

Seniausias pasaulyje ir geriausiai organizuotas konglomeratas atskleidžia valdymo metodus, kuriais gali pasinaudoti kiekvienas. Ne taip, kaip kituose verslo vadovuose, šioje knygoje be ilgų teorinių išvedžiojimų išdėstyta vadovavimo filosofija, kuria remiantis buvo sukurta „Tylioji imperija“ ir jai vadovaujama per visą kelių šimtmečių jos plėtos ir sėkmės istoriją. Štai keli šios išminties perlai:

- „Išitikink, ar gerai supratai bosą sakymą, tik tada jį vykdyk. Pagalvok, kas bus, jei nudobsi ne tą vyrą, susprogdinsi ne tą lindyne?... Mokykis užduoties klausimus“.
- „Laikyk draugus arti savęs, o priešus – dar arčiau“.
- „Nesivėlk į jokių vaidų darbovietėje prieš tai nepaklauses, kas tau iš to ir kas jiems iš to“.
- „Jei turi meluoti, kalbėk kuo trumpiau“.



Autorius V. yra garsus *capo*, turintis keletą rezidencijų visame pasaulyje. Kur jis gyvena šiuo metu, laikoma paslapyte.

Viršelio dizainas HENRY SENE YEE

Tapkite „Alma littera“ knygų klubo nariu!

- Nemokamas knygų katalogas kiekvieną ketvirtį
- Naujausios ir populiariausios knygos
- Ypatingi pasiūlymai
- Knygų pristatymas į namus, darbovietę ar pašto skyrių

Informacijos teiraukitės nemokamu tel. 8 800 200 22
www.knyguklubas.lt

ISBN 9955-08-700-5



9 789955 087007

VERSLO MAKIAVELIO VADOVAS

VERSLO MAKIAVELIO VADOVAS

V.



„Kad ir kas būtų tas V., jis duoda tokių patarimų, kurių nepaisyti pavojainga“.

Playboy

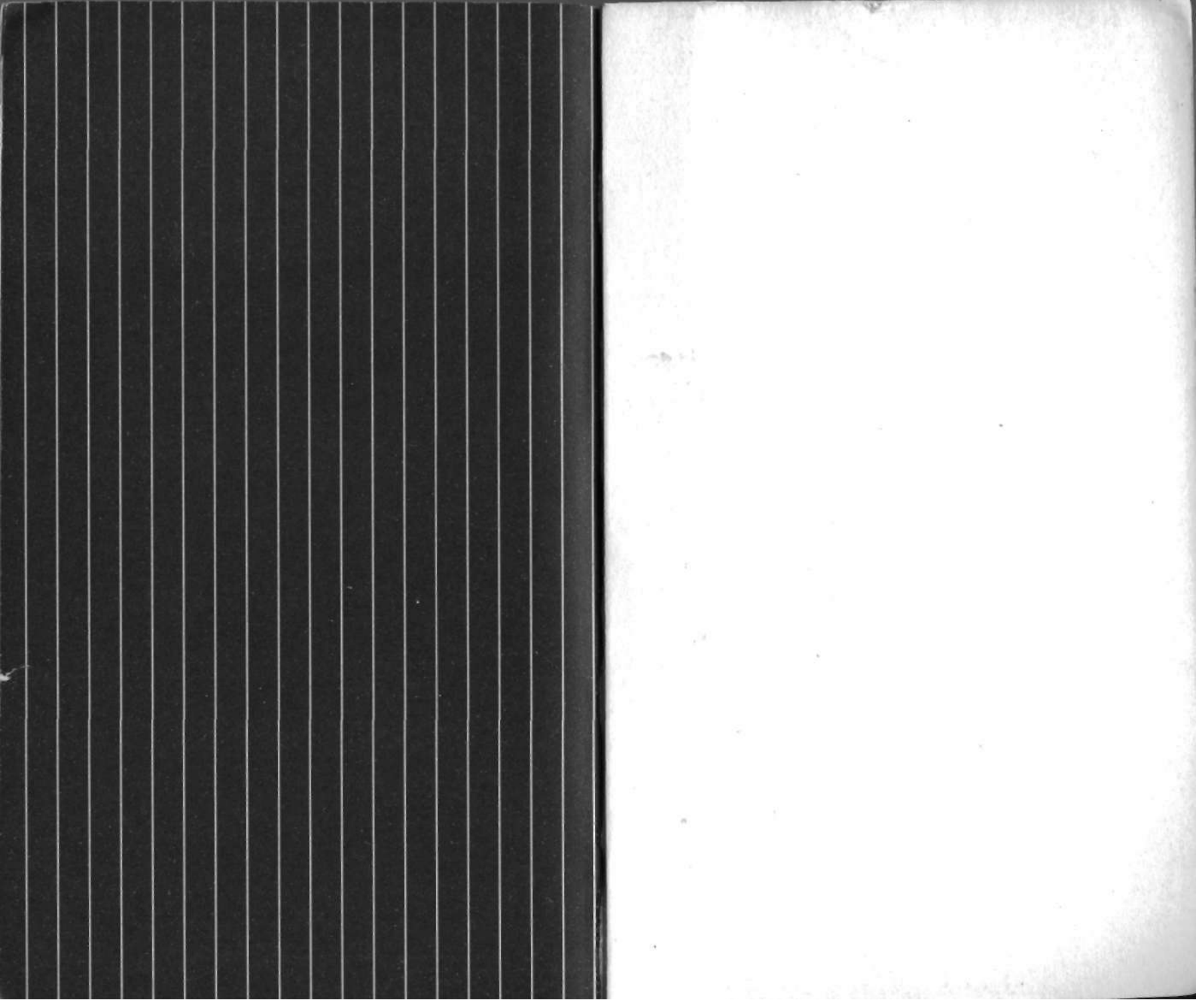
„Niūriai humoristinis žvilgsnis į verslo pasaulį. Į šią knygą galite žiūrėti kaip į savotišką „Krikštaitėvio“ ir vadybos pagrindų mišinį“.

The Washington Post

Mafijos patarimai

Alma
littera

Alma littera



Mafijos patarimai

VERSLO MAKIAVELIO VADOVAS



Alma littera

UDK 658(036)
Ma-134

Versta iš:
„V”
The Mafia Manager
A Guide to the Corporate
Machiavelli
St. Martin's Griffin, New York,
1996

Iš anglų kalbos vertė
Linas Tamūnas

Skiriu Rokiui, Spaikui ir Čarliui

*Maloniais žodžiais ir pistoletu pasieksi daug
daugiau nei vien tik maloniais žodžiais.*

AL CAPONE

ISBN 9955-08-700-5

Copyright © 1991, 1996 by Curtis
L. Johnson
© Vertimas į lietuvių kalbą, Linas
Tamūnas, 2005
© Leidykla "Alma littera", 2005

TURINYS

Ivadas.....	9
-------------	---

I DALIS - KAIP VALDYTI SAVE

Kaip ten patekti.....	14
<i>Capo</i>	18
Tarnybinės intrigos.....	21
Verslas.....	32
Problemos.....	35
Laiko tvarkymas.....	39
Sprendimų priėmimas.....	48
Draugai.....	51
Priešai.....	54
Aksiomos.....	56

I I DALIS - KAIP VALDYTI KITUS

Priėmimas į darbą.....	62
Kareiviai ir leitenantai.....	69
<i>Consiglière</i>	71
Sekretorė.....	73
Personalo direktorius.....	75
Buhalteris.....	77

Titulai.....	78
Atlyginimų didinimas.....	80
Ištikimybė.....	82
Tipai.....	84
Vadovavimas.....	90
Darbuotojų konfliktų suregulavimas.....	97
Atleidimas iš darbo.....	99
Vagiliavimas.....	101
Diržo susiveržimas.....	102
Našumas.....	104
Taisyklės.....	106
Aksiomos.....	107

III DALIS - VISA KITA

Tikslai.....	112
Tikroji verslo prigimtis.....	114
Kapitalizmas.....	116
Turtuoliai.....	118
Konkurencinė kova.....	120
Derybos.....	124
Susirinkimai.....	126
Užrašai.....	127
Tiekėjai.....	128
Melagiai.....	129
Slaptumas.....	131
Sektinas pavyzdys.....	134
Šeimyniniai reikalai.....	137
Aksiomos.....	139

IVADAS

Nesvarbu, kuo jie užsiimtų, nesvarbu, dirbtų privačiai ar darytų karjerą kokioje nors bendrovėje, išsiveržti į priekį ir išlikti priešakyje visada buvo pats svarbiausias rūpestis visų tų, kurie nesitenkina vien tik kasdieninės duonos kąšniu. Nekantriai, kartais net karštligiškai ieškodami savojo aukso puodo (ir jo teikiamos galios bei prestižo), ambicingi vyrai ir moterys visada ieško išminties tų, kuriems jau pasisekė. Ši knyga pirmą kartą supažindina su tokia išmintimi, beje, labai specifine.

Sėkmės paslapties raktas toks: surask sistemoje vietą, kurioje būdamas galėtum valdyti kitus. Kad rastum tokią vietą, jei nepaveldėjai turtų, turi būti protingesnis, ambicingesnis ir energingesnis už varžovus. O jei nori didelės sėkmės šiame pasaulyje, dar reikia laimės, na, ir būti negailestingam. Tarp vilkų ir žmogus turi kaukti.

Kai tik surasi tokią vietą, privalai išsilaikyti joje, atmušti visas varžovų atakas, stiprinti savo pozicijas. Bus labai daug norinčių užimti tavo vietą, nes ją turėti baisiai

apsimoka. Todėl, kad išlaikytum ją, turi blaiviai mąstyti ir (vėl) būti negailestingas.

Tu pažinsi žmones, kuriuos reikia pažinti tavo pasaulyje, ir jie pažins tave, pasitikės tavimi ir naudosis tavimi, kaip ir tu naudosies jais. Yra nusistovėjusi tam tikra tvarka: tu kam nors darai paslaugas ir atlieki tam tikras užduotis; žinai, ką reikia daryti ir ko negalima, žinai, ką už tai gausi, kokia bus tavo dalis. Už savo geranoriškumą ir paslaugas gali tikėtis dar galingesnių rėmėjų palaikymo. Taip ir kyli. Aukštyn ir aukštyn.

Beveik visoms istorijoms apie didelę sėkmę žiauriame ir sudėtingame verslo pasaulyje būdingas vienas bendras bruožas: dauguma tų, kurie aukštai iškilo, gerai moka valdyti kitus. Dalis jų, kaip vadovų, talento galbūt yra įgimta, dalis galbūt nulemta patirties ir dalis, be jokios abejonės, rodo aštrų protą, būdingą kai kuriems, bet ne visiems sėkmingai veikiantiems žmonėms.

Yra labai daug knygų, nagrinėjančių ir analizuojančių sėkmingai veikiančių bendrovių vadovų bei verslo magnatų vadovavimo metodus. Tačiau dauguma tokių veikalų tėra paprasčiausi perpasakojimai korporacijose ir mokymo įstaigose paplitusių teorijų, įeinančių į standartines verslo magistrantūros programas. Jie supažindina su tradicinėmis žiniomis, tradicine išmintimi, kuri, kaip gerai žino visi sėkmingai veikiantys vadovai, visada yra neteisinga. Taigi tokios knygos yra paviršutiniškos ir tik dar labiau klaidina.

Nė vienoje tų knygų niekada nebuvo vieno dalyko: kondensuotos išminties tų žmonių, kurie vadovavo vienam didžiausių, pelningiausių ir ilgaamžiškiausių kartelių per visą kapitalizmo istoriją - organizuotam nusikalstamumui, vadinamam įvairiais vardais: mafija, *Cosa Nostra*, Sindikatu, Gauja, Brigada ir pustuziniu kitokių pavadinimų.

„Mafijos patarimai“ - pirmą kartą vienoje knygoje surinkta negailestingų bosų išmintis ir jų veiklos receptai. Jų nuostabūs sugebėjimai organizuoti ir valdyti prie jų organizacijų pelningumo ir augimo prisidėjo daug daugiau negu paprastų, primityvių gangsterių brutali jėga bei smurto vartojimas ar tradicinė įstatymus gerbiančių kompanijų vadovų išmintis.

Ne taip kaip kitos knygos apie gero vadovavimo principus, „Mafijos patarimai“ atmets daugiažodiškus samprotavimus (ir juos lydinčius siaubingai nuobodžius ir dažnai lėkštus pavyzdžius), o glaustai pateikia vadovų, sukūrusių „Tyliąją imperiją“ ir vadovaujančių jai per visą kelių šimtmečių jos plėtos ir sėkmingos veiklos istoriją, pragmatizmą ir pagrindinius veiklos principus. Tai pristatoma ne kaip vadinamojo kriminalinio mentalito apraiška; ne, šie veiksmų planai ir patarimų perlaičia laikomi tuo, kuo jie yra iš tikrųjų: žmogaus prigimtines varomųjų jėgų gilaus supratimo atspindžiais.

Žinoma, „Mafijos patarimuose“ girdėti ir Machiavelli minčių atgarsiai. Šis vienas didžiausių valdžios panaudo-

jimo teoretikų buvo paties garsiausio iš visų kada nors parašytų traktatų apie vadovavimą ir valstybės valdymo meną autorius. „Valdove“ jis Medici'ams pataria štai ką: „Žmogus, norintis visada daryti tik gera, neišvengiamai pakliūs į bėdą atsidūręs aplinkoje, kur tiek daug negerų žmonių. Todėl būtina mokytis, kaip nebūti geram, o išmokus tuo naudotis ar nesinaudoti – pagal aplinkybes“. Šioje knygoje, sėkmės vadove, mes irgi remsimės Machiavelli išmintimi, išdėstyta „Valdove“ ir „Pokalbiuose“.

Atsiversk šią knygą bet kurioje vietoje bet kuriuo metu ir rasi naudingą patarimą. Arba gali ją skaityti nuosekliai ir pamažu, daug kartų, kol joje išdėstytos tiesos ir strategijos taps tavo veiklos principais ne tik versle, bet ir ne mažiau klastingame pasaulyje apskritai.

Tas pasaulis šiandien, kaip ir praeityje, remiasi godumu ir baime. Tą ypač gerai žino arba turėtų žinoti Jungtinių Amerikos Valstijų piliečiai, pažvelgę į savo šalies pastarąjį penkiasdešimtmetį arba žvelgdami į ateinantį penkiasdešimtmetį. Kai išmoksi „Mafijos patarimų“ pamokas, suvoksi svarbiausią tiesą: jei galvosi tik apie savo naudą ir atitinkamai veiksi, aukštai iškilsi. O apie aukštumas filosofas Nietzsche sakė taip: „Aukštumose šilčiau, negu mano žmonės, gyvenantys slėnyje, ypač žiemą“.

Visi žinome, kad vietos viršūnėje daug, bet ne tiek, kad būtų galima sėdėti.

KAIP TEN PATEKTI

Pats geriausias būdas patekti į *mūsų* verslą - gimti jame. Jei tavo tėvas yra *Šeimos* narys ir laiduoja už tave, būsi priimtas. Bet jei norėsi visiems per galvas greitai iškilti ar gauti įsakymą ką nors likviduoti, tau reikės turėti išpūdingą biografiją, būti jau kai ką nuveikusiam. Bent jau garsėti kaip kietam vaikinui, smarkiam vyrui aiškinantis santykius gatvėje ar baruose. Jei turi mūsų versle brolių, dėdę, pusbrolių, ką nors iš žmonos giminių, draugą ar pažįstamą, jie irgi gali padėti tau patekti į šitą kompaniją, bet jei norėsi iškilti, vis tiek turėsi pirma atidirbti kaip ir visi naujokai. Ir kol galutinai neišsitvirtinsi, - nepereisi priėmimo į verslą / broliją / *Šeimą* ritualo, - būsi laikomas tik artimu, palaikančiu ryšius žmogumi, o ne tikruoju *Mūsų reikalo* - *Cosa nostra* - nariu.

Tikriausiai žinai, kad *Mūsų reikalas* yra po visą pasaulį pasklidusių nusikalstama veikla užsiimančių *Šeimų* konfederacija su aiškiai apibrėžta jos narių hierarchija. Ji turi tik vieną tikslą - pelną - ir jam gauti bei didinti

nevengia jokių priemonių. Mafija atsirado Sicilijoje maždaug prieš penketą šimtmečių. Iš pradžių tai buvo patriotinė nacionalistinė organizacija, tačiau greit perėjo prie nusikalstamos veiklos. Jungtinėse Valstijose dabartinį pavidalą ji įgavo apie 1930 metus - tai puikaus nusikalstamo pasaulio reikalų tvarkytojo Johnny Torrio, gavusio Lapino pravardę, nuopelnas. (Beje, kaip tik jis ir atgabeno į Čikagą Al Capone.)

O ką gi reiškia pats žodis „Mafija”? Garbę, kerštą ir solidarumą. O jei jį laikysime santrumpa, tai ją būtų galima iššifruoti taip: Italų motinų ir tėvų asociacija (MAFIA = Mothers And Fathers Italian Association). Tinka? Jei ne - nieko baisaus.

Mes užsiimame apsauga, ginčų sprendimu, tvarkos palaikymu rinkose, ypač sudarinėjant sandorius, į kuriuos gali mėginti kištis valstybė. Tarptautiniu aspektu šiuo metu mes išlaikome stiprias pozicijas Sicilijoje ir plečiame savo veiklą skatindami komercinės veiklos su Rusija motyvaciją. Deja, teisėsauga kartais mūsų veiklą laiko nederama, kitaip sakant, neteisėta.

Apie *Jūsų reikalą* - teisėtą korporacijų ir verslo pasaulį - galima pasakyti tik tiek, kad jis ne taip jau smarkiai skiriasi nuo *Mūsų reikalo* (didžiausias skirtumas bus bene tai, kad pasitraukimas iš *Mūsų reikalo* paprastai reiškia ir pasitraukimą iš gyvenimo). O pati pradžia ir viename, ir kitame tokia pati. Savaime suprantama, pirmiausia reikia rasti sau vietą tame pasaulyje, kuriame

pradedi ropštis aukštyn, taigi tinkamą darbą. Norėdamas jį susirasti, įvertink savo stipriasias puses - išsilavinimą, patirtį, igūdžius, asmenines savybes, pažintis. Po to visa tai išdėstyk trumpoje autobiografijoje, pabrėždamas savo pasiekimų kokybę ir kiekybę (patvirtintą apdovanojimais, pasižymėjimo ženklais, stipendijomis, laisvalaikio veikla ar užimamomis pareigomis, jei neseniai baigei mokslus). Galima truputį pagražinti, pasireklamuoti.

Pasižymėk sau (bet tiktai sau!) pastebėtas savo silpnąsias puses. Pagalvok, kaip jas paversti pranašumais, jei kartais būtų paminėtos per pokalbį su šefu. O pats stenkis atsikratyti jų. (*Mūsų reikale* mes dažnai padedame žmogui atsikratyti jo didžiausių trūkumų pašalindami tų trūkumų savininką.)

Sužinok viską, kas tik įmanoma, apie tave dominančius galimus darbdavius ir panaudok tas žinias kiekviena proga, kai tik teks susirašinėti su jais, kalbėtis telefonu ar akis į akį.

Gražiai apiformink lydraščius, kai siūsi savo autobiografijas, gražiai parenk ir pastabas, kurias siūsi po pokalbių su darbdaviais: išspausdink gerame popieriuje ir gražiu šriftu. Pabaigoje, po parašo, ranka prirašyk trumpą asmenišką P.S.

Jei ką nors žinai apie galimus varžovus į tą vietą, kurią norėtum užimti, pasistenk padaryti taip, kad jų kandidatūros nebūtų svarstomos, truputėlį pagirdamas juos, net jei jie to nenusipelnė. O jei tie varžovai kompetentingi,

vėliau tau praverstų kaip pavaldiniai, visada galėsi juos pasisamdyti, kai tik valdžios piramidėje atsidursi pora laiptelių aukščiau už juos.

Kai tik gausi norimą darbą, išsiuntinėk padėkos laiškelius visiems kitiems galimiems darbdaviams, su kuriais tau teko kalbėtis. Mandagumas nieko nekainuoja, o ką gali žinoti...

Taisyklės, kurių turi laikytis naujokas, tokios pat ir *Jūsų*, ir *Mūsų reikale*: laikyti liežuvį už dantų, akylai žiūrėti, užsisėgti kelnų prarėžą, daryti kas liepiama. Savaimė aišku, kad, kaip ir kiekviename darbe, naujokai turi pataikauti, lipti į užpakalį; tai yra, kaip kažkas pasakė kita proga, reikia turėti prostitutės moralę ir šokių mokytojo manieras. Tačiau vėliau, kai pradėsi kilti, būtinybė taip elgtis mažės ir ateis laikas, kai pats tapsi tuo, kuriam pataikaujama. Tai (tikriausiai) ir yra tavo tikslas, nes (kai pagalvoji) mes juk visi to siekiame vienokiu ar kitokiu būdu.

Kol esi jaunas, mokykis stebėdamas realų pasaulį, stenkis suprasti, koks jis yra ir kaip realūs žmonės jame veikia ir reaguoja. Įsidėmėk: burna užčiaupta, akys plačiai atvertos. Ugdyk save, tobulink sugebėjimus, kiek įmanoma stenkis atsikratyti tų charakterio bruožų, kurie kliudys tau. Tai daryti iš pradžių bus sunku, vėliau nebe taip.

Kiekvienam karjeros pradžioje reikia *capo* pagalbos, jo globos (*capo* - tai globėjas, kunigas, mokytojas, patarėjas ir pan.). Tai reiškia, kad prieš pradėdant įsakinėti reikia išmokti paklusti. (Niekada nelaikyk pavaldinio, neišmokusio paklusti, kad ir koks kompetentingas būtų. Niekada - *ypač jei* tas pavaldinys kompetentingas.)

Kai *capo* pučia, tu linksti arba lūžti.

Kai *capo* niršta, tu stovi ir prakaituoji.

Kai *capo* juokiasi, tu šypsaisi (mažų mažiausiai).

