

KSIĄŻKI ONEPRESS

kontakt →



Tytuł: Poradnik korporacyjnego szczura

Autor: Joep P. M. Schrijvers

Tłumaczenie: Krzysztof Masłowski

ISBN: 83-7197-851-0

Tytuł oryginału: [Hoe Word Ik Een Rat?](#)

Liczba stron: 176

Masz już dość czytania o efektywnych menedżerach? Jesteś znużony próbami pokonywania wszystkich problemów w minutę? A może bardziej interesuje Cię, kto zjada owoce Twojej pracy? Uwolnij się od podręczników zarządzania: dowiedz się, jak naprawdę pozyskiwać przyjaciół, wywierać wpływ na innych i osiągać cele: poznaj metody szczura.

Z właściwą sobie błyskotliwością i zjadliwym czarnym humorem autor zabierze Cię w podziemia dzisiejszego biznesu i pokaże Ci najciemniejsze zakątki gabinetów — miejsca pełne zazdrości, gniewu, nienawiści i żądzy zemsty.

O tym w żadnej firmie nie mówi się głośno:

- Jak zniszczyć przełożonego i zająć jego miejsce?
- Jak poznać słabości współpracowników?
- Jak dostać się na szczyt?

To łatwiejsze, niż myślisz. Bądź bezlitosny; zostań szczurem.

Nie pozwól się ogłupić banałami o pracy zespołowej czy wartościach firmy. Wielu Twoich współpracowników myśli inaczej. Tu chodzi o władzę: jak ją zdobyć i wykorzystać. Jak być szczurem omawia ludzkie zachowania otwarcie i z dużą dozą cynizmu. Przeczytaj tę książkę, lecz nigdy nie zostawiaj jej na biurku!

„Tak oryginalnej książki o zachowaniach w organizacji nie przeczytałem już od wielu lat. To nie tylko wnikliwy opis relacji międzyludzkich w pracy, lecz także dobra zabawa... Książka jest utrzymana w konwencji listu i zawiera potężną dawkę mądrości życiowej. Zdecydowanie ją polecam”.

Profesor Cary Cooper,
Przegląd książek Management Today

fragment →

spis treści →

kup książkę →

Spis treści

O Autorze	7
Słowo wstępne	9
1. Witajcie w rymsztoku	11
2. Audyt	31
3. Na arenie	53
4. Źródła siły	75
5. Triki i fortele	97
6. Gra	127
7. Przegląd tradycji	153
8. Epilog	173

1

Witajcie w rynsztoku

Nieco się waham, czy pisać do was ten list. Z jednej strony jestem przekonany, że jest rzeczą absolutnie konieczną, abyście w dzisiejszych czasach wiedzieli o grze sił, jaka wciąż trwa w firmach i organizacjach, a z drugiej nie chciałbym być uznany za bezlitosnego konsultanta, mściwego obserwatora i osobę cynicznie niedotrzymującą słowa. Chciałbym, abyście — gdy wszystko już zostanie zrobione i powiedziane — uznali mnie za osobę pod tym względem przestrzegającą norm etycznych. A będę pisał o tym, co ludzie nazywają „dociskaniem śruby”, „upokarzaniem”, „robieniem w konia” i „robieniem z kogoś ofiary”.

Przećwiczmy sztukę kopania dołków pod szefem, zobaczmy, jak omijać różnego rodzaju przemysłne arkusze zajęć i inne pułapki, które mają za zadanie śledzenie wszystkich waszych ruchów, oraz przyjrzymy się sposobom manipulowania kolegami i współpracownikami. A więc w drogę. Mamy poznać ciemne strony i kręte drogi współczesnych firm.

Jak już wspomniałem, piszę tę książkę w postaci listu, przyznając, że raczej długiego, ale tak wiele jest do powiedzenia o wewnętrznych sprawach różnych instytucji. Tradycyjnie list to coś wysyłanego do przyjaciół lub znajomych bądź od nich

otrzymywanego. Filozof Sloterdijk¹ uważa list za metaforę, za pomocą której ludzkość stara się zhumanizować samą siebie. Dzięki pisaniu i czytaniu powstaje krąg ludzi edukowanych, którzy wspólnymi siłami starają się utrzymać na wodzy nasze zwierzęce instynkty. Za pomocą kultury książek, esejów, opowiadań, listów i wiedzy ludzkość obłaskawia samą siebie i przemienia w łagodne stworzenie.

Miło byłoby z taką świadomością kłaść się spokojnie do łóżka, ale wiemy coś więcej. Nie myślę tu wcale o okropnościach, jakich ludzkie małpy dopuszczają się gdzieś daleko w świecie. Okropności popełniamy codziennie, nawet we własnym domu i własnej firmie, we własnym dziale i wobec klientów.

Już słyszę, jak mruczycie: „Więc po co pisać takie listy? Pisanie listów jest już *passé*. Dlaczego nie wysłać SMS-a lub e-maila albo nie stworzyć strony w Internecie? Wszystkie te listy i książki ani krztynę nie przyczyniły się do naprawy ludzkości”. Jestem skłonny zgodzić się z wami. Macie rację.

Dlaczego zatem nadal to, co mam do powiedzenia, chcę napisać w formie listu? Powód jest prosty. List jest jednocześnie osobisty i zachowuje dystans, jest ogólny i anegdotyczny oraz ujawnia wszystkie niedoskonałości i dziwactwa obu stron — piszącego i czytającego. Ponadto list przesłany między przyjaciółmi ma cechy intymności, której nam trzeba, by odkryć, jak zostać szczurem.

