego jest prawdopodobne, że uwierzy we wszystko, co powie mu akwizytor.

Jednym z dobrych sposobów, żeby odnaleźć decydenta, jest ocena gabinetu i mebli. Osoby upoważnione do podejmowania decyzji rzadko urzędują w czymś, co przypomina wielkie kartony, czyli w zagródkach. A na ścianach ich gabinetów na pewno nie wisi żadne z poniższych haseł:

„Której części NIE nie zrozumiałeś?”

„Na czas. Bez usterek. Weź jedną”.

„Zagródka, słodka zagródka”.

Nie daj się też nabrać na gabinet z drzwiami. Faceci, którzy nie podejmują decyzji, też mają gabinety. Możesz rozpoznać rangę pracownika w firmie, pytając o RAM jego komputera. Kto umie odpowiedzieć na takie pytanie, na pewno nie jest decydemtem.

Akwizytorzy mogą spotykać się z kierownictwem firm klienckich, kiedy zechcą. Tymczasem pracownicy tych firm nie mogą. Jedyna dostępna dla nich możliwość, żeby zamienić kilka słów z szefem, to zatrudnić się na polu golfowym do noszenia kijów. Menedżerowie nienawidzą rozmów z pracownikami, bo ci zawsze przyłożą z jakimiś „problemami” nie do rozwiązania. Akwizytorzy zaś po prostu stawiają im lunch. Nie ma porównania.

Akwizytor może wykorzystać łatwy dostęp do szefa jako groźbę i szantaż wobec szaraków z zagródek. Pracownicy żyją w strachu, że dyrekcja usłyszy o nich coś złego. I nie mają wątpliwości, że usłyszy, jeśli będą rekomendować wyroby inne niż te, które oferuje akwizytor.

## Rozdział 18

### Zebrania

Jeśli jesteś nowy w świecie biznesu, możesz błędnie sądzić, że zebrania przypominają nudne, sadystyczne piekło, które zaludniają kretyni do n-tej potęgi. Też tak myślałem, rozpo-

czynając pracę. Teraz wiem, że zebrania to rodzaj przedstawień, w których aktorzy grają jedną z następujących ról:

- \* Mistrz Komunału
- \* Sadysta o Dobrych Intencjach
- \* Kwiczący Męczennik I
- \* „Zboczeniec”
- \* Śpioch

Z chwilą, gdy zrozumiesz prawdziwą naturę zebrań, możesz doskonalić umiejętności aktorskie i stworzyć własną postać. W tym rozdziale opiszę kilka klasycznych ról, ale możesz swobodnie łączyć te elementy i zaproponować nową interpretację.

### Mistrz Komunału

Mistrz Komunału wie, że kiedy on studiował pisma Platona, Isaaca Newtona i Petera Druckera, reszta planety oglądała Niewolnicę Isaurę i zajadała landrynki. Mistrz czuje się w obowiązku dzielić się swoją mądrością przy każdej okazji. On wie, że wszystko, co powie - nawet jeśli wydaje się najbardziej pospolite - będzie kosmiczną rewelacją dla otaczających go ptasich mózdków.

Do ulubionych stwierdzeń Mistrza Komunału (wygłaszanych z ogromnym przekonaniem) należą:

- \* „Żeby mieć dochody, trzeba mieć nabywców!”
- \* „Zysk to różnica pomiędzy wpływami i wydatkami”.
- \* „Ważne jest szkolenie”.
- \* „Gospodarka to konkurencja”.
- \* „Ważne, by zatrzymać dobrych pracowników”.
- \* „Potrzebujemy rozwiązań korzystnych dla obu stron”.

Żeby być przekonującym Mistrzem Komunału, trzeba porażać szczerością. Słuchacze muszą być przekonani, że Mistrza naprawdę zdumiewa, że inni ludzie też umieją się codziennie ubrać, a potem dotrzeć do pracy już przy pierwszym podejściu. I Mistrza to naprawdę obchodzi.

Możesz ćwiczyć tę rolę w samotności. Potrzebna jest tylko zwykła lampa stołowa. Pochylaj się w jej stronę i powtarzaj, że „elektryczność ma zasadnicze znaczenie w procesie oświetlania”. Sformułuj tę myśl w kilku wariantach. Spróbuj zająknąć się kilka razy lub robić

denerwujące pauzy, żeby znaleźć odpowiednie słowo. Ćwicz, aż będziesz w stanie sprawić, że przepali się żarówka.

### Sadysta o Dobrych Intencjach

Sadysta o Dobrych Intencjach jest przekonany, że zebranie powinno być męką. To wspólna cecha seryjnych morderców. Łączy ich motto:

„Czy to boli? A teraz?”

Sadysta o Dobrych Intencjach ma do dyspozycji kilka sposobów pozwalających dopiec bliźnim. Można je łączyć:

- \* Planowanie bardzo długich zebrań bez względu na temat.
- \* Brak jasnego tematu.
- \* Brak przerw (działa najlepiej w połączeniu z kawą).
- \* Urządzanie zebrań w piątek po południu lub w porze lunchu.

Ta rola wymaga połączenia poświęcenia, szczerości i, nade wszystko, socjopatycznego lekceważenia życia innych ludzi. Trafisz we właściwy ton” oglądając dużo filmów, w których masakruje się rodzinę głównego bohatera, a potem ginie również jego pies, trafiony kulą przeznaczoną dla pana (szukaj filmów z wyjątkowo podłą obsadą - słabi aktorzy dobrze się biją).

### Kwiczący Męczennik

Kwiczący Męczennik zabiera dużo czasu scenicznego. Dlatego o tę rolę tyłu zabiega. Ludzie znienawidzą cię za nią, ale to może tylko rozpaść w tobie twórczy ogień. Widownia ostatnio często staje się elementem widowiska.

Jako Kwiczący Męczennik powinieneś swoje żale ubierać w formę opowieści, która będzie dowodzić, jak wartościowy i inteligentny jesteś w porównaniu z durniami wokół ciebie. Wyobraź sobie, że współpracownicy próbują zablokować każdy twój ruch, dodaj szczyptę żalu nad sobą i voila - idealna podstawa dla roli Kwiczącego Męczennika.

### Zalecane kwiki

„Oczywiście możesz nalać sobie tę resztkę kawy. Wyskrobie fusy z dzbanka i będę je żuć przez całe zebranie”.

„Nie mogę uwierzyć, że naczelny chce, żebym wziął udział w następnym zebraniu”.

„[westchnienie]...Tak, mogę to dla ciebie zrobić... Mam czas w sobotę wieczór. Jak zwykle. To żaden problem. Żona opuściła mnie i zabrała dzieci”.

„O rany. Tak bym chciał pójść na zwolnienie jak wy, ludzie, którzy nie chcą, żeby robota była wykonana”.

„Następne zebranie? I tak przypadnie ostatnia przerwa na lunch, która mogłem mieć w tym roku”.

„Zboczeniec”

Większość głównych ról na zebraniach mogą odgrywać zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Ale „Zboczeńca” może zagrać tylko mężczyzna. Kobiety czasem się do tego przymerzają, jednak kończy się to bezładną paplaniną [przyp.: W odróżnieniu od „zbaczania” „paplanina” często wiąże się z tematem, tylko mimo potoku słów nie ma w niej użytecznych informacji. Paplają zarówno kobiety, jak i mężczyźni, ale tylko mężczyźni są skutecznymi „zboczeńcami”.], a nie rzeczywistym „zboczeniem”.

Celem „Zboczeńca” jest zboczenie z tematu obrad i postawienie sprawy, która naprawdę go obchodzi. Zwykle w żaden sposób nie wiąże się to z tematem, niekiedy jest to rzecz humorystyczna, ale najczęściej ma uświadomić zebranym, jak mądry jest „Zboczeniec”.

Bywa, że Mistrz Komunału staje się pomocnikiem „Zboczeńca”. Mówi coś w rodzaju: „Zimą na Alasce jest mroźnie”. To dobry punkt wyjścia, i tak sprawę można ciągnąć godzinami.

„Zboczeniec” to zwykle rola dodatkowa. Gdy wciela się w nią Sadysta o Dobrych Intencjach lub Kwiczący Męczennik, na ich twarzy szybko można dostrzec zmęczenie, ale oni to lubią.

Najlepiej „Zboczeńca” odgrywa Śpioch, którego charakterystykę zamieszczam poniżej.

Śpioch

Śpioch jest właściwie rekwizytem scenicznym. Rola nie obejmuje żadnych kwestii. Należy ubrać się modnie, ale niezbyt ekstrawagancko, żeby nie odciągać uwagi od aktorów, którzy mają role mówione.

Dopuszczalne jest lekkie skłanianie głowy w stronę aktorów wypowiadających kwestie, co przypomina drzewa chylące się lekko na wietrze. Wolno również jeść ciastka i pić

kawę. Zmuszony do odpowiedzi, w ostateczności możesz wygłosić którąś z następujących kwestii:

- \* „Uhm”.
- \* „Nic nowego”.
- \* „Stara bida, stara bida”.
- \* „Dobrze pan to ujął”.

## Rozdział 19

### Projekt

Jeżeli nie pracujesz z projektem, masz pewnie niewdzięczną, nudną, monotonną pracę. Jesteś jak mrówka, która znosi okruchy do mrowiska. Znowu i znowu.

Ale jeśli pracujesz z projektem, twoje życie wygląda zupełnie inaczej. Wciąż jesteś mrówką noszącą okruchy, ale pomiędzy tobą i mrowiskiem odbywa się festiwal rosyjskich hołubców [przyp.: Tak, jestem pewien, że jest na to inna nazwa. Ale powinno się to nazywać festiwalem rosyjskich hołubców.]. I przez wiele godzin na jawie śnisz o tym, jak byłoby wspaniale, gdybyś miał niewdzięczną, nudną, monotonną pracę.

Ten rozdział jest dla tych, którzy zastanawiają się nad tym, czy wziąć udział w projekcie.

Praktyczne podsumowanie: UCIEKAJ! UCIEKAJ!!!

Każdy projekt ma kilka wyraźnych etapów bez względu na jego cel. Omówię je oddzielnie, bo przedstawienie wszystkich naraz mogłoby sprawiać wrażenie przypadkowości. To nie do przyjęcia.

#### Nazwa projektu

Sukces każdego projektu zależy przede wszystkim od dwóch rzeczy:

1. Szczęścia.
2. Wspaniałej nazwy.

Ze szczęściem niewiele można zrobić - najwyżej rozetrzeć czosnek i trzymać go w skarpecie. To jest to, co ja robię. Żadna tradycja, po prostu czuję się z tym dobrze. Kto wie, może zresztą tak wygląda początek tradycji. Ktoś musi być pierwszy.

Druga ważna sprawa to wybór nazwy. Powinna się kojarzyć z siłą i pewnością. Musi się wyróżniać, ale być łatwa do zapamiętania.

Oto normalna procedura wyboru udanej nazwy projektu:

1. Burza mózgów w zespole projektowym.
2. Zastosowanie „procesu multielekcyjnego” dla zawężenia grupy propozycji.
3. Przedstawienie najlepszych pomysłów dyrekcji do zatwierdzenia.
4. Wiceprezes nadaje projektowi imię swojego ulubionego mupeta.

## Lider zespołu

Funkcja lidera zespołu często jest uznawana za etap w karierze wiodącej do dyrekcji. Ktoś, kto bierze na siebie dodatkową pracę bez dodatkowej zapłaty, musi być zrobiony z właściwego materiału. Materiału na dyrektora. Na ogół nie ma wielu chętnych. Dyrekcja przeprowadza więc nabór, kierując się dwoma kryteriami:

- \* Kandydat musi mieć pojęcie o wykresach.
- \* Kandydat musi stanowić formę życia bazującą na węglu.

Lider zespołu jest zwykle osobą bez wyjątkowych talentów. Ta właściwość pomaga mu podczas długich zebrań. Wszyscy utalentowani ludzie wierzą się, chcąc, by ich zdolności zostały spożytkowane. On tymczasem siedzi spokojnie i wie, że mimo to żaden talent się nie marnuje.

W tym kontekście słowo „lider” może się wydawać dyskusyjne, bo lider zespołu musi pytać ludzi, co będą robić, jak i wreszcie obwiniać ich za to, że nie robią. Przywództwo przybiera jednak różne formy i czasami wkurzanie jest właśnie tym, czego wymaga sytuacja.

## Wymagania

W pewnym momencie podczas realizacji projektu ktoś zacznie biadolić, że trzeba określić „wymagania”. Wiążą się z tym rozmowy z ludźmi, którzy - to ciekawe - nie wiedzą, czego chcą, ale dokładnie wiedzą, kiedy tego potrzebują. Tych ludzi nazywa się „użytkownikami finalnymi” lub po prostu „kołkami”.

Badania wykazały, że na świecie nie ma nic głupszego niż „użytkownik finalny”. Diagram poniżej pokazuje inteligencję względną kilku zwykłych składników gospodarstwa domowego:

Zespół gromadzi wymagania do momentu, gdy spełniony zostanie jeden z poniższych warunków:

1. Użytkownicy finalni zapomną o oddychaniu, w wyniku czego umrą podczas snu [przyp.: To większy problem, niż myślisz.].

2. Zespół zdecyduje, że wymagania nie są tak ważne, jak myślano na początku.

### Wsparcie dyrekcji

Żaden projekt nie może się powieść bez wsparcia dyrekcji. Najlepszego wsparcia kierownictwo może udzielić wtedy, gdy dowiaduje się o projekcie po fakcie - zostaje poinformowane o sukcesie rynkowym.

Jeżeli jednak dyrekcja dowie się o projekcie wcześniej, jego realizację wspiera w następujący sposób:

- \* Żąda częstych raportów wyjaśniających, dlaczego zespół nie może dotrzymać terminów.

- \* Żąda wyjaśnień, czym projekt różni się od innych projektów oznaczonych podobnymi skrótami.

- \* Pyta zespół, co by zrobił, gdyby miał o połowę mniejsze fundusze.

- \* Wyznacza Komisję Kontrolną, której członkowie zawsze są na wyjeździe.

Innymi słowy, dyrekcja rozumie, że jej zadaniem jest usuwanie przeszkód, jakie napotyka zespół realizujący projekt. Prawdopodobnie mogłaby to robić przy pomocy dra Kervorkiana, ale większość menedżerów nie przejawia zainteresowania tym pomysłem. Dlatego - zbiegiem okoliczności - największą przeszkodą w realizacji każdego projektu jest właśnie dyrekcja.

### Harmonogram

Etap układania harmonogramu obejmuje pytanie ludzi o to, jak długo będą robić poszczególne rzeczy. Zwykle przebiega to tak:

Lider zespołu: Ile czasu zajmie wybór sprzedawcy?

Członek zespołu: Od jednego dnia do jednego roku.

Lider zespołu: Proszę o sprecyzowanie.

Członek zespołu: W porządku, trzy lata.

Lider zespołu: Hm, trzy lata to więcej niż rok.

Członek zespołu: Pan jest ekspertem, pan wyznacza terminy. Ja rezygnuję?-

Lider zespołu: A jeżeli damy dwa lata?

Członek zespołu: W porządku, ale może też pan od razu wybierze sprzedawcę, skoro najwyraźniej jakoś nic dla pana nie znaczy.

