

Сергей Гладышев

Борьба бульдогов



ПОД КОВРОМ



Секреты влияния на людей

ББК 88.53
Г53

Нажмите здесь, чтобы купить полную версию книги

Гладышев С.
Г53 Борьба бульдогов под ковром: Секреты влияния на людей.— М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.— 512 с.— (Популярная психология).

ISBN 5-8183-0271-7

Автор этой книги, специалист-психолог, создал по сути энциклопедию приемов психологической борьбы, которыми можно воспользоваться в любой ситуации как для нападения, так и для защиты. Снабженная большим количеством примеров из разных областей жизни — из практики деловых и семейных отношений, спорта, политики, — книга учит побеждать с минимальными затратами сил, времени и средств, добиваться своих целей и делать жизнь более приятной. Эта работа представляет интерес для самого широкого круга читателей, поскольку является программой выживания в любом коллективе, психологическим оружием, которым можно воспользоваться на работе, дома, в магазине и на улице.

ББК 88.53

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

ISBN 5-8183-0271-7

© Гладышев С., 2000
© Серия, оформление.
ФАИР-ПРЕСС, 2001

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|------------------------------|---|
| ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА | 3 |
|------------------------------|---|

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ТЕОРИЯ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ | 8 |
| ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ | 18 |
| СОДЕРЖАНИЕ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ | 34 |
| УЧАСТНИКИ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ | 48 |
| СИСТЕМА ВЗАИМОСВЯЗЕЙ В СИТУАЦИИ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ | 51 |
| УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ | 57 |
| ДЕЛОВАЯ БОРЬБА КАК ПРОЦЕСС | 63 |
| ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ | 71 |
| ТИПЫ ПРОТИВНИКОВ | 81 |
| МУЖЧИНА И ЖЕНЩИНА | 81 |
| НЕКОМПЕТЕНТНЫЙ ПРОТИВНИК | 87 |
| НЕВРОТИЧЕСКИЕ ТИПЫ | 89 |
| ТИПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНО НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ ПРОТИВНИКОВ | 104 |
| ПРОТИВНИКИ, ДЕЙСТВУЮЩИЕ В ОПРЕДЕЛЕННОМ СТИЛЕ | 114 |

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ПРАКТИКА ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ

| | |
|--|-----|
| КАТАЛОГ ПРИЕМОВ | 125 |
| БОРЬБА ЧУЖИМИ РУКАМИ | 133 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 133 |
| «БЕЛЫЕ ВОРОНЫ» | 134 |
| «НИ СЛОВА ВРАГУ» | 138 |
| «ЛИЦЕНЗИЯ НА ПОЕДИНОК» | 141 |
| «КАМЕРА ХРАНЕНИЯ» | 144 |
| «ПОДЕРЖИ КЛОПА, А ТО Я В НЕГО ПОПАСТЬ НЕ МОГУ» | 148 |
| «БОЙ В ГРЯЗЕВОЙ ВАННЕ» | 152 |
| И ОДИН В ПОЛЕ ВОИН | 154 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 154 |
| «РАЗВЯЗАТЬ ВЕНИК» | 155 |
| «И ЧЕГО ЭТО ОН В ТЕБЯ ТАКОЙ ВЛЮБЛЕННЫЙ?» | 161 |
| «НЕПРОСТА ВСЕ ЭТО...» | 161 |
| «КТО СРЕДИ ВАС ГЛАВНЫЙ?» | 164 |
| «ТУРНИР ПРЕТЕНДЕНТОВ» | 167 |
| «ТАК, ГЛЯДИШЬ, И ПОДЕРЕТСЯ...» | 170 |
| «ИЗ ГРЯЗИ — ДА В КНЯЗИ!» | 177 |
| «ЛЕНИН НА ЧЕРДАКЕ» | 180 |

| | |
|--|-----|
| ИНФОРМАЦИОННЫЕ ВОЙНЫ | 183 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 183 |
| «КОСИТЬ ПОД ГЛУХОГО (СЛЕПОГО)» | 184 |
| «КОСИТЬ ПОД ДУРАКА» | 188 |
| «КЛЕВЕТА» | 193 |
| «И ХОДЯТ СЛУХИ ПО ДОМАМ...» | 197 |
| «МЕДВЕЖЬЯ УСЛУГА» | 202 |
| «ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЯ» | 206 |
| «НЕПОЛНАЯ ИНДУКЦИЯ» | 209 |
| ВЕСЬ МИР — ТЕАТР | 213 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 213 |
| «ДОЧКИ-МАТЕРИ» | 215 |
| «МНЕ МАМА НЕ РАЗРЕШАЕТ» | 221 |
| «НАДО, ФЕДЯ, НАДО...» | 224 |
| «КАКОЙ ЖЕ ТЫ У НАС УМНЫЙ! ЭТО ЧТО-ТО...» | 227 |
| «В НАШЕЙ ФИРМЕ ВСЕМ ПОЛОЖЕНО ХОДИТЬ СТРОЕВЫМ ШАГОМ» | 230 |
| «ДУРНОЙ ПРИМЕР ЗАРАЗИТЕЛЕЙ» | 233 |
| ИСКУПЛЕНИЕ ГРЕХОВ | 237 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 237 |
| «КАК ОГРАБИТЬ ГОЛУБОГО ВОРИШКУ» | 238 |
| «ПРОФЕССИЯ МУЧЕНИКА, ИЛИ ИНВАЛИД ТРУДА» | 248 |
| «НЕРАЗМЕННЫЙ РУБЛЬ» | 253 |
| ПЕРЕПРОГРАММИРОВАНИЕ | 258 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 258 |
| «ДАВАЙТЕ ПОТУЖЕ ЗАТЯНЕМ ПОЯСА!» | 259 |
| «НЕ В ДЕНЬГАХ СЧАСТЬЕ, ИЛИ БРАК ПО ЛЮБВИ» | 263 |
| «КАПИТАЛИСТИЧЕСКОЕ СОРЕВНОВАНИЕ» | 266 |
| «ДА Я В ТВОИ ГОДЫ...» | 269 |
| ЛОГИЧЕСКИЕ ХИТРОСТИ | 272 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 272 |
| «ЧТО ДОЗВОЛЕНО ЮПИТЕРУ, НЕ ДОЗВОЛЕНО БЫКУ» | 273 |
| «А В ПОПУГАЯХ Я ЗНАЧИТЕЛЬНО ДЛИННЕЕ...» | 276 |
| «ОТРЕЗАТЬ ХВОСТ ПО САМЫЕ УШИ» | 280 |
| «ГОЛЫЙ КОРОЛЬ» | 286 |
| «ПРИНЯТИЕ РЕГЛАМЕНТА В ТРЕТЬЕМ ЧТЕНИИ» | 291 |
| ЛОХОТРОН | 294 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 294 |
| «СЮРПРИЗ» | 295 |
| «ПОДСТАВА» | 299 |
| «ВКАЛЫВАЙТЕ, ВКАЛЫВАЙТЕ... МЫ ЖЕ ВСЕ ОДНА КОМАНДА!» | 300 |
| «ПОДАРОК НА ВЕРЕВОЧКЕ» | 304 |
| «ТРОЯНСКИЙ КОНЬ» | 306 |
| «ВОТ И ВЕРЬ ПОСЛЕ ЭТОГО ЛЮДЯМ...» | 309 |
| «ПОЙДИ ТУДА — НЕ ЗНАЮ КУДА, ПРИНЕСИ ТО — НЕ ЗНАЮ ЧТО» | 313 |
| ЛУЧ СВЕТА В ТЕМНОМ ЦАРСТВЕ | 320 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 320 |
| «СОРВАТЬ МАСКУ» | 320 |
| «ВЫЖИГАНИЕ БОРОДАВКИ» | 322 |