Tuo *norime pasakyti, kad jei* esi pavaldinys, ir elkis kaip pavaldinys. Tik nesukeik *capo* įtarimo besaikiu pataikavimu. Per dideliu padlaižiavimu gali prisišaukti mirtį. Kitaip sakant, per didelis mandagumas tolygus begaliniam šurkštumui.

Iškvieistas pas *capo* kalbėk, kai jis tave kalbina, bet tik apie tai, apie ką kalba *jis*; o jei jis tavęs nekalbina, stovėk ir tylėk. Jei prašys tavęs papildomos informacijos apie ką nors, pateik ją, jei turi - bet tik jei paprašys ar jei ji bus

nepaprastai svarbi. Kitaip sakant, *in fondo*, iš esmės, esi senjoro tarnas ar panašiai, kol esi pavaldinys.

Yra tokia italų patarlė: *Tratta con quelli che sono miglio de ti e fagli*. Lietuviškai ji skambėtų maždaug taip: „Bendrauk su geresniais už save ir apmokėk visus išlaidas“. Ja vadovaukis santykiuose su savo globėju. Nė vienos iš jo gautos užduoties nelaikyk per prasta ar per daug kruvina (perkeltine prasme), kad dvejotum, ar vykdyti ją. Globėjas svarbus tavo ateičiai, turi parodyti jam, kad supranti tai ir vertini. Turi rodyti jam pagarbą.

Vėliau gali pasitaikyti ir taip, kad tavo karjeros pradžios globėjas atsistos tau skersai kelio, vedančio aukštyn. Ką tada daryti? Verst iš klumpių, be kalbų! Pagyveno sau žmogus ir karjerą padarė, ko dar?

Globėjai turi autoritetą ir valdžią (ko sieki ir *tu*). Nesvarbu, kaip jie tai gavo ir ar pelnytai, - svarbu, kad turi, ir viskas. Jie yra įtakingi žmonės ir savo įtaką panaudos tavo naudai, jei padarysi už juos nešvarų darbą. Al Capone globėjas Čikagoje buvo *Johnny* Torrio. (Jie abu apie šį miestą būtų galėję pasakyti savo garsiojo tėvynainio žodžiais: „Veni, vidi, vici“.)

Jei tavo *capo* yra *buffone* - juokdarys, nesijuok iš jo, pats apsijuoks. Tavo atžvilgiu jis gal ne visada teisingas, tačiau kol kas jis yra tavo *capo*.

Stenkis pasirodyti jam, kad esi šaunus, energingas vagis ir aferistas, išmanantis kompanijos intrigas, bet nesipyk su juo ar jo žmonėmis, jo bendrininkais, jo globojamomis firmomis ar įstaigomis. Išsiaiškink, kas yra

kas ir kas vyksta, ir kaupk tą informaciją, kad galėtum ją panaudoti ateityje. Na, o svarbiausia - *niekada* nesistenk užsidirbti mėšai ten, kur užsidirbi duonai.

Jei žmogus, kuriam dirbi, gabus, klausyk jo, remk jį, leisk jam saugoti ir remti tave, finansuoti tave, vesti tave paskui save ir - kartoju - palik ramybėje jo moteris: žmoną, meilužę, dukteris, giminaites, pusseseres, tarnaites, prostitutas, sekretores, žodžiu, visas. Bet jei tau pavyktų vesti *capo* dukterį arba artimą giminaitę, gali laikyti save laimės kūdikiu. Žinoma, tam iš anksto reikės gauti jo sutikimą ir kas kelias savaites prašyti, kad jis tai patvirtintų. To neturėdamas nedrįsk net pažvelgti jos pusėn ar paskambinti telefonu. (Bet jei tau reikėtų vesti vadinamąją mafijos princesę, pagalbos gali tikėtis tik iš Dievo, daugiau niekas tau negalės padėti.)

Išsitikink, ar gerai supratai boso įsakymą, tik tada jį vykdyk. Pagalvok, kas bus, jei nudobsi ne tą vyrą, susprogdinsi ne tą lindyne ar duosi kyšį ne tam advokato padėjėjui? Mokykis uždavinėti klausimus; vieniems tai lengva, kitiems sunku, bet išmokti būtina.

Ir dar - *niekada* nerašyk nieko, kas galėtų tave inkriminuoti: jokių pavardžių, adresų, skolų, slapių susitarimų. Tokie dokumentai dažnai tampa svarbiausiais daiktiniais įrodymais kokių nors nelaimingų mulkių bylose, o tu juk nenori šitaip užbaigti savo karjeros? Beje, nepamiršk, kad visi *capo*, kaip dabar tu, kažkada turėjo pradėti nuo apačios ir visi *jie* stovi ant milžinų pečių. Ir ant jų kaulų. Kildamas piramide lipi per lavonus. O ką daryt - nori obuolio, lipk į medį, ar ne taip?

TARNYBINĖS INTRIGOS

Mūsų versle intriguojama prie kavos puoduko išstisus mėnesius, kartais net metus kalbantis su kuo reikia pačiomis įvairiausiomis progomis: medžioklėje, vestuvėse, laidotuvėse, žaidžiant golfą, žvejojant jūroje ar lošiant lošimo namuose, žodžiu, bet kur. Ir štai, atėjus laikui ar kai kas nors pasišaušia, veiksmas prasideda. Žiūrėk, nei iš šio, nei iš to kažkoks vairuotojas persėda į keleivio vietą ir užima organizacijoje tą ar kitą postą, o kažkas pasitraukia į labai asmenišką žemės lopinėlių arba, jei labiau pasiseka, į savo dvarą užmiestyje, kur tikrai daugiau vietos ir žalumos žaisti su vaikaičiais. Būna ir taip, kad žmogus ima ir dingsta kaip į vandenį ar išgaruoja kartu su savo automobiliu ir keliais draugužiais.

Matai, kad norint tapti bent jau to ar kito veikėjo vairuotoju (taigi gauti galimybę kilti karjeros laiptais), reikia pirmiausia tapti *Mūsų reikalo* tikruoju nariu. O tam būtina turėti „pridarius kaulų“, kitaip sakant, ką nors nukopus ir atlikus darbus lauko sąlygomis (kanalizacija, betoninės

konstrukcijos po vandeniu ir pan.). Žodžiu, turėsi būti organizavęs žmogaus dingimą, *per così dire*, taip sakant.

Supratai, apie ką kalbama? Ir neskubėk sakyti: „Tai ne man“, nes toks atsakymas bus tikrai neteisingas. Jei savo versle nori įgyti teisę kilti karjeros laiptais, turi būti pasirengęs vienaip ar kitaip „daryti kaulus“, kaip ir mes, vargšeliai. Štai ir grįžtame prie tarnybinių intrigu, nes tai ir yra toji arena, kurioje tau greičiausiai teks „daryti kaulus“; tai bus praktiškai vienintelė reikšmingesnė veiklos sritis, kurioje dalyvausi kildamas.

Gal tau kada nors pakliuvo į rankas koks nors bulvarinėje spaudoje ar rimtesnio laikraščio sekmadieniniame priede išspausdintas klausimynas, turintis duoti atsakymą, ar tinki vadovo darbui. Juose prašoma atsakyti į tokius klausimus kaip: „Ar tau patinka priiminėti sprendimus?“, „Ar visada esi kupinas naujų idėjų?“, „Ar mokaisi iš savo klaidų?“, „Ar mėgsti bendrauti su žmonėmis?“ ir pan.

Na, ir kaip? Šveisk juos į šiukšlių dėžę. Pagal atsakymus į šiuos klausimus tavo suvaikėjusi teta galėtų nugabyti Julijų Cezarį, nors iš tikrųjų ji niekada neišsitrauks peilio gatvės peštynėse, kurias kartais primena vadovo darbas. Bet žinok – bijai vilko, neik į mišką.

Jei nori tapti vadovu, – nesvarbu, *Mūsų* ar *Jūsų reikale*, – svarbu vienintelis dalykas: visur ir visada ieškok naudos sau, o jei dėl to reikės kam nors perpjauti gerkle, taip ir padaryk.

Gera, grįžkime prie tarnybinių intrigu. Intrigos slapotos, nešvarios, jos niekad nesibaigia. Tavo versle intrigavimas tikriausiai prasidės kur nors prie šalto vandens bakelio ar tualete, o po darbo kokioje nors girdykloje, tik čia jis vyksta daug greičiau nei *Mūsų reikale*. Deja, rezultatų pragaištingumas beveik ne mažesnis.

O jei kalbėsime apie taktiką, yra vienas bendras principas, kurio turėtum laikytis nuo intrigu etapo iki pat karjeros viršūnės (ir neatsakyti jo nė tenai): „Kad išliktum, būk kantrus – stebėk, klausykis, mažai kalbėk; kad laimėtum, būk kantrus – išlik, planuok ir staigiai smok“. Turi sugebėti paneigti ar užgniaužti bet kokius tavo liečiančius gandus ar insinuacijas.

Tau gali pasirodyti, kad dalyvauti tarnybinėse intrigo norint išlikti – pernelyg drastiška priemonė. Nieko panašaus. Tarp tavo draugiškai nusiteikusių kolegų visada atsiras bent vienas, norintis susidoroti su tavim, – visada, net jei tau taip neatrodys. Todėl turi žinoti apie jį, kad galėtum apsiginti. Išsiaiškink apie viską iš sklindančių gandų, pasirenk ir tada padaryk jam tai, ką jis ketino padaryti tau, tik anksčiau, negu jis pradės veikti.

Tačiau iki *tol* būk draugiškas su visais vyrais, moterimis ir net pasiuntinukais, nesvarbu, kokiai grupei jie priklausytų. Pats nesidėk prie jokios. Su jokia bendradarbiu neužmegzk ilgos ir artimos draugystės, bet būk malonus visiems. Nesistenk drabužiais išsiskirti iš kitų, nesielsk įžūliai (net retkarčiais), nepasakok, kaip įdomiai

ir audringai leidi laisvalaikį. Kitaip sakant, stenkis ne išsiskirti iš kitų, o derintis prie visų.

Ir nesivelk į jokias politines batalijas darbovietėje prieš tai savęs nepaklausęs, kas tau iš to ir kas jiems iš to, ir negavęs patenkinamų atsakymų. Tie du klausimai turi būti *tavo provo dell'acido* - rimtas patikrinimas - prieš veliantis į bet kokią avantiūrą. Į bet ką.

Nuo daugelio intrigu ir peštynių tu norėsi likti nuosalyje. Galų gale koks tavo reikalas, kad kažkas užsimanė sutrumpinti sekretorėms pietų pertrauką ir jos kyla į kovą prieš tokį savavališką kišimąsi į jų gyvenimą? Kas tau darbo? Gal ir tau atrodo, jog tai viena iš gyvenimo neteisybų, tačiau turėk galvoje, kad, kol esi karjeros laiptų apačioje, *tavo* interesai kompanijai (irgi) absoliučiai nerūpi. Kaip ir bet kurią sekretorę, taip ir tave bet kada galima lengvai pakeisti. Jei pasirašysi petiją, ginančią sekretorių teises, gali sužlugdyti daug žadančią karjerą - *savo* karjerą. Nepamiršk, kad ne iš kiekvienos kibirkšties išsižiebia liepsna.

Tokiame lygyje, kuriame dabar esi, gal dar neturėjai progos pakankamai įsitikinti, kad *daugumoje* kompanijų beveik visi vadovai yra baisiausiai savavališki, trumparegiai, klastingi, smulkmeniški, pagiežingi ir visiškai, beviltiškai kvaili. Tikrai tikrai. Mes su jais visą laiką turime reikalų. Su aukščiausiais vadovais. Taigi. Kuo aukščiau beždžionė įlipa į medį, tuo labiau Šviečia jos plika subinė.

Taip jau yra, kad kuo senesnė ir didesnė kompanija, tuo daugiau joje neteisybės žvelgiant iš tavo perspektyvos. Bet žvelgiant iš *Mūsų reikalo* ir iš *Jų reikalo* (didžiųjų kompanijų) pozicijų, ką apskritai teisingumas turi bendro su verslu? Tiesą sakant, verslo bosų pastangomis *Mūsų reikalas* tapo panašus į Motinos Teresės sekėjų kongregaciją. Štai jums tik vienas įrodymas: mes visada išspėjame savo žmones, kokie pavojai jų laukia mūsų versle - mirtis arba kalėjimas. O iš didžiųjų kompanijų, - tų pasipūtusių kaip povai korporacijų, - išskyrus melą, nieko daugiau neišgirsi. Jei jos kada ir pasako tiesą tiems, kurie apačioje, tai tik atsitiktinai. Daugiausia, ką gali padaryti atsidūręs kurioje nors iš tokių firmų - stengtis išverti toje atgyvenusioje, tik iš pažiūros patrauklioje aplinkoje ir laukti savo progos, savo didžiojo šanso.

Ištvėrk, išgyvenk, tyliai ir ramiai lauk; nusenusių imperatorių žlugimas jau čia pat, o kai tik tai atsitiks, tau atsivers tūkstančiai galimybių. Nepamiršk, kad patikimiausias medžiotojo ginklas yra kantrybė.

Klausyk ir mokykis, tvirtu žingsniu eik atsiimti tų (niekingai *mažų*) atlyginimo padidinimų (*palyginti su tuo*, ką susišluoja aukščiausi vadovai). Priimk juos su šypsena arba, jei tau mirtinai norisi išiteikti, vesk darbo žurnalą (tai pataria daryti daugelis knygų apie karjeros darymą). Galėsi panaudoti jį, kai prašysi rimčiau padidinti atlyginimą. Na, juk numanai, kas per daiktas tas *darbo žurnalas*, - ten surašai visus atliktus projektus,

ko jais pasiekei ir kiek jais uždirbai ar sutaupai savo kompanijai.

Tas darbo žurnalas gal ir padės tau iškaulyti didesni atlyginimo padidinimą (nors didelio paaugstinimo tikrai neatneš), tačiau visai įmanomas ir kitoks rezultatas – kad tau dėl jo prireiš prie uodegos tuščią konservų skardinę. Juk tavo žurnalą bosas galų gale gali suprasti ir kaip priekaištą sau („Ką tu sau manai – kad aš nežinau, ką veikei šį pusmetį?“) Taigi geriausia bus tik pasiųsti bosui pranešimą, kai užbaigsi projektą, ir tai tik tam, kad tavo dalyvavimas būtų įamžintas popieriuje; kartu paglostysi jo savimeilę parodydamas, jog manai, kad jis moka skaityti. (Žinoma, *Mūsų reikale* apskritai gali būti užrašomi tik visiški menkniekiai.)

Tuo tarpu ir toliau vyksta intrigavimas, o tu kaip geras kareivis darai savo darbą ir laikai liežuvį už dantų. Kur tik įmanoma, stiprini pažintis, renki balus, pleti veiklos sferą: pats ir su savo žmonėmis dirbi tai, kas pavesta, o kartais ir už kitus, jei kas nors nesusidorojo su savo darbu arba koku nors paslaptingu būdu sugebėjo primesti jį tau.

Kuo daugiau sąjungininkų, tuo daugiau informacijos šaltinių, o informacija tau gyvybiškai svarbi. Ir nepamiršk, kad apsimoka gauti informaciją iš priešų, iš neutralių žmonių ar net iš savo viršininkų (nors tau gali tekti sumokėti už ją labai įvairia valiuta). Ko neįmanoma nupirkti, galima pavogti (tik reikia neįkliūti), o jei ne-

įmanoma nei nupirkti, nei pavogti, galima iš ko nors išmušti – savaime aišku, perkeltine prasme... Savaime aišku.

Kad esi toks pat kaip ir visi vaikinai (ar merginos), tu vaizduoji tam, kad užsitikrintum nenutrūkstamą informacijos srautą iš visų pusių. Darbovietėje sklandantys gandai yra patikimiausias iš visų tau prieinamų informacijos šaltinių (tik reikia atskirti grūdus nuo pelų), dešimteriojai patikimesnis už visus siuntinėjamus tarnybinius pranešimus ar aukštesnių vadovų entuziastingas, uždegančias kalbas. Aukščiausi vadovai dažnai (be jokios aiškesnės priežasties) slepia tai, ką žino (net jei dėl to priversti meluoti), o dar dažniau nežino, ką galvoja vidurinės grandies vadovai (nors pastarųjų sekretorės žino visada). Aukščiausi vadovai daugumoje kompanijų yra atsiskyrę nuo darbuotojų, ir net jei jiems kas nors pranešintų, kas vyksta, jie vis tiek neklausytų. (Neklausyti, negirdėti – giliai įsiėdęs aukščiausių vadovų bruožas. Neklausyti net savo nuojautos.)

Kai kilsi karjeros laiptais, tau tikrai bus užkeltas koks nors beviltiškas projektas, nerealus, neįvykdomas. Visiems taip esti. Jei yra bent menkiausia galimybė peradresuoti jį kam nors kitam, nesnausk. („Džimas visą laiką domisi tokiais dalykais. Kiek prisimenu, jis net minėjo kitą pavasarį užsirašysiąs į vakarinius kursus, kad pagilintų šios srities žinias“.) Kitaip sakant, jei nematai kelio galo, užuot ejęs juo pats, pasiųsk ką nors kitą. Bet

jei nepavyks projekto atsikratyti, pasistenk iš jo išspausti viską, kas įmanoma. Šiokios tokios naudos gal ir gausi: aukštesni vadovai, kurie užkorė tau tą šlykštinę, įvertins tavo pareigingumą (papildomas balas). (Kartais geriau pralošti negu išlošti, ypač kai nėra pasirinkimo.)

O tu vis stengiesi, kad tavo komandos pasiekimai būtų pastebėti kompanijoje. Tavo *capo* pasakoja aukštesniems viršininkams apie tave ir tavo sugebėjimus. Tu bombarduoji žemesnius ir vidurinės grandies vadovus trumpais, iš pažiūros dalykiškais pranešimais, kurie faktiškai yra tik tavo savireklama. Beveik visi bendradarbiai, nuo aukščiausių iki žemiausių, yra tavo draugai, kai kurie – sąjungininkai. Tu nepriklausai jokiai grupei, bet draugiškai bendrauji su visomis. Ir kaip tik dabar, kai viskas, regis, eina kaip per sviestą, didžiausia tikimybė sužinoti, kas yra tavo priešai.

Sakykime, tu ką tik grįžai iš trijų mėnesių komandiruočių į kompanijos filialą Kansas Sityje. Tave pasiuntė ten nusiaubti marketingo skyriaus, sukomplektuoto iš seniai ten dirbančių ir per didelius atlyginimus gaunančių tipų. Keletas sukriošėlių būtų dar nieko, bet ten nuo seno priimta, kad seni darbuotojai išeina tik į pensiją. Be ceremonijų atleidus juos kiltų teisinių problemų, todėl tave ten pasiuntė organizuoti jų savanoriško išėjimo iš darbo.

Tu tai padarai užversdamas juos darbais, bet neskirdamas papildomai žmonių jiems atlikti. Akmeniniu veidu

išklausai jų kartais apsimestinai žvalias pastabas apie per didelį darbo krūvį, nuolat kaitalioji nurodymus ir terminus. Ir jie sprunka kaip žiurkės iš skęstančio laivo.

Keliems ištvermingiausiems paskiri bandomąjį laikotarpį (kas, kad vienas jų čia dirba jau dvidešimt aštuonerius metus). Dabar jau ir jie supranta, kuo tai kvepia, ir puola ieškoti darbo kitur.

Iš Kansas Sičio išvykai neįsigijęs draugų, bet patenkintas, nes sėkmingai atlikai užduotį. (Tokie užduotys šiek tiek primena padėtį, kai einama į kalėjimą vietoj boso: nelabai malonu, bet galų gale apsimoka. *Mūsų reikale* bosas padeda tau atsidurti už grotų, – žinoma, tau pačiam aktyviai prisidedant, – bet rūpinasi tavo šeima, kol tu valgai valdišką duoną ir padoriai elgiesi, tai yra atsisakai bendradarbiauti su policija, išduoti, tapti skundiku. *Šeimos* nariai labai vertina tvirtybę ir garbingą elgesį.

Ir štai sugrįžęs sužinai iš savo informatorių, jog dėl to, kad esi kylanti žvaigždė, užsitraukei logiškiausiai galimo varžovo, dirbančio tavo skyriuje, priešiškusumą (paprastai neasmeninio pobūdžio). (Tokia informacija ne visada tiesioginė, bet net kai informatorius atvirai nesako, iš to, kaip ir ką jis meluoja, gali išpešti naudingos informacijos.) Tu iš anksto numatei tokią galimybę ir pasiruošei jai.

Perspėjimas: tavo varžovas gali būti neužauga su maišeliais po akimis, papildėjusią oda, ūsuotas, didžia-

gerklis, maniakiškai savimyliškas kretinas, bet niekada jam neparodyk taip manęs apie jį. Priešingai, pakurstyk jo egoizmą, apsimesk, kad nori tapti jo draugu.

Pradėk veikti prieš jį nelaukdamas jo veiksmų. *A mano a mano* - pamažu, po truputį - į gaudų malūną mesk tokias užuominas:

„Ar neatrodo, kad pastaruoju metu Džėjus atrodo baisiai nuvargęs? Ar tik nebus per daug apžiojęs”.

„Nežinau, kiek tiesos, bet girdėjau, kad XYZ pasiūlė Džėjui puikias pareigas. Bus nelengva rasti žmogų, sugebėsiantį jį pakeisti!”

O jūsų abiejų bendram viršininkui pašnibždėk tokią mintį: „Džėjaus žmonės apvyklė jį vykdant naujausią projektą. Lieka tik žavėtis, kad jis ir toliau jais taip pasitiki”.

Na, ir pagaliau pribaik jį sakydamas Džėjaus patikimiausiam pastumdėliui (žebenščiai, kuri tau melavo): „Na štai, pagaliau sulaukiau. Niekam nesakyk, bet nuo ateinančio mėnesio pereinu dirbti į XYZ kompaniją”.