W końcu ten konstruktywny proces „daj i weź” zaowocuje dokładnym harmonogramem twojego projektu. Na ścianie sali konferencyjnej zawiesznie wykres, na który nikt nie będzie zwracał uwagi do momentu, gdy jakiś czynnik zewnętrzny wyznaczy rzeczywistą datę zakończenia realizacji projektu.

Przy wielkich projektach liderzy zespołów korzystają z wyrafinowanych programów menedżerskich, żeby rozdzielić zadania poszczególnym członkom zespołu. Komputer gromadzi kłamstwa i domysły członków zespołu i układa je w nieaktualne od początku tabele, zbyt nudne, by je uważniej przeglądać. To się nazywa planowanie.

Finalizowanie projektu

Projekty w obrazkach

Rozdział 20

ISO 9000

Jeżeli twoja firma nie włączyła się w coś o nazwie „ISO 9000”, prawdopodobnie nie masz pojęcia, co to jest. Jeżeli twoja firma zaangażowała się w ISO 9000, to z pewnością nie masz pojęcia, co to jest. Mnie też nie pytaj, co to takiego, ja również nie wiem. Ale pozbiierałem do kupy okruchy wiedzy, żeby stworzyć roboczą teorię.

Moja teoria: Grupa znudzonych Europejczyków wypila zbyt wiele heinekenów i postanowiła spłatać psikus wielkim międzynarodowym korporacjom. Ten kawał stał się znany jako ISO 9000 - nazwa wzięła się od liczby piw skonsumowanych tamtej nocy. („ISO” może być akronimem stworzonym od pytania „Czy to moje piwo?” w którymś z europejskich języków).

Wstawieni Europejczycy słusznie przypuszczali, że jakiś idiotyczny koncept dotyczący teorii zarządzania może stać się międzynarodowym przebojem, jeśli tylko uda im się zachować powagę, gdy będą o nim opowiadać ludziom. Ich pomysł był taki: jeśli firma będzie musiała udokumentować każdy etap produkcji, każde posunięcie, pozwoli to rozwiązać wielki problem biznesu, co mianowicie począć z wolnym czasem.



Jak przepowiedzieli kawalarze, konsumenci dowiedzieli się o korzyściach ISO 9000 i zaczęli domagać się, by towary, które kupują, miały ten certyfikat. Jeśli nie zabiegasz o ISO 9000 - rozumowali - to kto wie, co robisz z wolnym czasem.

Menedżerowie w wielkich korporacjach zaczęli dokumentować wszystko, co robili, i naklejać metki na wszystkich narzędziach, których używali. Pojawiła się prawdziwa gorączka dokumentowania i metkowania. Powolniejsi pracownicy wracali do domu późnym wieczorem i siedzieli długo w wannie, żeby odmoczyć metki, które przykleili im nadgorliwi koledzy. To było nieładne.

Wysiłki nie poszły na marne. Skorzystali na tym przede wszystkim doradcy. Firmy konsultingowe, którym wtedy opornie szło sprzedawanie programu „Jakość”, ogłosiły się ekspertami od ISO 9000. Postronny obserwator mógł nie zauważyć związku między „Jakością” i ISO. Ja również byłem zdezorientowany, aż jeden z konsultantów wyjaśnił mi to tak: „ISO 9000 jest blisko związane z »Jakością«, ponieważ wszystko, co się robi, ma pewną jakość, a ISO 9000 dokumentuje wszystko, co się robi. Wobec tego proszę o pieniądze”.

Nie sądzę, by ktokolwiek mógł polemizować.

ISO 9000 w rysunkach

Rozdział 21

Redukcja

Kiedy rozpoczynałem prace w 1979 roku, słowa „redukcja” jeszcze nie wynaleziono. Nowy pracownik mógł zaszyć się w gąszczu biurokracji, uwić sobie gniazdko i nie wyściubiać nosa stamtąd przez dziesięciolecia. Czuję się szczęśliwy jak termit w wiktoriańskim domostwie, gdzie zawsze był dodatkowy pokój. Zerowałem na dźwigarach, odbierałem czek za czekiem i nikt nigdy nie zauważył śladu moich ząbków.

Pamiętam początki mojej kariery zawodowej w wielkim banku w San Francisco w roku 1980. Wylecieliśmy z moim partnerem Deanem ze szkolenia menedżerskiego i wylądowaliśmy w „projekcie specjalnym”.

Termin „projekt specjalny” oznacza: „Wszystkie sensowne stanowiska zostały obsadzone ludźmi, którzy na pierwszy rzut oka nie wydają się tak niekompetentni jak ty”. Tak z pewnością było w moim wypadku. Dean rzeczywiście bardzo umiejętnie pozował na kompetentnego, ale też opowiadał, jak to został ukarany za to, że gdzieś coś komuś wygarnął.

Dostaliśmy zadanie: stworzenie komputerowego systemu informacyjnego dla sieci banków. Byliśmy predestynowani do tej misji: Dean widział komputer raz, a ja słyszałem, jak on o tym opowiadał.

Nasze biuro mieściło się w nieużywanym magazynie w podziemiach obok garaży. Miejsca było w sam raz na dwa złączone biurka i parę skrzypiących krzeseł. Gołe ściany bez okien i podłoga sprawiały, że każdy dźwięk wywoływał echo. Jak w celi więziennej, ale bez dostępu do biblioteki i darmowej wagi.

Czasami próbowałem prosić innych ludzi z banku o informacje istotne dla naszego projektu. Odpowiedź była zawsze ta sama: „Kim pan jest i dlaczego chce pan to wiedzieć?”.

Starałem się sprawiać wrażenie kogoś ważnego, wymieniałem imię pierwszego wiceprezesa i wyjaśniałem, że los wolnego świata zależy od tej kluczowej informacji. Na przykład: „Bili potrzebuje tego... aby utrzymać niepodległość wielkiego narodu”.

Jakimś cudem wiedzieli, że jestem byle jak ostrzyżonym dwudziesto-dwulatkiem w tanim garniturze i dzwonię z magazynku obok garaży. Jeżeli byłem bardziej przekonujący niż zwykle, zanim odłożyli słuchawkę, raczyli mnie jeszcze kilkoma dosadnymi słowami.

W końcu Dean i ja stoczyliśmy się na dno: siedzieliśmy w swojej celi, plotkując, oglądając książeczki czekowe i deliberując, czy na zewnątrz świeci słońce. Z nudów tworzyliśmy hipotezy dotyczące potrzebnych nam informacji, rozprawialiśmy o nich godzinami, aż obydwaj nabraliśmy pewności, że wiemy, jakie powinny być. Spisaliśmy je jako „wymagania użytkownika” i przekazaliśmy kobiecie o imieniu Barbara, która stworzyła system w ciągu jakichś dwóch tygodni. Cały projekt powstawał około roku, bo to nie jest coś, z czym można się spieszyć.

System okazał się ogromnie niedokładny. Szef zapewnił nas jednak, że wszystko jest w porządku. On i tak wybierał jedynie te dane, które potwierdzały jego wnioski.

Wtedy właśnie zrozumiałem, że wszystko na świecie szłoby bardziej gładko, gdyby firmy zatrudniały mniej ludzi podobnych do mnie. W następnych latach menedżerowie na całym świecie doszli do tego samego wniosku. To był początek redukcji kadr.

Pierwsza fala redukcji objęła ludzi takich jak Dean i ja [przyp.: Dean i ja przetrwaliliśmy redukcję. Zgadliśmy, gdzie uderzy, i przenieśliśmy się w bezpieczniejsze rejony.] - zajmujących stanowiska, które miały dobrze brzmiące nazwy, ale nikomu nie dawały nic wartościowego. Firma poprawiła swój bilans, a z powodu zwolnień nikt nie musiał ciężiej pracować.

Druga fala redukcji była groźniejsza. Pracownicy, którzy się po niej ostali, musieli pracować ciężiej, bo na nich spadły obowiązki zwolnionych. Ale wielu w ogóle się nie skarżyło ani nie domagało podwyżek - bali się o pracę. W rezultacie dochody firm znowu wzrosły. Była to strategia zwycięska.

Podczas trzeciej fali redukcji często likwidowano stanowiska istotne, choć z reguły takie, których skutki eliminacji widać było dopiero po roku albo i później. A więc w pionach badawczych, szkoleniowych, ośrodkach rozwojowych. W rezultacie dochody firm znowu wzrosły. Wydawało się, że jest to studnia bez dna.

Przedsiębiorstwa, które myślą o czwartej fali, chciałyby połączyć ją z obietnicami restrukturyzacji osłabiającej wstrząs przynajmniej w zamierzeniu (akademicka dyskusja na temat restrukturyzacji znajduje się w rozdziale 23).

Menedżerski sekret właściwego przeprowadzenia redukcji tkwi w rozpoznaniu efektu psychologicznego. Doświadczenia na zwierzętach wykazują, że na skutek ciągłego poddawania elektrowstrząsom psa na uwięzi wyraźnie wzrasta rachunek za prąd. To z kolei powoduje wyraźny wzrost gniewu naukowca. Firmy stosują tę samą teorię w wypadku redukcji. Pierwsza fala dotyka zwykle ludzi, których i tak nikt nie chce, więc nie ma problemu. Ale po przejściu następnych menedżerowie zaczynają szczerze nienawidzić tych pracowników, którzy pozostali. Serca kamienieją im do tego stopnia, że nawet członków rodziny zwalniają, nuąc pod nosem przeboje. I tu zaczynają się prawdziwe oszczędności.

Z e-maila...

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Coś nowego:

Wie pan wszystko o kampaniach mających na celu „odchudzenie” personelu. Przyjaciel powiedział mi, że jego firma posunęła się znacznie dalej. Cel jej kampanii można już ująć tylko słowami „skóra i kości”.

Moje doświadczenia z redukcją

W bankowym okresie mojej kariery zawodowej zdarzyło mi się wykonywać różne prace, do których nie miałem żadnych kwalifikacji. Na szczęście nie były to rzeczy, które miały wpływ na wynik finansowy firmy, moja niekompetencja nie przyniosła więc szkód lokalnej gospodarce.

Przez pewien czas zajmowałem się rozpatrywaniem wniosków o kredyty komercyjne dla lekarzy, chociaż sam nigdy nie zaciągałem pożyczek ani nie uczęszczałem na żaden kurs z tym związany. Doświadczeni urzędnicy, wyspecjalizowani w sprawach kredytów, kierowali te wnioski do naszego działu po aprobatę. Wszystkie studiowało następnie pięciu członków zespołu (żeby niczego nie pominąć), w końcu trafiały do naszego szefa po prawdziwą aprobatę,

Chociaż nie miałem teoretycznego przygotowania, wiele się przy tej pracy nauczyłem:

\* Lekarze są złymi konsumentami, bo mogą przepisywać lekarstwa sami sobie.

\* Zdaniem mojego byłego szefa wszyscy Chińczycy popełniają oszustwa podatkowe, przyczyniając się w ten sposób do istotnego dopływu gotówki na spłatę kredytów (później stwierdziłem, że to jest niesprawiedliwe uogólnienie).

\* Jeżeli twój kolega codziennie nosi kubek po kawie do męskiej toalety, żeby go tam umyć, możesz rozpowiadać, że pije kawę, siedząc w kabinie.

Kiedy redukcje się rozpoczęły, nie zrobiły wielkiego spustoszenia. Zamiast pięciu bezproduktywnych ludzi mieliśmy czterech, potem trzech, a w końcu już tylko mnie. Każdego raczyłem informacją, że „pracuję za pięciu”. Nikt mi nie współczuł, bo wszyscy „pracowali za pięciu”, jeśli wierzyć temu, co się słyszało.

W końcu odszedłem stamtąd. Od tego czasu minęło trzynaście lat i zero ludzi wykonuje pracę pięciu, ale nikt się w związku z tym nie skarży. To dowodzi, że redukcja ma przyszłość.

Mądrzy przodem

Pesymiści wskazują, że najpierw z kurczących się firm odchodzą najlepsi, którzy natychmiast dostają pracę gdzie indziej. Tępi pracownicy zostają i wytwarzają wyroby niskiej jakości, ale za to pracują dłużej i na jedną osobę przypada więcej byle jakich produktów niż kiedykolwiek wcześniej. Pesymiści sądzą, że powinniśmy się z tego powodu martwić.

Jestem jednym z tych, którzy przeżyli wszystkie wczesne etapy redukcji, dlatego wiem, że pesymiści się mylą. Wbrew ich przyziemnej,

ponurej logice nie produkowałem byle czego w wielkich ilościach po redukcji. W gruncie rzeczy przeszedłem do pracy strategicznej, gdzie w ogóle niczego nie produkowałem.

Gdy odeszli wszyscy mądrzy ludzie, w firmach zaczęto zastanawiać się, co zrobić z redukcjami, jak je inaczej nazwać, żeby skutecznie walczyć o wysokie morale załogi [przy- p.: Z jakiejś przyczyny morale pracowników spadło - twierdzili oni, że pracują za trzech, ich pensje pozostały bez zmian, dobrzy odeszli, a oni zostali.]. Udało się to osiągnąć w twórczym procesie wymyślania lepiej brzmiących zwrotów, które znaczą to samo:

„Jest pan zwolniony”. (1980) „Jest pan wyeliminowany”. (1985) „Jest pan zreduko- wany”. (1990) „Jest pan zracjonalizowany”. (1992)

Oczekuję kontynuacji tego trendu. W ciągu najbliższych pięciu lat usłyszymy:

„Jest pan zoptymalizowany!”

„Jest pan uperfekcyjniony!”

„Jest pan zorganizowany!”

Z e-maila...

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Tutaj, w [nazwa firmy], wymyślono nowy sposób na powiadamianie o szykującym się zwolnieniu z pracy: „Został pan włączony do grupy mobilnej”.

Redukcja w obrazkach

Firmy, które wciąż mają za dużo pracowników

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Spędziłam piątkowe przedpołudnie na kwartalnym zebraniu załogi. Gotowa byłam po- święcić pół dnia, bardzo pięknego w tym wypadku, na odebranie jakiejś nagrody.

Wręczali nagrodę „Metoda”.

Nagrodą za najlepszą nową metodę został nagrodzony zespół, który opracował metodę wręczania nagród nagrodzonym.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com Scott!

W mojej firmie jest komisja koordynująca pracę pięciu zespołów zajmujących się klimatem biur.

Zadaniem komisji jest koordynacja pracy zespołów. Praca zespołów polega na gromadzeniu informacji i formułowaniu zaleceń w procesie tworzenia planu przedstawienia problemu klimatu biur...

Nie zmyślam, jak pan oczywiście wie!

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

W minionym tygodniu jeden z naszych menedżerów zwołał zebranie całego żeńskiego personelu po to, żeby powiedzieć, że w damskiej ubikacji ktoś kradnie papier toaletowy i to się musi skończyć.

Czy to nie jest śmieszne? Pomyślmy o tym, ile kosztowała próba monitorowania toalet, podjęta przez tego menedżera, ile kosztowało ściągnięcie na to zebranie ludzi, którzy przecież w tym czasie mogli robić coś pożyteczniejszego. Jestem pewna, że koszt tego śledztwa i działań prewencyjnych przewyższa wartość „skradzionych” rolek.