¹ Peter Sloterdijk, *Rules for the human park*. (Prawa ludzkiego rezerwatu). Głośny wykład Sloterdijka z 1999 r., w którym sugerował, że humanistyczne interwencje nie ulepszyły ludzkości, i stawiał pytanie, czy zatem nie należy zastosować regulacji genetycznych. Był za to niesłusznie atakowany. Po prostu pytał, a sprawę odpowiedzi pozostawił otwartą.

Dlaczego „zgnilizna”²

Na początku chcę wyjaśnić powody, dla których ludzie wciąż prowadzą rozgrywki i toczą walki o władzę i znaczenie. Ale dlaczego właśnie od tego chcę zacząć?

Pierwszym powodem, jaki przychodzi na myśl, jest *chęć pogoni za sensacją*. Przyznajcie uczciwie, czy nie odczuwacie dreszczu satysfakcji, czytając, że jakiś wysoko postawiony i potężny prezes korporacji został „doprowadzony do porządku” przez czyjeś służalcze ujawnienie jego matactw? Kto z nas nie śledzi tego rodzaju informacji — lub choćby seriali telewizyjnych — pozwalających zobaczyć upadek wielkich i potężnych? Kogo nie zdumiewa ten ciągły obrót kół i trybów na firmowych szczytach i kto nie kuli się przerażenia z powodu okrucieństwa tych obrotów? Kto nie wzdraga się z powodu mającej tam miejsce zimnej kalkulacji bezceństw?

Trzeba nie być człowiekiem z krwi i kości, by nie odczuwać satysfakcji z czyjegoś upadku. Niestety niezdrowe zainteresowanie nieczystymi trikami w życiu społecznym i firmowym oraz na poziomie sprawujących władzę zdaje się być czymś poważniejszym niż zwykłe okrzyki: „Ach jakie to straszne!”, jakimi wiejskie plotkary witają wieści o niepowodzeniach sąsiadów.

Ale niezależnie od tego, jak bardzo pożądamie dreszczyku sensacji, nie zamierzam spełnić waszych oczekiwań. Rozczaruję Was, jeżeli przede wszystkim szukacie soczystych historii o okrucieństwach i nadużyciach dyrektorów wielkich korporacji. Jeżeli pożądamie takich wiadomości, możecie sobie zaprenumerować jedno z pism zbierających plotki ze świata biznesu albo kupić

² Autor użył tu słowa „verminicity” (od vermin — szkodniki, plugastwo, robactwo itd.), wyjaśniając, że choć w słownikach nie istnieje, dobrze oddaje ideę pozostawiania lub chęci pozostania wszelką plugawą gadziną żyjącą w ściekach miast i korporacji. „Zgnilizna” nie jest dokładnym tłumaczeniem, ale ma zbliżone znaczenie — podłość, płaskość i tym podobne cechy można chyba nazwać zgnilizną ludzkiej natury — *przyjp. tłum.*

książkę dla młodzieży, w której wzrost i upadek jakiejś wielkiej firmy zostanie opisany w stylu greckiej tragedii. Znajdziecie tam szczegółowy opis wszystkich i wszystkiego. Cios w plecy i zdrada nadają tam ton akcji; podniecające, nieprawdaz?

W moim liście nie ma żadnego nazwiska niesławnej pamięci ani żadnego skandalu, żadnej rewelacji, ani *exposé*. Celowo, gdyż nie interesują mnie prawa rządzące krętownymi, gramatyka deprowacji ani struktura zdrady. Gonienie za sensacją grozi odejściem od tematu.

Drugim powodem zwrócenia uwagi na „zgniliznę” może być głębokie i dające satysfakcję uczucie *oskarżenia*. Wyobraźmy sobie książkę, która strona po stronie ostro i szczegółowo ujawnia korporacyjne intrygi z wszystkimi przybieranymi dla niepoznaki maskami. Jakie bicie serca wywoła zestawienie obok siebie faktów i oskarżeń: przestępstwo, człowiek, przestępstwo, działanie, przestępstwo.

Nie wytrzymałbym tego. Dlaczego? Oskarżyciel to księgowy zapisujący dokładnie wszystkie ślady działań dobrych i złych. A co najgorsze, wiedzący dokładnie, gdzie leży granica między dobrem a złem, gdzie kończy się uczciwość firmowa i zaczyna zgnilizna. Tacy ludzie pogardzają „trikami”, „wyczynami” i „chłopcami do bicia” — swoimi i innych. Oskarżyciele nie chcą kałać rąk, a tego nie można uniknąć, gdy wkroczymy w świat sprawujących władzę. Z powodu swej fobii — obawy przed brudem — starają się oczyścić wszystko i wszystkich w swym otoczeniu.

Oskarżyciele nie obwiniają innych ludzi, obwiniają siebie. Stają samotnie na własnej ławie oskarżonych, twarzą w twarz z własnymi oskarżeniami o sekretne pożądanie stosowania brudnych trików, przewrotów, szantażu i emocjonalnego okrucieństwa. Przyznajmy uczciwie: nie ma i nie było nikogo, kto miałby czyste ręce. Każdy oskarżyciel wylicza swe własne przewiny.

Gdybym zamierzał skupić swój list na tym wątku zgnilizny, stworzyłbym głównie ponury i nieciekawy opis samego siebie. Dlatego nie znajdziecie tutaj żadnych oskarżeń. Nikt nie jest sądzony; nikt nie ustala standardów.

Teraz rzućmy okiem na trzecią możliwą przyczynę. Właśnie jej dotyczą pytania większości uczestników moich wykładów p.t. „Jak być szcurem?”. To prawda — wygłaszam wykłady na ten temat. Często mówią: „Jestem tu, aby się *dowiedzieć*, o co tu w ogóle chodzi i co robić, aby tego uniknąć”.