| | |
|---|-----|
| «РАЗДУТЬ ШАРИК» | 324 |
| «ИТАЛЬЯНСКАЯ ЗАБАСТОВКА» | 329 |
| «НЕ ИДИ СО МНОЮ РЯДОМ, А ТО ЛЮДИ ПОДУМАЮТ, ЧТО ТЫ МОЙ ДРУГ» | 331 |
| МАНЕВРЫ В ПРОСТРАНСТВЕ И ВРЕМЕНИ | 333 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 333 |
| «ИТОГИ ГОДА ПОДВЕДЕМ В БАНЕ» | 333 |
| «ВЫ СПИТЕ, СПИТЕ, А МЫ САМИ ВСЕ ПОДЕЛИМ» | 337 |
| «СОЗДАНИЕ ПЕРЕГАРА» | 339 |
| «АРБУЗ В ПОДАРОК» | 343 |
| ПИНГ-ПОНГ | 345 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 345 |
| «ЧЬЯ БЫ МЫЧАЛА, А ТВОЯ БЫ МОЛЧАЛА» | 346 |
| «АКУСТИЧЕСКОЕ ЗЕРКАЛО» | 348 |
| «НЕ РОЙ ДРУГОМУ ЯМУ — САМ В НЕЕ ПОПАДЕШЬ» | 351 |
| НАГЛОСТЬ — ВТОРОЕ СЧАСТЬЕ | 357 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 357 |
| «КАК ВОРОБЬЮ ОЩИПАТЬ ГРОЗНОГО ОРЛА БЕЗ НАРКОЗА» | 357 |
| «ДАЙТЕ ПОПИТЬ, А ТО ТАК ЕСТЬ ХОЧЕТСЯ, ЧТО ПЕРЕНОЧЕВАТЬ НЕГДЕ» | 363 |
| «ВОЛШЕБНОЕ СЛОВО» | 368 |
| «ПРОСИ БОЛЬШЕ — ДАДУТ КАК РАЗ» | 371 |
| «СЕСТЬ НА ХВОСТ» | 374 |
| «ИСТЕРИЧЕСКИЙ СИНДРОМ» | 377 |
| «СВАЛИТЬ С БОЛЬНОЙ ГОЛОВЫ НА ЗДОРОВУЮ» | 381 |
| НЕ БЕЙТЕ МЕНЯ. Я САМ! | 388 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 388 |
| «ПОСЫПАТЬ ГОЛОВУ ПЕПЛОМ» | 388 |
| «НЕУЛОВИМЫЙ ДЖО» | 392 |
| «МАСКИРОВКА ПУЛЕМЕТНОЙ ОЧЕРЕДЬЮ» | 394 |
| ПО ЗАКОНАМ ДЖУНГЛЕЙ | 398 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 398 |
| «ЗАМАНИТЬ В ЛОВУШКУ» | 398 |
| «ВЫСОКОЕ ДОВЕРИЕ ВРАГУ» | 405 |
| «А МЫ ТУТ ПЛЮШКАМИ БАЛУЕМСЯ...» | 406 |
| «ЖЕРТВА ПЕШКИ» | 408 |
| «Я ТЕБЯ ПОЦЕЛУЮ. ПОТОМ. ЕСЛИ ЗАХОЧЕШЬ» | 410 |
| «ПОМОЖЕМ БЕДНЯГЕ УМНЫМ СОВЕТОМ» | 412 |
| УДАВ И КРОЛИКИ | 417 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 417 |
| «ИГРА МУСКУЛАМИ» | 418 |
| «ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОБЕДУ В НАФТАЛИНЕ» | 419 |
| «ПРИДИРКИ ПО МЕЛОЧАМ» | 420 |
| «В КАЖДОЙ ШУТКЕ ЕСТЬ ДОЛЯ ШУТКИ» | 422 |
| «ТРИ МЕДВЕДЯ» | 425 |
| «КТО НЕ С НАМИ, ТОТ ПРОТИВ НАС» | 427 |
| «РЕШАТЬ, КОНЕЧНО, ВАМ, НО Я КАК ВАШ НАЧАЛЬНИК СОВЕТУЮ...» | 430 |
| ПСИХОТЕРАПИЯ | 434 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 434 |
| «ПОСЕЯТЬ СВОЮ МЫСЛЬ В ПОДСОЗНАНИИ ПРОТИВНИКА» | 435 |

| | |
|--|-----|
| «СИНИЦА СЕГОДНЯ ИЛИ ЖУРАВЛЬ ЗАВТРА» | 438 |
| «ЛИСА И ВИНОГРАД» | 441 |
| «А У КОНКУРЕНТОВ ВСЕ СОТРУДНИКИ ЕЗДЯТ НА ИНОМАРКАХ» | 446 |
| ПУДРА НА МОЗГИ | 448 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 448 |
| «ЛОВЛЯ НА ЖИВЦА, ИЛИ ЛОЖНАЯ МИШЕНЬ» | 448 |
| «РЫБА НА КРЮЧКЕ» | 454 |
| «ПУСТЬ ВСЕ ВИДЯТ, КАКОЙ Я БОЛЬШОЙ, В СМЫСЛЕ ВЕЛИКИЙ» | 458 |
| «ДОВЕРИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ В ПОЛУЧЕНИИ ДОВЕРИЯ» | 461 |
| «ВВЕСТИ В ТРАНС» | 464 |
| «ВАМ ЗАВЕРНУТЬ ИЛИ ТАК ПОНЕСЕТЕ?» | 468 |
| СДЕЛКА | 471 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 471 |
| «ДЕЛЕЖ АПЕЛЬСИНА» | 471 |
| «РАССТРЕЛ В РАССРОЧКУ» | 474 |
| «НА ТЕБЕ, БОЖЕ, ЧТО НАМ НЕГОЖЕ» | 476 |
| «ТЕБЕ НАДО — ТЫ И ДЕЛАЙ!» | 479 |
| «ХОЧЕШЬ ЕСТЬ? ВОТ ТЕБЕ ЖЕВАТЕЛЬНАЯ РЕЗИНКА!» | 483 |
| ХАМСКИЕ ПРИЕМЫ | 488 |
| КРАТКИЙ ОБЗОР | 488 |
| «А ТЫ, БЛИН, КОЗЕЛ, БЛИН...» | 489 |
| «ХУЛИГАН» | 492 |
| «КАПРИЗНЫЙ РЕБЕНОК» | 497 |
| «ПУКНУТЬ НА ПРАЗДНИКЕ» | 499 |
| «ЗАОДНО И НАХАМИМ» | 503 |
| ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ | 506 |

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Книга, которую вы сейчас держите в своих руках, вызрела у меня давно, задолго до того дня, когда я реально задумался о возможностях ее написания. Еще в те периоды моей трудовой биографии, когда я был штатным специалистом, а не вольным «художником», многие мои коллеги часто просили у меня совета в разрешении самых разнообразных проблем своих деловых отношений. Возможно, причиной этому было мое психологическое образование, а может, их привлекало то, что я практически никогда и никому не проигрывал свое противостояние с коллегами и начальниками. Подобные импровизированные консультации, становившиеся все более частыми, и навели меня на мысли, результатом которых стали следующие выводы.