Chodź może są i pozytywki. Sprawa papieru toaletowego wyzwoliła siły twórcze, które do tej pory w naszym biurowym środowisku drzemały w ukryciu/Kilka osób zaczęło pisać anonimy. Ktoś, żeby skierować podejrzenia w konkretną stronę, wsadził rolkę papieru do szuflady biurka pewnej pani. Potem mówiono o rolce, która wypadła z szuflady i turlała się po podłodze. Rzecz naturalnie wyszła z zagródki! W rymowankach i kalamburach proponowano remedia na probierń z toalety.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Naprawdę nie zmyślam.

W naszej firmie wszyscy kierownicy średniego szczebla utworzyli komisję do rozwiązywania problemów zgłoszonych przez pracowników w niedawnej ankiecie.

Kierowników średniego szczebla jest około stu. Zgłaszają wiele śmiesznych pomysłów. Oto najlepszy:

Stworzyli podkomisję do wykrywania i usuwania „balastu”.

Zupełnie ignorując fakt, że definicja „balastu” brzmi: „ktoś inny”, zlecieli wykonanie dwóch rzeczy:

1. Uruchomienie balastowej gorącej linii. Każdy pracownik może oskarżyć innego o to, że jest „balastem” dla firmy. Natychmiast wszczęte zostanie dochodzenie. Paranoja.

2. Stworzenie grup nadzoru wśród pracowników średniego szczebla, aby spacerowali po korytarzach w poszukiwaniu „balastu”. Nazywam je „patrolami balastowymi”. Nie mam pojęcia, jak zamierzają działać.

Z przyjemnością zawiadamiam, że inicjatorzy tego zamieszania oblali test śmiechu przed radą wykonawczą.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Oto tekst PRAWDZIWEGO (nie bujam!) okólnika, który został rozesłany kilka dni temu.

- Zawiadomienie -

W ostatnich miesiącach koszty naszych comiesięcznych zebrań przy ciasteczku ogromnie wzrosły. Wiąże się to przede wszystkim z faktem, że na każde kolejne zebranie trzeba coraz więcej ciastek.

Równocześnie wcale nie przybywa nam ludzi z miesiąca na miesiąc, po prostu chodzi o brak umiaru w jedzeniu ciastek. Pracownicy, którzy przychodzą na zebranie jako pierwsi, biorą po trzy lub cztery ciastka, nie zostaje więc nic dla tych, którzy przychodzą później, co zmusza bufet do wydawania następnych ciastek. Na dodatek ludzie, którzy normalnie nie bywają na zebraniach, przychodzą na ciastko lub dwa. To się musi zmienić.

W związku z tym, poczynając od lutowego, wprowadzone zostają talony na ciastka. Upoważniają one posiadacza do odebrania kubka kawy, coca-coli lub innego napoju oraz jednego owocu lub ciastka. Jesteśmy przekonani, że to pozwoli zapobiec nadmiernemu apetytowi pracowników i obniży koszty.

Zebranie jest zaplanowane na 13, 14 i 15 lutego. Prosimy poszczególne działy o zgłaszanie się po talony do sekretariatu. Pracownicy powinni otrzymać talony tuż przed zebraniem. Duplikaty nie będą wydawane.

Talony są ważne tylko na zebraniu lutowym. Jednej osobie przysługuje jeden talon na jedno zebranie.

Z góry dziękuję za pomoc. Wszelkie pytania proszę kierować do mnie.

- Koniec okólnika -

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Pewna smakowita historia wiąże się z hasłem głównej strategii zamieszczonym w sprawozdaniu Phase Group dla kierownictwa.

Fantastyczne hasła, które członkowie grupy spisali na przyklejonym do ściany papierze pakowym, zostały przepisane przez nieuważnych kopistów. Główne hasło strategii brzmiało: NIE SPRZEDAWAJ PO ZAMKNIĘCIU. Po przepisaniu przybrało formę przestrogi; NIE SPRZEDAWAJ TAMTYM JĘDZOM. Tak zostawiliśmy w naszym sprawozdaniu. Chyba tylko jeden menedżer średniego szczebla zwrócił na to uwagę, ale pozwolił zostawić, jak jest.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Porcyjka paszy dla pana.

Programista z departamentu MIS napisał użyteczny program dla departamentu A. Odbędzie się spotkanie departamentu A z departamentem MIS w celu omówienia zastosowań programu i korzyści, jakie ze sobą niesie. Departament MIS oświadczył, że takiego programu nie można napisać.

Departament A odpowiedział, że taki program już istnieje!

Następnego dnia w departamencie A stwierdzono, że program został wymazany z pamięci komputerów.

Projektu nigdy nie zrealizowano.

Chytre sposoby na redukcję

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Dostałem od firmy zawiadomienie o „Specjalnym Dniu”, w ramach którego odbędzie się spotkanie z pracownikami odchodzącymi na zasadzie Dobrowolnej Redukcji Personelu.



Zwolnieni na ochotnika będą siedzieć w bufecie z identyfikatorami w klapach, a koledzy przyjdą na nich popatrzeć.

Ma się również odbyć kwesta lub loteria fantowa. Nie jestem pewien, ale zdaje się, że jeśli uzbieramy dość pieniędzy, niektórzy będą mogli powrócić do roboty. Nie wiem, dlaczego wydaje mi się to dziwactwem w rodzaju Soylent Green [przyp.: Film science fiction opowiadający o państwie, w którym kanibalizm został usankcjonowany prawnie (przyp. tłum.)].

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: seottadams@aol.com

Scott!

Wielka firma, w której pracuję, opublikowała ostatnio zasady nowego „Planu przemieszczeń pracowniczych”, czyli polityki zwolnień.

Dokument otrzymali wszyscy zatrudnieni, co spowodowało gwałtowny spadek morale.

Wśród walorów i atutów planu jest jego „konkurencyjność”. To dało mi do myślenia. Hm. Czy „Plan przemieszczeń pracowniczych” jest atutem tej firmy? Czy ta polityka zwolnień będzie częścią informacji podawanej kandydatom do pracy? Jako jedna z zalet firmy?

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Ostatnio dowiedziałam się, że na posiedzeniu zarządu jeden z wiceprezesów, przedstawiając prognozę na przyszły rok, oświadczył, że firma nie może sobie pozwolić na utrzymanie etatu dyrektora do spraw marketingu.

Zgadł pan! Następnym mówcą był dyrektor do spraw marketingu, który w ten właśnie sposób dowiedział się o czekających go perspektywach. Dwa tygodnie później już nie pracował.

Mam nadzieję, że wystąpienie marketingowca mimo wszystko wypadło dobrze.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Odebrałem dziś lekcję nikczemnego poniżania pracowników przez firmę., Znaczna część załogi [nazwa firmy] dostała od dyrekcji e-maila z numerem telefonu, pod który należy

dzwonić, żeby się dowiedzieć, czy jest się jeszcze zatrudnionym. Wybierasz numer i po chwili słyszysz albo „głowa do góry”, albo „popelina”.

Dobry dowcip? Kumpie twierdzą, że przypomina im to Dilberta... Mam taki wariant: Szef podaje ci numer infolinii „Masz robotę?”, praca jest tylko dla co siódmego dzwoniącego lub coś w tym rodzaju...

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

W moim dziale morale jest tak niskie, że przysłali tu z [nazwa miasta] jakiegoś „terapeutę”. On sam jednak okazał się przygnębiony, pewnie dlatego, że w związku z restrukturyzacją JEGO stanowisko w przyszłym roku miano zlikwidować.

Rozdział 22

Jak poznać, że firma goni w piętę

Może się zdarzyć, że pracujesz w przegranej firmie. Rozejrzyj się, czy nie widać kogoś ze zwiastunów klęski:

Zwiastuny klęski

- \* Zagródki
- \* Praca zespołowa
- \* Prezentacje dla dyrekcji
- \* Reorganizacje
- \* Procesy

Zagródki

Zakładając, że twój komputer nie sprawił, że jesteś bezpłodny, pewnego dnia twoi potomkowie spojrzą wstecz i ze zdumieniem stwierdzą, że ludzie w naszych czasach pracowali w czymś takim jak „zagródki”. Będą patrzeć na nasze życie mniej więcej tak, jak my patrzemy na życie robotników z okresu rewolucji przemysłowej, którzy (tak słyszałem) pracowali dwadzieścia trzy godziny na dobę i, używając wyłącznie czoła, produkowali wyroby stalowe.

Wyobrażam sobie, z jakim niedowierzaniem późne wnuki będą czytać o tym, jak to zmuszano nas do siedzenia cały dzień w wielkich pudłach, wśród irytującego hałasu, zapasz-

ków i jeszcze do tego ciągle nam ktoś przeszkadzał. Mogą pomyśleć, że to był jakiś okrutny eksperyment.

Naukowiec: Kiedy tylko spróbujesz się koncentrować, to urządzenie na biurku zacznie głośno dzwonić, żebyś się nie mógł skoncentrować.

Pracownik: Uhm. W porządku.

Naukowiec: Gdy stres osiągnie już niemal poziom normalny, wpadnie szef z zadaniem, które długo leżało u niego na biurku i jest na wczoraj.

Pracownik: Co chce pan w ten sposób odkryć?

Naukowiec: Nic. Po prostu lubimy robić takie rzeczy ludziom podczas przerwy na lunch.

Upowszechnienie się zagródek było bezpośrednim następstwem testów laboratoryjnych na szczurach.

We wczesnych latach sześćdziesiątych umieszczono szczury w miniaturowych zagródkach i wyznaczono im bezsensowne zadania. Najpierw biegały gorączkowo w poszukiwaniu sera. W końcu zrozumiały,

że ich wysiłków nikt nie nagradza. Szczury pogodziły się więc z trybem życia, w którym trzeba chodzić na zebrania i narzekać na brak szkoleń. Naukowcy zaklasyfikowali te szczury do grupy „miernych uczestników działań zespołowych” i zignorowali je. Wiele zdechło lub uciekło, zmniejszając w ten sposób populację. Firmy dowiedziały się o tej nowej formie redukcji stanu osobowego i przystąpiły do upychania załóg w zagródkach [przyp.: Niektóre firmy trzymają szczury na etatach, głównie w dziale kontroli wewnętrznej i egzekucji jakości. Jeżeli podejrzewasz, że twój kolega jest szczurem, przyjrzyj się, jak posługuje się myszką. Jeśli używa jej do przesuwania kursora, masz do czynienia z człowiekiem. Jeżeli próbuje z nią kopulować, może być weteranem z okresu testów. Natomiast jeśli myszka funkcjonuje jako pedał, to znaczy, że to twój szef.], leżeli twoja firma już ma zagródki, nie musi to oznaczać, że jest skończona. Ale jeśli zmierza w kierunku mniejszych zagródek lub sadzania jak największej liczby osób w każdym boksie, jesteś przegrany.

## Praca zespołowa

Jeżeli w twojej firmie ciągle słychać gadanie o pracy zespołowej, to czarno widzę jej przyszłość.

Idea zespołu zmieniła się po przeniesieniu jej ze świata sportu do świata biznesu. W koszykówce dobry gracz to ten, kto podaje piłkę. Jeśli biznesmena postawisz na boisku, będzie najpierw pytał: „Co zamierzasz zrobić z piłką? Możemy porozmawiać?”

Pracy zespołowej nie da się pogodzić z dobrą organizacją czasu. Nie można czasu dobrze wykorzystać, jeśli nie przepędzi się współpracowników. Oni zawsze próbują cię namówić, żebyś zrezygnował ze swoich priorytetów na rzecz ich priorytetów. Są samolubni i źli.

Jeśli pracujesz dla drużyny, przypominasz kupkę ziarenek w ptaszarni. Co chwilę jakiś współpracownik pikuje, by zgarnąć do dzioba, ile wlezie, a w zamian zostawia ci „prezencik” o ograniczonej wartości handlowej. Wszędzie, gdzie widać pracę zespołową, widać też podziobane głowy.

We wszystkich firmach pracuje się zespołowo, ale nie wszystkie gonią w piątkę. Zagrożenie z tym związane bardzo łatwo ocenić. Trzeba po prostu zmierzyć czas, jaki od podjęcia decyzji: „Idziemy na lunch”, mija do momentu przeknięcia pierwszego kęsa.

Czas zbierania się na lunch - Stopień zagrożenia

Pięć minut - Praca zespołowa jest irytująca, ale nie ma jeszcze niebezpieczeństwa.

Kwadrans - Niebezpieczeństwo, czerwona lampka.

Godzina - Działania kolektywne osiągnęły moment krytyczny, firma jest już stracona.

Prezentacje dla kierownictwa

Twoja firma jest skończona, jeśli waszym głównym produktem jest transparent pod sufitem. Typowe przedsiębiorstwo ma dość zasobów akurat na tyle, by robić jedną z dwóch rzeczy:

1. Coś zrobić.

2. Przygotować jak najokazalszy pokaz w celu nakłamania, ile zrobiono.

Rozsądny pracownik wycofa wszystkie środki z akcji robienia czegoś i przeznaczy je na - o ile bardziej opłacalne - tworzenie kłamstw na temat rzekomych dokonań. Pracy może być tyle samo, ale tylko jeden rodzaj działalności się opłaca.

Reorganizacje

Menedżerowie są jak koty w śmietniku. Instynktownie rozrzucają wszystko dookoła, żeby nie było widać, co nabroili. W świecie biznesu te zabiegi nazywa się „reorganizacją”. Normalny menedżer często reorganizuje.

Możesz poznać, że reorganizacji jest za dużo - i tym samym firma goni w piętękę - jeśli na korytarzu słycać pytania:

„Gdybym musiał mieszkać w przytułku, czy tam jest bardzo źle?”

„Gdzie kloszardzi biorą prysznic?”

„Czy gruźlica jest śmiertelna?”

## Procesy

Jeżeli w twojej firmie jest spora grupa zakutych łbów, rokowania są marne. Na problem wskazuje się zwykle pośrednio - mówi się o potrzebie „procesu ulepszenia”. Jeżeli procesowi ulepszenia poświęca się dużo uwagi, to pewny znak, że wszyscy mądrzejsi pracownicy opuścili już firmę. Ci, którzy pozostali, rozpaczliwie próbują znaleźć „proces” tak prosty, żeby zakute łby umiały sobie z nim poradzić.

To dobry moment, żeby zamknąć oczy i wyobrazić sobie, że firmowy radiowęzeł nadaje komunikat: „Marilyn vos Santos wyszła właśnie z budynku”.

## Rozdział 23

### Restrukturyzacja

Restrukturyzacja została wynaleziona przez drą Jonasa Salka jako lekarstwo na programy „Jakości”.

Tylko żartowałem.

Za rodziców restrukturyzacji uznaje się Michaela Hammera i Jamesa Champy’ego. Kiedy mówię, że byli rodzicami restrukturyzacji, nie znaczy to, że spali ze sobą, w ogóle przepraszam czytelnika za skierowanie jego myśli na takie tory. Ci dwaj panowie opublikowali w roku 1993 bestseller pod tytułem Restrukturyzacja w firmie.

Firmy zaczęły się dobierać do restrukturyzacji jak szalikowcy do pijanej kumpeli (to porównanie nie było konieczne, ale próbuję odwrócić uwagę od sprawy Hammera i Champy’ego).