Idioci! Wciąż widzę ich zmartwione twarze. Ich płonące czerwone policzki, pot spływający pod pachami i nerwowe chichoty sygnalizujące, o co zamierzają pytać. Macie nadzieję na cud, który odmieni ich słowa, że powiedzą coś w rodzaju: „Jak mam docisnąć szefa?” lub „Czekam na okazję, by mu dołożyć” albo „Zrobię wszystko, naprawdę wszystko, aby im się nie udało”. Oczekujecie zjadliwości, oparów zemsty, żądy poniżenia. Ale ich słowa brzmią poprawnie, mówią: „Chcę umieć to zło rozpoznać i podjąć kroki, które pozwolą na jego uniknięcie”. A do tego są zawsze szczęśliwi. Szczęśliwi! Rzadko można zobaczyć ludzi tak przestraszonych i tak szczęśliwych z otrzymania poprawnej odpowiedzi, gdyż ta odpowiedź umieszcza ich poza podejrzeniami, poza linią ognia.

Usiłują powiedzieć, że nie chcą mieć nic do czynienia z całym tym brudem, a jedynie nauczyć się tak wielu trików, jak to tylko możliwe, aby wzmocnić swą linię obrony. Myślą, że w ten sposób, zachowując uczciwość, zmniejszą szansę stania się ofiarą.

Jeżeli szukacie książki tego rodzaju, to szukajcie gdzie indziej. Mogę polecić całą listę książek z serii *zrób to sam*, pokazujących, jak dać sobie radę z szefem. Takie książki zawierają profile szefów i rady, jak trzymać ich na dystans. Często są to słabo zamaskowane kursy asertywności.

W tym liście chcę pójść o wiele dalej. Nie chcę, abyście stali się ofiarami, ale nakłaniam Was byście się sami upaprali. Dlaczego nie macie się stać szefami z piekła rodem? Kimś, kto zawsze kalkuluje szanse i okoliczności, i zgrabnie manewruje w matni? Kimś, kto obmawia poniżonych i przy każdej nadarzającej się okazji ciągnie korzyści z wywyższonych?

Badania naukowe. Mamy tu dobrą okazję, aby przyjrzeć się dokładniej prostactwu, okrucieństwu i obłudzie. Nasze zainteresowanie może być kliniczne — jesteśmy zafascynowani ciemną

stroną natury ludzkiej i czujemy silną potrzebę jej zrozumienia, wyjaśnienia i odgadnięcia. Czy jest w tym coś złego?

Chcemy stworzyć słownik neutralnych pojęć służących do opisu odkrywanych cech. Neutralny, gdyż jako naukowcy obserwatorzy, jako bezstronni oglądacze, po prostu chcemy kreślić obraz zachowań *homo sapiens*; nasze preferencje i potępienia nie odgrywają tu żadnej roli. Od języka codziennego trzymamy się na dobrze odmierzony dystans, gdyż obawiamy się obciążających go emocji, doświadczeń i osądów. Obserwujemy zdeprawowanych menadżerów i ich pracowników w ich naturalnym środowisku — w ich firmach i organizacjach, aby ocenić, w jakich warunkach jakie formy prostactwa przez które osoby zostaną przyswojone.

W ich politycznych zachowaniach próbujemy znaleźć jakieś regularności, które potem nazywamy „prawami”. Przykład? Wszyscy menadżerowie w końcu działają jak głupcy, nawet ci najsympatyczniejsi. Przyczyną tego jest niepisany profil, do którego menadżer musi się dostosować³. Oczywiście wybieramy określenia neutralne, naukowe i piszemy prawa podobne do tego: „Gdy występuje konflikt interesów, menadżerowie dają pierwszeństwo interesom organizacji. Taki sposób ustanawiania priorytetów jest inherentną cechą postrzegania sytuacji przez osoby pełniące funkcje przywódcze”.

Nie ma nic naprawdę złego w podejściu naukowym. Całkiem odwrotnie. Neutralizacja języka i wymuszona ścisła kontrola subiektywności i osobistych preferencji ujawniają rzeczy, które bez tego pozostawałyby w ukryciu. Żle się dzieje dopiero wtedy, gdy profesjonaliści zaczynają używać języka naukowego w swoim codziennym środowisku. Tak rodzi się intelektualny bełkot.

³ Loek Schönbeck: *Irreverent Philosophy of Management*. Książka łatwa w lekturze, zawiera rewelacje na temat kamuflaży językowych używanych w nowoczesnych organizacjach. Oddech świeżego powietrza po menadżerskiej i przywódczej papce lat 90.

Intelektualny bełkot

To właśnie intelektualny bełkot jest rzeczywistą przyczyną, dla której zajmujemy się zgnilizną. Wymaga to dodatkowego wyjaśnienia.

Jak już tłumaczyłem, jednym z największych błędów jest używanie naukowego żargonu do opisywania sporów z szefem i eliminowania kolegów. Powoduje to, że wpadamy w te same koleiny, którymi podążało przed nami wielu profesjonalistów, zadowolonych z edukacji wyniesionej ze szkół średnich, uniwersytetów oraz niezliczonych kursów i sesji treningowych. Wszędzie tam wdrażano ich do szerokiego stosowania neutralnego słownictwa dyscyplin naukowych.

Znaczna część obecnych kursów profesjonalnych niewiele wykracza poza trening językowy. Ludzie wychodzą wdrożeni do używania konkretnych określeń, takich jak paradygmaty, plany krokowe, typologie, plany działań, aktorzy, audyty, modele zarządzania i wiele podobnych. Stosowanie takiego języka może być dla naukowca błogosławieństwem i wzbogaceniem metod badawczych, lecz dla laika staje się jedynie przekleństwem i zubożeniem możliwości.