Во-первых, я понял, что многие люди достаточно часто нуждаются в конкретных подсказках, помогающих им успешно справляться с самыми разнообразными проблемами в своих отношениях на работе, суть которых практически не описана в литературе. Причем потребность в такой практической помощи чем-то напоминает нужду домохозяйки в сборнике рецептов по приготовлению пищи. Таковую книгу мало кто станет читать от корки до корки, но все будут заглядывать на ту или иную страницу в зависимости от планов приготовления обеда.

Во-вторых, я поверил в свою способность написать сборник таких «рецептов», благодаря которым можно выходить победителем в борьбе за «место под солнцем» в трудовом коллективе. Эту свою способность я объясняю тем, что мои профессиональные знания наложились на некоторые мои индиви-

дуальные характеристики, делающие меня хорошим бойцом в деловой борьбе.

Текстовое чтение рукописи данной книги показало, что процесс этот оказывается далеко не таким простым, как, например, «заглатывание» беллетристики. Прочитать эту книгу быстро, на одном дыхании, не удастся, даже несмотря на большой интерес к ней. Прочитав описание того или иного элемента деловой борьбы, читатель часто отвлекается на различные воспоминания и понимает, что когда-то давно, в решающий момент своей карьеры, упустил верный шанс из-за того, что тогда у него не было под рукой подобного руководства. Или же описанные приемы, типы противников начинает примерять на свою конкретную ситуацию, моделируя ее развитие в нужном направлении.

Помимо этого, обнаружилась и такая особенность этой книги, как формирующаяся у читателя зависимость от нее. Тестовые читатели, выполнив свою функцию, обычно просили меня оставить им рукопись, потому что у них практически ежедневно возникает потребность сверять свои действия на работе с теми или иными местами в книге.

Все это внушает мне уверенность в том, что книга получилась именно такой, как я ее задумывал, и, что самое главное, многим читателям она окажется полезной в их сложных деловых отношениях.

22.09.2000

Гладышев Сергей
e-mail: gladyshev_sergei@mail.ru

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ТЕОРИЯ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ

ВВЕДЕНИЕ

Практически всем нам приходится работать. При этом каждый из нас на рабочем месте стремится к чему-то своему: заработать больше денег; добиться определенного социального статуса; получить удовольствие от процесса работы; найти себе пару в личной жизни или просто пообщаться с людьми. К сожалению, своих целей мы достигаем не всегда. Иногда это происходит потому, что нам не хватает профессионализма, настойчивости или личного обаяния. Но значительно чаще наши неудачи объясняются противодействием коллег и начальников.

В организациях всегда ведется борьба между сотрудниками при дележе ограниченных ресурсов (пространства, времени, денег, оборудования и т. д.) или результатов совместной деятельности (прибыли, премии, призов, высоких должностей). Бывают и более сложные причины борьбы. Например, одного сотрудника реорганизация отдела приближает к его персональной цели, а другого отдаляет. Вот и становится первый ярким сторонником этих реформ, а другой их саботирует из последних сил.

В соответствии с правилами делового этикета борьба в трудовом коллективе должна заключаться в честном соперничестве, и ее победителя следует определять на основе объективной оценки результатов деятельности каждого сотрудника. В «идеальной организации», описываемой литературой по менеджменту, так и происходит. Однако нам-то приходится

работать в реальном мире, где мы часто сталкиваемся как с низким уровнем деловой культуры некоторых коллег и начальников, так и с психологической неграмотностью других. Это в равной мере относится как к боссам (предпринимателям, собственникам компаний, акционерам, менеджерам), так и к рядовым работникам. Поэтому в реальных условиях деловая борьба принимает более сложный и мало предсказуемый характер.

А раз так, то для достижения успеха в деловой борьбе необходимо знать законы и технику этой борьбы и уметь их применять на практике. Но, к большому нашему сожалению, этому не учат практически ни в одном учебном заведении. В некоторой степени повезло тем, кто приобрел хоть какие-то навыки ведения борьбы в спорте или иных сферах жизни и может попытаться применить их на рабочем месте. Остальные же оказываются наедине со своими многочисленными проблемами и даже не представляют себе, где можно найти помощь в их решении.

Деловая борьба родственна спортивным единоборствам, так же, как и иным ее видам борьбы (военным действиям, политической борьбе, рукопашному бою и др.). Не случайно среди успешных бизнесменов первой волны очень много встречается спортсменов, овладевших каким-либо видом единоборства. Однако деловая борьба требует не столько физической, сколько психологической подготовки. Поэтому, как показал опыт проведения консультаций и тренингов, мастерством деловой борьбы успешно может овладеть любой из нас, независимо от своей физической формы или «крутизны» характера.

Первым шагом на этом пути может стать знакомство с данным практическим руководством, в котором автор-психолог описал принципы, правила

и приемы ведения деловой борьбы, а также практику их применения в современных российских условиях. При написании этой книги он стремился к тому, чтобы после ее прочтения читатель не только знал об эффективных приемах защиты и нападения, применяемых в деловой борьбе, но и мог самостоятельно применять их на практике его взаимодействия с коллегами и начальниками. Книга эта предназначена для самого широкого читателя, которому для ее чтения не требуются какие-либо специальные знания.

Читатели, предпочитающие системный подход к усвоению новых знаний, могут вначале ознакомиться с категориальным аппаратом, изложенным в первой части книги. И только затем переходить ко второй части, в которой описана техника деловой борьбы. Те же, кто испытывает недостаток времени или считает себя уже теоретически подготовленным для знакомства с техникой деловой борьбы, могут сразу начинать с изучения конкретных приемов. Для этого автор постарался представить каждую главу в виде целостного по смыслу отрезка текста, имеющего логическое начало и конец, что должно обеспечить читателю понимание его в отрыве от остальной части материала.

Данная книга по своей сути энциклопедия приемов деловой борьбы, поэтому вторая ее часть, где они непосредственно описаны, является главной. В первой же части книги содержится тот минимум знаний, который окажется полезен читателю при освоении приемов, но не сильно утяжелит книгу в целом. Эта часть нужна также для того, чтобы читатель, прежде чем выходить на середину «борцовского ковра» на рабочем месте, оказался в состоянии ответить на следующие вопросы:

- Каких целей я хочу достичь в результате своих усилий?
- Какие цели преследует мой противник?

- Кто мой противник? (Данный вопрос актуален в двух смыслах: кто конкретно из окружающих мне противодействует и что собой они как противники представляют.)
- В какой ситуации борьбы я нахожусь?
- Какие приемы в данной ситуации будут наиболее эффективны?
- Какая защита в данной ситуации будет наиболее надежна?

Конечно, приемы деловой борьбы можно успешно применять и без знания ответов на эти вопросы. Но, чтобы побеждать чаще, чем проигрывать, побеждать с минимальными затратами сил, времени и средств; не просто выигрывать в деловой борьбе, а добиваться своих целей в жизни, делать ее более приятной для себя, найти ответы на эти вопросы просто необходимо. Иначе деловая борьба станет самоцелью и превратит всю вашу жизнь в сплошную битву с ветряными мельницами.