Nieko nelaukdamas, Džėjus tą slaptą naujieną perduoda tavo skyriaus vadovui kaip įvykusį faktą. Kitą dieną išsikviečia tave. Tu pateiki savo laiško XYZ kopiją, rodančią, kad griežtai atmeti jų pasiūlymą. (Aišku, jei toks pasiūlymas buvo, nors iš tikrųjų nesvarbu - svarbu, kad turi savo atsakymo „kopiją”.)

Po kelių dienų iš savo skyriaus vadovo sekretorės sužinai, kad skyriaus vadovas išsikvietė Džėjų ir smarkiai

išbarė jį už „komandinės dvasios” stygių. Tam melagiui, tam maniakiškai savimyliškam kretinui buvo pasakyta, kad tokių tipų kaip jis jūsų kompanijai nereikia. „išivaizduojate - vienas darbuotojas bando pakenkti kitam, ir net meluodamas!” (*Mūsų reikale* mes paprastai barame tik tuos darbuotojus, iš kurių dar ko nors tikimės, o su kitais daug nesiterliojame.)

Taigi tu klausei, nelindai į akis, tyliai darbavaisi, rinkai balus (jie visada pravers), plėtei savo veiklos sferą, „darei kaulus”. Puiku! Niekas nestovi vietoje. *Il buon tempo verra* - ateis geri laikai.

O kol kas niekuo netikėk ir visko saugokis.

VERSLAS

Mafijos verslas yra verslas.

Mes nemėgstame skriausti žmonių, traiškyti jiems pautų, laužyti pirštų, daužyti girkelių, spardyti užpakalių. Po velnių, dažnai tam, kad išsigtume draugų, mes dosniai dalijame žmonėms pinigų. Ar gali būti amerikietiškesnis būdas? Mes tiesiog norime, kad viskas būtų taip, kaip norime, kai mums to reikia. Jei žmogus tai supranta ir bendradarbiauja, viskas gerai. Bet jei susipyksi su mumis, tavęs neišgelbės niekas - nei teismai, nei policija, nei Kongresas, nei Senatas, nei dar kokia nors valdžia. Girdėjai apie surenkamus žaisliukus? Tai štai - vyriausybė kaip tik ir yra toks žaisliukas mūsų rankose. Ji priklauso mums, mes ją kontroliuojame. O neturime ir nekontroliuojame tik to, kam neverta gaišti laiko. Vienas iš mūsų prieš daug metų labai protingai pasakė: „Mes didesni už *U.S. Steel* korporaciją“. Galiu garantuoti, vaikinai, kad šiandien mes tikrai daug didesni už ją.

Kaip mes to pasiekėme? Senamadiškais būdais. Žmonės dirba su žmonėmis vadovaudamiesi *senosiomis vertybėmis* - štai ir viskas. Supratai? Ačiū Dievui, žmonės yra žmonės. Žmogaus prigimtis nuspėjama. *Žmonės* reaguoja į stimulus, paskatas. Jie vis dar tiki senosiomis vertybėmis. O iš jų, be abejo, svarbiausios yra godumas ir baimė.

Štai kai kurie verslo *pagrindiniai principai*:

Užsiimk verslu su svetimais taip, tarsi jie būtų tavo broliai, o su broliais - tarsi jie būtų tau svetimai.

Svarbiausias dalykas verslo santykiuose yra doro žmogaus reputacija, geras vardas. Jei sugebėsi nuoširdžiai ir įtikinamai apsimesti, kad esi doras, tavęs laukia sėkmė, gali neabejoti.

Mums priklauso viskas, ką sugebame pasiimti ir išlaikyti. Prašyti kainuoja brangiau nei pirkti, o pirkti - brangiau nei pasiimti. Geriau žvirblis saujoje nei briedis girioje. Verslo Aukso taisyklė skamba taip: kas stipresnis, tas nustato taisykles ir pasiima aukso puodą.

Jei puodas verda, maišyk ilgą šaukštu. Jei namas užsidegė, pasišildyk prie ugnies.

Rūpinkis savo reikalais, bet domėkis ir kitais, kuriems sekasi. Jei tavo kaimynas keliasi anksti, kelkis anksčiau už jį.

Niekad neduok kitiems tokių verslo patarimų, iš kurių pats neturėtum naudos.

Niekada nesinaudok gautais verslo patarimais prieš tai nesužinojęs, ką apie juos mano kiti. Tavo partneriai ar bendrininkai, kuriais pasitiki, galbūt trokšta tavo žlugimo, todėl būk atsargus.

Labai gaila, bet jei tau pradeda per daug sektis, susilauki valdžios dėmesio. O jei tau nesiseks, atsidursi už grotų. (Daugelis mūsų versle pradėję eiti vedančiu į sėkmę keliu buvo palaidoti po juo tiesiogine to žodžio prasme.)

Mūsų versle - kaip ir visose j ateitį žvelgiančiose dabarties kompanijose - ryški tendencija susijungti su kitomis sėkmingai veikiančiomis kompanijomis arba įsigyti jas. Dažnai tat įmanoma tik po atkaklios kovos. Girdėjote apie priešo prijungimą? Mes pirmieji pradėjome tai daryti. Laisvos iniciatyvos sistemoje dideli vagys karia mažus - visą laiką.

Deja, kai kurie iš mūsų tiek priešišku, tiek draugišku prijungimų pasibaigę prijungtos kompanijos bankrotu. O kai kuriuos tų kompanijų vadovus teko nurašyti į nuostolius.

Vis dėlto mums aukščiau visko principai: garbė, kerštas, solidarumas. Žinome, kad teisybės galime tikėtis tik tiek, kiek sugebėsime jos išsikovoti. Pagarbą mes nusielpnome.

Turėk visa tai galvoje, kai kopsi karjeros laiptais. Kopiant tau ant nugaros visą laiką matysis ryškiai nupieštas taikinyš. Ir dar: kas ieško, tas randa... Tik kartais geriau nerasti, tiesa?

PROBLEMOS

Gali užtrukti ilgai, bet apsišarvavus kantrybe net tikrai sunkios ir įkyrios problemos galų gale išsisprendžia pačios.

Tai reiškia, kad visos problemos išsisprendžia savaime, tik tam reikia laiko. Tačiau dažnai - ypač kalbant apie didžiausias problemas - perspektyva, kad jos išsispręs savaime, tokia neaiški ir tokia tolima, jog tu nenorėsi laukti ir pabandysi pats pakreipti įvykius.

Imdamasis didžiausių problemų lauk blogiausio rezultato. Jei jis tave tenkina, gali veikti ir kartu stengtis išvengti to blogiausio rezultato.

Niekada neplanuok pasiekti geriausio rezultato, bet jei taip atsitiktų, su džiaugsmu priimk jį prieš tai gerai apžiūrėjęs iš visų pusių. Po velnių, jei iš dangaus krenta slyva, plačiai išsižiok.

Be abejo, ypatingos problemos reikalauja ypatingų sprendimų.

Didžiausias problemas visada tau kels žmonės - taip

jau yra nuo neatmenamų laikų. O žmonės, *in fondo* - iš esmės - galima suskirstyti į dvi grupes: tuos, kurie ima kyšius, ir tuos, kurie juos duoda. Būk davėjas ir duok pačius įvairiausius kyšius. Matai, už juos galėsi nusipirkti draugų ir sąjungininkų, kareivių ir leitenantų. Bent jau iki tam tikros ribos. (Priešų gausi už dyką.)

Daugelio dalykų gyvenime *kontroliuoti negalime*, tačiau žmonėms paprastai įmanoma daryti įtaką, manipuliuoti jais. Deja, tai pavyksta *ne visada*, ir kai nepavyksta, kartais ištinka grandiozinė nesėkmė. Kartais tokia nesėkmė gali sužlugdyti visą *šeimą* ar organizaciją. Tik prisimink, kas atsitiko šventyklai, kai Samsonas išvertė jos kolonas.

Todėl išmintingas vadovas visada stengiasi, kad jo žmonės gautų pakankamai kyšių: tai juos sutelkia, palaiko lojalumą, jie tampa buki, akli ir kurti - žinoma, perkeltine prasme.

Žmonių problemas kartais reikia spręsti šurkščiai ir ryžtingai. Tai gera pamoka ne tik prasižengusiamam, bet ir jo bendradarbiams. Jei ką nors nubaudai kitiems pamokyti, pasistenk, kad visi suprastų, už ką bausmė. Nubausdamas *vieną pamokai šimtą*.

Normalu apgaudinėti kitus, bet neapsigaudinėk pats. Kitaip sakant, užsiimdamas savo machinacijomis, niekada neišsijausk taip smarkiai, kad pradėtum meluoti net pats sau. *jei* ką valgai vakarienei, nemanyk, kad tai tinka ir pusryčiams. Arba, kaip labai vykusiai pasakė kažkas iš mūsų: „Mėšlas nekvepia rožėmis“.

Jei kada susidursi su kokia nors itin sunkia problema, paieškok sprendimo praeityje. Torrio, Capone, Luciano, Costello, Genovese, Accardo ir kiti garsūs mūsieškiai bei kai kurie nepriklausomi veikėjai, kuriuos mes pakentėme, buvo organizavimo ir valdymo meistrai. Patobulink jų metodus. Pritaikyk juos savo aplinkybėms (tik nekartok jų klaidų).

Tai kuo gi rėmėsi tie jų, kaip vadovų, sugebėjimai, kas sudarė jų organizacinio talento esmę? Vienas vienintelis dalykas: saviškiai bijojo jų ne mažiau negu priešai. Beveik visose knygose apie vadovavimą iškilmingai tvirtinama, kad valdant žmones (o kartu ir sprendžiant problemas) svarbiausias dalykas yra „pagarba“. Iš dalies tai tiesa: baimė juk yra aukščiausia pagarbos *forma*.

Prieš sėsdamas į kalėjimą už pajamų mokesčio nemokėjimą, Al Capone, duodamas interviu vienam žurnalistui, aiškino, kaip jam pavyko pasiekti, kad jo organizacijos filialas Čikagoje veiktų efektyviai: „Net nieko negerbiantys žmonės bijo *baimės*. Todėl mano organizacija laikosi ant *baimės*. Tik prašau suprasti mane teisingai. Tie, kurie dirba *su* manim, nebijo nieko. O tie, kurie dirba *man*, yra ištikimi ne tiek dėl atlyginimo, bet todėl, kad žino, kas jų laukia, jei bus neištikimi“.

Sukurk platų reagavimo į žmonių problemas spektrą, kuris apimtų priemones nuo tėviško pokalbio su prasižengusiuoju iki smarkios pylos; nuo atlyginimo sumažinimo iki sužalojimo ir net iki kraštutinės priemo-

nės - problemos sprendimo likviduojant jos kaltininką. Tačiau bausmes, kaip sprendimo būdą, reikėtų naudoti saikingai. Nekomplikuok problemos nustumdamas ją kitiems - savo konkurentams, policijai (vietos, apygardos, valstijos, federalinei) arba direktorių tarybai.

Mūsų reikalo pirmtakų klaidų priežastis buvo klasikinė, labai paprasta ir labai žmogiška: išdidumas. Žmonės suklumpa užkliuvę už akmens, o ne už kalno.

LAIKO TVARKYMAS

Dirbk ne daugiau, o protingiau.

Stenkis, kad kuo daugiau už tave padarytų kiti.

Knapsojimą baruose ir visokius pašnekesius irgi galima priskirti prie darbo, bent jau didžiąją dalį. (Bet, vaikinai, kalbėkime atvirai: ar kada nors teko teisme klausytis tokių pokalbių įrašų)? Ar, po galais, iš jų imama suprasti, ką mes ten burbame vieni kitiems? Susigalvokite tokį kodą, kurio policija nesuprastų, ir tada galite pliurpti ką tik norite. (Tik žiūrėkit, kad patys suprastumėt.)

Mūsų versle kartais be smūgių neišsiversi, bet visą laiką snukių nedaužom. Dažnai tenka ilgai laukti naujos užduoties ir nuobodžiauti. Turbūt ne kitaip ir tavo darbe. Nešvaistyk laiko veltui. Mokykis, skaityk ką nors rimtesnio negu žirgų lenktynių totalizatoriaus biuleteniai. Klausykis kasečių su mokomaisiais įrašais - užsiimk savišvieta, lavinkis. Svarbiausia kuo nors užsiimti, nekiurksoti kokiam klube lošiant kortomis,

plepant apie mergas ir tauškiant niekus. Be to irgi neapsieisi, mandagumas reikalauja paplepėti su draugais ir kolegomis, bet ne kiaurus mėnesius, nieko daugiau neveikiant. Tas pats galas - neturėti laiko ar nemokėti su juo elgtis.

Kadangi mūsų darbas traukia ambicingus, bet tingius žmones, jaunuolis, norintis kilti, laisvalaikiui susiras tokią darbą, kuris atkreiptų į jį kitų dėmesį, pripildytų kišenės, sustiprintų jo galią ir padarytų garbę viršininkams. Susirask tokią papildomą darbą.

Pasirink tokią dienos ar nakties metą, kai esi energingiausias, ir užsiimk verslu tuo laiku. Mes verslo partnerius, prašytojus, lankytojus priiminėjame tik tada, kai jaučiamės geriausiai. Mūsų darbas toks, kad kiekviena klaida gali baigtis mirtimi ar kalėjimu, todėl labai saugomės ir stengiamės viską daryti tinkamu laiku. Apeiname savo teritorijas, renkame duoklę, grasiname, spardome užpakalius, daužome galvas, šypsomės draugui ar priešui tam tinkamiausiu laiku. Ir tu taip daryk. Minutės tikslumu - nei per anksti, nei per vėlai. Jei turi ką nors daryti nepatogių laiku, stenkis tai atlikti kuo greičiau, kalbėk kuo mažiau, pasirodyk tik tam, kad pakeistum darbų grafiką.

Bet nepamiršk, kad veiksmingas laiko tvarkymas nereikia griežtos rutinos. Darbų grafiko sudarymas ir ilgalaikis planavimas nėra vienkartiniai veiksmai. Galų

gale iš kur gali žinoti, kas atsitiks rytoj, kas pargrius ir susižeis, kas pakliūs po mašina? O kur dar kasdienės bėdos ir rūpesčiai, baisiausiai gadinantys nuotaiką!

Geriausias dalykas, kurį investuoji į savo verslą, yra tavo laikas. Veiksmingai planuok ir išnaudok jį, žinok savo sritį ir tikslus. Įvertink kliūtis bei galimybes ir kurk savo strategijas.

Štai kai kurios pagrindinės mūsų strategijos laikui taupyti:

Visada statome automobilį taip, kad trukdytume kitiems.

Niekada negaištame valandos tam, kad išmuštume iš žmogaus niekingus porą šimtų dolerių. Turime advokatų, kurie išlups iš jo daugiau patys per daug nesuprakituodami.

Niekada patys nedarome to, ką kitas gali padaryti už pinigus, apgautas ar palieptas.

Kai kurie iš mūsų savo laikrodžius nusistato taip, kad jie vėluotų dešimčia minučių. Kam ateiti į susitikimą ar posėdį laiku ir laukti kitų? Tegu jie mūsų laukia. Žinoma, jeigu tai ne viršininkai. Tada be kalbų ateiname laiku.

Ten, kur pastoviai lankomės, - klube, sporto salėje, mėgstamose lindynėse, pas meilužes, - laikome atsarginius drabužius. Šitaip visada esam švariai apsirengę, nereikia gaišti laiko drabužiams pirkti, vogti ar bėgioti namo persirengti.

Mūsų versle, ypač jei esi pavaldinys, turi būti pasiren-
gęs bet kuriuo paros metu. Bet kurią valandą, dieną ar
naktį gali pasigirsti telefono skambutis ir turėsi išvykti.
Net jei tau būtų išieginė diena ar atostogos, darbas vi-
sada pirmoje vietoje, aukščiau visko. Jei turi koki nors
papildomą verslą, jis bus antroje vietoje. Abiem darbams
neturi kliudyti niekas, net žmona ar meilužė.

Laikas esti visoks, įskaitant ir tą, kurį išbūni kalėjime.
Kalėjime tu skaičiuoji kiekvieną dieną, *kuri* laiką. Kai da-
rai ką nors savo viršininkui, daryk greitai. O jei darai ką
nors pavaldiniui, gali per daug neskubėti. Kai reikia ką
nors daryti policijai ar valdžios organams, daryk tik tada,
jei niekaip negalėsi išvengti tos prievolės. O jei reikia ką
nors daryti ne savo viršininkams, pavaldiniams, šeimai,
draugams, verslo partneriams, policijai ar valdžiai, tai
mes darome tik turėdami laiko ir noro.

Štai tokie pagrindiniai veiksmingo laiko tvarkymo
principai, o toliau keli patarimai, kurie pravers *tavo*
darbe. Tik nepamiršk svarbiausių dalykų.

Veiksmingas laiko tvarkymas reiškia sugebėjimą kuo
daugiau išspausti iš kiekvienos savo darbo minutės ir
užsitikrinti, kad kiekvieną dieną turėtum valandų, kiek-
vieną savaitę – dienų, o kiekvienais metais – bent keletą
savaičių, kai tau nereikės dirbti. Tos kelios savaitės ir
turėtų būti kiekvieno žmogaus, išskyrus darboholikus,
veiksmingo laiko tvarkymo tikslas. Kaip jau sakėme,
dirbk ne daugiau, o protingiau.

Štai trys pagrindinės veiksmingo laiko tvarkymo
taisyklės:

1. Susidaryk darbų grafiką.
2. Užkrauk dalį jų kitiems.
3. Likusius irgi atiduok kitiems.

Lektoriai valdymo seminaruose smulkiai aiškina, kaip
sukurti „idealią darbo erdvę“, kuri padėtų tvarkyti lai-
ką sukurdamą „ramybę“, iki minimumo sumažindama
blaškančius ir trukdančius veiksnius, didindama ryž-
tingumą, racionalizuodama laiko panaudojimą ir taip
toliau. Jų strategijos tampa labai sudėtingos, jos siūlo
tokius metodus, kuriems įdiegti reikėtų, kad para turėtų
bent dvidešimt penkias valandas. Vien tik pasiruošti
joms gali prireikti gerų metų.

Tačiau, kaip ir daugumą kitų valdymo dalykų, taip
ir laiko valdymą galima supaprastinti remiantis sveiku
protu. Jei mokėsi tinkamai tvarkyti savo laiką, tau pa-
kaks dirbti ne daugiau kaip šešias valandas per dieną, ir
tai ne kasdien.

Ideali vieta darbui ten, kur tau geriausiai sekasi dirbti.
Tai gali būti nuošalus staliukas artimiausioje kavinėje,
virtuvės stalas tavo bute ar kokia nors tuščia patalpa
darbovietėje – žodžiu, ten, kur esi mažiausiai trukdomas,
blaškomas ir kur geriausiai jautiesi.

Pasirink tokį dienos – ar nakties – metą, kai jauti
didžiausią energijos antplūdį, ir atsisdėdęs su kavos ar
arbatos puoduku duok valią *mintims*. Ir štai pirmoji

staigmena - tavo makaulė pradeda kurti planus ir siūlyti problemų sprendimus! Vadinasi, suradai - „sukūrei“ - ir idealią vietą darbui, ir „ramybę“.

Išsitrauk geltoną bloknotą ir stačia linija padalyk puslapį į dvi dalis. Viršuje dešinėje užrašyk datą. Kairėje puslapio pusėje susirašyk (tau vienam suprantamomis santrumpomis), ką reikia padaryti, išrikiuodamas darbus pagal jų pelningumą ir skubumą, gerai apsvarstęs tuos du kriterijus.

Grafikas sudarytas.

Tada dešinėje puslapio pusėje pažymėk, kuriuos iš tų darbų galėtum padaryti kiti.

Darbai paskirstyti kitiems.

Dabar dar kartą įvertink abu darbų stulpelius, perskirstyk prioritetus; kur protinga ar būtina tai padaryti, stenkis dar daugiau darbų pavesti kitiems.

Kartok šią procedūrą tol, kol nebeliks ko pridurti ar pakeisti.

Taigi numatei darbus sau, o dar daugiau jų kitiems, sustatei į eilę pagal svarbumą. Rytoj patikrinsi, kas padaryta, ir parengsi naują lapą su užduočių stulpeliais kitai dienai (suplėšęs senąjį): iš naujo galvosi, skirstysi ir perskirstysi darbus. Tai ir yra veiksmingas laiko tvarkymas, o kartu darbų pavidimo kitiems menas.

Sudaryk panašų savaitės lapą ir dar vieną - ilgalaikį. Gali pradėti jau šiandien: ne laikas ieškoti druskos, kai jau pavalgei.

Tik nepamiršk, kas jau buvo sakyta: grafiko sudarymas ir ilgalaikis planavimas nėra vienkartinis, užbaigtas veiksmas. Tai nuolat tikslinami, taisomi procesai, atsižvelgiant į nenumatytus atvejus. Būk lankstus. Tai kitados gerai suprato senieji ūsoriai Pitai, - pirmieji *mafioso* Jungtinėse Valstijose, ką tik atvykę iš mafijos tėvynės, - bet paskui, per daug patenkinti gerai besiklostančiais reikalais, pamiršo... Tačiau ūsorių Pitų seniai nebėra. Tai pamoka tau.

Kad galėtum sudaryti sau grafiką ir planą, turi žinoti savo tikslus - kokybinius ir kiekybinius. Sakylim, užsibrėžei sau didžiulį tolimą tikslą: *sulaukus keturiasdešimtys metų pasitraukti iš verslo su milijonu dolerių*. Tada turi įvertinti visas kliūtis ir galimybes, sukurti strategijas ir taktikas visada atsižvelgdamas į savo išteklius ir gresiančius pavojus. O tada jau planuok, kaip jį pasiekti: kas ką darys, kokia tvarka, kur, su kuo ir kaip. Šitaip susidarysi veiksmų planą, nusistatysi užduotis, paskirsi jų įvykdymo terminus.

Tada, kaip ir iki tol, pavesi užduotis kitiems.

O dabar sakykime, kad dirbi tokioje įmonėje, kur reikia laiku ateiti į darbą ir išsėdėti visą darbo dieną nuo devynių iki penkių. Tokiu atveju laiko tvarkymo menas reikš sugebėjimą užsidaryti kabinete ir leisti paktekti į jį tik tiems, kuriuos pats norėsi matyti, ir tik tada, kai norėsi matyti.