Język obiektywny pozbawia emocji i odcieni wszystkie działania ludzkie. Używający go uczestnicy zdarzeń wygłaszają beznamietne, martwe relacje obserwatorów. A przecież nie są muchami na ścianie, lecz aktywnymi uczestnikami kontaktów społecznych, ludźmi mającymi wady, odczuwającymi żądze, wściekłość i strach. Nie należy w takich sytuacjach używać języka naukowego, lecz języka fabryki, kantyny i plotki. Innymi słowy, języka, jakiego używacie w domu, gdy wyleją Was z roboty — właśnie *takiego*, a nie innego.

Profesjonalna i quasi-naukowa terminologia dała dyskusjom o rutynowych działaniach profesjonalnych godną szacunku fasadę. Pozwoliła okryć je płaszczem niewinności. Zmyła krew ze ścian, starła z progu plugawę nieczystość i pod warstwą tapety ukryła kręactwa. Trening profesjonalny to nic więcej jak tylko nauka przyzwoitego słownictwa, układowego mówienia i używania noża oraz widelca.

Czy to oznacza, że nasze organizacje stały się bardzo przyzwoite? Czy pozbyliśmy się wszelkich resztek niegodziwości i okrucieństwa? Czy wreszcie nabrał tempa wielki proces humanizacji?

Nie. W pewnym momencie kariery profesjonalści uświadamiają sobie, że zostali wciągnięci przez intelektualny bełkot. Z jednej strony, dysponują arsenałem przyjemnych, układnych profesjonalnych modeli, a z drugiej — stają twarzą w twarz z codziennością, która pozostaje od nich odległa o całe lata świetlne. Zgrzytają zębami i jęczą; nic tu nie pasuje. To bardzo bolesna pozycja. I wielu stara się od tego uciec. Czy im się to udaje? Nie. Nie może się udać.

Większość profesjonalistów po prostu popada w schizofrenię. Prowadzą podwójne życie. Używają pięknych słów, jakich firmy od nich oczekują. Mówią o „otwartości i uczciwości”, „zaangażowaniu” i „synergii”, a jednocześnie wiedzą, że szczyty zachowują istotne informacje dla siebie, a pracownicy co innego mówią w stołówkach niż na spotkaniach zespołów i każdy zamyka się na własnym podwórku.

W domu narzekają i zrządzają. Mówią, co rzeczywiście czują: szef to świnia, cały dział to aroganci, pracownicy myślą jedynie o sobie, a jeszcze lata upłyną, zanim uda się zapewnić sobie tak pożądane finansowe bezpieczeństwo. Na pewno nie chciałbym zamienić się miejscami z jakimkolwiek profesjonalistą, który podążył tą drogą.

Inna grupa fachowców to poszukiwacze szczęśliwości. Szukają intelektualnego ocalenia w stosach książek samopomocowych oraz kosztownych seminariach i konferencjach. Uczą się o metodach kuracji, które — przepisane w odpowiedniej dawce — mają w ich organizacjach sprawić cuda.

Dowiadują się, jak wyznaczać zadania, planować działania i osiągać cel bez ranienia innych. Albo uczą się nowych typologii ludzi wraz z całym zestawem powiązanych cech. „Jeżeli dostosujecie się do zachcianek kogoś, zobaczycie, że wszystko pójdzie gładko”. Albo przekonują się, że ludzie mają też swoje ciemne strony i zaczynają nazywać to „pułapką”.

W końcu lądują z guru, którzy wiedzą wszystko o szczęśliwości, o szczęśliwych pracownikach, szczęśliwych szefach, szczęśliwych klientach, szczęśliwych udziałowcach i szczęśliwych bankierach. Znika brak wiary, nie ma już ciosów od tyłu ani manipulacji dopóty, dopóki przestrzega się dwunastu, dwudziestu lub pięćdziesięciu zasad postępowania. Przestrzegacie wy i wszyscy pozostali.

Hm. Nie rozumiem dlaczego: jeżeli szczęśliwość jest do wzięcia i może zostać wdrożona w sposób metodyczny — jeżeli wierzymy prorokom — więc dlaczego nie widzę jej wokół? Czy spotkaliście kiedyś szczęśliwego pracownika, prawego menadżera, wewnątrznie umotywowanego i śmiejącego się kolegę? Nie — jedynymi naprawdę szczęśliwymi ludźmi są prorocy, którzy głoszą nowinę. Kto nie byłby szczęśliwy, mając tak wielu uczniów i wyznawców?

Wszystko byłoby w porządku, gdyby się na tym kończyło. Gdyby prorocy byli tylko szalbierzami. Ale sytuacja jest o wiele poważniejsza, niż nam się wydaje. Ich metody są nie tylko nieefektywne, ale powodują pogorszenie. Zwiększają dolegliwości. Przepaść się rozszerza. Przybywa tego, co było.

Jest tylko jeden sposób umożliwiający znoszenie tych bredni, ponieważ nigdy nie będziemy w stanie wydobyć się całkowicie z bolesnej pozycji, w której tkwimy. A rozwiązanie jest proste. Bardzo proste. Od dzisiaj przestajemy przepuszczać codzienność przez młyn przyzwoitości. On nie pomaga. Prowadzi donikąd. To ślepy zaulek. Nie, od teraz będziemy używać tylko normalnego języka. Języka zazdrości, okrucieństwa i nienawiści, obojętności i siły. Języka, który urzeka, poniża i plugawi. Języka łajdaków — języka szczurów!