Restrukturyzacja obejmuje próby nowego, radykalnego podejścia do bieżących procesów w biznesie. Na papierze wypadła korzystnie w porównaniu z Kompleksowym Zarządzaniem jakością, które kładło nacisk na efektywność w zakresie nie bardzo ci potrzebnym.

Ale jest i ciemna strona restrukturyzacji. Mianowicie ryzyko, że cała naturalna niekompetencja obecna w firmie wyzwoli się dzięki restrukturyzacji nie w niewielkim stopniu, to miało miejsce w wypadku „Jakości”, ale w stopniu wręcz wybujałym. To może być niebezpieczne, jeżeli - jak często twierdziłem - jesteśmy wszyscy bandą idiotów.

Hammer dostrzegł to ryzyko i rozumnie opublikował drugą książkę w roku 1995; nosi ona tytuł Rewolucja restrukturyzacyjna. Opisał w niej wszystkie działania zakutych łbów menedżerskich zmierzające do sknocenia jego pomysłu restrukturyzacji.

#### JAK SKNOCIĆ RESTRUKTURYZACJĘ - PRZYKŁAD

Prezes: Proszę przeprowadzić restrukturyzację firmy.

Podwładny: Potrzebuję dwóch milionów dolarów.

Prezes: Na co?

Podwładny: Potrzebuję ich na zrestrukturyzowanie firmy.

Prezes: Ty durniu, restrukturyzacja ma zaoszczędzić pieniądze.

Podwładny: Hm... Zrobię, co trzeba.

Prezes: Zawiadom mnie, kiedy skończysz.

Restrukturyzacja wiąże się na ogół z tendencją do redukcji liczby ludzi potrzebnych na poszczególnych stanowiskach. Ten nieszczęsny efekt uboczny powoduje wzrost strachu i nieufności u pracowników, których udział ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu restrukturyzacji. Można by pomyśleć, że strach i nieufność mogą zastopować akcję, ale tak nie jest. Wystarczy wskazać liczne przykłady procesów, które przebiegają gładko, mimo że wywołują ogromny strach i nieufność. Przykłady:

- \* Kara śmierci.
- \* Wybory prezydenckie.
- \* Marketing wielopoziomowy.

Z e-maila...

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

W toalecie dla dyrekcji podsłuchałam kiedyś taką wymianę zdań:

„Hej, jak leci? Nie widziałem cię kupę czasu”.

„Zostałem zrestrukturyzowany”.

„Uuu. fatalnie”.

Współczuję pechowcowi, któremu zleca się przeprowadzenie restrukturyzacji; słabutkie poparcie z góry, zdrada z dołu. Sukces jest możliwy, ale wszystko wskazuje na to, że on go nie odniesie [przyp.: Szansę na sukces nie są większe niż na wygraną, gdy się obstawi konia, który nie umie biegać po błocie, a wraz z bombą w górę idzie woda w dół. Przy czym koń ma dwie nogi w gipsie. I zdechł.].

Oto kilka przeszkód utrudniających restrukturyzację.

#### Bariera uzdrawiaczy

Menedżerowie są często proszeni o to, by oddelegowali pracowników ze swoich działów do działań restrukturyzacyjnych. Wspaniała okazja, żeby pozbyć się najgorszych ludzi, i to pod szyldem „pracy zespołowej”. Ci niekompetentni słabeusze nagle zaczynają występować w roli uzdrawiaczy i w rezultacie niszczą projekt restrukturyzacyjny, a istniejącą strukturę pozostawiają nietkniętą.

Gdy uzdrawiacze zbiorą się do kupy, następuje burza mózgów i niczym grzmoty padają radykalne pomysły reformatorskie:

Uzdrawiacz pierwszy: Czy ktoś ma jakieś radykalne pomysły restrukturyzacyjne?

Uzdrawiacz drugi: Może polizemy koperty na zapas?

Uzdrawiacz pierwszy: To raczej wniosek racjonalizatorski w typie Kompleksowego Zarządzania Jakością niż radykalna propozycja restrukturyzacyjna.

(długie milczenie)

Uzdrawiacz drugi: Można zwolnić jakichś ludzi, których nie znamy, i zaoszczędzić pieniądze.

Uzdrawiacz trzeci: A kto będzie wykonywał ich pracę? (znowu długie milczenie)

Uzdrawiacz drugi: Inni ludzie, których nie znamy?

Uzdrawiacz pierwszy: Lubię takie numery!

#### Bariera kamuflażu

Zagrożeni przez restrukturyzację menedżerowie średniego szczebla przystąpią do sprytniej obrony za pomocą ograniczonego przystosowania. Szybciutko przemalują wszystko, co do tej pory robili, na kolory restrukturyzacji. Nagle „Projekt obsługi klienta” zaczyna się nazywać

„Restrukturyzacyjnym projektem obsługi klienta”. Do fryzjera nie chodzi się już strzyc, lecz „zrestrukturyzować głowę”. Nie ma już lunchu, tylko „restrukturyzacja jelit”. Trudno znaleźć coś, co nie jest restrukturyzowane.

Następnie nadchodzi czas budżetu.

Kierownictwo wie, że musi finansować coś, co się nazywa „restrukturyzacją”, bo inaczej zostanie okrzyknięte bandą troglodytów. Najtaniej będzie zmienić nazwę - to, co się zawsze finansowało, nazywa się teraz „restrukturyzacyjne”. (Kierownictwo było przecież kiedyś menedżerami średniego szczebla).

Dyrekcja może czasem rzucić kość „faktycznym” restrukturyzatorom i np. sfinansować jakiś mały eksperyment w tym zakresie.

### Restrukturyzacja na próbę

Próba restrukturyzacji to zwykle test w małej skali. Zazwyczaj ani technologia, ani środki dostępne podczas generalnej restrukturyzacji nie są dostępne podczas takiej próby. Tak więc planowanie próby odbywa się mniej więcej tak:

Pierwszy członek zespołu: Będziemy potrzebować stanowisk pracy podłączonych do światowego systemu satelitarnego.

Drugi członek zespołu: Wszystko, co mamy, to dzbanek kawy bez kofeiny, który został po zebraniu grupy przed nami.

Trzeci członek zespołu: Wykorzystajmy go. Możemy interpolować wyniki.

Pierwszy członek zespołu: Czy pan ma nie po kolei w głowie? To kawa bez kofeiny.

### Konkluzja

Restrukturyzacja firmy przypomina trochę wycinanie wyrostka robaczkowego same-mu sobie. Boli jak diabli, niekoniecznie wiesz dokładnie, jak to się robi, niewykluczone, że nie przeżyjesz tej operacji. Ale jeśli się uda, nabierzesz takiej pewności siebie, że kto wie, czy nie sięgniesz po najważniejsze organy, choćby po tę wielką czerwoną pompę.



## Rozdział 24

### Cementowanie drużyny

Jeżeli pracownicy w twojej firmie to grupa niezależnych, antyspołecznych psychopatów, potrzebne mogą się okazać ćwiczenia integrujące zespół. Przyjmują one różną formę, ale korzenie mają wspólne - system więzienny. Typowe zajęcia wzmacniające drużynę konfrontują pracowników z różnego rodzaju nieprzyjemnymi sytuacjami, aż staną się zwartą grupą lub szajką złodziei samochodów.

W czasach mojej zagródkowej kariery dwukrotnie przeżywałem ekscytację z powodu uczestnictwa w kursie „Liny” wraz z moimi utalentowanymi i godnymi zaufania kolegami. W czasie pierwszego kursu nauczyłem się tyle, że drugi był już łatwy. Nauczyłem się zwłaszcza, że udając kontuzję ręki, można zdobyć zwolnienie z zajęć, na których czyha śmierć.

Pierwszym „tematem” podczas drugiego kursu „Liny” było budowanie zaufania. Połączono nas w przypadkowe pary. Jedna osoba miała padać bezwładnie na plecy, a druga ją łapać. Większość par wykonała to bez kłopotu i prawidłowo. Ale moja partnerka (nazwijmy ją Margie) wybrała drogę najmniejszego oporu i pozwoliła grawitacji zrobić swoje. Później wyjaśniła, że obawiała się, iż jestem za ciężki, i najrozsądniej jest zejść mi z drogi.

Wiem, że potem w programie było jeszcze zwisanie na linach z wysokich drzew, przy czym drugi koniec miał trzymać partner. Oddawaliśmy życie w ręce koleżanki czy kolegi z pracy - takie zaufanie wśród członków kolektywu! Niestety, odezwała się moja stara kontuzja ręki i musiałem zrezygnować z tego etapu cementowania zespołu.

Nie wszystko jednak straciłem. W idiotycznym kasku na głowie obserwowałem, jak moi koledzy robią rzeczy, których w normalnym świecie ludzie nie będący przedmiotem zainteresowania sądów nie robią. Czuję się świetnie i mimo wszystko więź między nami pogłębiała się. Do momentu, gdy ktoś zwrócił mi uwagę, że mam kask tyłem do przodu. Zaraz przyleciał fotoamator, bo „wyglądasz tak śmiesznie” w kasku i szortach. Tego dnia pomyślałem, że jeśli kiedyś uda mi się zrobić podkop i nawiać z tego więzienia, zasypię dziurę za sobą. Będą się natrzasać z mojego kasku!

Najbardziej utkwiło mi w pamięci ćwiczenie polegające na chodzeniu po pniach. Były one za daleko od siebie, by przeskakiwać z jednego na drugi, układaliśmy więc na nich deski. Te mostki należało budować tak, by po przejściu całego odcinka nie pozostała ani jedna deska i ani jedna osoba z grupy. W połowie drogi nieustraszony dyrektor okręgowy uznał, że słuchanie grupy prowadzi do klęski, „przejął więc kontrolę” i zaczął wyszczekiwać rozkazy. Szliśmy według jego wskazówek, choć nie wydawały się najlepsze. Wtedy mieliśmy jeszcze

do niego zaufanie, poza tym trochę się obawialiśmy - a nuż się odegra. Wszyscy dotarli do końca z wyjątkiem tego menedżera, który utknął gdzieś po drodze, balansując na pniu z dwiema deskami pod pachą. Myślę, że wciąż tam jest.

Wszystkiego, co trzeba wiedzieć o pracy zespołowej, dowiesz się z rysunków poniżej i z przytoczonych e-maili.

Sceny zbiorowe

Opowieści o pracy zespołowej

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: seottadafns@aol.com

Scott!

W [nazwa firmy] mnóstwo spraw załatwia się na korytarzu. Udział w organizujących się ad hoc zebraniach oznacza dużą stratę czasu, ale trudno tego uniknąć.

Wykręcam się od korytarzowego gadulstwa, mówiąc, że idę do toalety. Albo mam w ręce szklankę z lodem. „Lód mi się topi, ręce marzną, widzicie, że muszę iść” - tłumaczę. Puszczają mnie więc i jakoś nikt się nie dziwi, że ja z tym lodem chodzę przez cały dzień.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Do zespołu przychodzi nowa pani inżynier. Rezerwujemy dla niej umeblowaną zagródkę. Zaczyna pracę za tydzień. Tymczasem ktoś

(Pierwszy kolega) oświadcza, że on chce mieć tę zagródkę, i prosi kilku ludzi z zespołu o pomoc przy przenosinach.

Poszłam na miejsce zobaczyć, jak to wygląda. Akurat wynosili meble tej nowej. „Są lepsze od moich” - stwierdziłam. Poprosiłam, żeby wnieśli meble do mojej zagrodki, a moje meble... one wylądowały w nowej zagrodce Pierwszego kolegi, a jego stare meble zostały tam, gdzie były, a więc w zagrodce przeznaczonej dla nowej pani inżynier.

Pojawił się jednak Drugi kolega, który stwierdził, że biurko nowej jest lepsze niż jego biurko, bo on ma właściwie stół zamiast biurka.

Kiedy więc zjawi się nowa, dostanie dwie na wpół rozwalone szafki, kwadratowy stół o wymiarach metr dwadzieścia na metr dwadzieścia i jeden fotel. A wszystko to w zagrodce tuż obok sali konferencyjnej.

Poza tym nikt z nas nie pracował tego dnia przed południem, wszyscy zajmowali się przeprowadzkami i kwestią: „Czy ktoś odchodzi?”.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Oto pewna zabawna katastrofa, która zdarzyła się w mojej firmie. Prezes zdecydował, że musimy spędzić dzień w plenerze, i to koniecznie na wycieczce rowerowej na dystansie pięćdziesięciu kilometrów. Zaopatrzył nas w odręczne mapy z trasą przejażdżki.

Połowa pracowników musiała wypożyczyć rowery, bo ich nie ma. Nikt nie ma kondycji. Trasa biegła przez wzgórza (a pięćdziesiąt kilometrów to dużo nawet na płaskim terenie dla osób, które nie jeżdżą regularnie). Mapa okazała się niedokładna, a nikt nie miał innej. Kilka osób zgubiło się i nie zdążyło na lunch. Jeden rowerzysta skończył przejażdżkę w szpitalu - zasłabł na podjeździe na skutek niskiego poziomu cukru we krwi. Planowana dyskusja i inne punkty programu nigdy nie zostały zrealizowane. Prezes dopiero po kilku dniach zrozumiał, jakim niewypałem była ta impreza. Jemu samemu dobrze się pedałowalo.

Rozdział 25

Liderzy

Definicja lidera

Przywództwo jest nieuchwytną jakością bez wyraźnej definicji. I pewnie, bo gdyby ludzie, którym lider przewodzi, znali definicję, zapolowaliby na przywódców i wybiliby ich do nogi.

Cynicy mogą twierdzić, że lider prowadzi ludzi do tego, co przynosi korzyści jemu samemu. Nie jest to jednak dobra definicja, bo istnieje od niej wiele wyjątków, jak wicie [przyp.: Proszę podać mi jakieś wyjątki, bo zacynam być cyniczny.].

Pochodzenie słowa „przywódca”

Słowo „przywódca” pochodzi niewątpliwie od słowa „wódka”, nazwy pospolitego napoju wysokowego. Termin „przywódca” został spopularyzowany mniej więcej wtedy, gdy nastąpił skokowy postęp w sztuce pędzenia. Wziął się stąd, że najskuteczniejszą metodą załatwiania spraw z osobą stojącą na czele czegokolwiek było omawianie problemu „przy wódce”.

Nie zalecam tej metody, zwracam tylko uwagę na szczegół historyczny.

### Wizje przywódcze

Liderzy spędzają czas, koncentrując się na wizjach przyszłości. Ta kategoria obejmuje lunch z innymi liderami, imprezy na polu golfowym lub nawet czytanie książki. Przyjmuje różne formy, pod warunkiem że nic wymiernego w wyniku tego procesu nie powstaje. Za pomocą tych form aktywności lider ma nadzieję przekonać pracowników, że:

1. Zna przyszłość i dzieli się z firmą tą wiedzą, zamiast wykorzystać ją do zbiccia fortuny w grach hazardowych.
2. Obrany kierunek nie jest taką oczywistością, jak mogłoby się to wydawać, dlatego wszyscy powinni być szczęśliwi, że mają lidera.
3. Z pracy pod przywództwem lidera płyną niewymierne korzyści. Rekompensują one niskie zarobki i podłe warunki pracy. Natura tych dobrodziejstw zostanie ci kiedyś objawiona, o ile wykazesz się właściwym nastawieniem.