Tavo sargybiniu bus sekretorė. Jei kam nors iš tavo darbuotojų pavyktų prasmukti pro ją ir be perspėjimo įkišus galvą pro duris paklausti: „Labai užsiėmęs?“, grėsmingai atšauk: „Taip!“

Jei priimi ką nors iš darbuotojų savo kabinete ir tas žmogus turi daug ką pasakyti ar šiaip didelis plepys (o gal ir tai, ir tai), o tu jau sužinojai iš jo visa, ko reikia, prisitrauk krūvelę popierių, pasilenk prie jų ir sumurmėk: „Gera, ačiū. Dabar turiu skubių darbų“. Susitikimas baigtas.

Jei nesi iš tų žmonių, kurie į telefonų skambučius mėgsta atsakinėti patys (kai kurie vadovai taip daro: jiems patinka gauti Šviežią informaciją tiesiai iš ragelio), duok savo sekretorei sąrašą žmonių, su kuriais kalbėsi iš karto, kai tik jie paskambins (tas sąrašas turėtų būti trumpas), ir liepk iš kitų paimti žinutes. Ir maždaug tuo pačiu metu kiekvieną dieną atsakyk į skambučius, kurie tau atrodys svarbūs ar j kuriuos panorėsi atsakyti. Kurie neatsakys, paskambins vėl.

Jei tau atsiliepus į skambutį iš kito laido galo pasipils nesiliaujantis žodžių srautas, padėk ragelį ir skambink kitam. Labai nedaug kas pamans, kad pokalbį nutraukė tu; pataikaudami savo savimeilei, jie bus linkę versti kaltę telefono tinklams. Jei šitokią triuką visai neseniai jau išbandei, tam įkyruoliui vėl paskambinus tylėk. Neatsiliepk. Nieko nesakyk. Netrukus žmogus susinervins ir pats užbaigs vienpusį pokalbį. Jei skambina labai svarbus

asmuo, o tu nori greičiau užbaigti pokalbį, pasakyk, kad kaip tik šiuo momentu turi labai svarbų susitikimą.

Tavo uždarytos kabineto durys netrukdo ir neturi trukdyti tau klaidžioti po tavo įstaigos koridorius ir kabinetus kada užsimanysi, kada tau patogiu. Pavaikštinėk taisydamas nuotaiką ir keldamas baimę savo darbuotojams, pasižiūrėk, kas ką daro, kuo užsiima ir apskritai kas, po galais, vyksta.

SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS

Prieš priimdamas koki nors svarbų sprendimą surink kuo daugiau geriausios informacijos, net jei ją tau tektų išmušinėti iš ko nors, ir kruopščiai ją patikrink. Apsvarstyk ją su kitais galvotais vyrais, išanalizuok, paruošk blogiausią scenarijų, papildyk jį teigiamais ir neigiamais veiksniais, apsvarstyk su savo *consigliere* ir tada daryk taip, kaip liepia nuojauta. Žmogus, turintis puikią nuojautą (*per cosi dire* - taip sakant - instinktą žengti tinkamiausią žingsnį tinkamiausiu laiku) aukštai iškilis bet kokiame versle. Tačiau jei tave nuojauta apviltų žengiant labai svarbų žingsnį, tai gali baigtis mirtimi ar kalėjimu. (Atkreipk dėmesį, kad ši tema *mūsų* versle nuolat kartojasi ir visus sprendimus reikia skaičiuoti įrašius į lygtį šį mirties arba kalėjimo veiksnį. Galbūt reikia daryti prielaidą, kad tavo versle už nesėkmę nereiks mokėti taip brangiai.)

Priiminėdamas ne tokius svarbius sprendimus išsiaiškink problemą, surink faktus, surask sprendimus ir

pabandyk numatyti jų pasekmes atsižvelgdamas į tai, kad viskas gali įvykti, bet gali ir neįvykti. Pasitark su kitais, tarp jų ir su savo *consigliere*.

Paskui tą problemą kuriam laikui išmesk iš galvos. Tavo pasąmonė ir toliau užsiims ja, ir gana dažnai teisingas sprendimas ateina savaime, be tavo pastangų. Taip, toks patarimas prilygsta, pavyzdžiui, patarimui kreiptis į astrologą, kad jis pasakytų, ką tau daryti, bet, nori - tikėk, nori - netikėk, jis dažniausiai pasiteisina. Faktiškai kaip tik tuo ir pasikliauja žmonės, garsėjantys puikia nuojauta priimant sprendimus.

Sprendimui patikrinti sukaupk galvoje geriausią informaciją, kokią tik gali gauti. Aptark ją su kitais. Apmąstyk ją. O tada jau nuspręsk remdamasis tuo, ką tau sako nuojauta.

Kitaip tariant, norėdamas priimti sprendimą, ne-svarbu, didelį ar mažą, surask, išnagrinėk ir apsvarstyk tokius dalykus:

1. Konkretų problemos pobūdį.
2. Faktus ar tai, ką galima laikyti faktais.
3. Alternatyvas ir jų galimas pasekmes ar naudą.

Po to atsiklausk kitų nuomonės, duok valią pasąmonei - ir priimk sprendimą.

Atsigręžk atgal tik norėdamas įvertinti gautus rezultatus ir pasisemti žinių, kurias bus galima panaudoti ateityje.

Ir visada visada saugok savo loterijos bilietus.

Pagaliau, jei po viso to tavo sprendimas *pasirodys* esąs nevykęs, daryk tai, ką tokiais atvejais daro visi - tiek *Mūsų*, tiek ir *Jūsų reikale*: suversk kaltę kam nors kitam, o pats skubiai imkis taisyti padėtį ir/ar skirti bausmes.

D R A U G A I

Draugai niekada nėra tokie svarbūs kaip šeima. Draugyste grindžiamos ištikimybės nepainiok su kraujo ryšiais. Draugų galima nusipirkti už įvairią valiutą. O šeima yra visiems laikams, ir džiaugsmuose, ir varguose, *fino alla feccia*, iki pat liūdnos baigties, su visais jos nevykėliais. Išskyrus išimtis. Tačiau tai jau genetinė problema: kiekvienoje šeimoje pasitaiko idiotų, kretinų, pusgalvių, protiškai atsilikusių, liurbių, girtuoklių, narkomanų, išdavikų. Tai neišvengiama. Tačiau jie atskleidžia labai anksti, todėl imkis reikiamų atsargumo priemonių. Tų vargšelių veikiau reikėtų gailėti ir padėti jiems, o ne ilgai ir garsiai juos koneveikti, tuo labiau kad tai norimų rezultatų dažniausiai neduoda.

Didžiausia problema bendraujant su draugais - jų atvirumas. Galų gale jie vis tiek išduos tave, jei tik leisi jiems tai padaryti, ir paskui tau drėbs į akis: „Neturiu nieko prieš tave asmeniškai, bet verslas yra verslas“. Jie visada pabrėš, kad jiems aukščiau visko yra pinigai ir

valdžia, tais pačiais žodžiais: „Neturiu nieko prieš tave asmeniškai, bet verslas yra verslas“.

Kas tavo *tikri* draugai, sužinosi tik juos išbandęs. Iki tol niekada negali būti tikras. Kol viskas seksis gerai, progos juos išbandyti gali ir nepasitaikyti. Ir nieko nepadarysi, tiesiog reikia tai pripažinti ir atitinkamai elgtis, niekada *niekuo* per daug nepasitikėti. Tikras *mafioso* draugų neturi, jis turi tik interesų.

Ar galima nusipirkti kito žmogaus draugystę ir išti-
kymbę? Prieš penkis šimtus metų Machiavelli draugus
ir jų naudą valdovui apibūdino taip: „Apie žmones
galima pasakyti, kad apskritai jie yra nedėkingi, plepūs,
veidmainiški, bijantys pavojaus ir trokštantys naudos;
kol turės iš tavęs naudos, tol bus visiškai atsidavę tau...
Nusipirkta draugystė nepatikima - negali tikėtis, kad
prireikus galėsi ja pasinaudoti“.

Kai kas pataria: nepradėk verslo su draugais ar jų
vaikais. Kiti pataria: neskolink draugams pinigų ir ne-
siskolink iš jų. Mes patariame elgtis priešingai, tik ne-
pamirštant atsargumo. Kodėl kažkokia draugystė turėtų
trukdyti verslui? O jei kada tau teks būti su draugu griež-
tesniam, kuo geriau žinosi jo pomėgius ir įpročius, tuo
lengviau bus imtis prieš jį reikiamų veiksmų. „Neturiu
nieko prieš tave asmeniškai, bet verslas yra verslas“.

Niekada nesigirk draugams, kaip tau sekasi: jie ne-
patikės arba smerks laikydami pagyrūnu. Nepasakok ir
apie nesėkmes - jie piktai džiaugsis ir gali pranešti tavo

priešams, kurie tavo nesėkmę gali palaikyti ženklų imtis
veiksmų prieš tave. Ir neskubėk patikėti tuo, ką tavo
draugai kalba apie tavo priešus.

Per tą laiką, kol pasieksi aukštą postą, reikėtų apsirū-
pinti visais draugais, kurie tau reikalingi. Draugai, išgyti
jau tapus aukšto rango vadovu, dvigubai įtartini. O tau
reikės vis daugiau sąjungininkų. Sąjungininkai nebūtinai
turi patikti - istorijoje pilna pavyzdžių.

PRIEŠAI

Iš savo priešų visada lauk paties blogiausio, ir retai kada apsiriksi. Tik nepamiršk, kad kerštas yra patiekalas, kurį geriausia valgyti atšalusį.

Laikyk draugus arti savęs, o priešus - dar arčiau.

Pavojingiausias priešas yra išprotėjęs žmogus, *paz- zo*. Su tokiu nesusikalbėsi, jis nebijo mirties, jam nusi- spjaut į artimuosius. Tokį reikia sunaikinti, greit ir iki galo.

Tą patį galima pasakyti ir apie didelę nesantaiką su *bet kuriuo* priešu: reikia jį sunaikinti, nes priešingu at- vejų jis pradės regzti intrigas norėdamas atkeršyti. Kas atsitinka priešams, jei jie nėra sunaikinami? Pažvelk į Japoniją ir Vokietiją.

Bijok savo priešų; jei nebijosi - prisišauksi nelaimę.

Ieškok priešų pačiose netikėčiausiose vietose: lovoje ir po ja, net savyje.

Aiškus priešas geras tuo, kad žinai, kas jis.

Priešų neturi tik tas, kas neturi jokių gerų savybių. Manai, ne? Net Jėzus Kristus turėjo daug, labai daug priešų.

AKSIOMOS

Pasaulis priklauso kantriesiems.

Daug galvok, mažai kalbėk, o rašyk dar mažiau.

Jei negali laimėti kovodamas garbingai, kovok negarbingai arba priversk kitus kovoti už tave.

Išmokyk savo liežuvį sakyti: „Nežinau“.

Jei įniršęs nori kam nors smogti, žiūrėk, kad neužsigautum pats.

Galima nusišviesti ugnį, bet ne dūmus.

Daug geriau, jei tavo priešai manys, jog esi kvailas, o ne protingas ir praktiškas.

Vieną grūdą maišo nepripilsi, bet pravers ir jis.

Pučiant ugnį kibirkštys lekia į akis.

Alkis duoną paverčia tortu, pupelės – bifštekais.

Galimybė pavogti sąžiningą žmogų padaro vagimi, o vagis, neturintis galimybės vogti, laiko save sąžiningu žmogumi.

Nėra nieko lengvesnio už pažadą.

Kas tarnauja dviem ponams, vienam turi meluoti. (Taip pat gerai žinoma, kad dviejų šeimininkų kiaulė nudvesia iš bado.)

Jei būtina ką nors primušti, primušk taip, kad nereikėtų bijotis jo keršto.

Net pelė turi tris landas.

Jei tik leisi savo priešams – arba draugams – manyti, kad jie tau lygūs, iš karto pamanyš, jog yra pranašesni už tave.

Nesistenk perauklėti savo priešų, tik stenkis kontroliuoti juos. Žinok, kas jie, ką mano ir kuo pasitiki.

Mažai žadėk, daug duok.

Kai supyksti, užsičiaupk ir plačiai atsimerk. Dar geriau – nepyk, bet atsilygink.

Apsispręsk, kuo nori būti, o tada daryk tai, ko tam reikia.

Niekada nemenkink trijų dalykų: 1) savo priešininko sugebėjimų; 2) savo priešininko gudrumo; 3) savo priešininko godumo. Bet niekada ir nepervertink jų.

Kas atsako už kitą, apmoka ir jo sąskaitas.

Vienintelis būdas išsaugoti paslaptį – tylėti.

Savo projektų neigiamą vertinimą padaugink iš dviejų, o teigiamą – padalyk iš dviejų.

Jei batas spaudžia, geriau perpjauti jį negu kęsti skausmą.

Kas knarkia, tas nemiega.

Jei turi meluoti, kalbėk kuo trumpiau.

Tokio dalyko kaip sutapimas apskritai nėra.

Burną ir piniginę atverk atsargiai.

Išnagrinėk tradicinę išmintį, o tada spjauk į ją.

Jei varna mėgins mėgdžioti žuvėdrą, prigers.

Neįmanoma pamiršti to, ko nežinojai. Nenaudojamas ginklas niekada nebus kruvinas. Iš nieko nieko ir neatsiranda.

Nuo išdavystės geriausia gintis išdavyste.

Kai kurie pralaimėjimai geresni už pergalės; deja, ir kai kurios pergalės blogesnės už pralaimėjimus.

Paklausyk kitų žmonių perspėjimų, jei jie gali tau praversti, o pats niekada neperspėk kitų.

Nėra garbės, kurios nenupirktum.

Gaudydamas žuvį dažnai netenki jauko. Tai neišvengiamas praradimas.

Neskink žalio obuolio: kai prinoks, nukris pats.

Gyvatę visada trauk iš urvo svetima ranka.

Nematuok upės gylio abiem kojomis.

Kas negali daryti kaip turėtų, tegu daro kaip gali. Ko negali išgydyti, turi iškęsti. Būk tikras, kad sugebėsi padaryti kaip reikia, arba nekelk sau tokio tikslo.

Dievas tavimi pasirūpins, bet iki tol pats rūpinkis savimi.

Skuba – nelaimės motina.

Norintį pasikarti visada lengva atvesti prie kilpos.

Būtinybė nepaiso jokių įstatymų.

Sumanus gatvės vadas dalį nešvaraus darbo daro pats ir pasirūpina, kad jo kareiviai apie tai žinotų.

Jei esi priverstas nusilenkti, lenkis kuo žemiau. Ir nepamiršk šito tol, kol nepavyks atkeršyti.

Jei nori įkalti vinį patamsyje, prireiks tūkstančio smūgių.

Nesišauk nelaimės, pati ateis.

Daryk tai, ką geriausiai moki. Dažnai persodinami medžiai retai kada vešliai auga.

Niekada netrukdyk sukčiauti kitiems. Juk nežinai, kada ir tau gali to prisireikti.

Draša versle – pirmas dalykas. Ir antras. Ir trečias.

Nusistatyk prioritetus. Jei tave puola krokodilai, pirmiausia nusausk pelkę.

Viskas pasaulyje vyksta pagal principą „ranka ranką plauna“, „tu man, aš tau“.

Draugų ir tūkstančio bus mažai, o vieno priešo – per akis. „Nepavojingų“ priešu apskritai nebūna.

Tegul priešas padeda tau. (Tai padaryti jis gali vieninteliu būdu - leisdamas *savo „geriesiems“ instinktams* jį išduoti. Netrukdyk tam.)

Planuok sudėtingai, bet įsakinėk paprastai.

Jei negali laimėti, pasistenk, kad tavo priešas už pergalę sumokėtų nežmonišką kainą.

Būk mandagus *su* visais, bendrauk su daugeliu, familiai elkis tik su keliais, o draugauk tik su vienu kitu.

Kvailas tas, kas nemoka paslėpti savo išminties.

Negraži mergiotė visada juoksis iš tavo pokštų.

Geriausio šarvai - būti nepasiekiamam priešo ginklui.

Lažinkis tik tvirtai žinodamas, kad laimėsi.

Tavo priešininkas niekada nėra toks stiprus, kaip tau atrodo. Tu irgi.

Alkano maitvanagio geriausias draugas - nudvėšęs arklys. Kitaip sakant, ir paskutinis šunsnukis kartais praverčia.



KAIP VALDYTI KITUS

PRIĖMIMAS Į DARBĄ

Jei jau vadovauji žmonėms, kada nors vis tiek tau teks samdyti darbuotojus. Tau gali atsiverti akys, nes pamatysi (kai tik tavo priimti žmonės pradės tau dirbti), kad dauguma žmonių didesni neišmanėliai, negu galbūt tikėjaisi, ir tikrai didesni, nei atrodo paskaičius jų autobiografijas ar paklausius, ką jie kalba apie save. (Gyrimosi, savaime aišku, negalima laikyti rekomendacija: beždžionė su smokingu vis tiek liks beždžione.) Nepaisant visų jų trūkumų, tau vis tiek teks dirbti su tais žmonėmis ir tavo, kaip vadovo, sėkmė labai priklausys nuo jų.

Nėra reikalo turėti didelę *Šeimą* su daug kareivių ir paprastų vykdytojų. Tiesą sakant, kuo mažiau turėsi darbuotojų, tuo rečiau būsi išduotas ir apvilintas. Daugiau darbuotojų - daugiau išdavysčių ir progų nusivilti, taigi didesnės pridėtinės išlaidos.

Tačiau į svarbiausius postus turi nukreipti pačius geriausius žmones. Vienas tikrai geras darbuotojas, be jokios abejonės, vertas daugiau nei šimtas kvailių.

Į tikrai atsakingas pareigas, kurias einant reikia bendradarbiauti su kitais žmonėmis (dažniausiai taip ir būna, net kai tos pareigos reikalauja daug techninių įgūdžių), nepriimk ką tik iškeptų specialistų, kad ir kaip išpūdingai atrodytų jų popieriai. Geriau priimk tokių žmonių, kuris jau įrodė, kad moka dirbti kartu su kitais. Priimdamas žmones į ne tokias svarbias tavo įmonės sėkmei pareigas teik pirmenybę žmogaus nusistatymui, požiūriui, o ne jo patirčiai. (Tas požiūris gali atsiskleisti įvairiais būdais. Pavyzdžiui, jei pretendentas jau per pirmąjį pokalbį pradeda klausinėti apie atlyginimą, tai rodo, kad jo požiūris netikęs, o jis pats kvailas.)

Į tikrai svarbias pareigas niekada nepriimk aukštos kvalifikacijos siauro specialisto, kad ir kokie išpūdingi būtų jo popieriai. Specialistai rūpinasi tik savo reputacija ir atlyginimu, daugiau jų niekas nedomina.

Nepriimk daugiau kaip dviejų vienos šeimos narių (išimtį darydamas nebent savo šeimai). Niekada nepriimk į darbą meilužių, vyro ir žmonos, net jei tavo įmonei būtų labai reikalingi jų asmeniniai sugebėjimai.

Prieš priimdamas į darbą pasikalbėk su pretendентаis. Žinodamas, kokių sugebėjimų ir darbo rezultatų lauki iš žmogaus, kurį nori priimti, duok pretendents laiko apgalvoti tavo klausimams apie tuos dalykus. Tavo klausimai turi būti konkretūs. Į bendro pobūdžio klausimus gausi tokius pat (taigi beverčius) atsakymus. Reikalauk

konkrečių atsakymų į savo klausimus. Išklausęs atsakymus klausk: „Kodėl?“ ir: „Kaip?“

Dėl pačios pokalbio strategijos - jei tik galima, pasi-sodink pretendentą ne priešais save, o šalia savęs, kad geriau matytum, kaip jis reaguoja į tavo klausimus (muistosi, nusuka akis, ryja seilę ir panašiai). Pasiimk jo autobiografiją ir įdėmiai skaityk vietomis susirauk-damas ir tarsi apmąstydamas kai kuriuos akivaizdžius paistalus. Užbaigęs šį spektaklį, kuris, reikia manyti, gerokai sutrikdė pretendentą, pradėk klausinėti, kodėl jis nori užimti tas pareigas ir kodėl jam atrodo, kad jis joms tinka. Leisk jam kalbėti kiek patinka, pertraukda-mas jį tik konkrečiais klausimais („Kaip?“, „Kodėl?“). Pabaigoje, jei pretendentas šiuo metu kur nors dirba, paklausk, kodėl jis nori keisti darbą.

Pakartok jo atsakymo į paskutinį klausimą paskuti-nį sakinį, tarsi už jo slėpėtų koks nors gudravimas, ir tada išdėstyk reikalavimus toms pareigoms, į kurias jis pretenduoja, pabrėždamas sunkumus. Jei vardijant juos pretendentas pradės raukytis, muistytis, glostyti smakrą aiškiai rodydamas susirūpinimą, pradėk svarstyti, ar ne geriau būtų atsisakyti jo paslaugų. Mandagiais žodžiais išdėstyk jam abejones dėl jo kandidatūros. Jei jis nepuls taisyti padėties („Mane visada viliojo sunkios užduotys - kaip tik to aš ir noriu“), daugiau nebesiterliok su juo. Pasakyk, kad turi susitikti su dar keliais pretendентаis ir kad vienokiu ar kitokiu būdu netrukus praneši jam apie

savo sprendimą. Jei esi beveik tikras, kad susitikti su juo dar kartą neturi jokio noro, atsisveikindamas tarsi pats sau sumurmėk, kad jo kvalifikacija, ko gero, per daug aukšta toms pareigoms, ir palinkėk geriausios kloties.

Ilgai nesiterliok ir su tais pretendентаis, kurie užvers tavo klausimais apie karjeros perspektyvas tavo firmoje. Tikriausiai tai ne vienintelis šlamštas, kurio prikimštos jų galvos. Tau tokių nereikia.

Pokalbį su pretendentu baik, kai sužinosi viską, ką reikia, nesvarbu, kiek tai užtruktų - penkias ar penkias-dešimt minučių.