W tej książce spróbujemy używać języka łajdaków, których będziemy nazywać „oportunistami”, gdyż kalkulują, planują i uderzają. Powoduje to nieprzyjemne emocje, opór i niewiarę — czy ludzie tak zgnili moralnie są prawdziwi? Tak. Jest ich cała masa.

Język wyrafinowany	Język neutralny	Język szczurów
♦ Przywódca	♦ Menadżer	♦ Szef
♦ Oświecać	♦ Kierować	♦ Siedzieć na karku
♦ Inspirować	♦ Motywować	♦ Manipulować
♦ Kolega	♦ Osoba	♦ Bastard
♦ Pułapka	♦ Słabość	♦ Niedołęstwo
♦ Motywacja	♦ Zainteresowanie	♦ Wyduszenie wszystkiego, co możliwe
♦ Zorientowany na wyniki	♦ Skuteczny	♦ Tyran
♦ Pełen poświęcenia	♦ Obowiązkowy	♦ Lizus
♦ Procedury	♦ Działania	♦ Triki
♦ Misja	♦ Biznesplan	♦ Baniałuki
♦ Siła	♦ Wpływ	♦ Zamordyzm
♦ Zagadnienie	♦ Problem	♦ Zgniłe jajo

Język szczurów

„Zatem wytłumacz, dlaczego stosowanie języka szczurów zamiast wytwornego lub neutralnego ma uczynić mniej bolesnym rozdzwiek między doświadczeniem a wyidealizowaną wizją naszego profesjonalnego działania? Czy to nie pogorszy sprawę, skoro rezultat jest taką mieszaniną emocji i reakcji?”

Tak, ale tylko dla tych, którzy lubią książki o szczęściu i ułudzie. Tylko oni będą mieli obiekcje. Będą skonfundowani i na trzęsących się kolanach sięgną dla ukojenia po swe małe, słodkie słówka. Ale dla tych, którzy zdobędą się na odwagę zerwania swych przerośniętych parchów i spojrzenia prosto w oczy demonowi firmy, oraz dla tych, którzy zdobędą się na drugi krok i staną w szeregu z innymi, którzy uznali się za szczury — dla nich wszystkich rozpocznie się nowa gra, która wzniesie

ich na nowy poziom percepcji. Dla nich ściągnięcie ropy intelektualnych bredni będzie łagodzącym kataplazmem. W tym liście oferuję chłodne kompresy, łubki i ciepłe koce.

Dyskutując nad pytaniem, jak zostać szczurem, zbudujemy most nad szczeliną oddzielającą piękne słowa od codziennej praktyki. To jest podstawowa przyczyna napisania tej książki. Pojawienie się szczura to całkiem inna historia.

Pojawienie się szczura

Kilka lat temu uczestniczyłem w dużej reorganizacji średniego i wyższego szkolnictwa zawodowego. Łączyło się to z wprowadzaniem nowego materiału, kilku nowych metod nauczania i zarządzania, fuzjami i sięganiem po nowe alternatywne fundusze rządowe. Pełniłem funkcję menadżera projektu, co oznaczało, że spędzałem wiele godzin na dyskusjach z członkami zarządów, naczelnikami, twórcami programów, kierownikami kadr i specjalistami od Public Relations, starając się naprowadzić rozmowy na produktywne tory.

W tym czasie nabijałem astronomiczne rachunki telefoniczne i wypijałem galony kawy. Wkrótce uświadomiłem sobie, że wszyscy byli tak otwarci jak ostrygi i równie zżyci ze sprawami bieżącymi jak właściciel akcji z robotnikami. Każdy miał jakieś, gdzieś głęboko ukryte sprawy osobiste lub niezapłacone rachunki. Pod płaszczykiem debaty trwała walka.

Przypominam sobie rozmowę z dyrektorem szkoły, która miała być połączona z inną. Dyrektor spokojnie rozważał trzy możliwe „pary”, starając się wybrać najlepszy mariaż. Nie było w tym nic złego. Nagle zorientowałem się, że jest on przede wszystkim zainteresowany zajęciem możliwie najwyższej pozycji w przyszłej instytucji. W tym też nie było nic złego.

Co więc czyniło tego człowieka szczurem? Co zrobiło z niego przykład do tej książki? Dokładnie oszacował wnoszone przez siebie wiano. Pod koniec jednego z naszych spotkań powiedział mi w momencie szczerości: „Joep, zostanę rektorem.

Umówiłem się z nimi, że zwolnię połowę mojej kadry. Potem się połączymy. Dzięki temu zaoszczędzimy masę pieniędzy. Teraz mogę się ich łatwo pozbyć. Ubędzie sporo niechcianego balastu. W innych szkołach już jest za dużo personelu. Gdybym wziął ze sobą wszystkich, sytuacja stałaby się niemożliwa. Za to ja zostanę rektorem. Mogą wybierać: albo zabieram wszystkich ze sobą i przyjmuję pośledniejsze stanowisko, albo robimy oszczędności, a lukratywna pozycja dla mnie. Życie wymaga wyborów”.

Tak, życie to ciągle wybieranie. Wracalem do domu z mieszanymi uczuciami — podziwu dla chytrej kalkulacji, złości na siebie z powodu własnej naiwności i niewiary, że coś takiego może być możliwe... Myślę, że wówczas po raz pierwszy powiedziałem do siebie: „Co za szczur! Fascynujące. Ludzie, tacy jak on, są o wiele bardziej interesujący niż wszyscy ci nędzni doradcy ds. organizacji odprawiający modły o zbawienie ich instytucji”. Spotkałem wiele podobnych szczurów. Łatwo ich odszukać, patrząc wytrenowanymi oczyma.