Oczywiście każdy dobry lider zakłada, że ludzie, którym przewodzi, są zdumiewająco łatwowierni. Historia potwierdza słuszność tego założenia, gdyż faktem jest, że wielu liderów nie zostało zamordowanych.

### Sztuka przetrwania lidera

Najważniejsza jest dla lidera umiejętność przedstawienia rzeczy, która zdarzyła się sama z siebie, jako własnej zasługi. W czasach pierwotnych wodzowie plemion przypisywali sobie następstwo pór roku i twierdzili, że to na ich rozkaz drzewo unosi się na wodzie. Mogli takie rzeczy wmawiać ciemnym masom. Telewizja w dużej mierze wymazała tego typu białe plamy z mapy naszej wiedzy, tak że nowoczesny lider musi gdzie indziej szukać tego, co uzna za swoją zasługę.

Na przykład jeśli księgowi w firmie przepowiadają wzrost zysków w wyniku zmiany kursu na międzynarodowym rynku walutowym, dobry lider rozkręca w całym przedsiębiorstwie „Inicjatywę Jakości” i dla każdego staje się jasne, że gdyby nie przywódca, nie byłoby większych wpływów. Pracownicy cieszą się, że może dzięki temu ich lider zostanie zauważony i wreszcie jakaś obca firma go podkupi. Każdy wygrywa, gdy lider odnosi sukcesy.

### Skąd się biorą liderzy

Pytanie stare jak świat: liderzy rodzą się czy są tworzeni? A jeżeli są tworzeni, czy można ich zwracać w ramach gwarancji?

Liderzy są zdolni chodzić ścieżkami, które innym wydają się pomyłone lub nawet niebezpieczne. Zdrowy rozsądek mówi nam, że nikomu nie jest potrzebny przywódca, który intuicyjnie wybiera drogę - to każdy może zrobić sam. Tymczasem, ponieważ lider wskazuje szlak na pierwszy rzut oka nielogiczny, istnieją dwie możliwości:

1. Lider jest tak genialny, że nikt nie rozumie jego wizji.

Albo:

2. Lider jest przygłupem.

Szukając odpowiedzi na pytanie „Wizjoner czy świr?”, przyjrzyjmy się kilku wielkim dokonaniom liderów. Czy to dzieła umysłowych niedojdów, czy wielkich wizjonerów?

### Chiński Wielki Mur

Weźmy chiński Wielki Mur. Tysiące Chińczyków musiały pracować po godzinach, żeby wznieść ogrodzenie ciągnące się tyle kilometrów. Jest tak wielkie, że możesz je dostrzec z kosmosu, choć szczerze mówiąc, nie warto - musiałbyś długi czas wstrzymać oddech i pewnie spłonąłbyś przy powrocie.

Zadaniem Wielkiego Muru było powstrzymanie armii najeźdźców. Ale armie najeźdźców szybko zorientowały się, że łatwo przekupić strażę na bramach. Nierozsądny podatek wprowadzony przez chińskich władców redukowało przeciętny zarobek netto strażnika do równowartości skórki chleba i kilku lśniących kamyczków. To czyniło go dość podatnym na przekupstwo.

Każdy napadający generał prowadził armię pod mur, przerzucał parę sandałów dla strażnika i czekał na otwarcie bramy. Następnie generał zabijał strażnika, bo przecież nie ma sensu tracić dobrych sandałów.

#### WNIOSEK

Liderzy, którzy zbudowali Wielki Mur, byli przygłupami.

#### WNIOSEK POBOCZNY

Byli jednak bardziej rozgarnięci niż strażnicy.

#### Piramidy egipskie

Rozpatrzmy przykład piramid egipskich. Nigdy wprawdzie nie widziałem całego programu PBS o piramidach, nie mogę więc wypowiadać

się autorytarnie. Myślę jednak, że piramidy wzniesiono dla uhonorowania liderów i może w celu wspomnienia ich w życiu pośmiertnym. Na papirusie to wyglądało dobrze.

Nie wszystko jednak poszło zgodnie z planem. W De Young Mu-seum w San Francisco zapłaciłem kiedyś dwanaście dolarów, żeby zerknąć do pudła, w którym trzyma się zbandażowane skarłate zwłoki króla Tutenchamona. Pamiętam, że zastanawiałem się wtedy, czy królowi podobałoby się to, jaki obrót wzięły sprawy po jego śmierci.

#### WNIOSEK

Liderzy, którzy zbudowali piramidy, byli przygłupami.

#### Czyngis-chan

Wiele lat temu, pewnego wyjątkowo zimnego wieczoru w tundrze, Czyngis-chan rozkazał swoim mongolskim hordom „dosiąść koni”, po-kłusować do pobliskiej wioski i powalęsać się po niej przy księżycu. Jedynym powodem tego rozkazu było to, że Czyngis-chan potrzebował chwili ciszy i spokoju w swoim namiocie, żeby móc zaprojektować różne modne rzeczy ze skór.

Kilku Mongołów z zakłopotaniem przyznało później, że zdawało im się, iż rozkaz wodza brzmiał: „posiąść konie”. Było z tego dużo śmiechu po powrocie.

Później, przechodząc z ust do ust, legenda Czyngis-chana przerosła wielokrotnie rzeczywistość, ale trzeba pamiętać, że wtedy ziemię zamieszkiwały może ze dwa tuziny ludzi, więc wszystko wydawało się ważne. I każdy się zgodzi, że dobrze było trochę upiększać historię, żeby mongolskie hordy nie wypadły później źle w księgach handlowych.

#### WNIOSEK

Czyngis-chan jako lider był przygłupem, ale w branży futrzarskiej okazał się przyzwoitym projektantem mody.

#### Liderzy współcześni

Nie można wyrobić sobie zdania na podstawie kilku przykładów historycznych, nawet jeśli są tak sugestywne. Przytoczmy więc relacje ludzi, którym przewodzą dziś liderzy. Myślę, że to pozwoli na uogólnienia.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

To prawdziwa historia.

Nasz przeciążony dział księgowości, żeby zamknąć bilans roczny, pracował ostatnio dwadzieścia dni bez przerwy, włączając weekendy i święto narodowe. Gdy skończyli, jedna z kierowniczek poszła do głównego szefa z pytaniem o rekompensatę w postaci wolnych dni lub nagród pieniężnych. Dyrektor zaproponował jej lekturę kilku książek o ludziach, którzy pracują z poświęceniem, nie oczekując nagrody.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

A myślałam, że dyrekcja większą ociążalnością umysłową wykazać się już nie może...

Koleżanka z [nazwa firmy] złożyła dzisiaj pismo z rezygnacją. Dyrekcja pokreśliła je na czerwono i odesłała do poprawy (zatroszczyła się również o to, by dołączyć jako wzór kopię rezygnacji złożonej przed tygodniem przez jej przyjaciółkę).

Przy okazji obie jako jedną z przyczyn odejścia podały „tępotę kierownictwa”. Dostały jeden przykład więcej.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Kilka lat temu wiceprezesi [nazwa przedsiębiorstwa] wizytowali wiele różnych firm, żeby podpatrzeć, jakie metody zarządzania przynoszą sukces. Jedną z tych firm był Federal Express.

Na tych wizytach spędzili kilka tygodni i co z tego wynikło? Więc podobno zatrudnionych w FedEksie nie nazywa się „pracownikami”, lecz „uczestnikami”, i na pewno z tego powodu FedEksowi tak dobrze idzie!

Z wielką pompą ogłoszono więc, że odtąd nas też będzie się nazywać „uczestnikami”, a nie „pracownikami”. Tak miło i egalitarnie, i to zapewne podniesie naszą produktywność i wydajność. Kilka tygodni później wiceprezes do spraw kadrowych ogłosił, że teraz załoga składa się z „uczestników”, „liderów” (średni szczebel kierowniczy) i „starszych liderów” (dyrekcja).

To był najbardziej widoczny owoc objazdu naszych wiceprezesów, którego celem było naśladowanie najlepiej prowadzonych firm.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

W związku z tym, co ostatnio spotkało mnie w pracy, czuję się jak Dilbert:

1. Szef zapytał mnie, co myślę o jego propozycjach, które dotyczą mojego działu.
2. Odpowiedziałem, że nie sądzę, by były odpowiednie.
3. Nastąpiły niezliczone zebrania, rozmowy telefoniczne, korespondencja e-mailowa na temat jego propozycji.
4. Zgodzono się, że propozycja nie jest dobra.
5. Szef podjął decyzję o wdrożeniu propozycji.
6. Szef szefa wysłał e-maila z pytaniem, dlaczego propozycja jest realizowana. To nie ma sensu.
7. Mój szef za pośrednictwem poczty elektronicznej zapytał mnie, dlaczego wprowadzamy w życie tę propozycję, i polecił przygotować odpowiedź!

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)



Do: scottadams@aol.com

Scott!

Oto prawdziwa historia.

Pracuję przy realizacji projektu z wielkim koncernem. Musimy znaleźć nazwę dla produktu. Są z tym ogromne kłopoty.

Dzisiaj dowiedzieliśmy się, że w kierunku wymyślenia czegoś został uczyniony wielki krok. Kierownictwo firmy wyjaśniło, że została powołana grupa menedżerów, którzy do następnego poniedziałku wytypują osoby do komisji ustalającej harmonogram wyboru nazwy.

I pomyśleć, że martwiliśmy się, iż oni nic nie robią...

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Nowo powołany wiceprezes w wywiadzie wydrukowanym w zakładowym biuletynie odpowiedział na pytanie, czy firma przeniesie dotychczasowych pracowników do nowej inwestycji (jeśli wygra przetarg), czy zatrudni ludzi miejscowych:

„Technicy są zasadniczo towarem. Nie ma ekonomicznego uzasadnienia, by firma przenosiła ich, jeżeli ten sam towar możemy kupić na miejscu”.

To spowodowało naturalnie wzburzenie i na zebraniu po kilku dniach kilku najbardziej wzburzonych usiadło w pierwszym rzędzie z przyczepionymi do ubrań napisami w rodzaju „banany”, „tusze wieprzowe” itp.

Wiceprezes gimnastykował się strasznie, próbując zatrzeć złe wrażenie, ale nie odniosło to większego skutku.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Mój oddział firmy postanowił zainspirować pracowników w stylu prawdziwie republikańskim, wręczając każdemu inżynierowi plastikową kartę (osiem na dwanaście centymetrów) z „Kontraktem”. Oto fragment z dołączonego objaśnienia:

„Ktoś stwierdził kiedyś, że wiesz, iż twoja strategia jest słuszna, kiedy umiesz powiedzieć »nie«. W taki właśnie sposób posługuj się tą kartą. Jeżeli będą od ciebie żądać zrobienia czegoś, co nie wiąże się z tym kontraktem, sprzeciw się. Wzmocnisz w ten sposób naszą koncentrację na dążeniu do świetlanej przyszłości - rozwoju, wzrostu i zysku”.

Przede wszystkim czy to nie Piesbert uchwycił różnicę pomiędzy firmą ze strategią i firmą bez strategii?

Być może życie w tym wypadku naśladuje sztukę. Dzwoni telefon. Proszę spojrzeć na rysunki z książki opublikowanej w roku 1991.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Opowiedział mi tę historię przyjaciel, który pracuje w [nazwa firmy].

Dwaj wiceprezesa z centrali zapowiedzieli wizytę w laboratorium. Oczywiście na tydzień została wstrzymana normalna praca, zaczęło się natomiast szorowanie posadzek, prze-meblowywanie i pucowanie toalet (taki przynajmniej z tego pożytek).

Jedna z kierowniczek osobiście uzupełniła wszystkie oznaczenia, metryczki i metki. Chyba wszystko, z wyjątkiem temperówki, ma swoją metkę.

Fabryczną tabliczkę „Logic Analyzer” i logo HP zakryła nasza metryczka „Logic Analyzer”. Napisu „wypucowana podłoga” nie ma pewnie tylko dlatego, że nie chciał się przykleić do takiej idealnej tafli. Ale absurd na tym się nie skończył.

Miejscowy wiceprezes dokonał odbioru przygotowań do wizytacji, pokręcił głową i powiedział: „O rany, to ma być laboratorium, a nie wystawa branżowa”.

„Nie chce, żeby to była wystawa branżowa, nie chce, żeby to była wystawa branżowa” - powtarzało kierownictwo laboratorium.

Wiceprezes wkurzył się chyba jeszcze bardziej przy wyjściu, bo akurat układano tam darń w bardziej wydeptanych miejscach.

Następne pół dnia stracono na kolejną rearanżację laboratorium.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Najgłupszą rzeczą, jaką szef zrobił w naszym zespole, było wprowadzenie systemu punktowego. Mamy dzienniczki, do których wpisuje się wszystko, co zrobiliśmy w ciągu dnia, i dostajemy punkty.

Nie jest to świątły umysł.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Oto historia autentyczna.

Kiedy byliśmy w dołku, nasz nowy dyrektor naczelny uznał, że potrzebne jest zebranie motywujące. Zaplanował między innymi projekcję filmu zrobionego na zlecenie firmy. Miało to być profesjonalne narzędzie służące stymulowaniu załóg. Film propagował zasadę „Próbuj do skutku, aż odniesiesz sukces”, wyznawaną przez baloniarza Maxiego Andersona. List pilota był cytowany w filmie.

Maxie zginął trzy lata wcześniej w katastrofie balonu.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Oto historia autentyczna.

Pewnego razu jeden z ważnych szefów zdrzemnął się na zebraniu i przez sen obgryzał pióro. W końcu je przegryzł i niebieski atrament zaczął ściekać z ust na koszulę. Wszyscy zachowali kamienną twarz, nikt mu nie zwrócił uwagi i facet przesiedział tak całe spotkanie.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

W naszym regionie jest wielkie zapotrzebowanie na inżynierów pewnej specjalności, zaczęli się więc oni przenosić z naszej firmy do innych, gdzie przy mniejszym o połowę nakładzie pracy dostają o piętnaście procent wyższą pensję.

Dyrekcja zwołała zebranie inżynierów, którzy jeszcze nie pouciekali.

Wszyscy myśleli, że dyrekcja zaoferuje podwyżki lub korektę obciążeń.

Szefowie mieli jednak tylko koszulki firmowe do rozdania i życzenia „miłego dnia”.

Inżynierowie wrócili do siebie, cisnęli te koszulki na podłogę i wykonują na nich jakiś dziwny taniec.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Pewnie nie będzie pan chciał uwierzyć, ja też początkowo nie wierzyłam, ale to prawda.

Tutejszy program [nazwa firmy] wymaga pięciu godzin dodatkowej pracy tygodniowo, które nie są płatne. Koleżanka wzięła dwa tygodnie urlopu. Po powrocie poinformowano ją, że jest winna firmie dziesięć godzin pracy dodatkowej.

Koleżanka powiedziała, żeby dyrekcja pocałowała ją w dupę. Myślę, że potraktowała kierownictwo w sposób przesadnie uprzejmy.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Kierownictwo rozesłało ostatnio nowy statut firmy, który mamy podpisywać, wyrażając w ten sposób swoje poparcie.