Jei atrodo, kad su pretendentu verta pasikalbėti dar kartą, patikrink jo rekomendacijas ir darbinę biografi-ją. Į asmenines rekomendacijas nekreipk dėmesio. Kur rasi toki kvailį, kuris tau atneštų nepalankią asmeninę rekomendaciją? Jei kartais pažįsti vieną ar kelis iš tų, kurie parašė jam asmenines rekomendacijas, paskam-bink jiems - galbūt gausi naudingos papildomos infor-macijos.

Perspektyviausią pretendentą pasikviesk antram pokalbiui. Geriausia bus, jei pakviesi jį kartu papie-tauti. Išklok viską, kas tau sukėlė abejonių skaitant jo rekomendacijas ar darbinę biografi-ją. Jei tas abejones, tikras ar tariamas, jis patenkinamai išsklaidys, pasiūlyk jam užimti tas pareigas. Tik tiek. Nieko nekalbėk apie atlyginimo didinimą, paaukštinimus ar atsakomybės praplėtimą ateityje. Pretendentas gauna tai, ką gauna, o

kas bus ateityje, nežino niekas (net tu pats). Leisk jam dirbti darbą, į kurį pretendavo; laikas parodys, kas bus toliau.

Pasiūlęs jam užimti pareigas, pateik keletą hipotetinių problemų, su kuriomis jis gali susidurti naujajame darbe, ir paklausk, kaip bandytų jas spręsti. Jei pretendentas išlaikys šį egzaminą, patvirtink savo pasiūlymą ir priimk jį į darbą. Jei ne, sugrįžk į savo kabinetą ir paskirk antrą susitikimą su kitu perspektyviu pretendentu.

Dauguma pretendentų per antrąjį pokalbį būna mažiau susikaustę, geriau parodo savo tikrąją prigimtį, ypač jei pietaujate kartu. Elgesys prie stalo ir kalbos maniera labai daug pasako apie žmogų. (Vynas pasako viską.)

Tau, be abejo, rūpi kokybė, bet kartais netyčia priimsi į darbą ir liurbį. Tiesą sakant, pasitaiko ir tokių pretendentų, kad iš karto matai, jog tikras liurbis. Tačiau net tokiu atveju, nelygu pareigos, kurioms ieškai žmogaus, galbūt norėsi iš arčiau pasižiūrėti į vieną kitą iš tokių pretendentų ir gal net pasvarstysi, ar kai kurių kareivių pareigas jau einančių liurbių nepaaukštinti, nepadaryti leitenantais. Kiekvienoje firmoje yra pareigų, kurias visai normaliai gali eiti ir liurbiai, nepridarydami daug žalos, kai kartkartėmis ką nors pripainioja (tai neišvengiama). (Pažvelkime kad ir į JAV pašto tarnybą. Pusė jos darbuotojų tikri liurbiai, – tiek jų būna kiekvienoje didelėje organizacijoje, – kurie 99 procentus darbo laiko šiuurkščiai atsikalbinėja klientams, tačiau siuntos vis tiek ateina. O

taip nerangiai ši tarnyba dirba visai ne dėl to, kad tarp jos darbuotojų tiek daug liurbių. Priežasties reikia ieškoti jos aukščiausioje vadovybėje, kurioje sėdi vien tik nepelnytai didelius atlyginimus gaunantys klounai.)

Kai kuris nors iš tavo liurbių padarys kokią nors tikrai didelę klaidą, pasikviesk jį į nuošalesnę vietą ir duok pylos. Po to jis iš visų jėgų stengsis išpirkti kaltę (dažnai surasdamas tarp savo darbuotojų kokią nors gabų kareivį ir pavesdamas jam daryti savo darbą ar tam tikslui primdamas į darbą naują žmogų). O šiaip jau atlikdamas kasdienį įprastą darbą bet kuris liurbis pridarys ne daugiau žalos kaip aklas arklys tuščioje arklidėje.

Tačiau kam priimti į darbą, mokėti gerą atlyginimą *buffone* – klounui? Kam kelti jį aukštyn? Tam yra rimtų priežasčių: toks žmogus bus vienas ištikimiausių tavo šalininkų. Jis bus ištikimas tau iš dėkingumo, kad davei jam darbo (ir pajamų), kad laikai jį, nors akivaizdu, jog nesusidoroja su darbu; kartu jis bus ištikimas tau ir iš baimės, kad kiekvieną minutę tu gali atleisti jį dėl neišmanymo. Be tavo pagalbos jis tikrai neišsilaikytų. Jis egzistuoja tik dėl to, kad jį pakenti.

Būdamas tau ištikimas, liurbis kartu bus pats geriausias tavo informatorius, patikimiausias žinių apie tarnybinės intrigas ir kitų naudingų gandų šaltinis. Kaip tik šioje veiklos srityje jis ir duoda daugiausia naudos.

Su tokiu žmogumi galima neblogai pasiausti, pasiilksminti, ir, beje, jį bet kada galima paaukoti be didelės

žalos tavo firmai, jei tokios aukos kada nors prireiktų kilus kokiems nors nedideliems vaidams. Jokių asmeniškumų...

Savaime aišku, niekada nepriimk į darbą priešingos lyties asmenų tikėdamasis iš jų erotinių paslaugų (tai gali būti pražūtinga). Na, nebent norėtum tik akis paganyti. Bet kuris gi iš mūsų kada nors pasitenkina tik tuo?

KAREIVIAI IR LEITENANTAI

Daugumos žmonių gyvenime pasitaiko išdavysčių. Todėl kai visos kitos savybės vienodos, ištikimybė yra svarbiausia savybė, kuria turėtų pasižymėti kareiviai ir leitenantai. Vienintelis žmogus, kuriuo gali visiškai pasitikėti, - visada, bet kokiomis aplinkybėmis, - esi tu pats. (Todėl, jei panorėsi, gali kartais pasitikėti ir kitais.)

Po ištikimybės eina kitos savybės: gabumai, įgūdžiai, kompetencija. Paaukštink tik gabius žmones (retkarčiais - ir vieną kitą liurbį). Kurie iš tavo žmonių yra gabūs, nustatysi išbandydamas juos. Jie turi „padaryti savo kaulų“, tada gaus iš tavęs naujas, sunkesnes užduotis.

Išitikinęs kelių išrinktųjų kompetencija, pavesk jiems kaskart vis sunkesnius darbus, - bet tik tokius, su kuriais jie, tavo nuomone, gali susidoroti, - o kai jie sėkmingai juos atliks, pagirk. Žodžiu, elkis taip, kaip elgiamasi su vaikais norint išsikovoti jų pasitikėjimą. Duok jiems vis sunkesnes užduotis, vis didesnę atlyginimą už jų įvykdymą, po to - dar sunkesnes užduotis.

Nekritikuok daugiau nei būtina ir stenkis to nedaryti viešai. Prieš kritikuodamas keliais žodžiais pagirk juos.

Dauguma tavo kareivių menkai tesuvokia savo svarbą (arba, jei norite, menkumą). Tu, daugiausia per turimus gatvių leitenantus, turi įpiršti jiems mintį, kad jie šio to verti. Jie turi norėti jiems pavesto darbo ir sugebėti didžiulis savimi jį atlikti. Kitaip sakant, jie turi savo gyvenimo prasmę matyti tau dirbamame darbe.

Todėl turi girti juos, kai jie to nusipelno (o kartais net jei ir nenusipelno), ir jie darbuosis dėl tavo sėkmės.

Girk savo leitenantus kitų akivaizdoje. Tada jiems atrodys, kad esi jiems ypač palankus. Leisk jiems manyti, kad jie viską pasiekė patys, bet kartu neleisk pamiršti, jog tu nurodei, ką daryti.

Savo leitenantams duok aiškius, konkrečius nurodymus ir paaiškink, kaip bus atsilyginta už sėkmingą užduoties įvykdymą. Tik neatskleisk jiems viso bet kokios akcijos plano. Kadangi tavo kareiviai ir leitenantai žinos ne viską, jie bus smarkiai priklausomi nuo tavęs.

Tavo kareiviai ir leitenantai turi būti tau kaip vaikai.

CONSIGLIERE

Geras patarimas priverčia tave patį pagalvoti. Todėl kai renkiesi sau *consigliere*, vyresnįjį patarėją, žiūrėk, kad jis būtų labai patyręs ir praktiškas žmogus. Na, ir, savaime aišku, kuriuo galima pasitikėti.

Tradiciškai *consigliere* yra konsultantas, patarėjas, žmogus, iš kurio galima laukti patarimo, kuriuo galima pasiremti. *Venire a piu miti consigili* reiškia „tapti truputį protingesniau“. *Consigliere* padeda tau tai padaryti. Jis stovi truputį atokiau nuo tavo artimiausių, neatidėliotinių smulkių problemų bei rūpesčių, nutolęs nuo tavo įsijautimo į juos, nes galutinė atsakomybė už tai tenka ne jam. (Ne jam priklauso ir aukščiausia valdžia bei įgaliojimai; tai irgi tavo prerogatyva.) Stovėdamas atokiau, tavo *consigliere* gali padėti tau nustatyti didelių problemų pobūdį bei padėti jas išanalizuoti ir išspręsti. (Viena iš mažesnių *consigliere* pareigų gali būti tarpininkavimas sprendžiant smulkesnius ginčus tavo firmos viduje.)

Consiglière gali padėti tau atsikratyti klaidingų prie-
laidų, nes jis iš dalies yra nesuinteresuotas asmuo. Labai
suinteresuotas ir kartu nesuinteresuotas, nes, kaip jau
minėjome, galutinė atsakomybė tenka ne jam.

Gali gauti blogą patarimą iš gerų draugų ir labai blogą
patarimą iš labai gerų draugų. Tačiau tavo *consiglière* pa-
tarimas paprastai bus labai geras ir visada verta apsvars-
tyti jo pranašumus. Geras *consiglière* verčia tave galvoti,
uždavinėti klausimus, jo patarimai paprastai skiriasi nuo
to, ką sako tradicinė išmintis, nes, turėdamas didelę pa-
tirtį ir būdamas praktiškas žmogus, jis žino, kad tai, ką
visi laiko tikrais ir teisingais dalykais, tokie būti negali.

SEKRETORĖ

Savo sekretorė mažų mažiausiai turėtų būti tavo as-
mens sargybinė, durininkė, diplomatė, karvedė; kartu jos
finansinė ir psichologinė gerovė turi visiškai priklausyti
nuo tavo dosnumo ir geros valios.

Savo sekretore turi pasitikėti labiau negu žmona. Ji
apie tavo verslą žinos ne mažiau negu tu pats, gal tik
išskyrus tolimiausius planus (jų visumą), kurių tu jai
nepatiki. Daugelį tavo verslo aspektų ji žinos net geriau
(smulkiau) už tave. Be to, būdama arčiau patikimų
gandų bei tarnybinių intrigu šaltinių, ji yra tavo geras ir
patikimas informacijos šaltinis.

Niekada neprašyk jos išvirti kavos. Pasiųsk ją jos
atnešti, kad atnešusi galėtų išgerti puoduką kartu su
tavim.

Ji nepaprastai svarbi tavo verslo sėkmei ir panorėjusi
gali sužlugdyti tave greičiau už konkurentus ar valdžios
organus. Žiūrėk, kad ji būtų patenkinta. Jos priešišku-
mas būtų pats blogiausias dalykas, kokį tik galima įsi-

vaizduoti. Siekdamas *jos palankumo* sugalvok *jos* pareigoms gražų pavadinimą ir suteik jam prilygstančius įgaliojimus ir valdžią, na, ir *gerą* atlyginimą.

Bet kokie susižavėjimai ar romanas su ja, savaime suprantama, yra griežčiausias tabu.

PERSONALO DIREKTORIUS

Mafija jo neturi, tai kam jo reikia tau?

Kai tavo firma taps tokia didelė, kad kai kuriems jos darbuotojams kils mintis, jog reikėtų turėti personalo direktorių, o skyrių vadovai bus praradę ryšį su žmonėmis, padėtis taps pavojinga. Vadovai turi patys parinkti ir priimti darbuotojus.

Jei turi žmogų, užsiimančią techniniais personalo klausimais, žiūrėk, kad jis užsiimtų tik techniniais klausimais. Niekada neleisk jam rašyti skelbimų apie priėmimą į darbą, neleisk jam daryti ir pirminio pretendentų patikrinimo, nesuteik jam pokalbio su jais teisės. Vadovai privalo patys ieškoti jiems reikalingų žmonių ir priimti juos į darbą.

Jei priimi į darbą ką nors, kas dirbs tiesiogiai tau, - dvidešimt kelerių metų, pradedantį nuo pačios apačios, - gal panorėsi perspėti jį, kad jo pirmosios užduotys bus paprasčiausias juodas darbas, kuriam atlikti nereiks beveik nieko iš to, ko jis mokėsi. Patark jam tas pirmąsias už-

duotis atlikti noriai ir gerai, net jei jam atrodytų, kad jos neatitinka jo kvalifikacijos. Patark jam pasilaikyti genialias idėjas, kaip patobulinti procedūras ir operacijas, kurių, be abejo, jam neišvengiamai iš karto kils; paaiškink, kad jos jau buvo išmėgintos ir nepasitvirtino. Nurodyk jam, kad sekretorės ir kiti pagalbinių darbuotojai gali tapti pačiais svarbiausiais jo sąjungininkais. Ir dar patark stengtis prisitaikyti prie kitų, bent jau iš pradžių, net jei jam atrodytų, kad daugumos jo bendradarbių asmeninis ir darbo gyvenimas, palyginti su jo gyvenimu, yra nuobodus ir monotoniškas. Kitaip sakant, patark jam apraminti savo ambicijas.

Jei kalbėtum ne su universiteto absolventu, o su žmogumi, trokštančiu tapti *Mūsų reikalo* nariu, tokių patarimų nereikėtų duoti, nes tokie žmonės to išmoksta gatvėje. Šiuo atžvilgiu žmonės su aukštuoju išsilavinimu atsiduria blogesnėje padėtyje: jiems buvo pasakyta, kad jie šį tą moka, ir jie tuo tiki.

BUHALTERIS

Tik vienas žmogus tavo įmonėje turi būti absoliučiai sąžiningas, labai malonus ir draugiškas, visiškai atviras ir garbingas, visiškai nekorumpuotas. Tas žmogus veda tavo kompanijos buhalterines knygas (kartu tvarko ir tavo asmeninę buhalteriją). Gerai mokėk jam, dažnai paskatink jį - bent jau pagyrimais, jei neišgali kitaip.

Jei darbo pakaks dviem ar daugiau žmonių, priimk padėjėjų, kurie mėgtų tą darbą. O jei su darbu gali susidoroti vienas žmogus, organizuok dažną buhalterinių knygų auditą.

TITULAI

Titulai, darbo vietų pavadinimai yra nepaprastai svarbus dalykas. Ne veltui bankai ir reklamos agentūros turi tiek daug viceprezidentų. Svarbūs klientai nori bendrauti tik su svarbiais asmenimis. Tą patį galima pasakyti ir apie atsakingus tavo kompanijos darbuotojus. Kartais koks nors ambicingas darbuotojas pasitenkins mažesniu atlyginimo padidiniu, jei jo naujosios pareigos turės kokį nors skambų pavadinimą. Tą galima panaudoti kaip argumentą derantis. Pasaulis sotas regimybe. Padėkime jam.

Darbo vietų pavadinimus galima naudoti ir kaip eufemizmus prastiems, nemaloniems darbams įvardyti; tokie darbai neišvengiami, kas nors turi juos dirbti. (Šitaip asenizatorius tampa „sanitarijos inžinieriumi“.) Tai sušvelnina nemalonus dalykus, susijusius su tais darbais, visą tą prakaitą ir purvą.

Kai kurie mafijos stebėtojai sako, kad „bosų boso“ (*capo di tutti capi*) titulo buvo atsisakyta dėl to, kad jis

skatino mafijos šeimų galvų pavydą ir priešišumą. Visi bosai norėjo būti lygūs, niekas nenorėjo būti pavaldus kitam. Todėl ir buvo sukurta nacionalinė komisija pagal principą „vienas žmogus – vienas balsas“. Pasaulis sotas regimybe.

ATLYGINIMŲ DIDINIMAS

Įvesk kasmetinio įvertinimo politiką, kai kiekvieno darbuotojo darbas įvertinamas procentais, lyginant su iš anksto nustatytu maksimaliu atlyginimo padidinimo procentu. Jei darbuotojas to nusipelnė, po metinio įvertinimo padidink jo atlyginimą.

Savaime suprantama, kad reikia skatinti uolius, darbščius, ištikimus darbuotojus. Todėl ypatingais atvejais gali savo nuožiūra kokiam nors ypač šauniam darbuotojui padidinti atlyginimą net daugiau už nustatytą maksimumą. Tik žiūrėk, kad tas darbuotojas žinotų apie tavo dosnumą – kad viršijai atlyginimo didinimo ribą, kurią nustatė tavo kontrolieriai, kreditoriai, akcininkai, komisija ar dar kokios nors tamsios jėgos, pasak tavęs, kontroliuojančios tavo verslą.

Kai kurie darbuotojai niekada nebus patenkinti, kad ir kiek uždirbtų. Jei jie pradės skųstis tau, kad jiems per mažai mokama, pasakyk, kad gali pasiieškoti papildomo darbo prie to, kurį jie dirba pas tave, kad sudurtų galus.

Paiškindami jiems, kad palankiai žiūri į tokį papildomą uždarbiavimą, jei tik jis netrukdo darbui pagrindinėje darbovietėje.

Mūsų organizacija paprastai nedraudžia savo darbuotojams šiek tiek prisidurti iš šalies, tik prieš tai reikia gauti aukščiausių vadovų sutikimą.

IŠTIKIMYBĖ

Visi žmonės dirba siekdami savo interesų, ir daugumas mano žina, kokie tie jų interesai (dažnai klysta, tačiau patys niekada tuo neabejoja).

Tavo uždavinys yra pasiekti, kad jų interesai sutaptų su tavo interesais.

Tam tikslui bausk juos, kai jie sužlugdys darbą, ir skatink, kai dirbs sėkmingai. Savo darbuotojų ištikimybę ugdyti parodydamas jiems, kad jų nauda yra ten, kur ir tavo nauda.

Jūsų interesai sutampa dėl to, kad jie vykdo tavo paskirtas užduotis.

Darbuotojų pasiekimus turi vertinti sąžiningai. Juk tavo paskirtos užduoties jie kartais gali neįvykdyti ir dėl nepalankiai susiklosčiusių aplinkybių ar dėl to, kad tu neteisingai įvertinai padėtį.

Kol nenusprendei atleisti darbuotojo už tai, kad jis nesusidoroja su darbu, jo darbo rezultatus matuok jam palankiu matu ir neskubėk.

Štai paskutinis, svarbus dalykas: *kiekvienas* tavo firmos darbuotojas visada teisus susidūręs su pašaliečiu. Net jei jis būtų neteisus, tvirtink, kad yra teisus, o su juo galėsi išsiaiškinti vėliau. Ir tu, kaip bosas, savo firmoje esi visada teisus: ir kai susikerti su pašaliečiais, ir kai su tavo sprendimais nenori sutikti kai kurie tavo įmonės karingi jaunikliai ar seni apuokai. Beje, pirmieji dažnai ilgainiui virsta antraisiais.

TIPAI

Jei žmogaus prigimtis kartais nesuglumina tavęs, vadinasi, tu jos nesupranti. Ji būna labai įvairi, tačiau tai nereiškia, kad žmonių negalima suskirstyti į kelis pagrindinius tipus, jei tik per daug nesuksime sau galvos dėl visokių niuansų, mišinių bei supaprastinimų.

Turėtum vengti tik vienos kategorijos žmonių, nesvarbu, kokiam tipui jie priklausytų, – tuščių gražbyliautojų. Tau visai nereikia, kad tavo kapitonai, leitenantai ir kareiviai mokėtų gražbyliauti. Tave domina tik rezultatai: jie kalba patys už save.

Yra daug ir kitų pagrindinių tipų variantų – asmenybės kategorijų, – kurie tavęs nedomina, nebent jie mokėtų kai kuriuos specifinius darbus, kuriuos atlikus galima jų atsikratyti. Tai, pavyzdžiui, niurgzliai, karšta-košiai, karingi akiplėšos, nepagydomi plepia, pagyrūniški savanaudžiai. Esmė tai, kad neturėtum priimti į darbą tu, su kuriais bus sunku sutarti arba, taip sakant, kurių šukuosena tau nepatinka. Jiems gali iš karto prišti

prie uodegos tuščią konservų skardinę, ir tegu dingsta iš akių. Tai viena iš tavo, kaip vadovo, prerogatyvų.

Įsidėmėk: 1) visi samdo žmones tik tam, kad gautų pinigų iš to, ką tie pasamdyti žmonės moka dirbti; tik tam, ir niekam kitam; 2) visada atsiras ne mažiau kaip dešimt žmonių, sugebančių taip pat gerai atlikti tą darbą, taigi turi iš ko rinktis. Nėra jokio reikalo laikytis įsikišus kokio nors visažinio, kuris kaso tau nugarą ne taip, kaip norėtum. (Ši rinkos taisyklė galioja ir vedybiniam gyvenime bei širdies reikaluose.) Tarp tavo darbuotojų bus aikštinių, visada blogai nusiteikusių, mėgstančių vilkinti, daug kalbančių, bet mažai darančių. Ką daryti su jais? Vyti lauk. Tikriausiai galų gale tai išeis į naudą jiems patiems, o tau palengvės iš karto.

Taigi iš esmės kiekvienoje firmoje gerai apsidairius galima rasti keturių tipų kareivių. Štai jie:

1. Buki ir tingūs (tai yra be ambicijų)
2. Galvoti ir tingūs
3. Buki ir ambicingi
4. Galvoti ir ambicingi.

Pirmojo tipo – buki ir tingūs – kareiviai paprastai nežino, skustis užpakalį ir krapštyti smakrą, ar atvirkščiai. Jie yra slunkiai, liurbiai, mėmės, apkiautėliai. Kartais tau gali atrodyti, kad net trys ketvirtadaliai tavo kareivių skutasi užpakalius, nors iš tikrųjų tokių kiekvienoje įmonėje retai kada būna daugiau kaip 50 procentų, o dažniausiai – apie 25–30 procentų.