Nieco później poszedłem na spotkanie wstępne przed podjęciem nowej pracy. Tego popołudnia rozmawiałem z człowiekiem, który przykładal mi do gardła całą kolekcję noży. Chciał tego lub tamtego. Z adrenaliną wciąż w szybkim tempie pompowaną do mojego organizmu pojawiłem się na spotkaniu z moimi przyszłymi kolegami. Gdy zapytali mnie, co ostatnio robiłem, mogłem jedynie powiedzieć: „Zajmowałem się szczurami. Szczurami różnych kształtów i wielkości, rodzaju męskiego i żeńskiego. Szczurami dobrymi i diabelskimi. I wiecie, jaka jest między nimi różnica?”.

Milczenie.

„Nie? Dobrego szczura nie uda się wam rozpoznać. Rozpoznawalne są tylko marne szczury. Dobry szczur nie pyszni się swymi trikami i wykonaniem mistrzowskich ciosów. Jeżeli to robi, jest złym szczurem. Szczur wygląda jak każdy z nas. Nie ma długich rzęs lub dziwnych zmechaceń na głowie albo blizn na policzku. Wygląda jak przeciętny ojciec lub przeciętna matka, opiekujący się dziećmi na schludnym przedmieściu.

Spójrzcie na kogoś obok was. Może być szczurem. Może knuć przeciwko wam i przeciw każdemu innemu”.

Moi nowi koledzy spojrzeli po sobie, po czym zwrócili wzrok na mnie i wybuchnęli śmiechem.

Wówczas pomyślałem sobie: „Powinienem zorganizować kurs na temat *Jak być szczurem* i nauczać o taktyce oraz trikach stosowanych przez szczury”. Minęły kolejne dwa lata, zanim zebrałem się na odwagę, znalazłem czas i poczułem chęć poprowadzenia takiego kursu.

Pewnego dnia, gdy w interesach był mniejszy ruch, siedząc przy biurku, pomyślałem: „Pora przygotować plan kursu”. Otworzyłem laptopa, otworzyłem nowy dokument, który zatytułowałem *Plan kursu o szczurach* i zacząłem działać jak przystało na dobrego specjalistę od przygotowywania kursów. Spisałem całą listę celów: na końcu warsztatów ich uczestnik ma umieć przeanalizować sytuację, wybrać właściwą szczurzą taktykę i ją zastosować...

W tym momencie zadzwonił telefon. „Mówi M. z uniwersytetu X. Dzwonię, aby dowiedzieć się, czy zechce pan wygłosić wykład na seminarium, jakie organizujemy dla absolwentów. Czują, że są pod naciskiem profesorów, że są manipulowani. Czy może im pan coś powiedzieć?”.

Chcą, abym oskarżał, pomyślałem. Chcą, abym powiedział *j'accuse*. Co za zbieg okoliczności, że właśnie myślałem o kursie na temat stosowanej w firmach polityki manipulowania!

„M — powiedziałem — ja naprawdę nie narzekam i nie zgrzytam zębami na tę grupę studentów. Tylko utwierdzę ich w przekonaniu, że są ofiarami. Dla nikogo nie będzie z tego żadnego pożytku. Ale właśnie stworzyłem kurs (niewinne kłamstwo) zatytułowany *Jak być szczurem*. Czy to nie zainteresowałoby waszych absolwentów? Będziecie mogli ich nauczyć pięknej sztuki kopania dołków pod innymi i czynienia ofiar z profesorów i zwierzchników. Jak się to podoba? A przy okazji, czy pan wie, jak się znajduje chłopca do bicia? Mogę pana tego nauczyć.”

M. wybuchnął śmiechem i wydawał się być zainteresowany. Dobiliśmy targu. Na przygotowanie wszystkiego miałem zaledwie cztery tygodnie. Potem pojechałem na trzy tygodnie na południe, by nauczać mych pierwszych uczniów, jak żyć w ściekach. Oczywiście wówczas nie myślałem, że będę się tym zajmował tak długo i w ogóle nie pomyślałem o pisaniu tego listu opisującego szczura we wszystkich przebraniach, jakie dla niepoznaki przybiera.

Krótką wycieczka do ścieku

W pozostałej części listu poruszę różne tematy. Dla Waszej wygody dokonam ich krótkiego przeglądu.

Audyt

Pierwsza część listu to test samooceny. Większość profesjonalistów przywykła do testów oceny osobowości, do pytań: „Jakiego rodzaju przywódcą jestem?”, „Jaki jest typ mojej osobowości?”, „Czy powinienem bardziej skupiać się na celu działania?”, „Czy jestem materiałem na człowieka sukcesu?”.

Mój list bez takiego testu nie byłby kompletny. W następnym rozdziale dam wam masę okazji do samooceny. Oczywiście docenicie, że test jest wysoce naukowy i dopracowany w szczegółach. Więc nie powinniście lekceważyć jego rezultatu. Od samych rezultatów nawet istotniejsze są „stwierdzenia” podsumowujące postawę właściwą dla szczura. Potem powiemy o tym więcej.

Na arenie

Niektórzy są niezadowoleni, że szczur musi tyle czasu spędzać na obserwowaniu, a tak niewiele na rzeczywistym „działaniu”. Ale tak już jest. Dobry szczur atakuje tylko trzy razy na miesiąc i za każdym razem nie dłużej niż pięć minut. Ale wie, że każdy atak przyniesie mu pewne zwycięstwo. A zwycięstwo to celebruje w ciszy, nie wspominając o nim nikomu.

W tej części przyjrzymy się arenom organizacyjnym. Ludzie znający zaplecze są lepiej przygotowani niż ich przeciwnicy. Mogą krzyżować ich plany. Najtrudniejszym zadaniem jest zidentyfikowanie aktorów. Przyjrzymy się, co komu i czemu służy w firmie.