Po podpisaniu dostaje się specjalny znaczek do wpięcia w Mapę lub inne miejsce tego rodzaju. Następnie (to jest najlepsze), gdy się spotka inną osobę ze znaczkiem, należy powitać ją „tajnym salutem”. Ten „tajny salut” składa się z dwóch faz - najpierw dotykamy dłonią swojego znaczka, a potem pokazujemy kciuk do góry. Czy nie prostsze byłoby pozdrowienie hitlerowskie? Kraina Czarów.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Mamy tu lidera zespołu, który jest zarazem jedną z tych osób (idiotów), które przychodzą na zebranie z piętnastominutowym spóźnieniem i chcą, żeby im wszystko powtarzać.

W wakacje nie było wiele roboty, on zaś nie miał nic do roboty. Przyszedł więc na zebranie, które nie miało nic wspólnego z pracą jego działu. Usiadł i powiedział, że jeśli nie jest na zebraniu, to się czuje, jakby już nie pracował. Ponieważ nie było innego zebrania w budynku, przyszedł tutaj.

Powiedzieliśmy mu, żeby siedział, jeśli chce, ale pod warunkiem że będzie cicho. Oczywiście nie wytrzymał. Zadawał nieistotne pytania dotyczące spraw, które były już omawiane.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Zbliżały się ósme urodziny naszej firmy. Grupa pracowników zabrała się do organizowania pikniku za budynkiem. Dowiedział się o tym szef i nalegał, aby włączyć do programu jego okolicznościową mowę,

Wszystko szło zgodnie z planem. Na fetę przyszło około stu osób, które objadały się specjałami z grilla i piły margaritę bez ograniczeń. Następnie szef ustawił na środku swoją skrzynkę, po mydle i rozpoczął przemówienie. Powiedział nam między innymi, że „może nasza firma jest jeszcze nowa, ale będzie stawać się coraz lepsza, bo jest nadzieja, że zatrudni lepszych ludzi niż ci, którzy są tu obecnie”.

Najśmieszniejsze jest to, że ten facet nigdy nie zrozumiał, jak obraził wszystkich ludzi w swojej firmie. Do dziś dnia wspominamy tę niesławną mowę.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Czy dyrekcja w pańskiej firmie też jest tak natchniona?

Z pierwszej strony zakładowego Biuletynu Kompleksowego Zarządzania Jakością:

„Jedynym czynnikiem, który odróżnia firmy zwycięskie od pokonanej konkurencji, jest zdolność pozostawania konkurencyjnym w niewiarygodnie konkurencyjnym świecie!”

Dyrekcja ma dar niezawodnego odkrywania oczywistości czy...???

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Nasz dyrektor generalny tuż przed Bożym Narodzeniem wygłosił płomienną mowę do całej załogi. Nakreślił w niej naszą misję „stania się firmą, którą wybiorą klienci, partnerzy i pracownicy”, po czym w lutym zrezygnował i przeszedł do konkurencji.

No, on z pewnością wyboru dokonał.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Właśnie kończyłem moją bułkę 2 rodzynkami, gdy zobaczyłem kolegę w zagródce naprzeciwko. Mówił coś o „szefostwie firmy”, o „niechodzeniu ścieżką...” Uderzyło mnie, jak

znakomicie ten ostatni kawałek bułki będzie się do tego nadawał. Wprost stworzony dla tej głowy, od której się pewnie odbije...

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!;

Kilka lat temu sporządziłem szkic wykazujący niedoskonałość pewnego elementu, montowanego w większości naszych wyrobów. Podczas spotkania z wiceprezesem do spraw technologicznych powiedziałem mu o sprawie i pokazałem szkic.

Wziął go do ręki, popatrzył i powiedział: „O rany”.

Myslałem, że widzi to samo, co ja - jest problem w znacznej części naszej linii produkcyjnej i trzeba go rozwiązać.

- O rany - powiedział znowu - jak pan zrobił ten szkic?

W ciągu następnych dwóch tygodni byłem zajęty głównie sporządzaniem szkiców dla tego wiceprezesa, który następnie posługiwał się nimi w Komisji Menedżmentu Korporacyjnego. Dzięki moim materiałom przyćmił wszystkich ważniaków z marketingu (innych wiceprezesów), którzy mieli tylko maczki, nad którymi tygodniami męczono się w sekretariatach technicznych.

Sprawa wadliwego elementu została rozwiązana dopiero po roku. Wiceprezes bowiem nie przejął się nią szczególnie i dopiero klienci wymusili korektę.

Rzecz szczególna, a może typowa, że później dostałem podziękowanie nie za zwrócenie uwagi na problem, zanim klienci zaczęli go odczuwać, lecz za jego usunięcie dopiero po ich reklamacjach.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Jeden z menedżerów zaproponował taki oto sposób na wyegzekwowanie punktualności na zebraniach:

Za każdą minutę spóźnienia spóźnialski płaci tyle, ile osób na niego czeka,  
(kara = liczba osób x minuty spóźnienia)

Nie trzeba było wiele czasu, żaby pomysłodawcą sam przybył na zebranie spóźniony czterdzieści minut. Czekalo na niego trzydzieści osób!

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

W tutejszej firmie musimy CO SZEŚĆ MINUT potwierdzić obecność na stanowisku pracy - służą do tego specjalne karty zegarowe, I niech pan sobie wyobrazi, jesteśmy pracownikami „na stałych etatach”.

Przyczyną wprowadzenia tego reżimu były matactwa w księgach handlowych, autorstwa bonzów z naszego oddziału. Rzecz miała miejsce kilka lat temu. Zamiast jednak ukarać ksiąŜątką, zarządono chłostę dla wieśniaków - nęka się ich rozliczaniem z kaŜdej chwili.

Jakiś czas temu kolegę wzięto na spytki. Pojawiły się pytania: „Co pan robi? Numer pańskiej karty? Czy popełnił pan kiedyś oszustwo? (Nie bujam z tym ostatnim. Naprawdę tak PYTAJĄ!).

Ale przesłuchanie trwało dłuŜej niŜ sześć minut... (dokładnie siedem). Później więc kolega został wezwany na dywanik za wliczenie przesłuchania do czasu pracy! Musiał złoŜyć przeprosiny na piśmie, bezpośredni przełoŜony teŜ na piśmie oświadczył, Ŝe to się wiêcej nie powtórzy, a właœciwy wiceprezes (oczywisty oksymoron) sporządził memorandum ostrzegające, Ŝe w wypadku ponownego wypadku tak raŜącego naruszenia dyscypliny polecą głowy...

Sytuacja się jednak poprawia. Rygory zelzały - obecność na stanowisku pracy potwierdzamy juŜ tylko raz na kwadrans.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Ostatnio dyrektor do spraw kadrowych mówił mi o pracowniczce, która cierpi na stres związany z uŜywaniem myszy komputerowej. Zasugerowałem, by wyposaŷyć kobietę w tablet za sto piêćdziesiąt dolarów zamiast myszy i wyeliminować kłopoty bez spadku wydajności.

Odpowiedź była następująca: „Ćśśś. Niech pan o tym nikomu nie mówi. Jeœli się zorientują, Ŝe mogą uniknąć bólu i cierpienia, wszyscy będą chcieli takiego sprzętu!”.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Podczas wojny domowej w firmie, gdy wszyscy bronią swoich stanowisk, dyrektor wkracza na cotygodniową operatywkę, kładzie magnetofon na stół i włącza, Zebrani sztywnieją, patrzą po sobie i przybierają kamienny wyraz twarzy.

Dyrektor beszta pracowników za to, że milczą, i za „nadmierne stresowanie się”.

Następnie dyrektorski totumfacki rozdaje zebrany ankietę zatytułowaną „Stresomierz”. Skala jest siedmiostopniowa - od „niczym się nie przejmuję” (zero stresu) do „zaraz wybuchnę”.

Ankietę trzeba wypełnić, podpisać i zwrócić.

„Stresomierze” pobierano, podliczono, uśredniono i wynik wywieszono na ścianie.

„W tym tygodniu stres na poziomie 4,3!”

Za tydzień: „Stres na poziomie 4,2, poprawa!”

Oczywiście wszystkie „poufne” ankiety znalazły się w bufecie, żeby można było pobawić się w zgadywanie, kto jest substancją wybuchową, a kto zasypia w biurze.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Oto nowinki z mojej firmy:

Ostatnio miała miejsce fala zwolnień, z których każde miało być ostatnie;. Odeszły całe grupy, ale dopiero po długiej publicznej debacie na temat nikłej wartości ich kompetencji technicznych. Działa zespół wdrażający „Inicjatywę Indiańską”. Właśnie się zreorganizowaliśmy i potowa kierownictwa została dobrana według kryterium gotowości do uprawiania wazeliniarstwa wobec szefa.

Morale jest niziutkie.

Jednak, o dziwo, problem morale został zauważony. (Myślę, że oni są trochę zaniepokojeni, iż ludzie odchodzą sami, nie czekając, aż zostaną zwolnieni). Powołano komisję do zbadania tej sprawy. Rozpatruje ona między innymi takie zagadnienia:

- Gratyfikowanie wiedzy technicznej pracowników.
- Zbliżenie struktury płac do sytuacji rynkowej.
- Ogłaszanie planów i zasad zwalniania pracowników.
- Przekwalifikowanie pracowników zagrożonych zwolnieniem. Owocem długich dyskusji na temat tych (i wielu innych) kwestii jest..., zespół ZABAWA!!!

Morale pracowników jest niskie. Potrzeba nam więcej pikników i gry w kręgle. Jeśli będziemy bardziej integrować się po pracy, znikną nasze problemy w pracy.



Gdybym przeszedł do klasy liderów, jestem pewien, że zrozumiałbym to wszystko...

## Znaczenie czupryny dla lidera

Na koniec żadna próba opisu lidera nie byłaby kompletna bez uwag na temat czupryny. Kobietom wystarczy po prostu mieć włosy. Natomiast w wypadku mężczyzn jakość owłosienia ma zasadnicze znaczenie dla jakości lidera.

Po raz pierwszy związek czupryna-przywódtwo odkryłem, pracując w Crocker Bank i Pacific Bell. Z czasem zrozumiałem, że nie jest to korelacja przypadkowa.

Na szczycie kierowniczej piramidy z reguły znajdziemy mężczyzn z gęstymi włosami średniej długości czesanymi na bok. Z upływem czasu pokrywają się one srebrnym nalotem, ale nigdy nie rzedną. Włosy Jacka Kempa. Włosy Newta Gingricha. Włosy, które nie umrą. Włosy, których nie przebiłaby kula. Włosy, które osłoniłyby pojazd kosmiczny przy powrocie [przyp.: Gdybyś chciał popatrzeć z góry na chiński Wielki Mur.].

Oczywiście istnieją wyjątki. Czasem bardzo zręczny łysy lider, taki jak Barry Diller, prześlizgnie się niczym delfin przez sieć na tuńczyka. Zdarza się to jednak rzadko i moim zdaniem tylko dlatego, że ci liderzy po części są delfinami (jeżeli przyjrzy się z bliska Barry'emu Dillerowi, na czubku jego głowy zauważysz coś jakby malutkie nozdrza). Liderów, którzy są po części delfinami, łatwo rozpoznać:

1. Nie mają włosów.
2. Poproszą cię o napisanie „deklaracji morświna”.

## Konkluzja

Nie miałem zamiaru sugerować w tym rozdziale, że przywództwo to to samo co oszustwo. Różnice są znaczne: lider jest o wiele lepiej opłacany i nie musi być aż tak bystry. Polecam ci tę drogę kariery.

## Przywódtwo w obrazkach

### Rozdział 26

Nowy model firmy: W05

W tym rozdziale czytelnik znajdzie wybór niesprawdzonych sugestii autora, któremu nie udało się zarządzać z powodzeniem niczym oprócz własnych kotów. (A właśnie, tego szarego nie widziałem już od dwóch dni).

Niektórzy ludzie myślą, że ponieważ kpie sobie z różnych metod zarządzania, pewnie mam jakieś znakomite alternatywy i samolubnie trzymam je dla siebie. Z upływem czasu sam zaczynam w to wierzyć. (Jeśli to nie potwierdza mojej głównej tezy - że wszyscy jesteśmy idiotami - to co innego może?).

Wątpię, by cokolwiek z tego, czego dowiedziałeś się z tej książki, mogło poprawić ci życie, ale jestem pewien, że nic również nie mogło ci zaszkodzić, a to już coś, biorąc pod uwagę wiele innych spraw, z którymi masz do czynienia.

Jeżeli ktoś z was jest na tyle łatwowierny, by słuchać moich rad, niech pamięta, że go ostrzegąłem. To powiedziawszy, mam nadzieję, że znajdziesz tu wiele ciekawych informacji.

## Podstawy

Kluczem do dobrego zarządzania jest wiedza na temat tego, co ma, a co nie ma zasadniczego znaczenia dla sukcesu. Oto moje wielkie spostrzeżenie na ten temat:

Firmy z wydajnymi pracownikami i udanymi produktami zwykle dobrze sobie radzą.

Ta-dam!

To może się wydawać oślepiającym błyskiem oczywistości, ale rozejrzyj się po swojej firmie i zobacz, ile rzeczy robi się choćby oczko poniżej poziomu, który mógłby poprawić wydajność pracowników lub jakość produktu [przyp.: Mówiąc „produkt”, mam na myśli całość doświadczenia klienta z efektem działalności firmy, a więc także dystrybucje i wizerunek.].

Każde takie działanie zakończy się niepowodzeniem, a w każdym razie nie przyniesie niczego pożytecznego. Jeśli jesteś w nie zaangażowany, możesz tego nie widzieć, ale to prawidliwość.

Trudno mi wytłumaczyć, co to znaczy „oczko poniżej poziomu”, ale będziesz wiedział, w czym rzecz, jeśli to zobaczysz. Pomogą przykłady:

\* Jeżeli piszesz kod do nowego oprogramowania komputerowego, dokładasz się do tego, co podstawowe, bo ulepszasz produkt. Jeśli natomiast tworzysz regulamin pisania programów komputerowych, jesteś „oczko niżej”.

\* Jeżeli testujesz lepszą metodę montażu produktu, to sprawa zasadnicza. Ale jeśli jesteś w zespole, który ma wypracować system załatwiania wniosków, również spadłeś „oczko niżej”.

\* Rozmawiasz z klientami? Rzecz zasadnicza. Rozmawiasz o klientach? Prawdopodobnie jesteś „poniżej”.

\* Jeżeli uczestniczysz w którymś z wymienionych niżej przedsięwzięć, oddaliłeś się od spraw istotnych dla firmy i nie będą po tobie płakać, gdy uprowadzą cię kosmici.

Sprawy drugorzędne

Targi jakości

Zespół usprawniania procesów

Komisja nagród

Badanie satysfakcji pracowniczej

System opracowywania wniosków

ISO 9000

Standaryzacja

Procedura ulepszeń

Reorganizacja

Opracowanie budżetu

Pisanie deklaracji wizji

Pisanie deklaracji misji

Prowadzenie listy akceptowanego sprzętu

Takie działania poniżej poziomu podstawowego wydają się jednak nieodzowne. Każde z nich można przekonująco uzasadnić. Na przykład firma nie może funkcjonować bez budżetu. I nie zalecam podejmowania takich prób. Myślę jednak, że należy skupić się na sprawach zasadniczych (ludzie i produkt), a wszystkie drugorzędne traktować zgodnie z jedną prostą zasadą.