Gavę paprastus ir aiškius nurodymus, liurbiai kasdienes užduotis atliks gan gerai. Jie paprastai pasitenkins ir simboliniu atlyginimo padidiniu (sudarančiu tik pusę ar net mažiau pragyvenimo išlaidų padidėjimo) ir bus vieni ištikimiausių tavo darbuotojų. Juos yra kur panaudoti; ačiū Dievui, nes kiekviena įmonė priversta įdarbinti nemažai tokių žmonių, nerasdama geresnių.

Priimk į darbą kuo daugiau antrojo tipo – galvotų ir tingių – žmonių. Jie neduos nė cento už galimybę stebėti, kaip skruzdėlytė sukraus kupetą šieno, bet jei reikės, sugebės surasti adatą toje kupetoje.

Tai reiškia, kad juos reikia nuolat raginti, baksnoti – tada jie dirbs. Pasirūpink, kad tavo leitenantai juos ragintų. Kaip tik tokio tipo – galvoti ir tingūs – žmonės ir atliks didžiąją rutininio darbo dalį tavo įmonės aukštesniuose ešelonuose.

Daugelis vadovų mano, kad su galvotais, bet tingiais žmonėmis dirbti sunku, ir jie vengia tokius priimti į darbą ar laikyti. Tai klaida. Juos tik reikia skatinti, nuolat baksnoti smailia lazda. Gan keista, nors iš tikrųjų gal ir ne taip jau keista, kad dažnai tam žmonių tipui priklauso ir *consigliere*. Jam trūksta vidinių paskatų savo protui panaudoti siekiant asmeninės valdžios, tačiau jis labai sėkmingai naudoja jį eidamas patarėjo pareigas.

Trečiojo tipo – bukus ir ambicingus – žmones galėsi atpažinti iš to, kad jie visą laiką pataikaus tau. Tokio tipo žmonės mėgsta braškes su mėšlu, nors daugumai žmo-

nių labiau patinka jas valgyti su grietinėle ir cukrumi. Iš dalies tokio tipo žmonės gali būti naudingi, nes jie uoliai dirba stengdamiesi išiekti tau. (Todėl iš jų išeina puikūs pastumdėliai.) Tačiau jų naudingumas pasibaigia, kai tik jų egoizmas paskatina juos laikyti save dideliais specialistais ir imtis užduočių, viršijančių jų pajėgumą daug dirbti ir protinius sugebėjimus.

Jie tokie nepatikimi, kad ne tik nesugebės gerai dirbti vadovaujami stiprių, gabių leitenantų, bet ir dėl savo perdėto (paprastai blogai paslėpto) pasipūtimo nebus mėgstami ir savo pavaldinių. Jie nori valdyti, kontroliuoti, bet tam neturi priemonių.

Be to, nors jie visą laiką pataikauja tau, ilgalaikės ištikimybės, lojalumo iš jų nelauk. Tiesą sakant, nenuostabu, nes kiekvienas ambicingas asmuo iš esmės yra neištikimas – jis nori užimti virš jo stovinčio žmogaus vietą. Tu tai žinai iš asmeninės patirties, nes ir pats esi toks. Deja, buki ir ambicingi žmonės stokoja proto tam, kad neleistų savo ambicijoms išlipti anksčiau, nei ateis momentas, kai jie galės imtis reikiamų veiksmų per daug nesutrikdydami visos įmonės darbo. Todėl kai tik šitoks žmogus sukuria tokio pobūdžio problemą, imk ir atleisk jį iš darbo.

Dar reikėtų perspėti, kad bukas ir ambicingas kareivis (beje, lygiai kaip bukas ir tingus kareivis), nors iš prigimties kvailas, gali būti savotiškai gudrus, klastingas. Vokiečiai apie tokius sako, kad jie yra *dummschlau* –

gudrūs kvailiai. Štai toks kareivis labai pavojingas, ir jį aptikus reikia likviduoti, nes kada nors jis vis tiek išduos tave. Gudrus kvailys paprastai išsduos koku nors nereikšmingu poelgiu, jei tau pasiseks ir jei jis nebus pakankamai gudrus. O tada jau vadovaukis principu: „kas suklupo kartą, suklups ir antrą“ ir imkis atitinkamų veiksmų.

Ketvirtas ir paskutinis tipas - galvoti ir ambicingi žmonės. Tokiam duok vis sunkesnes ir sunkesnes užduotis, o kai jis sėkmingai atliks jas, atsilygink ir paaugštink jį. Šio tipo žmonės būna labai įvairūs, - paniurę ir ramūs, labai jautrūs ir nerūpestingi, rimti ir malonūs, - bet jie sėkmingai atlieka visus pavedimus ir užtikrina tavo įmonės sėkmę.

Žinoma, dauguma vyrų ir moterų yra šių keturių tipų mišinys. Retai kada sutiksi gryną kurio nors tų keturių tipų atstovą.

Idealiu atveju reikėtų darbuotojų, visiškai atsidavusių ir ištikimų tau, kurie būtų garbingi, tiesūs, atviri, drąsūs, kūrybingi, talentingi, energingi, ramūs; kurie visada pasiektų nustatytus tikslus ar net viršytų juos; kurie nesididžiuotų savimi ir savo darbais, nebūtų pavydūs, galvotų ne tiek apie save, kiek apie įmonės tikslus (kuriuos numatei tu); kurie nesiektų valdžios, bet ją gavę mokėtų ją naudotis.

Žinoma, tokių skautų tikrai nerasi, bet ieškok bent jau panašių. Ir tuos, kurie bus arčiausiai idealo, kelk aukš-

tyn. Paaugštinimas jau savaime labai daug pasakys apie žmogų, nes valdžia žmogų veikia kaip vėžys: ji didina savo vertės pajautimą ir naikina kitas, anksčiau turėtas gerąsias savybes, kol kartais žmoguje nebelieka nieko, išskyrus savo vertės pajautimą, kol jį užvaldo grynas visa apimantis egoizmas.

Tie, kurie to išvengia, yra tikrai ypatingi, išskirtiniai žmonės. Kas jie? Atspėjai - tai tu!

VADOVAVIMAS

Sena siciliečių patarlė sako, kad valdyti maloniau nei mylėtis. Ko gero, taip ir yra.

Šiaip ar taip, žmonės išmėgino įvairiausių valdymo, elgesio su pavaldiniais būdus: rodyti jiems, kaip kas daroma, leisti ir jiems dalyvauti valdyme, broliautis su jais, mokyti, lavinti juos arba tiesiog įsakinėti jiems. Pastarasis būdas daug kartų patikimesnis ir veiksmingesnis už visus kitus. Įsakinėjant žmonėms, manipuliuojant jais sėkmės matas yra ne pavaldinių pasitikėjimo išugdymas, ne jų meilės išsikvojimas, o savo tikslų pasiekimas. O tavo darbuotojų sėkmė matuojama tuo, kaip jie sugeba atlikti pavestą darbą. Todėl nedaryk jokių nuolaidų *jiems, o tuo labiau sau*.

Prieš skirdamas kokią nors užduotį išsiaiškink esamą padėtį ir kokie tie žmonės, kuriems skirsi užduotį. Patark jiems ir duok konkrečius nurodymus, iškelk pasiekiamus tikslus. Stenkis, kad įsakymų būtų kuo mažiau.

Kai kalbi, žinok, kam tai darai, ko tu nori pasiekti. Atsakinėk į klausimus tol, kol visiems taps absoliučiai aišku, ko tu nori, ir niekada neatsiprašinėk.

Nebūk per daug familiarus su pavaldiniais. Familiarumu iš pradžių gali pelnyti jų palankumą, tačiau ilginiui jis virsta panieka.

Niekada nesistenk sužinoti paslapčių, kurias koks nors pavaldinys žino apie savo viršininką. Gali ateiti tokia diena, kai tas pavaldinys taps savo viršininko artimu draugu, ir tada, prisiminęs, ką apie jį prišnekėjo tau, gali nuspręsti apsisaugoti.

Net žemiausias pareigas einantis kareivis tavo *Šeimoje* kam nors daro įtaką. Kad visi kuo labiau stengtųsi, rodyk jiems pagarbą, bet nepamiršk, kad jie ne donai.

Nesvarbu, kokia personalo kokybė, nuolat kartok savo žmonėms, kokie šaunūs jie yra ar gali būti. Pabrėžk, kaip svarbu ir vertinga tai, ką jie daro tau, tik jų laimėjimų negirk per dažnai. O jei susiruošei viešai kritikuoti juos už nesėkmę, kritikuok kaip grupę, neišskirk iš jos atskirų žmonių. Juk tai žmonės, kurie turi kariauti už tave. Juk nenori, kad jie simuliuotų. Todėl stenkis jiems įtikti. Kiekvieną dieną.

Tačiau turėk galvoje, kad jei per daug gerai elgsies su savo kareiviais, jie kada nors pradės maištauti. Griežtai elkis su jais, ir tada jie noriai vykdys tavo įsakymus.

Labai dažnai pavaldinės moterys nori, kad su jomis būtų elgiamasi dar griežčiau negu su kareiviais vyrais.

Dauguma žmonių švelnumą tapatina su silpnumu, todėl jiems labiau patinka tiesūs, griežti įsakymai. Jie gerbia jėgą. Ypač tai pasakytina apie moteris, nes joms jų tėvai kaip tik ir buvo tokie rūstūs autoritetai. Dauguma mažų mergaičių myli ir gerbia savo tėvus net ir suaugusios. Todėl...

Būk pasirengęs tam, kad bet kuris iš tavo žmonių išduos tave; didžiausia tikimybė, kad išduos kaip tik tie, kuriais labiausiai pasitiki. Už kiekvieną išdavystę reikia bausti kuo greičiau ir kuo viešiau. Jei bent kartą už išdavystę nenubausi, tu, kaip vadovas, būsi žlugęs.

Ir dar - jei sužinosi, kad kas nors iš tavo kareivių ar leitenantų turi asmeninio pobūdžio problemų, tokių kaip žmonos neištikimybė, jos polinkis į alkoholizmą, kleptomaniją, narkomaniją, įvairūs paauglių vaikų nusizengimai, įdėmiai sek to žmogaus elgesį ir jo darbo našumą. Dažnai ir obelis nuo obuolio netoli rieda.

Gerai žinoma, kad dauguma geriausių vadovų, ilgai ir sėkmingai vadovaujančių, kalba tyliai, pamažu, apgalvodami kiekvieną žodį. Jei kalbi tyliai, kiti turi išiklausyti. Tokį sugebėjimą galima ir reikia išsiugdyti. Tik nepamiršk dar vieno dalyko: kuo daugiau kalbėsi, tuo mažiau kiti klausysis.

Kartais su savo žmonėmis reikia elgtis šiurkščiai ar net brutaliai. („Ei tu, užsičiaupk, kai kalbu su tavimi!“) Nesijaudink, kad dėl to tavo žmonės pradės negražiai

kalbėti apie tave - jie jau ir taip tą daro. Tačiau apskritai stenkis būti malonus ir sukalbamas. Stenkis, kad tave mėgtų kuo daugiau tau dirbančių žmonių ir kad kuo mažiau jaustų tau priešišumą. Stenkis įtikti.

Stenkis būti kuo atviresnis savo žmonėms. Sakyk jiems visą tiesą apie savo planus - bent jau tiek, kiek jiems būtina žinoti savo darbui atlikti - arba nepasakok nieko. Stenkis įgyti savo žodžio besilaikančio žmogaus reputaciją. (Harry Cohnas, visų nekenčiamas kino verslo magnatas, kartu buvo gerbiamas už tai, kad visada laikėsi žodžio: jei jau pažadėdavo ką nors sužlugdyti, taip ir padarydavo.) Būk nuoseklus, tik retkarčiais nukrypęs nuo šio principo taktiniais sumetimais - kad priversdum savo žmones atsikratyti apsnūdimo, pasitenkinimo savimi.

Kol būsi piramidės viršuje, viską, ką tik darysi, tavo žmonės laikys genialiais dalykais. Ar bent jau taip sakys. Ir dauguma taip darys neapsimetinėdami ar net nemėgindami to daryti. Jie ir didžiausią nesąmonę laikys didžia tiesa vien dėl to, kad ją išsakei tu, jų bosas. Todėl netikėk jokiais savo pavaldinių pagyrimais. (Tokiais atvejais labai gerai tavo nuostatas gali pakoreguoti *consigliere*.)

Per susirinkimus tegul kas nors kitas paskelbia tavo naujausias idėjas. Pasižiūrėk, kaip į jas reaguos tavo personalas. Įsidėmėk, kas pritaria, kas prieštarauja, kas su kuo vienijasi. Žiūrėk, kas dar neapsisprendė ir

kas jau spėjo susidaryti vienokią ar kitokią nuomonę. Jei ruošiesi plaukioti, turi žinoti visas povandenines uolas.

Tarp tavo personalo atsiras grupuočių, frakcijų. Jos nepaliaujamai varžysis dėl valdžios, dėl to, kas ką gaus (didesnį biudžetą, algos padidinimą, aukštesnes pareigas, pritarimą savo idėjoms). Tavo pareiga žiūrėti, kad ta kova netrukdytų siekti įmonės tikslų.

Nepaprastai svarbus dalykas tau yra informacija. Geriau už oficialius pranešimus ją tavo aprūpins gandai, atspindintys tarnybines intrigas. Tačiau yra daug dalykų, apie kuriuos tu *nenori* žinoti, bent jau oficialiai, todėl iki minimumo sumažink patenkančių tau ant stalo pranešimų skaičių. Jei oficialiai nieko nežinosi apie ką nors, nereikės veltis į grupuočių kovą dėl įvairių dalykų, jei tik pats neužsimanysi stoti kurios nors jų pusėn. Ilgainiui problema tikriausiai išsispres savaime. Taigi galima sakyti, kad eik pirmyn, ir viskas bus gerai.

Todėl geriausia taktika bus kuo mažiau personalo vidaus problemų spręsti tiesioginio kišimosi būdu. Tau juk vis tiek nebūtinai reikalingas personalo „komandinis žaidimas“. Tu labiau norėtum, kad tavo kareiviai varžytųsi dėl tavo dėmesio ir palankumo. (Tai nereikia, kad turėtum juos kiršinti.) Jei jie žinos, kad susilauks tavo dėmesio ir palankumo gerai dirbdami, dažniausiai darbuotojų lenktyniavimas padidins darbo našumą.

Jei tarp tavo darbuotojų yra grupė, nuolat pasiekianti puikių gamybinių rezultatų, visada sėkmingai vykdanči visus užduotis, gink Dieve, jos neišardy. Tokių derinių kera gali labai greit išnykti savaime. Jei joji smarkiu žirgu, nemėgink nušokti nuo jo ir vesti jį. Jok tol, kol jis pajęs.

Kita vertus, pavaldinius perkėlinėk nuo vienos užduoties prie kitos, iš vienos grupės į kitą. Jei to nedarysi, darbuotojai nustos intensyviai galvoti ir dirbti, eikvos tavo lėšas duodami mažai naudos.

Ramybės drumstėjams skirk rizikingiausias užduotis ir leisk jiems parodyti, ko jie verti, arba apsijuokti. Jei pradėsi smarkiai spausti kurią nors vieną personalo dalį, teisingai ir geranoriškai elkis su kitomis dalimis; žinoma, tik tol, kol ateis ir jų eilė.

Jei tik įmanoma, niekam neliepk ko nors daryti. Užduotį pavesk tam, kuris pats pasisiūlys. Dažniausiai darbas bus atliekamas geriau, o tu atrasi perspektyvų kareivį, kurio šiaip jau gal ir nebūtum pastebėjęs.

Jei duodi kam nors užduotį, duok ją tik jam vienam. Nereikia, kaip pataria kai kurios konsultavimo firmos, dviejų darbuotojų sukiršinti pavedant jiems tą patį darbą. (Konsultantai mano, kad šitaip elgiantis galima geriau atlikti užduotį ir kartu išsiaiškinti, katras iš dviejų darbuotojų geresnis, nors dar Napoleonas yra sakęs, kad geriau vienas prastas generolas negu du geri.)

DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ

Todėl pavosk darbą tik vienam žmogui. Paaškind jam, kokius tikslus reikia pasiekti, po to suteik reikiamus igaliojimus ir viską, ko reikia tam darbui atlikti.

Suteik jam kuo didesnę laisvę veikti savo nuožiūra ir rinktis priemones, bet neleisk be rimtos priežasties keisti terminų ir jokių būdu neleisk nukrypti nuo tikslų.

Vertink jį pagal rezultatus.

SUREGULIAVIMAS

Sakykim, priėmėi į darbą žmogų su tau reikalingais sugebėjimais. Po kokio mėnesio koks nors personalo senbuvis, su kuriuo naujokas turi dirbti, ateina pas tave skūstis naujuoju darbuotoju.

Mintyse įvertink vieno ir kito vertingumą įmonei. Jei jis nevienodas, paprašyk besiskundžiančiojo pačiam išsiaiškinti su naujoku.

Jei paašikės, kad jie dirbti kartu vis tiek negali, atskratyk to, kuris mažiau vertingas.

O jei abu vienodai vertingi, atėjusiajam skūstis darbuotojui papasakok istoriją apie žmogų, kuris parsinešė namo beždžionę, kad ši padėtų jam dirbti nešvariausių darbų. Jo žmona išvadino jį bepročiu.

- Mes negalim laikyti beždžionės namie! Kur ji gulės?

- Su mumis.

- Su mumis? O smarvė?

- Nieko, ji pripras.

Tuo šios problemos svarstymas turėtų pasibaigti, bet jei besiskundžiantysis net nešyptels, nors ir nelinksmai, atsikratyk jo, nes nemalonumai nesibaigs.

ATLEIDIMAS IŠ DARBO

Senais gerais laikais tam pakakdavo vieno sakinio: „Ačiū, jūsų paslaugų mums nebereikia“. Atleisti iš darbo buvo galima net nenurodant priežasties.

Dabar tai padaryti jau truputį sudėtingiau. Atleisti darbuotojai gali buvusį darbdavį paduoti į teismą už ne-teisėtą ar savavališką atleidimą iš darbo. Teismai palaiko darbuotojo teisę į darbą; tai reiškia, kad kol darbuotojas dirba gerai, darbdavys neturi teisės jo atleisti.

Todėl, jei nori ką nors atleisti, pradėk raštu fiksuoti visus atvejus, kai jis blogai atliko savo darbą: jei atleistas paduos tave į teismą, turėsi įrodymų, kad jį atleidai pagrįstai. Jei ruošiesi žmogų atleisti, išsiuntinėk atitinkamus pranešimus apie jo nesugebėjimą susidoroti su pavestu darbu, ir žiūrėk, kad visi reikiami žmonės – esant reikalui ir tas, kurį ketini atleisti – juos gautų. Mat kai kurie teismai perspėja, kad blogai dirbančių žmonių negalima atleisti prieš tai neperspėjus. Todėl prieš šią „švelnią procedūrą“ patartina skirti pasirinktai aukai

bandomajį laikotarpį - tada jis negalės sakyti, kad nebuvo perspėtas. Pasibaigus bandomajam laikotarpiui, trukusiam dvi savaites, mėnesį, tris mėnesius, galėsi plačiai atidaryti duris ir atsisveikinti.

Daug lengvesnis, bet ne mažiau veiksmingas būdas atsikratyti žmogaus nesigriebiant atleidimo procedūrų - priekabiavimas ir žeminimas. Griežtas ir nesiliaujantis viešas kritikavimas (kad girdėtų ir to darbuotojo kolegos) kartu su žeminančiais įsakymais ir užduotimis greitai privers bent kiek išdidumo turintį žmogų išeiti iš darbo „savo noru“.

Jei nė vienas tų būdų dėl vienokios ar kitokios priežasties neduotų norimo rezultato, visada gali numatyti atleisti žmogų pasikviesti į savo kabinetą pasikalbėti. Apie ką kalbėsitės, be abejo, liks tarp jūsų. Bet jei jis sugrįžęs prie savo stalo atsisės, pasidrašindamas ir kartu baugščiai pasitrins kelius ir pradės spausdinti prašymą atleisti iš darbo, vadinasi, pasiekei, ko norėjai. O tas vyrukas galės džiaugtis, kad viskas taip gerai baigėsi. Mat jei jis būtų susijęs su *Mūsų reikalu* ir nenorėjęs gražiuoju išeiti, būtų buvęs likviduotas be kalbų.

VAGILIAVIMAS

Kai kurie tavo darbuotojai įpras vaginėti iš tavęs. Tokia jau žmogaus prigimtis, turėk tai galvoje. Tačiau yra manančių, kad sąvaržėlių, rašiklių, pieštukų, pašto ženklų ir panašių smulkmenų vagiliavimas didina pasitenkinimą darbu ir darbo našumą, todėl yra ekonomiškai naudingas. Taigi nesikrimsk, kad tavo Įmonėje yra vienas kitas smulkus vagiliautojas. Tik išsiaiškink, kas taip daro, ir nenuleisk nuo jų akių: kartais smulkūs vagiškai, paskatinti sėkmės, tampa stambiais vagimis.

Jei kada nors pagausi savo firmoje didelį vagį, tučtuojau viešai jį nubausk. Niekas taip neatbaido nuo nusikalstamos veiklos, kaip žinojimas, kad už tai gresia greitas ir rūstus atpildas.

DIRŽOSUSIVERŽIMAS

Jei tavo įmonei reikia susiveržti diržą, vadinasi, tu ir tavo pavaldiniai per daug nusiraminate. Bet jei reikia mažinti išlaidas, pradėk nuo savęs. Darbuotojams lengviau susitaikyti su kai kuriomis aukomis, kai jie žino, kad tą patį daro ir jų bosas. Smarkiai sumažink savo atlyginimą ir privilegijas, organizuok informacijos nutekėjimą, kad galų gale apie tai sužinotų visi darbuotojai.