Jeżeli po przeczytaniu tego rozdziału będziecie nadal myśleć, że nic nie możecie i nie macie na nic wpływu, to powinniście zapomnieć o reszcie tego listu.

Dziewięć źródeł mocy

Każdy ma jakąś moc. I każdy ma źródła tej mocy.

Niestety nie każdy z jednakową łatwością może się do tych źródeł dostać. Sztuką jest przepchnąć się do przodu dzięki mocy, by zdobyć moc, której się nie posiada.

Będziemy się przyglądać potężne monopolu, by poznać możliwości, jakie daje organizacja i jej procedury. Macie więcej możliwości znęcania się nad innymi, niż możecie sobie wyobrazić. Nie oceniacie się zbyt nisko; w waszym ciele także tkwi spora moc. Jeżeli chcecie się w tych sprawach zagłębić, musicie się przyjrzeć możliwościom wywierania nacisku w stylu Wielkiego Brata. Jest to unikalne źródło różnych udogodnień i zdumiewających możliwości. Będę także mówić o źródłach mocy, do których każdy ma dostęp, czyli o przyjaciółach i sieci. A skończę na sztuce czarowania. Albowiem nikt, kto nie wie, jakie znaczenie ma rzucone zaklęcie, nigdy nie znajdzie własnego miejsca na tej scenie.

Triki i intrygi

Od czasów Machiavellego stworzono niezliczoną liczbę list wycieczających, co powinien i czego nie powinien robić bezlitosny władca. W tym liście z rynsztoka dokonam przeglądu najważniejszych taktyk stosowanych przez szczury.

Powiem, jak ważne jest ukrywanie swojej prawdziwej natury. Dobry szczur nigdy nie pozwoli, by rozpoznano w nim szczura. Jak wiemy, tak samo jest z terrorystami. Ludzie o najbardziej

diabelskich charakterach pędzą spokojne, godne poważania życie, nie ukazując żadnych cech, jakie mogłyby pokazać, kim są naprawdę, a potem niespodziewanie wyłaniają się z nijakości, by w ciągu pięciu minut dokonać ataku...

Przyjrzymy się także szczurzym mikrotaktykom, które mogą być używane w chwilowej potrzebie. Aby dać wam posmakować, w czym rzecz, powiemy, jak zarysować front w firmie i jak wygrywać jednego kolegę przeciw innemu. Powiemy o taktyce przewrotów. Jak się pozbyć menadżera? Jak sabotować szefa i znajdować kozła ofiarnego? Czytajcie dalej, a przekonacie się, jak proste są takie taktyki. Tak wiele jest do powiedzenia na temat ludzi, którzy dają sobą manipulować, i o tych, którzy innymi manipulować potrafią.

Czy wiecie, że najwyższym stopniem zgnilizny jest uczynienie samego siebie nieprzewidywalnym? Tak, aby wasz szef i wasi koledzy nigdy nie wiedzieli, w jaką stronę się obrócicie. To doprowadzi ich do szaleństwa, a wam da szansę wykorzystania na swoją korzyść ich pomyłek. To właśnie na tym polegają biurokratyczne szczurze rozgrywki.

W wielu działaniach szczur wykorzystuje dla własnych korzyści słabość innych. Pod tym względem różni się od terapeuty. Terapeuta będzie dokonywał manipulacji w najlepszej wierze, a szczur — przeciwnie. Jeżeli chcecie być dobrym szczurem, musicie umieć wywęszyć wszystkie ukryte żądze i strachy przeciwnika.

Gracían⁴, ksiądz jezuita na dworze hiszpańskim, napisał czterysta lat temu, że nacisk, dobrze dobrany do człowieka, skutecznie działa na każdego. To prawda, bowiem każdy ma swój słaby punkt, swoje fanaberie, brzydkie obyczaje, tiki i dziecięce emocje lub głęboko ukryte obawy — coś, co podkopuje jego autonomię i czyni go zależnym od świata zewnętrznego. Jeżeli potraficie stać się tym światem zewnętrznym, będziecie mieli go

⁴ Balthasar Gracían, *The art of worldly wisdom*. Pięknie napisana filozofia życia, dziś nadal aktualna.

w garści, we własnej mocy. Kontrolowanie słabości i strachu wcale nie jest trudne. Należy tylko, jak to wyjaśnię, przestrzegać dwóch zasad.

Powiększenie

Czy może być coś bardziej satysfakcjonującego niż posuwanie się krok za krokiem w stronę celu, jaki sobie wyznaczyliśmy: opanowanie firmy, odsunięcie na bok współzawodniczących kolegów, obalenie szefa i odebranie mu wszelkiej inicjatywy? Ale coś takiego wymaga doskonałego opanowania sztuki konaszchtów i knowań.

Będziecie musieli zdecydować, czy działać pasywnie, czy reaktywnie. Rozważyć gambit otwierający, grę środkową, godzinę prawdy i ostatnie pchnięcie. Będziecie musieli pomyśleć, jaką kartą należy zagrać i kiedy. I jakich kart wam jeszcze brakuje. Rozłożenie działania w czasie jest najtrudniejszą częścią szczyrtego planu rozgrywki.

Jeżeli naprawdę chcecie zaangażować się w jedną z toczonych w firmie batalii, walkę na śmierć i życie, wówczas godzina prawdy na pewno wybije. Możecie mieć tylko nadzieję, że zdolacie wszystko zaplanować w szczegółach, by niczego nie przeoczyć, przewidzieć każdy ruch i być gotowym na wykonanie najinteligentniejszego posunięcia spośród zaplanowanych.