В данной книге автор стремился не просто рассказать какие-то занимательные истории о взаимоотношениях на работе, а дать практический материал, на основе изучения которого можно было бы самостоятельно подобрать для каждой типичной ситуации адекватный прием. Для этого в книге приводится большое количество примеров из разных областей жизни — из практики деловых или семейных отношений, спорта или политики.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ

На работе всем нам приходится сталкиваться с проявлениями деловой борьбы. Иногда мы об этом даже не догадываемся. Если же это все-таки происходит, то очень редко нам удастся достаточно четко пос-

тигнуть суть происходящего противоборства. Как правило, мы ограничиваемся интуитивной ориентацией в сути и правилах деловой борьбы, в то время как для эффективного ведения ее просто необходимо ясное понимание принципов и законов этой борьбы. Поэтому автор и попытался в первой части книги дать читателям основы понимания деловой борьбы как сложной системы человеческих взаимоотношений, чтобы тем самым облегчить восприятие остального текста и освоение описанной во второй части техники непосредственно на своем рабочем месте.

В профессиональной сфере есть области напряженных отношений, которые являются пограничными для деловой борьбы. Они похожи на нее, чем-то ей родственны, но все-таки представляют другие классы отношений. Границу между ними следует четко себе представлять. Это такие области, как:

- ситуация заключения трудовых отношений, когда между двумя сторонами — потенциальными работодателем и работником, еще не состоящим в трудовых отношениях, — идет торг по предмету и условиям трудового контракта;
- коммерческие переговоры о предстоящем сотрудничестве или деловые отношения, реализующие его, между представителями различных организаций;
- личные отношения между сотрудниками одной организации, не связанные с исполнением ими своих должностных обязанностей (обычно эти отношения могут существовать вне рабочего места и никак не быть с ним связанными).

Конфликты в каждом из этих трех видов отношений не являются деловой борьбой и регулируются правилами и техникой, рассмотрение которых выходит за пределы данной книги. Для этого суще-

ствуют трудовое или арбитражное право, психология и социология, техника ведения переговоров, конфликтология и прочее.

Необходимое условие состояния деловой борьбы: все участники борьбы должны быть сотрудниками одной организации. Дополнение к этому условию — допущение участия в деловой борьбе акционеров (собственников) этой организации и членов Совета директоров. Эти лица, не являясь сотрудниками организации, не вправе (по Закону «Об акционерных обществах») участвовать в непосредственном управлении ее деятельностью. На практике же они нередко нарушают этот закон, вмешиваясь в текущую деятельность персонала компании, что порождает дополнительные основания для возникновения деловой борьбы уже с их участием.

Следующие три условия деловой борьбы альтернативно необходимы, то есть в отношении должно присутствовать хотя бы одно из них:

- участники борьбы должны состоять в деловых отношениях. При этом борьба возникает, когда одна из сторон пытается уйти от должного исполнения своих обязанностей;
- участники борьбы должны конкурировать друг с другом в каком-либо профессиональном аспекте;
- у одного участника борьбы есть желание навредить другому в работе чисто по эмоциональным причинам (месть или неприязнь).

Приведу ряд ситуаций, иллюстрирующих различные варианты деловой борьбы:

1. Акционер компании или член Совета директоров, не являющийся штатным сотрудником этой компании, ставит задачи персоналу компании через голову наемного Генерального директора.

Варианты конфликта интересов:

а) сотрудники вынуждены выполнять неоплачиваемую работу, так как зарплату им платит Генеральный директор и их работу на акционеров он не склонен принимать в расчет;

б) акционер, ставя задачи подчиненным Генерального директора, тем самым «ворует» у него трудовой ресурс, находящийся в его исключительном ведении.

Здесь деловая борьба изначально разворачивается между акционером и сотрудниками компании, так как он претендует на трудовой ресурс, им не оплаченный. Сотрудники компании, заключив трудовой контракт с Генеральным директором, продали ему определенное количество своего трудового ресурса за зарплату. Условия трудового контракта не предусматривают возможность работы сотрудников на акционеров, идущей в зачет рабочего времени (если ресурс измеряется в рабочих часах).

В данной ситуации сотрудники поставлены перед выбором:

1) смириться и работать на акционера бесплатно, отдавая ему свой трудовой ресурс сверх проданного Генеральному директору объема по контракту. В этом случае они проигрывают борьбу акционеру;

2) отказаться выполнять поручения акционера. В этом случае они выигрывают у него борьбу за свой ресурс, но рискуют получить новую борьбу с акционером уже за свое право продолжать работать в компании на прежних условиях (акционер начнет давить на топ-менеджеров, вынуждая их уволить неугодного работника);

3) добиться от Генерального директора зачета работы на акционера в оговоренный трудовым контрактом объем проданного ресурса. В этом

случае в борьбу вовлекается Генеральный директор. Вначале он ведет борьбу со своими подчиненными. Если он ее проигрывает, то может начать вести борьбу с акционером за свое право распоряжаться подведомственными ему ресурсами по своему усмотрению.

2. Ситуация двойного подчинения сотрудника двум менеджерам компании, которые не находятся между собой в отношениях подчинения (горизонтальные производственные отношения). Оба менеджера согласно штатному расписанию делят трудовой ресурс своего общего подчиненного поровну, выплачивая, соответственно, и зарплату ему также поровну. Здесь возможное основание для борьбы следующее: один из менеджеров пытается использовать трудовой ресурс подчиненного сверх объема, им оплаченного. Для этого он ставит подчиненному задачи, выполнение которых явно требует значительно больших затрат времени и усилий от подчиненного, чем это оговорено штатным расписанием.

Подчиненный поставлен перед выбором:

- 1) смириться и работать на экспансивного менеджера частично бесплатно, проиграв тем самым ему борьбу за свой еще не проданный ресурс;

- 2) принять борьбу и попытаться удержать аппетиты этого менеджера в оговоренных рамках, рискуя при этом испортить с ним отношения;

- 3) перевести экспансию первого менеджера на второго, столкнув их между собой: «Разбирайтесь между собой сами, на кого и сколько я должен работать». Чтобы это произошло, необходимо выиграть борьбу со вторым менеджером, в результате чего он принял бы эту проблему подчиненного на себя. Например, подчиненный может заявить ему, что у него для выполнения его заданий нет времени из-за

большой загруженности делами первого менеджера. Дескать, хочешь, чтобы я на тебя работал, — защити меня от экспансии твоего конкурента. Если эта уловка удастся, то начнется борьба между менеджерами, сводящаяся к дележу ими между собой трудового ресурса общего подчиненного.