Ta zasada to spokój, stałość i konsekwencja. Trzeba opierać się żądaniom szybkich zmian. Pomysły „poprawienia” struktury organizacyjnej, rewizji polityki firmy w nowej sytuacji lub tworzenia komisji do podnoszenia morale załogi bywają kuszące. Każda z tych rzeczy z osobna wydaje się mieć sens. Doświadczenie uczy jednak, że generalnie kończy się te akcje w punkcie oznaczającym regres.

Na przykład firmy bez końca majstrują przy systemach wynagrodzeń. Rzadko rezultatem jest wzrost zadowolenia i wydajności pracowników. Pracownicy marnują czas i energię na pisanie życiorysów i kompletowanie dokumentacji, menedżerowie na wyjaśnianie i uzasadnianie nowych systemów.

Zasada stałości i konsekwencji przemawia za utrzymaniem istniejącej siatki płac, jeśli gromko nie woła o pomstę do nieba. Firma, która skupia się na sprawach zasadniczych, ma wystarczająco duży zysk, by stworzyć odpowiedni system wynagrodzeń.

Najlepszym przykładem bezowocnej działalności, która często z pozoru wygląda racjonalnie, jest reorganizacja. Czy ktoś kiedyś widział reorganizację, która poprawiła wydajność pracowników lub jakość produktów?

Czasem pojawiają się korzyści pośrednie, bo jest okazja, żeby pozbyć się głupków, ale to nie równoważy ogólnego zaburzenia. Zasada stałości i konsekwencji przemawia za pozostawieniem istniejącej struktury organizacyjnej, jeśli nie nastąpiła jakaś generalna zmiana w branży. Dodać lub ująć ludzi, gdzie trzeba, ale układu nie zmieniać. Niech pracownicy robią coś innego niż projektowanie nowych wizytówek.

Wiele spraw drugorzędnych załatwia się samoczynnie, jeśli podstawowe kwestie dotyczące ludzi i produkcji są rozwiązane. Firma z dobrymi wyrobami rzadko potrzebuje deklaracji misji. Wydajni pracownicy zasugerują usprawnienia bez potrzeby udziału w nasiadówkach Zespołu Jakości. Nikt nie zauważy braku Komisji Nagród i Wyróżnień, jeśli kierownicy z prawdziwego zdarzenia na bieżąco będą gratyfikować wspaniałe rezultaty pracowników. A i opracowanie budżetu okaże się nagle bardzo proste w obliczu przyływu pieniędzy (wynik skupienia się na produktach).

Wyjątek od reguły stałości warto może zrobić dla zmian na tyle radykalnych, że zasługują już na miano restrukturyzacji. Sprzeciwiam się bowiem zmianom pozornym i nieuzasadnionym.

Jeżeli zgodzisz się z moją tezą, że za wiele energii idzie na aktywności drugorzędne i pozorne, to następnym pytaniem jest: Jak skupić się na kwestiach podstawowych - jak sprawić, by pracownicy stali się wydajniejsi, a produkty atrakcyjniejsze.

Służę pomocą.

Po piątej

Opracowałem model firmy doskonałej. Jej pierwszym celem jest maksymalna wydajność pracowników. Uważam, że najlepsze produkty są zwykle dziełem najwydajniejszych, dlatego ze spraw podstawowych tę uważam za najbardziej fundamentalną.

Moja hipotetyczna firma dąży do tego, by pracownicy wykonywali jak najlepszą robotę i opuszczali zakład o piątej. Wyjście o piątej jest tu sprawą tak istotną, że dla jej podkreślenia tak właśnie nazwałem przedsiębiorstwo WO5 (Wyjście o Piątej). Jeśli zignorujesz jądro pomysłu, rozsypie się cała reszta. Zobaczysz dlaczego.

W dzisiejszych czasach ktoś, kto wychodzi z firmy o piątej po południu, cieszy się mniejszym poważaniem niż Dzienny Ośrodek Pomocy Michaela Jacksona. WO5 ma to zmienić - ma zagwarantować, że pracownik, który o siedemnastej jest już w bramie, wykonał swoją pracę i wszyscy o tym wiedzą. Aby to zmienić, WO5 musi wiele rzeczy robić inaczej niż typowe firmy.

Przedsiębiorstwa zużywają mnóstwo energii na zwiększanie satysfakcji pracowników. To bardzo miło z ich strony, ale spójrzmy prawdzie w oczy - praca wypala. Gdyby ludzie lubili pracę, wykonywaliby ją za darmo. Musimy ludziom płacić za pracę, dlatego że z natury jest nieprzyjemna w porównaniu z innymi możliwościami. W WO5 zdajemy sobie sprawę, że najlepszy sposób na usatysfakcjonowanie pracownika to umożliwienie mu wyjścia z pracy jak najwcześniej.

WO5 nie proponuje, by zmniejszyć produktywność pracowników, a jedynie wkład czasowy. Oto podstawowe założenia WO5:

- \* Szczęśliwi pracownicy są bardziej produktywni i twórczy niż nieszczęśliwi.
- \* Istnieje granica szczęścia w miejscu pracy. Większe porcje szczęścia można absorbować jedynie dzięki spędzaniu dłuższego czasu poza firmą.
- \* Przeciętna osoba jest produktywna jedynie przez kilka godzin w ciągu dnia, bez względu na to ile godzin „przepracowuje”.
- \* Ludzie wiedzą, jak kondensować działania, aby zmieścić się w ograniczonym czasie. W ten sposób zarówno wzrasta ich energia, jak i rozwijają się zainteresowania. Nagroda jest bezpośrednia i osobista - idą wcześniej do domu.
- \* Firma nie może zrobić wiele, żeby stymulować zadowolenie i kreatywność pracowników, ale z pewnością może jedno i drugie zniweczyć. Powinna więc trzymać się od tej sfery z dala. Kiedy przedsiębiorstwa próbują wyzwolić w pracownikach kreatywność, sytuacja zaczyna przypominać taniec niedźwiedzia z mrówką. Wcześniej czy później mrówka zrozumie, że to zły pomysł, choć niedźwiedź niekoniecznie.

## Stojąc z boku

Większość ludzi jest kreatywna z natury i szczęśliwa a priori. Nie jest to widoczne, ponieważ idee współczesnego zarządzania zostały tak pomyślane, by zniwelować te naturalne dyspozycje. Firma WO5 została natomiast tak pomyślana, by stać z boku i nie płoszyć dobrych rzeczy.

1. Pozwala ubierać się pracownikom, jak chcą, ozdabiać pomieszczenia według własnego gustu, pisać zawiadomienia w dowolnym formacie. Nikt nie wykazał jeszcze, by te sprawy miały wpływ na produktywność. Natomiast jeśli się nimi „zarządza”, daje się tym samym wyraźny znak, że konformizm jest ceniony wyżej niż wydajność i kreatywność. Lepiej więc zejść z drogi; niech ludzie sami decydują, co dla nich ważne.

Powstrzymuję się od zalecania ludziom, jakim typem komputera powinni się posługiwać. Czasem pozostanie przy standardowym oznacza większą wydajność. A wydajność musi być zasadą stojącą nawet ponad zasadą kreatywności.

2. Eliminuje wszelkie sztuczne stymulowanie kreatywności w firmie w rodzaju Planu Sugestii Pracowniczych czy Zespołu Jakości. Kreatywność wyłania się sama, gdy wszystko inne zostało dobrze zrobione. Jeśli funkcjonuje poczta elektroniczna, struktura organizacyjna odznacza się stabilnością, miejsce pracy wolne jest od stresu, a dobre pomysły dotrą do właściwych osób bez niczyjej pomocy. Główna sprawa to dać ludziom do zrozumienia, że kreatywność jest w porządku, i stanąć z boku.

## Co robi menedżer w W05

„Stanie z boku” nie może być głównym zajęciem menedżera. Jeśli więc chcesz być menedżerem w WO5, musisz wykonywać pewną pracę. Oto kilka najużyteczniejszych działań:

1. Eliminuj mendy. Nic tak skutecznie nie pozbawia pracowników sił życiowych jak kilku sadystycznych osobników, którzy zdają się istnieć wyłącznie po to, by obrzydzać życie innym.

Niestety, mendy często mają istotne kwalifikacje, które sam chciałbyś mieć. Sądzę, że trzeba wyraźnie powiedzieć, co się myśli. W firmie WO5 jeśli unieszczęśliwiasz kolegów, z definicji jesteś niekompetentny. Należy być twardym, napastliwym, nie zgadzać się, nawet

krzyczeć. Konflikt bywa zdrowy. Ale jeśli gardzisz innymi, jeśli lubisz okazywać pogardę i robisz to przy każdej okazji, zgadnij co? Jesteś mendą. I jesteś stracony.

2. Staraj się, by twoi pracownicy codziennie się czegoś uczyli. Najlepiej byłoby, gdyby uczyli się czegoś, co pomaga im w pracy, ale do nauki zawsze trzeba zachęcać. Im więcej wiesz, tym więcej połączeń wytwarza się w twoim mózgu i każda praca staje się łatwiejsza. Uczenie się umożliwia czerpanie satysfakcji z pracy, wzmacnia poczucie własnej wartości, zwiększa energię. Jako menedżer w WO5 musisz być pewien, że każdy pracownik codziennie się czegoś uczy. Oto kilka sposobów gwarantujących codzienną naukę:

- \* Popieraj próśby o szkolenia, nawet jeśli nie są związane bezpośrednio z pracą.

- \* Dziel się swoją wiedzą - i proś innych, by robili to samo, najlepiej w małych, łatwych do strawienia porcjach.

- \* Przypilnuj, by pracownicy mieli dostęp do czasopism branżowych.

- \* Jeżeli budżet pozwala, staraj się, by pracownicy mieli dostęp do nowego oprogramowania. Zagwarantuj połączenie z Internetem.

- \* Popieraj eksperymentowanie nawet wtedy, gdy pewien jesteś negatywnego rezultatu (jeśli koszty nie są wysokie).

- \* Spraw, żeby nauka wchodziła w zakres obowiązków wszystkich pracowników. Nagradzaj tych, którzy przekazują najwięcej użytecznej wiedzy kolegom.

3. Drobne rzeczy sumują się i tworzą środowisko sprzyjające ciekawości świata i zdobywaniu wiedzy.

4. Ucz pracowników, jak być efektywnym. Dawaj przykład i równocześnie stale wzmacniaj wartościowe postawy podwładnych:

- \* Twórczą pracę planuj na rano, a rutynową, nie wymagającą myślenia, na popołudnie. Na przykład zebrania powinny się odbywać po południu (jeżeli w ogóle są konieczne). To może mieć wielki wpływ na faktyczną wydajność i na to, jak się ją postrzega.

- \* Zebrania powinny być krótkie. Wyraźnie daj odczuć, że klarowność i zwięzłość są punktowane. Nagrodą za umiejętność przedstawienia problemu w skrócie jest możliwość wyjścia o piątej z czystym sumieniem. W każdej firmie mówią, że zwięzłość jest dobra, ale tylko w WO5 ten walor jest natychmiast nagradzany.

- \* Utrącaj pomysły działań niepotrzebnych i jasno to uzasadniaj. Nie daj się wciągać w realizację takich projektów z powodu źle rozumianej grzeczności. Nie gódź się na akcje odbiegające od istotnych spraw firmy. Wyjaśnij, dlaczego mówisz „nie”. Nazywaj rzeczy po imieniu.

\* Grzecznie przerywaj ludziom, którzy mówią za długo i nie na temat. Za pierwszym razem może się to wydać nieuprzejme. W końcu każdy będzie mógł i umiał to zrobić. Pamiętaj, że jest nagroda - wychodzisz o piątej.

\* Sprawnie i szybko załatwiaj rzeczy drobne. Na przykład zamiast rujnować się na zakup biurowego wyposażenia dołóż każdemu miesięcznie dwadzieścia pięć dolarów jako „ryczałt materiałowy” i niech sobie sami kupią to, czego potrzebują. Kto kupi mało, niech resztę pieniędzy zatrzyma dla siebie.

\* Jeśli wydajesz jakieś komunikaty, napisz je i od razu roześlij. Nie odbijaj ich na ksero. Najlepiej wykorzystać w tym celu pocztę elektroniczną.

## Wielki finał

Kultura efektywności zaczyna się od zwykłych spraw, nad którymi masz pełną kontrolę - od ubrania, długości spotkań, rozmów ze współpracownikami itp. Sposób, w jaki organizujesz to wszystko, określa kulturę twoich zasadniczych działań.

Co faktycznie mówi o sobie firma, która zbiera menedżerów na kilka dni i owocem tego jest deklaracja misji tego rodzaju:

„Projektujemy zintegrowane, światowej klasy rozwiązania na bazie ogólnoswiatowej”.

Odpowiedź: Jej menedżerowie nie umieją pisać, nie umieją myśleć, nie umieją wyłonić priorytetów.

Menedżerowie mają obsesję szerokiej perspektywy. Próbuje szeroką perspektywę pomieścić w deklaracji wizji, deklaracji misji i w Programach Jakości. Myślę, że szeroka perspektywa ujawnia się w drobiazgach. W ubraniu, w przyborach biurowych, w zwykłych uwagach i w kawie. Jestem absolutnie za szeroką perspektywą, jeżeli wie się, gdzie ją znaleźć.

I wreszcie na koniec - a powiem to już po raz ostatni - wszyscy jesteśmy idiotami i będziemy popełniać błędy. To wcale nie musi oznaczać czegoś złego. Mam zwyczaj powtarzać: „Kreatywność polega na pozwalaniu sobie na robienie błędów. A sztuka to umiejętność rozpoznawania, które błędy warto zachować”.

Dbaj o to, by twoi ludzie zachowali świeżość umysłu, byli szczęśliwi i efektywni. Wskaż cel, a potem usuń się na bok. Pozwól rzeczom się dziać. Czasami idioci umieją dokonać czegoś wspaniałego.

## Opowieści o firmach, którym odbiło



Oto kilka moich ulubionych historyjek od pracowników, z którymi trzeba by zrobić porządek:

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Proszę pozwolić mi opowiedzieć o incydencie, który stanowi doskonały przykład dziwacznej cechy ludzkiej - przerośniętej potrzeby chomikowania.

Z desperacją walcząc o rozwiązanie problemu niedziałającej instalacji klienta, technik zlokalizował wreszcie uszkodzenie. Jakaś mała membrana.

Jest po godzinach. Prywatnymi kanałami fachowiec dociera wreszcie do magazynu, w którym jest dyżurny pracownik, I wcale nie złości się z powodu telefonu o tak późnej porze. Przerzuca katalogi, odnajduje numer elementu i już wie, że w pomieszczeniu obok membranę znajdzie.

- Świetnie, co za ulga!

- Ale ja nie mogę TEGO panu dać.

- Dlaczego? (narastająca histeria...)

- Bo jest ostatnia. Jeśli panu dam, nie będę miał zapasu!

...metaliczny brzęczyk uciał żaloszny jęk...

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Muszę przekonać jeszcze kogoś oprócz siebie, że to zdarzyło się naprawdę.