A mimo to, możecie stracić. Możecie okazać się za słabi. Możecie nie być wystarczająco przebiegli. Lub zabraknie wam szczęścia. Co wtedy? *Noblesse oblige* — czy starczy wam sił, by być szczyrem pokonanym? Czy odważycie się porzucić firmę, wszystkie związane z nią luksusy i zdobyty status, mając przed sobą perspektywę sprzedawania *The Big Issue*⁵ byłym kolegom

⁵ Gazeta wydawana przez towarzystwo o tej samej nazwie i sprzedawana przez bezdomnych. Początkowo brytyjska, obecnie międzynarodowa. Więcej informacji można znaleźć pod adresem <http://www.bigissue.com/bigissue.html> — przyp. tłum.

i konieczność ograniczenia zakupów do Sainsbury⁶? Jeżeli nie przejmujecie się taką perspektywą, to znaczy, że macie siłę do prowadzenia prawdziwie szczurzej gry.

Ale obiecajcie mi jedno — jeżeli rozgrywka będzie o rzecz naprawdę istotną i wyjdziecie z niej pokonani — rezygnujcie, odchodźcie i zaczynajcie od nowa, ale nigdy *nie zostawajcie tam, gdzie przegraliście*. Jeżeli to zrobicie, zwycięzcy będą Was traktować jak gówno przyklepione do buta.

Żeglowanie w stronę tradycji

W tym podrozdziale zajmę się kilkoma ważnymi sprawami z historii walki o władzę. Wszystkie triki obecnie przez nas stosowane podczas rozgrywek w firmach mają długą tradycję, a, jak sądzę, profesjonaliści powinni znać swoje korzenie. Ale jest jeszcze coś więcej.

Po pierwsze, wiedza łagodzi samotność. Zrozumiecie, że inni brali się za bary z podobnymi problemami i formułowali własne rozwiązania.

Po drugie, tradycja to zbiorowisko urodzajnych i sterylnych myśli, idei i technik. Znajdziecie je w przysłowiach, przypowieściach, legendach, metaforach, opowiadaniach grozy itp. Jesteście zawsze częścią zbiorowej kompetencji i niekompetencji. Tradycja jest trochę jak Internet: możecie tam znaleźć wszystko, dojrzałe i gotowe do zbiorów. Wiedza czyni was wolnymi. Możecie tradycję odrzucić, umiłować lub wielokrotnie wykorzystywać, ale nigdy nie możecie twierdzić, że nie istnieje.

A na koniec, znajomość własnych korzeni uczyni wasze polityczne intrygi bardziej adaptowalnymi. Dla waszych działań znajdziecie wciąż rosnącą liczbę rozwiązań alternatywnych. Istnieje więcej niż trzeba przyczyn, aby w krótkiej wycieczce omówić najważniejsze postępowania polityczne.

⁶ Sieć tanich marketów brytyjskich. Więcej informacji na stronie: <http://www.j-sainsbury.co.uk/about/> — przyp. tłum.

Epilog

Na końcu napisałem krótki epilog. Tam podsumowałem zawartość tego listu.

Takim oto torem potoczy się opowieść.

Uważaj na siebie

Zanim przejdiesz do testu samooceny, kilka uwag na temat tego listu z rynsztoka.

Środki ostrożności

Czytając tę książkę, traficie na ludzi różnego typu: szefów bękartów, kolegów kutasów i kapusiów. Jeżeli wasza adrenalina podskoczy, to dobrze. Tak powinno być. Fizyczne podniecenie jest istotne. Przecież Schopenhauer ulokował wolę w ciele.

Ale musicie uważać, aby nie poniosła was urażona duma, chęć destrukcji lub zwierzęca agresja. To mogłoby być niebezpieczne. Intelkt musi górować przez cały czas. Z tego powodu musicie zawsze mieć do dyspozycji pewne środki ostrożności: regularne chwile samotności, kiedy możecie zastanowić się nad waszą sytuacją; odsunięcie się od e-maili i mobilnego bełkotu; znalezienie kumpla, z którym możecie kreślić plany; rozwijanie poczucia ironii, a także zdrowej dezaprobaty i rozsądnej przesady. Biwakowanie to doskonała metoda walki z ciemnymi stronami innych i siebie. Sam mam dobre doświadczenia z tego rodzaju podejściem.

Zastrzeżenia

Przez lata wielu ludzi wypowiadało się przede mną ze swoich intryg, wielkich i małych. O niektórych opowiedziałem, gdy uznałem to za konieczne. Ale zrobiłem to anonimowo, zacierając wszelkie ślady, aby chronić interesy tych, którzy mi zawierzyli. Jak już wyjaśniałem, jestem bardziej zainteresowany

strukturą zgnilizny niż przyczynianiem się do kolejnego skandalu (przyznaję, że czasami ciężko mi było oprzeć się pokusie). Tak więc, jakiegokolwiek podobieństwo do rzeczywistych menadżerów, członków zarządu, oficjeli związków zawodowych, udziałowców i szumowin nie opiera się na rzeczywistych związkach i jest rezultatem czystego zbiegu okoliczności.

Zakładam, że każdy z was jest osobą zdrową psychicznie, posiadającą wystarczającą wiedzę o sobie, świadomą własnych czynów i chęci. Każdy musi przyjąć na siebie pełną odpowiedzialność za działania, jakie być może podejmie po przeczytaniu tej książki; a autor nie może być za to pociągnięty do odpowiedzialności. Nie obawiajcie się wyrzekać na mnie, jeżeli zostaniecie wyrzuceni z pracy, pozwani do sądu, wyrzuceni z domu przez męża lub żonę. Zawszę będę utrzymywał, że nigdy nie chciałem, aby ktoś tę książkę traktował poważnie.

Witajcie w rynsztoku.