3. В организации освобождается место начальника Управления. Начальники двух отделов, входящих в него, начинают борьбу за эту должность, назначение на должность осуществляет Генеральный директор. На первый взгляд борьба сводится к тому, что начальники отделов проводят презентацию директору своих способностей по соответствию требованиям вакантной должности. Однако при принятии таких решений директор опирается на мнение Правления (формально) и своего друга — одного из сотрудников организации (неформально). Поэтому конкуренты распространили свои воздействия и на этих лиц (членов Правления и друга директора). Борьба сводится к попыткам сформировать у тех и у другого хорошее мнение о себе как о кандидате на вакантную должность (а о противнике — плохого) и добиться соответствующего решения от директора.
4. По результатам отчетного периода в организации сформирован премиальный фонд, который теперь предстоит распределить между структурными подразделениями в зависимости от достигнутых ими показателей. Объективная оценка часто бывает затруднена, так как всегда есть результаты, которые можно оценить неоднозначно или же их учет спорен. Между начальниками структурных подразделений разворачивается борьба за оценку результатов их деятельности. В этой борьбе можно встретить и попытку приписать себе чужие заслуги, и уход от ответственности за не-

удачи, и попытку неудачу выдать за успех, и стремление умалить заслуги конкурентов и т. д. Если окончательное решение о распределении премиального фонда принимается коллегиально на Правлении, то борьба сводится к спорам между его членами. Если же решение принимает Главный менеджер, то борьба выражается в воздействиях на него руководителями подразделений либо тет-а-тет, либо на собраниях.

5. В торговой компании продажи осуществляются либо со склада, либо под заказ. В первом случае покупателю сразу отпускается товар, закупленный заблаговременно на средства компании и лежащий на складе. Во втором случае покупатель должен оплатить товар заблаговременно и ждать, пока снабженцы компании закажут этот товар на заводе, оплатят его из средств покупателя и доставят ему. На вторую схему обслуживания соглашаются далеко не все покупатели. По этой причине каждый продавец компании заинтересован в том, чтобы нужный ему товар лежал на складе. Но суммарный аппетит всех продавцов компании превышает размер ее оборотного капитала, поэтому в начале каждого квартала определяется номенклатурный и количественный состав складского запаса на основании выгодности сделок, планируемых различными продавцами. Естественно, что при этом продавцы ведут активную борьбу за принятие выгодной им структуры складского запаса. Схема взаимодействий в этой борьбе аналогична предыдущему примеру.
6. В одном большом офисном помещении находятся рабочие места сотрудников нескольких структурных подразделений и расположены они несколько тесновато. У любого сотрудника, работающего в этом помещении, есть альтернатива в

виде переселения в другое помещение, которое значительно уступает первому по ряду параметров. Поэтому никто и не испытывает желания к такому переезду.

Как и в любом коллективе, наиболее компанейские и общительные сотрудники из состава работающих в данном помещении объединились в устойчивую группу. Другие же оказались склонными к уединению и держатся обособленно от этой неформальной компании. В один прекрасный момент в группе родилась идея «выжить» кого-нибудь из «нашей» комнаты, чтобы остальным жилось просторнее. Выбрали наиболее слабого из «чужаков» и развернули против него групповую травлю (на Западе это называется «мобингом»). Цель этой травли — заставить жертву переселиться в другое помещение «добровольно». Применяемые здесь группой методы — все, что может сделать работу в этом помещении для человека психологически невыносимой.

7. Два менеджера — начальники структурных подразделений — смежники. Взаимодействие их отделов заключается в том, что один обслуживает другого по официально поданным им Заявкам. Менеджер, подающий Заявки на обслуживание, является еще и одним из собственников компании. Другой менеджер — наемный работник. У менеджера-акционера на обслуживание в данном отделе есть конкуренты — другие подразделения компании. Все отделы обслуживаются в порядке поступления от них Заявок. Менеджера-акционера это не устраивает, и он хочет добиться внеочередного обслуживания своего отдела. Для этого он начинает требовать от начальника сервисного отдела отработки его Заявок немедленно после их поступления. В случае игнорирования этих требо-

ваний он угрожает противнику неприятностями, которые может ему организовать как акционер компании. Перед начальником сервисного отдела стоит выбор: либо соблюдать официальный порядок и защищаться от козней противника, либо проиграть тому борьбу и навлечь на себя гнев своего непосредственного начальника из-за задержек в обслуживании других отделов.

8. В компании в следующем году планируется организовать перспективный проект — открыть новый магазин в престижном районе города. Направление работы магазина таково, что в будущем возможно выделение этого проекта в самостоятельный бизнес. Вопрос упирается в назначение менеджера проекта, который должен сформировать себе команду. Многие сотрудники компании хотели бы попасть в этот проект, причем достаточно много желающих стать как менеджером проекта, так и рядовыми членами команды. В компании развернулась сложная борьба, своеобразие которой заключается в том, что в противоборстве оформилось несколько групп противников. В каждой группе выделен лидер — кандидат на должность менеджера проекта. Остальные члены групп преимущественно работают на успех своих лидеров. Однако рядовые члены групп при этом не забывают и про дележ хороших должностей внутри группы проекта. Поэтому борьба для многих ее участников — многоуровневая и разнонаправленная.
9. Рядовой специалист не стремится ни к каким высотам в своей профессиональной деятельности и предпочитает поменьше работать при сохранении своей зарплаты неизменной. Условия трудового контракта и должностная инструкция требуют от него присутствия на рабочем месте и выполнения поручений своего непосредственного начальника,

не умеющего четко ставить задачу и не проявляющего достаточной твердости характера при принятии выполненной работы. Специалист мастерски использует это качество начальника для ухода от выполнения его поручений. Для этого он либо требует от начальника более четкой постановки задачи (и отдыхает, пока тот мучается над ней), либо принимает задачу к исполнению и впоследствии уходит от ответственности за несделанную работу, ссылаясь на некорректную ее постановку. В итоге подчиненный получает неотработанные деньги, чему начальник всячески старается положить конец.

10. Менеджер хочет эксплуатировать своих подчиненных за полцены. Для этого есть две стратегии. Первая заключается в том, чтобы эксплуатировать персонал в большем объеме, чем это предусмотрено в трудовом контракте, выплачивая полностью оговоренную зарплату. Вторая сводится к недоплате заработанных персоналом денег. Каждая из этих стратегий имеет свой набор приемов. Например, первая стратегия реализуется тем, что персонал понуждается к работе во внеурочное время: после окончания рабочего дня, в выходные, на дому. Можно также добиться, чтобы сотрудник при неизменной зарплате работал за себя и за коллегу, который по какой-либо причине отсутствует на рабочем месте: отпуск, болезнь, командировка, учеба и т. д. Вторая стратегия часто реализуется благодаря мелочным придиркам к качеству работы или к сроку ее сдачи. Например, работу положено сдать 15-го числа. Специалист приносит ее к 12.00 и слышит от начальника: «Вы опоздали. Я ждал вашего отчета к 9.30, а теперь он мне ни к чему. Правильно говорят, что «дорога ложка к обеду». Теперь же я

вынужден буду удержать из вашей зарплаты соответствующую сумму за эти дни, которые вы у меня украли, и не выплатить вам премию, так как вы меня серьезно подвели своим опозданием».

Эти примеры дают общее представление о том, что такое деловая борьба. Теперь важно научиться разбираться в ней детально. Для этого необходимо хорошо ориентироваться в факторах деловой борьбы. Для начала знакомства с ними оттолкнемся от определения термина «фактор» по словарю: «Фактор — существенное обстоятельство в каком-либо процессе, явлении». Здесь выделены семь таких обстоятельств деловой борьбы:

- причины возникновения, содержание, участники;
- система взаимосвязей;
- условия ведения;
- деловая борьба как протяженный во времени процесс;
- формы.