Išlaidų mažinimą pradėk nuo to, kad pirmiausia pats išnagrinėk visą savo įmonės veiklą. Po to pradėk negailestingai mažinti švaistymą, atsisakyk perteklinių dalykų. Sujunk kai kurias darbo vietas, o kai kurias apskritai panaikink. Įvesk griežtą inventoriaus ir išlaidų kontrolę, apribok net aprūpinimą kanceliarinėmis prekėmis.

Sudaryk programą, kaip pasiekti, kad tavo įmonė „suliesėtų“ ir taptų taupesnė, ir skrupulingai ją vykdyk. Pakabink tą programą (išbraukęs iš jos tai, ko, tavo nuomone, geriau nerodyti) gerai matomoje vietoje, kad visi

darbuotojai perskaitytų ir kad juos pagautų diržo susiveržimo entuziazmas.

Na, ir galiausiai užtikrink, kad visi suprastų išlaidų mažinimo programos galutinį rezultatą. Jei to nepadarysi tu, niekas kitas nepadarys.

NAŠUMAS

Našumo didinimas nebūtinai reiškia būtinybę greičiau dirbti ar būti darbe daugiau laiko. Manoma, kad darbuotojų darbo našumas neviršija 50 procentų. Kitaip sakant, tavo darbuotojai kiekvieną valandą po trisdešimt minučių ką nors paišo ar svajoja.

Įmonės našumą gali padidinti pasiekdamas, kad darbuotojai geriau organizuotų savo darbo laiką, planuotų darbą, turėtų prieš akis aiškius tikslus, na, ir sukurdamas visą kompaniją apimančią nuobaudų programą.

Tik nepamiršk, kad net mašinos darbo našumas mažesnis nei 100 procentų. Todėl nesitikėk, kad tavo žmonės dirbs našiau už jas.

Jei tavo žmonės dirba per daug viršvalandžių, arba jie nori padaryti tau išpūdį, arba tiesiog nespėja atlikti savo darbo per nustatytą darbo laiką. Išsiaiškink, kaip yra iš tikrųjų. Gali būti ir taip, kad tavo vidurinės grandies vadovai stengiasi praturtėti per daug apkraudami savo

darbuotojus. Pastarieji neištvėrę gali pasišiaušti, ir tada bus blogai visiems, įskaitant ir tave.

Neskatink viršvalandžių. Sakyk savo žmonėms, kad geriausias būdas padaryti tau išpūdį - gerai dirbti nustatytu darbo laiku ir tada važiuoti namo ilsėtis.

TAISYKLĖS

Tavo firmai reikia turėti rašytines išlaidų apskaitos politikos taisykles. O šiaip kuo mažiau visokių taisyklių, tuo geriau. Juk kiekviena taisyklė yra savavališkai nustatyta riba, tik ir laukianti, kad ją peržengtų avantiūristinių polinkių žmonės. Gali paaiškėti, kad taisykles pažeidžia kaip tik patys geriausi tavo darbuotojai.

AKSIOMOS

Geriau asilas, kuriuo galima joti, negu arklys, išmetantis iš balno.

Derlingoje pažadų žemėje labai daug žmonių miršta iš bado.

Žuvį pražudo tai, kad ji išsižioja.

Kiekvienas mafijos eilinis laiko savo spintoje šilkinį *capo* kostiumą.

Didelio būgno maloniau klausytis iš toli.

Jei peilis prasto plieno, jo gerai neišgalysi.

Retkarčiais pakęsk ir kvailius: iš jų gali sužinoti ką nors vertingo. Tik niekada nesiginčyk su jais.

Moterys priešinasi norėdamos būti užkariautos; taip elgiasi ir kai kurie vyrai.

Nespręsk apie kitus iš to, kas tau apie juos sakoma.

Galima pakentėti keletą minučių dėl dešimties metų ramaus gyvenimo.

Nors gerti malonu, bet tai žudo žmogų.

Erelisusių negaudo.

Plonu ledu čiuožk greit.

Paleista strėlė niekada negrįžta.

Visi žmonės geri, kol jų neprašai pagalbos.

Kas gerai moka, tas gerai aptarnaujamas.

Gyvenime viską lemia akla laimė, net jei tau atrodo, jog tu keiti lemtį.

Sukombinuoti pinigai dvigubai saldesni už uždirbtus.

Geras pasirošimas – sėkmės garantija.

Visų mūsų nusižengimų priežastis – meilės stoka arba pinigų stygius.

Vyrui moteris svarbesnė už dorybę.

Pinigai visada mieli, net jei jie būtų iš purvino maišo.

Jei per pirmąjį lošimo kortomis pusvalandį nesuprasi, kas bus auka, vadinasi, ją tapsi tu.

Lengviau pažinti dešimt šalių negu kai kuriuos žmones.

Išsimylėjęs (nesvarbu ką) žmogus praranda išdidumą ir kartu su juo – protą. Tai žinant lengviau tvarkytis su pavaldiniais ir su priešais.

Pabėgusi vienuolė visada peikia savo vienuolyną.

Tylintis kvailys laikomas protingu žmogumi, o turtingas vagis – džentelmenu.

Geriau sauja laimės negu vežimas išminties.

Kas ieško, tas randa. Tik visada per vėlai.

Ištiktas audros melsk Dievą pagalbos, bet ir plauk prie kranto.

Vilku gimęs į mišką žiūri.

Iš penkiolikos pataikūnų keturiolika meluoja.

Jei atrodo, kad problema neišsprendžiama, ieškok moters (arba vyro).

Atsidūręs keblioje padėlyje laikyk faktus blogesniais, nei jie yra iš tikrųjų. O kai padėtis gera, į juos apskritai nekreipk dėmesio.

Visada pakaks visko, ką galima turėti, kuo galima atsi-lyginti, ką galima pavogti, jei tik suskubsi pirmas.

Kiekvienas vaistas turi neigiamą šalutinį poveikį. Rinkis tą, kurio toks poveikis mažiausias.

Tikėk žmogumi, o ne jo priesaikomis.

Nekaltybė dažniau prarandama iš smalsumo negu iš meilės.

Norinčių žvejoti yra daug, atsinešančių jauko – mažai.

1 kareivį atkreipiame dėmesį tik tada, kai jis tampa leitenantu.

Nėra sprendimo, kuris patenkintų visus.

Jei reikia pjauti, įtikink auką, kad esi chirurgas.

Daug žodžių – daug melo.

Capo kai ką pasako vienam, kai ką kitam, o visko - niekam.

Leisk valdyti daugumai tik grupėse, susidedančiose iš vieno žmogaus - tavęs.

Vien tik manipuliuoti žmonėmis ar įvykiais negana. Svarbiausia tai daryti laiku.

Geri vaistai visada kartūs.

Niekada nekvaršink sau galvos, kas bus rytoj. Rytoj gal paveldėsi milijoną dolerių, o gal pakliūsi po sunkvežimiu. Arba paveldėsi milijoną dolerių *ir* pakliūsi po sunkvežimiu.

Jausmai - kvailių maistas.

Jei darbui padaryti skirsi tik pakankamai laiko, jis niekada nebus padarytas laiku.

Pokeris turi 2 598 000 penkių kortų derinių, o tavo rankose tik vienas. Kaip gerai, kad norint išlošti nebūtinai reikia turėti geriausią derinį!



VISA KITA

TIKSLAI

Jei nežinai, kur eini, niekada nenuėisi ne tik ten, bet ir apskritai niekur. Todėl einančiųjų išvis nedaug. Jei paliksi ateitį likimo valiai, toks plaukimas pasroviui beveik garantuotai baigsis katastrofa. Neturint krypties, firmoje įsiviešpatauja chaosas, anarchija ir viskas baigiasi bankrotu.

Diktatūra yra vienintelė visiškai veiksminga organizacijos valdymo forma. Miestų parkuose nėra komitetų paminklų.

Taigi įmonės veiksmingumui užtikrinti reikalinga vieno žmogaus - tavo - diktatūra. Voliuntarizmas, grupės, frakcijos, daugybė skirtingų asmenybių, sėkmingas pavaldinių bendravimas to nepadarys. Nepadarys ir komitetai.

Iš pat pradžių tavo asmeninis tikslas buvo vadovauti, iškilti, viską kontroliuoti - kitaip sakant, tavo tikslas buvo valdžia. Toks pats yra ir tavo vadovaujamos firmos tikslas: absoliuti kontrolė, visiškas dominavimas.

Tam tikslui pasiekti turi pasverti visas problemas, rizikas ir galimybes, o tada sukurti strategijas toms problemoms išspręsti, rizikoms sumažinti, galimybėms išnaudoti. Turi sudaryti planus savo pavaldiniams, paskirti jiems užduotis: kas ką darys, kada, kur, kokia eilės tvarka; kartu numatyk ir darbų terminus.

Tačiau tavo sudarytas tvarkaraštis nėra galutinis, nepajudinamas. Jis bus daug kartų taisomas pagal tavo firmos išteklių kitimą, jos sėkmes ir nesėkmes, didėjančių ar mažėjančių pasipriešinimą ir kovos potvynius bei atoslūgius. Jei nelauksi malonių iš savo priešininkų, niekada nenusiviksi. Tu kariauji. Turi planuoti įveikti priešą, ir įvykdyk tą planą.

Pergalė yra ne geriausias, o *vienintelis* pasirinkimas. Jei būtų kitaip, niekas neskaičiuotų taškų sporto varžybose. Jei nori laimėti kare, turi pulti. Turi kelti savo įmonei tikslus, formuoti komandų grandinę, politiką, nustatyti kontrolę, pavesti darbus kitiems, vertinti rezultatus, koreguoti ir tęsti veiklą. Trumpai tariant, turi vadovauti.

TIKROJI VERSLO PRIGIMTIS

Mūsų reikalo tikslas - uždirbti pinigų. Uždirbti jų visais įmanomais būdais, nesvarbu kokiais, nesvarbu kaip. Toks pat ir *Jūsų reikalo* tikslas, nesvarbu, kad jūsų verslas legalus. Dar 1926 metais Al Capone sakė: „Aš toks pat kaip ir visi. Aš tik patenkinu paklausą“.

Legalaus verslo pasaulyje klientų apgaudinėjimas nesmerkiamas, kol neįkliūni tai darydamas. Galima apgaudinėti klientus, meluoti, apvaginėti bankus ir kredito bendroves, vilioti pinigus iš našlių ir jų vaikų, sukčiauti prekiaujant nekilnojamoju turtu, daryti machinacijas su akcijomis, lupikauti ir taip toliau. Tik reikia neįkliūti.

Mūsų reikale mes elgiamės lygiai taip pat. Beveik viskas, ką darome, nesiskiria nuo to, kas daroma legalaus verslo pasaulyje. Taigi, per daug nesigilinant, galima sakyti, kad mes esame vagių organizacija. Kaip ir legalaus verslo pasaulyje, mūsų pagrindinis tikslas yra sutriuškinti konkurentus. O jei to padaryti neįmanoma,

mes, kaip ir vadovai legalaus verslo pasaulyje, susitaria-me su varžovais pasidalyti rinką į atskirus teritorinius monopolius. Kapitalistinė kainų sistema veikia per paklausą ir pasiūlą konkurencinėse rinkose. Todėl, jei nori smarkiai padidinti savo gaminio kainą, stengiesi pašalinti konkurenciją. J. P. Morgano daugiau kaip prieš šimtą metų sukurtų finansinių ir pramoninių imperijų skiriamieji požymiai buvo griežta, veiksminga iš vieno centro valdoma organizacija, kartu plėtoti ir bendri su konkurentais interesai; tai vedė prie sindikatų su nustatytomis kainomis ir gamybos apimtimis. Lygiai tokie pat požymiai būdingi ir Mafijos imperijai, kurią Johnny Torrio sukūrė Jungtinėse Valstijose dvidešimto amžiaus ketvirtame dešimtmetyje ir kuri tebeklesti iki šiol. Nusi-kaltėlių sindikatai ir kartelinis kapitalizmas (įskaitant ir tą jo atmainą, kurią praktikuoja didieji konglomeratai) yra to paties galo.

Turėtum prisiminti visa tai, kas čia buvo pasakyta apie mus ir apie tikrąją verslo prigimtį, nes tai padės tau atsikratyti skrupulų, trukdančių siekti sėkmės. Bet kokioje organizacijoje, tiek karo metu, tiek taikos sąlygomis, visiškas skrupulų nebuvimas yra nemenkas pranašumas.

KAPITALIZMAS

Didysis Al Capone 1929 metais sakė: „Mūsų amerikietiškoji sistema – galite vadinti ją amerikonizmu, kapitalizmu ar dar kaip nors – kiekvienam duoda puikią galimybę, reikia tik stverti ją abiem rankomis ir kuo daugiau iš jos išspausti”.

Jei Al Capone patarimas tau ne prie širdies, Štai kaip žiūrėjo į tuos reikalus kitas ne mažiau įžymus, bet legaliojo pasaulio atstovas Abrahamas Lincolnas 1837 metais: „Tie kapitalistai paprastai veikia labai darniai ir suderintai, kai reikia apiplėšti žmones”.

Kas be ko, žmonių apiplėšinėjimas ir yra tikroji verslo prigimtis, nors šią mintį buvo galima išreikšti ir ne taip tiesmukiškai. Bet kas gi dabar pradės ginčytis su Lincolnu? Nors kapitalizmo tikslas yra toliau turtinti žmones, turinčius pinigų investicijoms (kitaip sakant, jau ir taip turtingus).

Kaip tik dėl to turtingų tėvų vaikai paprastai taip gerai atsiliepia apie savo tėvus, palikusius jiems krūvas pinigų.

Todėl kapitalizmo sąlygomis geriau būti turtingam negu neturtingam.

Mūsų reikalo požiūris į kapitalizmą aiškus: mes mylime jį. Mes labai malonūs žmonės ir kitais atžvilgiais. Tol, kol jūs mums neskolingi.

TURTUOLIAI

Mums sakoma, kad įstatymas, būdamas didžiai nešališkas, vienodai draudžia ir turtingiems, ir skurdžiams *nakvoti* parke ant suolo. Visais kitais atžvilgiais, nors to mums ir nesakoma (bet galima įsitikinti kiekvieną mielą dieną), įstatymas palankesnis turtuoliams. Kitaip sakant, pinigų maišas niekada nepakliūs į kalėjimą.

Gali būti turtingas ir nežinoti, kaip būti galingam (nors negali būti galingas, jei neturi pinigų). Beveik visi turtuoliai savo turtus yra paveldėję, todėl jiems atrodo, kad jų turtai yra Dievo dovana. Jie užaugo tvirtai tikėdami savo įgimtu pranašumu (nes taip sako Dievas), todėl beveik visai nesimpatizuoja turintiems mažiau už juos šio pasaulio gėrybių, neužjaučia jų. Jiems atrodo, kad skurdas yra taip pat Dievo siųstas kaip ir jų turtai, todėl mano, jog turintieji mažiau yra žemesni už juos.

Kad mes galėtume jiems meluoti, juos apgaudinėti ir iš jų vogti, turtingiesiems neateina į galvą. (Juk jie yra įsitikinę, kad pinigai ir kitoks turtas jiems priklauso pa-

gal dieviškąją teisę.) Todėl jie yra įdomūs partneriai ir dar įdomesni priešininkai.

Avį galima kirpti daug kartų, tačiau jai nunerti kailį - tik vieną kartą. O tie turčiai - keisti padarai: juos galima daug daug kartų kirpti ir ne kartą nunerti jiems kailį.

Taip sakydami norime atkreipti tavo dėmesį į tai, kad jei kada nors susipyksi su kompanija, kuriai vadovaus iš prigimties turtingas žmogus, tau teks turėti reikalų su keistu padaru, nepanašiu į įprastinius priešininkus, todėl turėsi atitinkamai elgtis. Įvarytas į kampa, jis dažniausiai pradeda elgtis kaip vaikų darželio auklėtoja, vedanti vaikus per judrią gatvę. Dar jį galima palyginti su žmogumi, kuris visą gyvenimą žaidė amerikietišką futbolą taip, tarsi tai būtų švelni nekontaktinė sporto šaka. *Capisci?* Supratai?

Šiaip ar taip, nepamiršk, kad daugiausia galimybių praturtėti visada bus tose verslo šakose, kurios neria kailį nuo neturtėlių ar bent jau nuo nelabai turtingų. Juk tokių žmonių yra šimtai milijonų, ir iš visų jų kartu galima pasipelnyti daug daugiau nei iš turtuolių, kurių yra daug mažiau. Pagalvok apie nesibaigiančią tokių kompanijų kaip *Firestone*, *Ford*, *General Motors*, *Du Pont*, *Union Carbide* sėkmę.

Per visą savo karjerą kovosi dvi konkurencines kovas: vieną savo įmonėje su joje esančiais varžovais ir priešais, kitą už jos ribų – su jos varžovais ir priešais. Toks yra gyvenimas, brolau, ir niekur nedingsi.

Abi kovos vyksta dėl valdžios. Ne dėl pinigų, o dėl valdžios. Ir ten, ir ten tu sieki pergalės, nes iš esmės tai karas. Štai čia labai tinka Prūsijos karybos teoretiko fon Clausewitzo žodžiai:

„Žinoma, švelnios širdies žmonės gali manyti, kad yra koks nors genialus būdas nuginkluoti ar įveikti priešą be didelio kraujo praliejimo. Jiems gali atrodyti, kad tai ir yra tikrasis karybos tikslas. Nors tai skamba labai maloniai, tačiau yra klaida, kurią reikia demaskuoti: karas yra toks pavojingas dalykas, kad iš švelnumo daromos klaidos yra vienos blogiausių“.

Toliau jis rašo: „Mūsų yra vienintelis veiksmingas kariavimo būdas. Jo tikslas yra sunaikinti priešą pajėgus, o tai yra priemonė siekiant kitų tikslų... Taigi priešą

pajėgų sunaikinimas yra visų karo veiksmų pagrindas; visi planai galų gale remiasi kaip tik tuo“.

Pagaliau paklauskime Machiavelli patarimo tuo pačiu klausimu: „Turite žinoti, kad varžytis, kovoti galima dviem būdais: remiantis teisės normomis ir remiantis jėga. Pirmąjį naudoja žmonės, o antrąjį – gyvuliai. Kadangi pirmojo dažnai nepakanka, tenka griebtis antrojo“.

Kruvinas, gyvuliškas elgesys, kurio tikslas – visiškai sunaikinti priešininką, ko gero, ne ta kaina, kurią tu su-tiktum mokėti už sėkmę? Ką gi, švelnumas ir malonus elgesys dar niekada nepapuošė kilimais nė vieno kabi-neto. Jei nori būti mylimas, nusipirk šunį.

Sotto voce, tarp mūsų kalbant, yra dar vienas dalykas, kurį būtų pravartu žinoti: kovose dėl valdžios moralės neieškok. Priešai tavo įmonės viduje ir už jos ribų į tave žiūri kaip ir tu į juos – tikriausiai savo pastangas sužlugdyti tave laiko dorybės viršūne. Kovodamas dėl valdžios apie viską turi spręsti vadovaudamasis vien tik savo inte-resais, ieškoti kuo tiesesnio ir kuo ekonomiškesnio kelio savo tikslui pasiekti. Kuo kruvinesnis ir barbariškesnis tas kelias, tuo blogiau tiems, kurie stoja prieš tave.

Esantiems už jūsų konflikto ribų tai, kas tau atrodo teisinga, gali atrodyti neteisinga, tačiau tu elkis taip, *kaip tau atrodo*. Kaip tik šią mintį ir išreiškia frazė: „Daryk tai, ką turi daryti“.

Bet kuriame kare prieš kiekvieną mūsų paskaičiuok, kiek nuostolių galėtum sau leisti. Jei mūsųje tavo nuos-

toliai artėja prie leistinos ribos, mažink juos. Kariškiai sako: „Niekada nesiųsk pastiprinimų, jei mūšis jau pralaimėtas“. O pokerio lošėjai turi posakį: „Nesidėk prie to, kas gavo blogas kortas“. Galų gale nugalėtoju laikomas ne tas lošėjas, kuris daugiausia kartų laimėjo, o tas, kuris susižėrė daugiausia pinigų.

Kurdamas savo strategijas ir imdamasis veiksmų, grindžiamų jėga ar apgaule, stenkis išmušti priešą iš pusiausvyros, tada jis pradės bijoti tavęs. Priešas nežinos, koks pavojingas ir efektyvus tu esi, ir mėgins patikrinti. Blefuok – tegu suka sau galvą.

Leisk savo priešui dirbti už tave kiek tik norės. Jei sugebėsi jam įteigti, kad kai kurie jo veiksmai atneš jam naudos, – tie veiksmai, kurių griebdamasis jis patektų į spąstus ir žlugtų, – jis dirbs už tave savo nenaudai. Jei norėdamas, kad jis taip darytų, turėsi griebtis apgaulės ir melo, apgaudinėk ir meluok. Juk jau sakėme, kad kovoje dėl valdžios moralės neieškok.

Nors kiekvieniame kare tavo tikslas yra visiškai sumušti priešą, tai ne visada įmanoma, o kartais ir nepageidautina. Tačiau kai priešas nugalėtas, turi sudaryti su juo ar su tuo, kas iš jo liko, tvirtą taiką. Tai pats sunkiausias nugalėtojo uždavinys.

Sudarant sau palankią ir darnią taiką reikės tarp nugalėtųjų surasti tuos, kurie gali vėliau stengtis atkeršyti, ir atimti iš jų bet kokią valdžią arba taip susilpninti juos, kad jie jau niekada nebegalėtų kelti tau grėsmės.

Kai kurie iš nugalėtųjų, kaip kokie kvailiai, jaus dėkingumą tau, o gal net dėkos už tai, kad užbaigei šį ginčą. Jie nusižeminę paklus tau ir gal net mielai darys tokias nuolaidas, kurių iš pradžių net neketinai reikalauti. Išnaudok iki galo jų silpnumo valandėlę, kol jie neatsikvošėjo.