Krótko po podjęciu pierwszej pracy przedstawiłem rozliczenie delegacji, które zaraz wróciło na moje biurko, ponieważ w jednym punkcie „pogwałciło regulamin” obowiązujący w firmie. Mocno przejęty uchybieniem skontaktowałem się natychmiast z odpowiednim urzędnikiem (tuż przed emeryturą), wyraziłem skruchę i poprosiłem o regulamin firmy, żeby się ustrzec przed podobnymi błędami na przyszłość. Urzędnik powiedział, że regulamin firmy jest tajny, nie do rozpowszechniania, a „każdy powinien go znać”.

Po chwili milczenia wróciłem cichutko do biurka pobity na głowę.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Menedżer z działu kontaktów z zagranicą, który nie ma bladego pojęcia o komputerach, kupuje komputery po jednej sztuce, żeby móc za nie płacić osobistą kartą kredytową. Następnie odbiera sobie te pieniądze w firmie. Czemu to robi? Żeby wylatać liczbę kilometrów potrzebną, by zostać stałym klientem linii lotniczych, co umożliwi mu karta kredytowa, którą się posługuje. Dzięki temu zakup dwudziestu komputerów dla naszej firmy trwa cały rok.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

To zdarzyło się mojemu koledze z zagródki.

Zawsze korzystał z terminarza z wymiennymi kartkami typu daytimer. Na początku grudnia (jak zawsze od lat) poszedł do „sierżanta Spinacza” (sekretarka dyrektora) po nowy wkład. Sierżant poinformowała, że wkłady zamówiła wyłącznie dla kierownictwa, a on jest szeregowym pracownikiem.

Dodała jednak, że jeśli przyniesie jej stary wkład (żeby mogła zobaczyć, czy naprawdę go używa), to może coś mu załatwi.

Odpowiedział: „Dziękuję bardzo, znajdę jakiś inny sposób na notowanie umówionych spotkań itp.”. Jako zdolny programista rzeczywiście coś wymyślił - papierowe ręczniki (z toalety) wiszą pod półką z książkami.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Jestem programistą w [nazwa firmy]. Jako dwudziestoczterolatek jestem lekceważąco traktowany przez jednego z „doświadczonych” inżynierów.

Podczas prezentacji projektu, którą prowadziłem, ten pan wstał i powiedział, że to, co przedstawiłem, nie opiera się na żadnej realnej podstawie i proponowane rozwiązanie na pewno nie będzie działać. Spytany o alternatywę, zaczął mówić zupełnie nie na temat. W końcu oświadczył, że musimy robić wszystko według jego metod, chociaż w ogóle ich nie określił i nie ustosunkował się do naszego problemu.

Proszony o wyjaśnienie odrzekł, że „ma lata doświadczeń”. Wobec nalegań rozwinął to nieco: „Mam lata doświadczeń, pan tego nie zrozumie”.

Nie muszę dodawać, że na następne zebranie nie został zaproszony.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Oto prawdziwa historia.

Klient poprosił o wyrób, zamówiliśmy go dla niego. Facet w dystrybucji powiedział: „W porządku” i wprowadził pozycję do bazy danych. Po kilku dniach dzwoni klient z pytaniem o swoje zamówienie. Dzwonimy do dystrybucji, a facet mówi tak: „Aaa, nie mogłem znaleźć klienta w mojej bazie danych, więc wycofałem zamówienie” (oczywiście nie mówiąc nikomu ani słowa). Prosimy go więc, żeby poszukał w bazie danych pod NUMEREM ZAMÓWIENIA, który nam podał. Nie ma. Prosimy, żeby poszukał pod numerem, który myśmy mu podali. „A, jest tutaj. Wycofałem zamówienie, bo nie mogłem znaleźć go w bazie danych”. Hmm.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Nasza firma jest tak podła, że stworzyliśmy związek zawodowy inżynierów. Podczas ostatnich negocjacji dyrekcja przedstawiła związkowi zamiar skrócenia przerwy na lunch z czterdziestu dwóch minut (tak, dokładnie czterdzieści dwie, i do tego obwieszczane dzwonkiem) do trzydziestu. Na pytanie dlaczego padła odpowiedź, że za mało ludzi korzysta z bufetu. A jak się skróci przerwę do pół godziny, to nikt nie zdąży wyjść na lunch i wszyscy będą skazani na bufet. Wygląda na to, że tracą pieniądze! (Nawiasem mówiąc, żarcie tam naprawdę śmierdzi).

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Kilka tygodni temu podsłuchałem na korytarzu rozmowę na temat nowego firmowego podręcznika do korzystania z programów komputerowych. Usłyszałem, że we wstępie znajduje się zalecenie, by wszyscy używający programów do prac chronionych dostosowali się do procedur w podręczniku. Zajmuję się wyłącznie takimi pracami. Dziwne, że dowiedziałem się o sprawie z przypadkowo podsłuchanej rozmowy.

Poszedłem więc do działu dokumentacji i poprosiłem o egzemplarz podręcznika. Usłyszałem, że na razie go nie dostanę, bo podlega ochronie. Mam wypełnić kwestionariusz i zebrać podpisy menedżerów.

- Ale tam na pierwszej stronie jest napisane, że muszę postępować według instrukcji zamieszczonych w podręczniku! - mówię.

- A skąd pan to wie? - popatrzyli na mnie podejrzliwie.

Wziąłem więc kwestionariusz i wyszedłem.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

To zdarzyło się naprawdę.

Ostatnio przenieśliśmy się do nowego budynku. Wszystkie firmy boją się teraz pokazywać, że mają zyski, toteż wyposażenie nowych biur wcale nie odbywa się automatycznie. Nic się nie pojawi, jeżeli nie zostanie wyproszone.

Przyjechały wreszcie meble modułowe i zmontowano je. Wkrótce potem na ścianach powieszono białe tablice. Na zebraniu kierowników działów padło pytanie:

- Czy dostaniemy markery i wymazywacze?

- No, nie sądzę... wydaje mi się, że to, co się na tablicach teraz napisze, pozostanie już na stałe. - Tak powiedział kierownik od zaopatrzenia.

Dopiero widząc, jakie wszyscy zrobili miny, dodał:

- Może powinienem to jeszcze przemyśleć.

Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott

Jedną z rzeczy, która najbardziej podoba mi się w obecnej pracy, jest fakt, że nie muszę co pięć minut piszczeć: „Żyję w komiksach Dilberta!”, tak jak to było w poprzednim miejscu.

Tak, to mi się podobało. Do dziś.

Opiszę panu sprawę napojów orzeźwiających w nadziei, że znajdzie pan coś zabawnego w naszej mizerii, coś, co będzie mógł pan wykorzystać do torturowania Dtlberta i Wally'ego.

Do niedawna była to firma na dorobku. Takie młode przedsiębiorstwa bardzo pilnują, by załoga uczciwie pracowała. Kontroluje się więc, czy nie odchodzimy od biurka. Dlatego rozwozi się jedzenie i napoje, żeby po nie nie biegać. Instaluje się też automaty do kawy, gier wideo itd. A raczej robiło się to wszystko.

Najpierw zniknęło jedzenie. Powiedziano nam, że właśnie „rozważa się ewentualność”, ale to był skrót od „zawiesiliśmy w nadziei, że za jakiś czas zapomnicie i przestaniecie burczeć”. Następnie dowiedzieliśmy się, że każdy zapłaci trzy dolary za wymianę kart magnetycznych do budynku, bo „ludzie gubili je zbyt często”.

Informacja o kartach rozesłana pocztą elektroniczną szczególnie wszystkich wkurzyła. Czy rozmyślnie gubimy karty? Czy istnieje czarny rynek kart?

Darmowe soki i woda mineralna - to wydawało się niezagrożone.

Choć od dwóch tygodni lodówki wyglądały pustawo. Najpopularniejsze marki wody zniknęły, podobnie jak śmietanka do kawy.

W końcu lodówki opustoszały zupełnie, a ludzie zaczęli nękać e-mailami dział zaopatrzenia.

Oto odpowiedź, którą rozesłano w całej firmie. Nazwisko winnego zostało usunięte.

\*\*\*

Pozdrawiamy wszystkich!

Jesteśmy właśnie w trakcie „eksperymentu” - próbujemy ograniczyć koszty zaopatrzenia w kawę, napoje, przybory kuchenne i biurowe. Poprosiliśmy naszych dostawców o krótką przerwę.

Podczas tego eksperymentu mamy, nadzieję rozpoznać potrzeby pracowników. Chcemy wiedzieć, który rodzaj wody mineralnej i kawy cieszy się największą popularnością. Chcemy się zorientować, wodę jakich firm możemy wyeliminować. Chodzi nam o to, by w przyszłości zawsze mieć pod dostatkiem tego, co ma wzięcie, i nigdy w nadmiarze tego, co nie cieszy się popularnością.

To samo dotyczy zaopatrzenia w materiały biurowe. Próbuje się określić, ile rodzajów długopisów, papieru, kopert itp. naprawdę powinniśmy mieć w magazynie.

Nadal zamawiamy artykuły na życzenie. Prosimy jedynie o pomoc w ograniczeniu kosztów. Rolodex za piętnaście dolarów spełni tę samą funkcję co rolodex za pięćdziesiąt. Prosimy wziąć to pod uwagę.

Pomóżcie nam w tej akcji. Będę monitorował zaopatrzenie w napoje orzeźwiające i kawę, a także inwentaryzację artykułów biurowych. Jeżeli wystąpią braki w dostawie kawy,

wody i mleka, proszę mnie informować, Podobnie z materiałami biurowymi. W takich sytuacjach proszę zaglądać do kuchni i magazynków na innych piętrach, może tam znajdzie się to, czego u państwa zabrakło. Zachęcamy również do jak najpełniejszego wykorzystywania wszystkich artykułów i materiałów - dobrze jest opróżnić butelkę wody do dna, zanim się sięgnie po następną.

Prosimy również o pomoc przy utrzymaniu czystości w kuchniach i magazynkach, tak by wyglądały jak podobne pomieszczenia w państwa domach.

Dziękuję za pomoc. Po zakończeniu eksperymentu roześle odpowiednią informację.

K

\*\*\*

Nastąpiła wymiana e-maili. Przytoczę kilka listów do zaopatrzenia i odpowiedzi tajemniczego K.

\*\*\*

List i odpowiedź pierwsza:

K!

Nie do końca rozumiemy, jak ograniczanie dostaw napojów ma pomóc w rozeznaniu naszych potrzeb i przyzwyczajzeń, Jeśli nie mamy ulubionych napojów, sięgamy po te inne, bo nie mamy wyboru.

Ja, na przykład, lubię colę, ale teraz jej nie ma, piję więc piwo root. Rzecz w tym, że ja nienawidzę piwa root. Piję je tylko dlatego, że potrzebuję kofeiny i piwo root ze wszystkiego, co zostało, jest jeszcze najlepsze. Ale wy pewnie wyciągacie z tego wniosek, że ja lubię piwo root, skoro je piję. Spożycie tego piwa wzrasta, pewnie więc będzie większe zamówienie, a na colę mniejsze.

To oczywiście, że w celu zbadania rzeczywistych preferencji załogi należałoby zamówić dużą ilość wszystkich napojów i po tygodniu spisać, ile czego ubyło.

T

\*\*\*

T!

Świetna argumentacja! Jeśli jednak jest pan miłośnikiem coli, jak wynika z listu, proszę przejść się po innych piętrach. Na pewno pan ją tam znajdzie. Wiem, że mamy colę na pierwszym piętrze. Trochę to niewygodne, ale myślę, że dla pana będzie warto spaceru. Ja

sam jestem zwolennikiem coli dietetycznej. Lubię również piwo root, Mountain Dew i colę, ale preferuję colę dietetyczną. Najpierw więc sprawdzam inne piętra, a dopiero potem decyduję się na coś innego. Taki już jestem.

K

\*\*\*

List i odpowiedź druga:

K!

Proszę mi wybaczyć, zabrzmiało to może niegrzecznie, ale rzecz jest idiotyczna. Nie mam ochoty przerywać pracy tu, na trzecim piętrze, i łączyć po dwóch innych piętrach w poszukiwaniu czegoś, co lubię. To byłoby poważne zaburzenie mojego rytmu pracy, a poza tym wściekłabym się, gdybym po takiej wędrówce poszukiwanego napoju nie znalazła. To nie jest rozsądna alternatywa, że może gdzieś na innym piętrze znajdzie się coś odpowiedniego do picia.

Jeżeli pańskim celem jest zorientowanie się w preferencjach pracowników, to ograniczenie dostaw w czasie rozpoznania może tylko zagwarantować rezultaty nie mające nic wspólnego z rzeczywistością, na co zwrócił uwagę T. Ludzie piją to, czego nie lubią, bo nieosiągalne jest to, co lubią.

Ostatnio piję tylko sok jabłkowy. Wciągu ostatnich tygodni brakowało go jednak kilka razy. Nie piłam wtedy nic i byłam w podłym nastroju. Nie jestem pewna, czy to pomoże, pańskiemu eksperymentowi, ale może i takie dane się liczą.

J

\*\*\*

J?

Dziękuję pani za dane!

K!

\*\*\*

List i odpowiedź trzecia:

K!

Brak soku bardzo mnie złości. W lodówce na trzecim piętrze nie ma w ogóle soku. Nie piję napojów gazowanych, więc sok to dla mnie jedyne rozwiązanie.

Soku nigdy nie było pod dostatkiem, zawsze znikał przed kolejną dostawą. Teraz jednak zaczyna go brakować już od rana.

Zacząłam jeść lunch, zanim spostrzegłam, że nie ma soku. Jestem bardzo spragniona, zła i mam mnóstwo roboty. Teraz wybieram się na inne piętra w poszukiwaniu czegoś do picia.

Czy zmienił pan zamówienie celowo, żeby spowodować braki?

Dlaczego?

To dla mnie bardzo uciążliwe!

D

\*\*\*

D!

> Czy pan zmienił zamówienie celowo, żeby spowodować braki?

TAK!

> Dlaczego?

NIE BYŁA TO MOJA DECYZJA. POWTARZAM, TO TYLKO NA CZAS EKSPERYMENTU I WKRÓTCE NAPOJÓW BĘDZIE WIĘCEJ.

>To dla mnie bardzo uciążliwe!!!

PRZEPRASZAM. ROBIĘ TYLKO TO, CO MI KAZANO.

K

\*\*\*

Czy K jest marionetką Kotberta?

Myślę, że ludzie nie byliby tak źli, gdyby te napoje zaczęto po prostu sprzedawać. Tymczasem firma wydaje pieniądze na sprzęt i bezużytecznych pracowników. Myślę, że powinniśmy płacić za napoje - może w ten sposób uda się zwolnić jednego pracownika. Kogo zwolnić, wybralibyśmy w po-wszechnym głosowaniu. Nikt mi jeszcze nie powiedział, że jestem szurnięty.

Jest nadzieja

Na koniec list, który lubię najbardziej spośród wszystkich przysłanych do mnie kiedykolwiek za pośrednictwem poczty elektronicznej.



Od: (nazwisko do wiadomości adresata)

Do: scottadams@aol.com

Scott!

Kiedy byłem młodszy, pojechałem do Chicago. Wsiadłem z taksówki i wiatr porwał mi parasol. Nie udało mi się go złapać. Rozliczając delegację, dopisałem: „Parasol - piętnaście dolarów”. Naturalnie księgowy mi to skreślił. Po powrocie z następnej delegacji napisałem już tylko na odwrocie rozliczenia: „A teraz zgadnij, gdzie tu jest parasol!”