Рассмотрению каждого из этих факторов посвящены последующие главы первой части книги под соответствующими названиями.

ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ДЕЛОВОЙ БОРЬБЫ

Очень часто противостояние между людьми возникает без какой-либо веской рациональной причины, скорее, из-за непонимания своего партнера по отношениям или каких-то эмоциональных причин. И возможно это не только с каким-нибудь неграмотным сторожем дядей Ваней, но даже на самом высоком уровне международных отношений. Так, например, между Россией и США возникают острые конфликты из-за сотрудничества российских фирм со странами, занесенными американцами в «черный»

список изгоев. При этом Штаты жутко обижаются на Россию, впадая в шоковое состояние: «Как эти русские могут идти на сотрудничество с мерзавцами?! Ведь это же аморально!» И им невдомек, что сотрудничество с «плохишами» мы вовсе не считаем аморальным. А все дело в том, что у русских и американцев есть одно базовое различие в мировоззрении. Американский психолог Дэвид Майерс в своей книге «Социальная психология» описывает небольшое исследование. Россиянам и американцам он задавал один и тот же вопрос, на который они давали очень отличающиеся ответы. Вопрос звучал примерно так: «Компромисс добра со злом вы считаете добром или злом?» Большинство американцев на этот вопрос ответило негативно, а россиян — позитивно.

Еще более серьезное противостояние России и Запада нарастает в настоящее время исключительно из-за непонимания позиций друг друга и эмоциональной перегруженности отношений. А все потому, что Россия и Запад в годы после перестройки оказались в плену иллюзий.

Иллюзию Запада можно выразить так:

«Русский народ, наивный и доверчивый, в начале века оказался поработен «красными» злодеями. Мы (в смысле, западные страны) победили коммунистов и освободили русский народ от их гнета. Теперь русские люди, достойные жалости, милосердия и помощи, преисполненные по отношению к нам благодарности за свое освобождение, будут нас слушать, открыв рот, и старательно учиться, когда мы станем им объяснять, как им надо жить».

Иллюзия России:

«Западное общество наиболее цивилизованно на нашей планете, а значит, свободно от фальши, лжи, неискренности, лицемерия, алч-

ности и многих других пороков, столь свойственных нашему российскому обществу. Все те гуманные и христианские ценности, верность которым на Западе декларируется на каждом шагу, определяют жизнь этого общества. Следовательно, наш народ, избавившийся от коммунистической заразы своими силами и разумом, отказавшийся от губительной агрессивности по отношению к своим бывшим идеологическим противникам, будет встречен с распростертыми объятиями и принят в дружную семью народов, свободную от всех человеческих грехов, так утомивших нас в прежней жизни. И никто теперь не будет нас обижать, а будут все любить нас так, как мы их. И построим мы своими силами совсем иную жизнь, беря пример с Запада во всем лучшем, что им удалось достичь».

Прошло десятилетие, за которое обе стороны познакомились с реальностью. Какова она оказалась в восприятии каждой из сторон?

Запад:

«Неблагодарные варвары! Мало того, что они нам даже спасибо не сказали за то, что мы их освободили от коммунистического рабства, так они еще и учиться цивилизованной жизни у нас не хотят, упорствуя в своей дикости. Им объясняешь, что и как они теперь должны делать, а они своенравно продолжают делать по-своему, мол, «мы сами с усами».

Россия:

«Высокомерные ханжи! Мы думали, они люди как люди, на которых можно равняться и которые не способны на подлость, а оказалось все совсем иначе. Постоянно талдычат о

какой-то там своей победе над коммунистами и еще обижаются, что мы не подхватываем эту песню. А что ее подхватывать? Ведь мы знаем, что если кто и победил наших коммунистов, так это, прежде всего, мы сами. Мало того, что они себе победу над фашизмом приписывают, придя в мировой войне к шапочному разбору, когда нацистов оставалось лишь добить последним ударом, так и здесь оказались верны себе, обвешиваясь орденами за победу в выдуманном сражении.

Но, ладно, если бы все ограничилось только этим. Выяснилось, что они добродетельные только на словах. И все те пороки, в искоренении которых у себя они нам хвалились, наоборот, оказались в основе современного западного общества, построенного на лжи, лицемерии и подлости всех против всех. И как они нас ненавидели и презирали все эти 70 лет, считая людьми второго сорта, так и продолжают считать недочеловеками.

А тут еще под разговоры о мире и дружбе пытаются внаглую присвоить себе все наше богатство, опускаясь до беспринципного грабежа и обмана. Оказывается, они глубоко убеждены, что все на этой планете принадлежит только им, и в борьбе за это действуют, не стесняясь, по «законам джунглей». Мы ожидали от них честности, открытости и справедливости в отношении к нам, а оказалось, что они в любой момент готовы применять (и применяют!) самые подлые приемы. Так чему же у них учиться! Ведь их жизнь — это средоточие не меньшего, а может быть, и большего ужаса и уродства по сравнению с нашей действительностью. Да и учиться у них очень трудно, так как для наших российских реалий

все их уроки практически бесполезны. Уж слишком наша страна какая-то своеобразная оказывается. Все западное приходится кардинально переделывать под нашу специфику».

Столкнувшись с этой реальностью, обе стороны разочаровались друг в друге и, по «закону маятника», ожесточились в своей реакции.

Реакция Запада:

«Получается, что тоталитарные уродства для русских либо имманентны (поэтому коммунистическая зараза именно их и поразила в самой тяжелой форме), либо настолько глубоко въелись в их души, что они уже неизлечимы. А раз так, то с ними надо обращаться как с бешеными собаками. Для этого надо изолировать русских в Сибири и, при любой их попытке вылезти в цивилизованный мир, убивать, сжигать тела и заливать все вокруг дезинфицирующими растворами, чтобы не заболеть самим и не дать распространиться заразе по миру».

Реакция России:

«Ну, козлы, погодите! Вы еще узнаете остроту наших клыков, когда в очередной раз полезете в наш огород за капустой. Нам вашего не надо, но и своего мы больше не отдадим. Раз вы с нами по-волчьи, то и нам придется принять ваши правила игры, то бишь вести бой без правил. И впредь не гундите нам о гуманизме и демократических ценностях. Больше нас на этой мякине не проведете! А там посмотрим, кто кого. У вас хоть и холеный загривок, а у нас шерсть клочьями и ребра торчат, да только вы ведь психологически не готовы биться насмерть, привыкнув к

тому, что перед вами все сразу на спину падают. Вот мы и посмотрим, как вы заскулите, когда мы из ваших жирных боков куски мяса вырывать станем».

Вот так и начинаются войны! В деловых отношениях подобные ситуации также встречаются сплошь и рядом, но данная книга посвящена иному. Конфликты, возникшие по недоразумению, являются полем деятельности для социальных психологов и тренеров-коммуникаторов всех мастей. Здесь же будут рассматриваться ситуации деловой борьбы, когда ее участники достаточно хорошо знают и понимают, за что они бьются. И посторонние эмоции не слишком сильно искажают их прагматичные планы. Поэтому речь пойдет об объективных и рациональных причинах возникновения деловой борьбы.

Невыполнение обязательств одной из сторон в трудовых отношениях

В трудовых отношениях каждая из двух сторон — работодателя и работника — имеет свои обязательства. Работодатель, как правило, обязан обеспечить работника всем необходимым для работы и оплатить ее по завершении. Работник же обязан трудиться.

Невыполнение одной из сторон какого-либо из указанных обязательств порождает деловую борьбу. Правда, происходит это только в сочетании с нежеланием обеих сторон прекращать трудовые отношения. В противном случае между сторонами происходит открытый конфликт с развитием событий вплоть до суда.

Суть поведения сторон в этой борьбе сводится к тому, что одна из сторон пытается не выполнять свои обязательства, настаивая на выполнении другой

стороной своих обязательств (как в поговорке «И рыбку съест, и на нары не сесть»). Другая же сторона пытается добиться от первой неукоснительного выполнения той своих обязательств.

Невыполнение обязательств в корпоративном разделении труда

Практически во всех организациях существует корпоративное разделение труда, порождающее горизонтальные деловые отношения, в которых сотрудники организации, не подчиняясь друг другу, связаны взаимными обязательствами, закрепленными в соответствующих документах: должностных инструкциях, приказах, положениях, процедурных инструкциях и др.

Сложность таких отношений заключается в том, что сотруднику приходится выполнять работу по требованию того, кто за нее не платит зарплату.

Очень часто у людей возникает соблазн не выполнить такую работу в надежде на то, что об этом не узнает их начальство (плательщик заработанных денег) или же им удастся оправдаться перед ним.

Этот соблазн и порождает деловую борьбу, в которую может оказаться вовлеченным большое количество людей в зависимости от сложности организационной структуры компании.

Конкуренция за карьерный рост

Престижных должностей в организациях всегда не хватает на всех желающих их занять. Между ними и возникает борьба за заманчивое место. При этом она может вестись как за вакантную (свободную на момент начала борьбы или же освобождающуюся в ближайшем будущем) должность, так и за уже занятую.

В последнем случае сотрудник, занимающий спорную должность, защищает свое место, отбиваясь от конкурентов.

Конкуренция за интересную работу

Получение более интересной работы обычно совмещено с занятием новой должности, но так бывает не всегда. Случается, что деловая борьба ведется среди сотрудников при распределении между ними работы (плохой и хорошей), а на их месте в штатном расписании организации результат такого распределения никак не отражается. Данный вид причины возникновения деловой борьбы следует уметь отличать от конкуренции за карьерный рост, так как в жизни они часто сочетаются друг с другом, но могут проявляться и независимо друг от друга.

Конкуренция за ресурсы для работы

Специалисту для успешной работы требуются разнообразные ресурсы: деньги, оборудование, помещения, мебель, расходные материалы и т. д. Такие ресурсы в организациях обычно в большом дефиците. Поэтому при их распределении между сотрудниками завязывается нешуточная борьба.

Конкуренция за результаты совместной работы

Когда в работе участвуют несколько сотрудников, они, как правило, ведут борьбу за ее результат. Последний при этом может быть как положительный (зарплата, премия, подарки, карьера и др.), так и отрицательный (штрафы, увольнения, выговоры, понижения в должности и др.). «Грабли» в такой борьбе, в зависимости от знака оценки результата работы, гребут либо к себе, либо от себя. Вдобавок ко всему в этот дележ могут вмешаться и те, кто реально в работе не участвовал.

Во-первых, у исполнителей работы, в случае отрицательного ее результата, может появиться соблазн свалить ответственность на того, кто «даже рядом не стоял».

Во-вторых, могут появиться желающие «примазаться» к положительному результату чужой работы.

Так или иначе, но условия возникновения деловой борьбы сводятся к деловым отношениям ее участников. А раз так, то хорошее понимание деловой борьбы требует не менее хорошего понимания деловых отношений. Лишь незначительная их часть регламентирована корпоративными нормативными актами. Все остальное в них руководство организаций молчаливо отдает на откуп самоорганизации коллектива.

Этот процесс самоорганизации порождает свод неписаных правил, регулирующих деловые отношения вообще и ведение деловой борьбы в частности.

Эти правила обычно появляются не из воздуха, а являются отображением национальной деловой культуры общества.

Правила деловой борьбы — образ допустимого в конкретной ситуации поведения участников борьбы, осознаваемый каждым индивидуально.

Так как правила борьбы в коллективе часто не согласовываются его членами и тем более нигде и никем не фиксируются, находится достаточно людей, которые сознательно, в надежде на безнаказанность, идут на их нарушение. Кроме этого, правила в деловой борьбе могут нарушаться и потому, что ее участники придерживаются РАЗНЫХ правил: «Я соблюдаю правила, но свои, которые считаю более верными».

Деловую борьбу, ведущуюся по совокупности официальных и неофициальных (но общепризнанных) правил трудового коллектива, можно назвать **БОРЬБОЙ НА КОВРЕ** (или борьбой на свету). Борьба же с нарушением этой совокупности корпоративных правил, писанных и неписанных, является **БОРЬБОЙ ПОД КОВРОМ** (или **борьбой в тени**). Различие заключается в том, что в первом случае все участники борьбы в принципе готовы к привлечению для разрешения конфликта арбитров (официальных, наделенных такими полномочиями должностью, или неофициальных), а во втором хотя бы один из ее участников стремится избежать огласки хода этой борьбы перед людьми, не участвующими в ней.

Борьба без правил — борьба, в которой все участники придерживаются установки, что им можно применять все мыслимые средства.

Борьба под ковром не обязательно ведется без правил. Очень часты ситуации, когда все участники придерживаются правил, но правила разных участников не совпадают. В таких случаях, если участники сталкиваются с несоблюдением противниками **ИХ** правил, они вправе также идти на нарушения **СВОИХ** правил (или, точнее, изменяют свои собственные правила в сторону их смягчения). Таким образом мы получаем ситуацию с изменяющимися правилами по ходу борьбы.

Практика показывает, что борьба под ковром распространена в большей степени. Происходит это потому, что сильным «борцам» выгоднее действовать в условиях относительной свободы, не ограни-

чиваемой многочисленными жесткими правилами. Перевести же борьбу под ковер просто — для этого достаточно нарушить правила один раз. А надзорного органа, который бы соблюдал чистоту «рыцарских поединков» и карал нарушителей правил борьбы, в организациях обычно нет.

Значит, недостаточно умелым и опытным участникам борьбы особое внимание следует уделять удержанию борьбы НА ковре. Приведем несколько особо важных моментов в деловых отношениях, в которых проходит граница между борьбой НА ковре и ПОД ковром. Для этого придется сформулировать несколько правил (назовем их «Законами», чтобы не путать с правилами борьбы) построения бесконфликтных деловых отношений в нашей национальной (в смысле «российской») деловой культуре.

Эти «Законы» являются выражением позиции автора, прекрасно понимающего, что в большинстве организаций официальная система менеджмента в каких-то моментах отступает от описываемых ниже Законов. Именно в месте этих отступлений формируется благодатная почва для деловой борьбы под ковром, что чревато деструктивностью действий ее участников и неэффективной тратой их психоэмоциональных и физических ресурсов. Поэтому советуем читателю сравнивать положения менеджмента в своих организациях с описанными ниже Законами и обнаруженные отклонения расценивать как зону повышенной опасности для себя и как зону, где необходимо быть максимально мобилизованным для возможной деловой борьбы под ковром, которую против вас могут начать.

Вначале уточним ряд используемых далее понятий и основных положений менеджмента.

Непосредственный начальник — это ближайший к сотруднику начальник в вертикали власти.

Прямой начальник — это начальник сотрудника, находящийся в вертикали власти выше его непосредственного начальника.

Трудовые отношения — это отношения работодателя и работника. Сутью их является обмен ресурсами.

Предмет трудовых отношений — сбалансированные взаимные обязательства двух сторон, заключающиеся в своевременном обмене четко оговоренных наборов ресурсов. Особое внимание обращено на своевременность выполнения своих обязательств.

Человек ходит на работу, как правило, за ресурсами его счастья (или получения удовольствий) в жизни. Чаще всего такие ресурсы — деньги.

Ресурсом, получаемым работодателем, может быть:

- Рабочее время. В этом случае заработок платится за нахождение на рабочем месте оговоренное количество времени и выполнение тех задач, которые будут поставлены начальством.
- Созданный продукт. Заработок платится за количество и качество созданного продукта, оговоренного при заключении трудового контракта. Время нахождения на рабочем месте не регламентируется.
- Выполнение должностной инструкции в рабочее время. Рабочее время может быть в разумных пределах неограниченным (так называемый «ненормированный рабочий день»). Отличается от первого пункта тем, что круг обязанностей ограничен должностной инструкцией. В первом же случае работнику можно поставить любую задачу.

В данном списке любой работник должен очень хорошо ориентироваться, так как многие приемы борьбы построены на подмене предмета трудовых отношений.

Большинство случаев трудовых отношений построено на обмене ОДНОГО вида ресурса на другой (также ОДИН) вид ресурса, например, оклад на рабочее время. Допускается в обмене комбинирование ресурсов, например, работник может отдавать сочетание первого и второго пункта рассмотренного списка и получать ресурсы сразу в нескольких видах: оклад, премия, бонусы, социальное обеспечение и др.

Для участников борьбы очень важно уметь «торговать наборами» в трудовых отношениях, то есть обменивать свой набор ресурсов на набор ресурсов работодателя.

Часто администрация намеренно усложняет схему предмета трудовых отношений и при подборе персонала целенаправленно ищет именно таких работников, которые путаются в обсуждении предмета договоренностей. Это очень хорошо выявляется в процессе собеседования с кандидатом на трудоустройство. Если кандидат дотошно старается разобраться в своих обязанностях и формах оплаты труда, то с таким предпочитают не связываться. Когда же кандидат соглашается на работу, досконально не разобравшись в предложенном обмене ресурсами, администрация начинает впоследствии «тасовать» оба набора ресурсов по своему усмотрению. Работник в этой ситуации если и подозревает ухудшение своей позиции, то, как правило, уже либо не успевает этому воспрепятствовать, либо стесняется признаться в своем прошлом проигрыше на собеседовании и бывает вынужден смириться с поражением в борьбе.

Если читатель такого мастерства меняться наборами ресурсов за собой не чувствует, посоветуем ему стремиться к упрощению предмета трудовых отношений.

Закон об оформлении трудовых отношений. Трудовые отношения в обязательном порядке должны быть оформлены связкой документов «трудовой контракт — должностная инструкция», заполненных до последней точки. Отсутствие какого-либо из этих документов в целом или какого-нибудь элемента в нем (например, числа или подписи) автоматически переводит трудовые отношения в зону борьбы под ковром. Должностная инструкция должна быть сбалансирована, то есть содержать, помимо раздела «функциональные обязанности», такие конкретные разделы, как «права и полномочия» и «ресурсное обеспечение». Отсутствие этих разделов также переводит отношения под ковер.

Закон о сторонах в трудовых отношениях. Подпись топ-менеджера или иного представителя администрации на трудовом контракте важна для суда. Для сотрудника же на его контракте важна только подпись непосредственного начальника. Требуйте подписания своего трудового контракта помимо официального лица администрации и своим непосредственным начальником. В противном случае у последнего появится возможность впоследствии заявить своему подчиненному: «Не я твой трудовой контракт подписывал, так что ты свои претензии предъявляй кому-нибудь другому».

Закон о взаимосвязке исполнения обязательств обеих сторон по трудовому контракту и должностной инструкции. Если какая-то сторона не выполнила очередной этап своих обязательств, другая сторона обязана поставить вопрос о приостановке исполнения своей части обязательств. Это не значит, что если работнику задержали очередную зарплату, то ему надо тут же бросать работу. В такой ситуации можно и продолжать работать, но тогда следует хотя бы подороже это продать. Продолжение исполнения своих обязательств с одновременным невыполнени-

ем другой стороной ее обязательств можно рассматривать как свой безоговорочный проигрыш в деловой борьбе, перешедшей под ковер.

Постановка задачи — четкое описание конечного продукта, который должен быть сдан к оговоренному сроку, с указанием необходимого ресурсного обеспечения работы. **Постановка задачи по принципу:** «Ты начинай работать, а там посмотрим, что и как...»; или «Пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что» переводит деловые отношения в борьбу под ковром.

Закон о единстве постановщика задачи и приемщика работы. Ставить задачу и принимать работу, то есть оценивать успешность ее выполнения должно одно и то же лицо — непосредственный начальник.

Закон о единстве приемщика (оценщика) работы и казначея. Тот, кто принимает и оценивает работу сотрудника, должен и оплачивать ему ее, то есть определять размер денежного вознаграждения и гарантировать его выплату.

Закон «Вассал моего вассала — не мой вассал». Прямой начальник не имеет над подчиненным своего подчиненного никакой власти. Ставить задачу работнику может только его непосредственный начальник. Прямой начальник может поставить задачу сотруднику только с разрешения его непосредственного начальника. Прямой начальник не вправе потребовать отчета от такого сотрудника (а следовательно, наградить или наказать его) через голову его непосредственного начальника. Последний же вправе не согласиться с оценкой своего подчиненного, данной ему прямым начальником.

Двойное подчинение — производственные отношения, в которых у сотрудника два и более непосредственных начальника.

Закон о двойном подчинении. В условиях двойного подчинения трудовые отношения должны регулироваться специальным тройственным (если начальников двое) соглашением, предметом договоренности которого должно служить деление обмениваемых ресурсов. Другими словами, сотрудник должен состоять в трудовых отношениях с каждым из своих непосредственных начальников **ПО ОТДЕЛЬНОСТИ**. Это значит, что свой трудовой ресурс, отдаваемый организации, сотрудник должен строго делить между начальниками. И в оплату за работу он должен получать ресурс от каждого начальника по отдельности. Механизм этого деления и должен фиксироваться в тройственном соглашении. Если такого документа не будет, сотрудник рискует оказаться в положении маленького государства, на территории которого ведут войну два больших государства. И, чем бы эта война для больших государств ни закончилась, маленькое точно останется в руинах.

Отношения двойного подчинения требуют высокой деловой культуры от всех троих участников. Носители же таковой в российской действительности — явление редкое. А чтоб еще и трое в одном месте встретились — это из области фантастики. Так что читателю советуем избегать трудовых отношений с двойным подчинением. Это сродни минному полю: кто-то по нему и может пройти, но большинство ходяков подрывается.

Закон о регламенте горизонтальных отношений. Горизонтальные отношения в обязательном порядке должны регламентироваться официальными документами. Обычно это делается в Положениях о струк-