Laimėjęs karą saugokis dviejų dalykų: 1) euforijos, kurią sukėlė pergalė; nekurk jokių grandiozinių planų, nepuoselėk didelių pretenzijų, kol neaprimis triumfo sukelti jausmai; 2) papildomos galios, kurią įgyjai, neigiamo poveikio. Stenkis nepasiduoti pagundai jaustis mažiau atsakingas dėl to, kad turi didesnę galią. Jausk atsakomybę sau ir dar tvirčiau vadovauk – kitaip sakant, valdyk.

DERYBOS

Nebaik derybų tol, kol bus vilčių gauti tai, ko nori. Galbūt priešininkas išvargęs sutiks daryti nuolaidas. Būk kantrus.

Per pokalbius akis į akį nespoksok jam į akis. Kartkartėmis pažvelk, kai aiškinsi savo poziciją, bet spoksoti nereikia. Mat tokių elgesį dauguma žmonių (ir visi šunys) laiko nedraugišku ar net grėsmingu veiksmu.

Jei *oponentas*, aptikęs *tavo* silpną *vietą*, *pradės* *spausiti*, pakeisk pokalbio temą. Pristatydamas savo poziciją panaudok visus argumentus, kokie tik ateis į galvą, ir ne kartą pakartok juos. Taip daryk ne tik norėdamas išvarginti oponentą, bet ir dėl to, kad nežinai, kuris argumentas ar tariama nuolaida pramuš jo šarvus.

Lošk prieš lošėją, o ne prieš jo turimas kortas. Kitaip sakant, orientuokis ne į oponento pozicijos stipriąsias puses (tai yra jo turimas kortas), o į jo, kaip individo, silpnąsias puses (tai yra į lošėją). Niekada nerodyk jam savo kortų, nes, kaip sakė Machiavelli: „Niekada nereikia rodyti savo ketinimų, bet stengtis gauti tai, ko

nori. Juk pakanka pareikalausti, kad žmogus atiduotų ginklą, - nebūtina jam aiškinti, jog tuo ginklu ketini jį nužudyti, o kai ginklą jau turėsi rankoje, galėsi įvykdyti savo ketinimus”.

Pradėk nuo didelių reikalavimų ir nemažink jų: oponentas turės padidinti galutinį pasiūlymą, įskaitant ir skirtumo tarp judviejų pasiūlymų dalybas.

Atiduok tai, kas tau neturi vertės, o visa kita pasilik. Nesidraskyk dėl smulkmenų.

Palik savo oponentui daug atsitraukimo kelių. Svarbiausia derybų taisyklė - sudaryti oponentui išpūdį, kad palieki jam bent vieną atsitraukimo kelią, kuris leistų jam išsaugoti savigarbą, kartu priversdamas jį daryti tai, ko tu nori, kad jis darytų. Jei nepaliksi jam atsitraukimo kelio ar bent ko nors panašaus, bus labai sunku priversti jį veikti, net nesąmoningai, kaip tu nori.

Niekada neišsižadėk padarytų nuolaidų, bet daryk jų labai mažai. Niekada negrasink. Machiavelli sakė: „Man atrodo, kad labai išmintinga susilaikyti nuo grasinimų ir įžeidinėjimų, nes nei viena, nei kita nė kiek nesumažina priešo galios; priešingai - grasinimai didina jo atsargumą, o įžeidinėjimai - neapykantą tau ir skatina jį dar labiau stengtis tau pakenkti”.

Ačiū Dievui, kad jis davė žmogui tokią prigimtį; kai ją perpranti, tampa daug lengviau vesti bet kokias derybas, tiesą sakant, ir tvarkyti bet kokius verslo reikalus. Žmonių elgesį nulemia godumas ir baimė. Tokia jau žmogaus prigimtis.

SUSIRINKIMAI

UŽRAŠAI

Visus susirinkimus, išskyrus paties aukščiausio lygio, reikėtų rengti stačiomis ir/ar darbo dienai pasibaigus.

Jei būsi susirinkimo pirmininkas, kalbančiojo klausykis tol, kol jis turi ką pasakyti. Paprastai tai trunka neilgai. Kai tik nukryps nuo esmės, nutrauk jį.

Susirinkimas baigiamas, kai dalyviai pradeda kartotis.

Paliepk savo sekretorei protokoluoti susirinkimus, kuriuose dalyvauji, ir išsiuntinėti protokolo kopijas visiems, kas prisiėmė kokius nors įsipareigojimus arba turi imtis kokių nors veiksmų. Ji turi žinoti, kada tu turėsi peržiūrėti tuos protokolus, kad galėtum įvertinti rezultatus.

Devyniasdešimt devyniuose iš šimto bet kokių užrašų nėra vertos dėmesio informacijos. O pusę likusiųjų galima sutrumpinti bent per pusę.

Bendra taisyklė tokia: neužsirašinėk nieko, išskyrus pačius bendriausius dalykus. Ir *niekada* nerašyk tikrai slaptų dalykų.

TIEKĖJAI

Nurodyk savo pavaldiniams dažnai keisti firmos tiekėjus. Bendraujant visą laiką su tais pačiais tiekėjais, jie tampa patenkinti savimi, o tu - priklausomas nuo jų.

Reguliarus tiekėjų keitimas turi ir daugiau pranašumų: tavo firma gali pasinaudoti mažesnėmis naujo tiekėjo kainomis, nes jis, norėdamas išigyti naują klientą, daro nuolaidas. Tai taip pat apsaugo tavo pirkimų agentą nuo nelegalių sandėrių su tiekėjais siekiant asmeninės naudos.

MELAGIAI

Geras melagis visada žiūrės tau tiesiai į akis ir kalbės aiškiai ir garsiai. Nesitikėk iš jo „Pinokio sindromo“, tai yra nelauk, kad jis pradės mirkčioti, raudonuoti, springti, mikčioti ir panašiai.

Patys geriausi melagiai yra sociopatai, žmonės be sąžinės. Melo detektoriai ir balso tembro analizatoriai prieš tokius žmones yra bejėgiai. Kita vertus, emocingi ir paprasti žmonės net sakydami tikrą tiesą gali neišlaikyti išbandymo melo detektoriumi. Dėl baimės ir pykčio brėžiamoje kreivėje gali atsirasti signalų, kurie bus interpretuojami kaip melo įrodymai.

Todėl pretendentų patikrinimas melo detektoriumi prieš priimant į darbą nėra labai gera mintis. Toks patikrinimas nėra veiksmingas ir firmos viduje.

Kai kurie žmonės yra apsigimę melagiai, turintys ne-numaldomą pataloginį polinkį iškreipti tiesą. Per ilgesnį laiką tokie žmonės neišvengiamai išsiduoda. Saugokis daug kalbančių žmonių, nes dažnai ši savybė būdinga

apsigimusiems melagiams. Prasti melagiai dažnai kar-toja tas pačias frazes, tarsi būtų jas išmokę atmintinai; tiesą sakant, taip ir yra.

Geras melagis šią savybę turi iš prigimties arba iš-siugdo ją daug metų mokydamasis, pratindamasis ir be-gales kartų ją naudodamas įvairiausiomis aplinkybėmis. Viename spektro gale yra gerai paruoštas melas, o kita-me – spontaniškas melas; geras melagis moka ir viena, ir kita. Be to, tiesos ir melo laipsniai nevienodi; igūdęs melagis gerai žino, koks turėtų būti tikrų faktų ir prasi-manymų santykis. Mokykis iš geriausių apgaudinėjimo meistrų – valstybės vyrų ir politikų (tiek savo šalies, tiek kitų šalių), kai kurių teisininkų, kai kurių prekybininkų, kai kurių vaikų. Iš jų galima pasimokyti stiliaus ir turi-nio. Verta panagrinėti ir reklamą, mokytis iš jos ne tik apgaulingų teiginių, bet ir meistriškų nutylėjimų.

Visada vadovaukis prielaida, kad tavo priešininkas meluoja. Tai prielaidai patikrinti naudok išbandytą būdą – klausimą: „Kam tai naudinga?“

SLAPTUMAS

Informacijos nutekėjimas – neišvengiamas dalykas.

Joks žmogus, jokia firma, jokia vyriausybė negali iš-saugoti paslapčių.

Žmonės kalba visur – metro, lifte, bare ant gatvės kampo, daktaro priimamajame, lovoje ir net miegoda-mi. Ir kokios gi to nerūpestingo plepėjimo pasekmės? Ogi galimas tavo kompanijos didžiausių paslapčių at-skleidimas, galintis tau labai brangiai kainuoti.

Paslaptytis atskleidžiamos ir kitokiais būdais. Kartais kompanijos paslaptytis puikiausiai prieinamos kiekvie-nam lankytojiui įvairiausiose vietose: skelbimų lentose, šalia kopijavimo aparatų, į šiukšliadėžes išmestuose ar ant grindų besimėtančiuose popieriuose.

Visiškai išvengti informacijos nutekėjimo neįmanoma, bet štai keli būdai, kaip jį sumažinti iki minimumo.

Nepasakok paslapčių žmonai, vyrui, meilužei – žo-džiu, niekam. Dabar viena iš trijų santuokų galų gale baigiasi skyrybomis. Ir niekas negali prilygti buvusio

sutuoktinio (arba buvusios meilužės ar meilužio) įtūžiui; jis stengsis atkeršyti.

Nieko nepasakok savo vaikams.

Niekam nepasakok daugiau, nei jiems būtina žinoti.

Neturėk daug atsarginių raktų nuo svarbių spintų ar seifų, o turimus nešiokis kišenėje arba laikyk namie.

Neaptarinėk verslo reikalų viešose vietose.

Nusipirk gerą dokumentų naikinimo aparatą ir naudokis juo: nereikalingus popierius mesti į šiukšliadėžę yra nesaugu.

Jei reikia apsaugoti svarbias kompanijos paslaptis, – marketingo planus, formules, gamybos metodus, korespondencijos sąrašus ir t. t., – priversk savo darbuotojus pasirašyti pasižadėjimus, kad neišduos jų tavo konkurentams. Tokie pasižadėjimai dažniausiai juridinės galios neturi, tačiau atbaidymui nuo tokių dalykų tinka. Pastaraisiais metais nuolat daugėja bylų, kurias darbdaviai iškelia savo buvusiems darbuotojams dėl „komercinių paslaptčių“ išdavimo, kaltina juos tuo, kad jie, pasinaudami darbdavio pasitikėjimu, piktnaudžiavo slapta informacija. Tokiais atvejais darbdaviui yra svarbu iškelti bylą ir siekti kuo viešesnio jos svarstymo, kad tai atbaidytų kitus galimus kompanijos paslaptčių vagis.

įsigyk seifą su kodiniu užraktu. Kodui nesirink savo ar artimųjų gimimo dienų. Nenaudok ir derinio 7-4-76. Dažnai keisk kodą, tačiau ne reguliariai, o visiškai atsitiktinai, be jokios sistemos.

Nepatikėk daugiau nei būtina informacijos pašaliečiams, su kuriais turi verslo reikalų. Visi mėgsta skleisti gandus, ir net jei tie žmonės, su kuriais bendrauji, neturėtų tau svarbios informacijos, galvoti konkurentai, panašiai kaip paleontologai, iš kelių mažų informacijos dalelių gali sudėlioti didelę paslaptį.

Budriai sek žmones, kurie lankosi tavo patalpose įrangos aptarnavimo ar priežiūros reikalais, ar kaip tiekėjai. Jų panaudojimas yra klasikinis paslaptčių medžiojimo metodas, ir tavo priešai mėgins jo griebtis.

Jei tavo kompanijos paslaptys nuteka reguliariai, tarsi nuosekliai ir tau nepavyksta nustatyti kaltininko, gali kreiptis į privatų seklių biurą ar į privatų sekli, kad pasidomėtų tuo reikalu. Niekam nepasakok apie savo įtariamus, nes šnipas ar šnipai spėtų imtis atsakomųjų veiksmų. Niekam nieko nesakęs kreipkis į geriausią privatų seklių biurą. Jis išvalys iš tavo patalpų slaptus pasiklausymo įtaisus, padės tau sukurti apsaugotą nuo išbrovimo aplinką, suseks tavo kompanijoje esančius išdavikus (jei jų yra) ir nustatys išorinius priešus. Tai gali pareikalauti nemažai laiko ir pinigų, bet nepamiršk, kad vyksta karas.

Žinoma, gali pasirinkti kitą variantą: leisti priešo šnipams toliau dirbuotis ir kaišioti jiems klaidingą informaciją. Ir dar vienas dalykas: jei kuris nors iš tavo leitenantų vadovauja tavo šnipų tinklui, žiūrėk, kad jo teikiamos žinios vienokiu ar kitokiu būdu netarnautų *jo palies* kėslams.

Kaip jau sakiau, mafijos kareiviai tiki garbe, kerštu ir ištikimybe, solidarumu. Visų šių dorybių išikūnijimu *Mūsų reikale* ir toliau lieka Johnny Torrio. Herbertas Asbury, autoritetingiausias Čikagos nusikaltėlių pasaulio žinovas, jį apibūdino taip: „Kaip nusikalstamo pasaulio organizatorius ir vadovas, Johnny Torrio ligi šiol neturi sau lygių Amerikos nusikaltėlių pasaulio istorijoje. Jis tikriausiai labiausiai priartėjo prie to, ką būtų galima pavadinti šios šalies tikruoju minčių valdovu“.

Johnny Torrio visų pirma buvo *uomo di panza* (pažodžiui tai reikštų pilvo žmogus) – žmogus, mokantis viską laikyti savyje, „savo pilve“. Jis buvo ir *uomo segreto* (slapus, neišduodantis paslapčių). Tačiau svarbiausia, kad jis buvo *uomo di pazienza* (kantrus žmogus).

Kantrus žmogus – tai žmogus, kuris valdo padėtį. Jis tvirtas ir pastovus visur ir visada. Jis laikosi atokiau nuo aplinkos ir paprastai nesutaria su ja. Jis neturi pretenzijų, tačiau kupinas vidinės jėgos, kuri teikia jam tvirtybės;

moka laukti, planuoti ir smogti tik tada, kai sąlygos laimėti bus palankiausios.

Jis prisimena viską, ką būtų galima panaudoti, moko si kitų sąskaita. Nagrinėja jų elgesį, įvertina, kas galėtų paveikti juos, o kas ne. Kai priešininkai muistosi ir tryptčioja iš nekantrumo, jis laukia ir ieško jų silpnų vietų. Jis žino, kad pagarbos nusipelno tie, kurie pažįsta gyvenimą, yra išvalgūs, protingi, moka tvarkyti savo likimą, o ne tie, kurie yra geri, patiklūs, kilniaširdžiai.

Jo visas gyvenimas yra darbas ir pasiaukojimas, saviklioja ir savitvarda. Jis neieško susidūrimų, stengiasi jų išvengti, jei tik tai nėra susiję su nepaprastai svarbiais dalykais. Šiaip jau manevruoja siekdamas savo tikslų. Gudrus kaip lapė. Svarbiausia, kad jis žino, kas iš tikrųjų svarbu; tai teikia jam orumo ir kelia aplinkinių pagarbą.

Visa tai kaip tik ir sudaro tikrąjį vyriškumą; Johnny Torrio pasižymėjo ne tik visomis išvardytomis savybėmis, bet ir nemenku protu, intelektu. Jis mokėsi iš savo nesėkmių ir klaidų Čikagoje, ir kai jam reikėjo palikti šį miestą, jau buvo išsikovojęs pakankamą kolegų pagarbą, kad kai vienas po kito buvo įgyvendinti jo pateikti siūlymai, per gan trumpą laiką susiformavo JAV nacionalinė „mafija“ – Organizacija, o jis faktiškai tapo jos *consiglière*. Septynmetis Johnny Torrio jau darbavosi savo patėvio nelegalioje lindyneje Bruklino; po penkiasdešimties metų jis – tyliai ramiai – tapo svarbiausiu ir

turtingiausiu visą šalį apimančios nusikalstamos sistemos nariu. Tą sistemą - JAV mafiją - sukūrė jo idėjos ir jo energija.

Tikrai neprašausi, jei savąjį vadovavimo stilių kursi pagal Johnny Torrio pavyzdį. Jis ne toks garsus kaip spalvingasis Al Capone, tačiau vadovavo kur kas veiksmingiau ir sėkmingiau.

ŠEIMYBINIAI REIKALAI

Ką santuoka turi bendro su verslu? Viską arba nieko - tai priklauso nuo tavo toliaregiškumo ir sugebėjimų. Geriausia, kad santuoka apskritai nebūtų susijusi su tavo verslu. Kaip tik tuo ir turėtum pasirūpinti kartu su advokatu.

Prieš prisiekdamas amžiną ištikimybę susirask advokatą, gerai išmanantį santuokos ir skyrybų teisinius aspektus. Paprašyk jo sudaryti vedybų sutartį, kurioje būtų smulkiai surašyta, kas ką gaus, jei santuoka iširtų (o kad taip atsitiks, tikimybė gan didelė). Graži iš anksto sutarta sumelė neprileis tavo žmonos ir jos godaus advokato prie tavo verslo, tavo buhalterinių knygų ir tavo sąskaitų bankuose.

Brangiausioji gali paklausti: „Kaip gali būti toks materialistas ir prašyti manęs pasirašyti šią sutartį? Gal nemyli manęs?“ Atsakyk jai kad ir taip: „Myliu myliu, kaip nemyliu! Tik matai, mano kreditoriai ir advokatai

primygtinai reikalauja tokios sutarties. Tad būk gerutė ir pasirašyk visus keturis egzempliorius".

Mafijos narių vedybos, be abejo, niekada nebūna dviejų lygiaverčių partnerių sąjunga. Žmona nieko nežino apie savo vyro verslą. Geriausiai atveju tik labai miglotai įsivaizduoja jo metines pajamas, beveik nežino, kas yra jo verslo partneriai, niekada nesitiki, kad vyras šeimos reikalus statys aukščiau už verslo. Tavo santuoka, be abejo, bus kitokia. Tu juk veiki legaliaame versle. Savaimė aišku, kad ir tavo susitarimas su žmona bus kultūringesnis. Tačiau...

Tačiau karjeros labui patarčiau, kad, kaip ir mafijos atstovų vedybose, tavo žmona būtų iš tų, kurios tiki, kad viskas, ką darytum, tik į gera, (todėl) nenori veltis į sprendimų priėmimą, o priima viską, ką tu nusprendi, nesiginčydamą daro viską, ką tik paliepi. Prasti reikalai tuose namuose, kur višta gieda, o gaidys tyli.

Tavo žmona niekada neturėtų klausti, kur buvai, ką veikei, ką galvoji. Žmona turi žinoti tik tai, ką tu nori, kad ji žinotų, ir tuo pasitenkinti. Žmona niekada neturėtų būti kategoriška, užsispyrusi, niekada neturėtų pykti ant tavęs. Žmonai turėtų rūpėti tik namai ir vaikai - tik jie, ir niekas daugiau.

Finito!

AKSIOMOS

Lazda turi du galus.

Jei nori greičiau užbaigti, neskubėk.

Jei neturi kitokių įrankių, išskyrus plaktuką, visos problemos tau bus panašios į vinis.

Sutartys sudaromos tam, kad būtų laužomos.

Visada ateina laikas mokėti skolas.

Jei darai kompromisą, kai ką prarandi. Jei tik apsimeti darą kompromisą, žengi žingsnį laimėjimo link.

Sunkumai parodo, ko žmogus vertas.

Pasiruošimas - sėkmės motina, draša - jos tėvas.

Nerūpestingo vyro žmona - beveik našlė.

Visoms ydoms pasenus, tik šykštumas išlieka jaunas.

Jei esi priekalas - būk kantrus; jei esi kūjis - smok.

Jei tavo planus lydės sėkmė, visi norės būti tavo draugais; tačiau kurie iš jų tikri, sužinosi tik tavo planams žlugus.

Nelaimės po vieną nevaikšto.

Niekada nesitikėk, kad žmonės vadovautųsi logika ir protu.

Sėkmė nusišypso ir išduoda.

Blogas pasirinkimas dažnai atrodo protingiausias.

Kai padėtis tampa tokia, kad blogiau nebegali būti, ji gali tik gerėti.

Sėkmė myli stipriuosius.

Jei turi raktą nuo durų, leisk priešininkui išeiti.

Nori taikos - ruoškis karui.

Negausink savo priešų be būtino reikalo.

Nemokyk savo kareivių visų gudrybių, kurias žinai, nes pats gali tapti jų auka.

Geriau, jei tavo priešai laikys tave kvailesniu, o ne gudresniu, negu esi iš tikrųjų.

Jei nori apgauti priešą, apsimesk, kad jo bijai.

Musė barščiuose geriau nei barščiai visai be *mėsos*.

Už ateitį mokame dabartimi.

Po karo atsiranda daug didvyrių.

Nelaimės visada įeina pro duris, kurias palikome atidarytas joms.

Po pergalės galąsk peilį.

Jei niekada nebuvai gatvėje, iš kur tu ją pažinsi?

Jei lošiant kortomis kiti pasuoja, kai tik gauni gerą kortą, vadinsi, tavo kortos yra matomos.

Smok pirmas - smogsi ir paskutinis.

Jokia krizė nėra tokia baisi, kaip atrodo.

Nežadink miegančių šunų, jei neatsivedei liūto.

Niekas nemiršta du kartus.

Pergalės visada laikinos; pralaimėjimai irgi.

Geriausios teorijos labai dažnai duoda blogiausius rezultatus.

Kas tyli, tas neklysta.

Leisk savo priešininkui kalbėti. Kai baigs, leisk pakalbėti dar.

Žmonės galima papirkti įvairiai.

Su svetimu žmogumi elkis kaip su draugu, bet pasitikėk juo kaip svetimu.

Ramiam vandenyje gali būti ryklių.

Pigus politikas? Tokių nebūna!

Gyventi pagal kitų valią nedaugeliui vargas, daug kam - neišvengiama būtinybė, o daugumai - tikra laimė. Naudokis tuo.

V.
MAFIJOS PATARIMAI

Iš anglų kalbos vertė *Linas Tamūnas*

Redaktorė *Žila Marienė*
Meninis redaktorius *Agnius Tarabilda*
Korektorė *Mindaugė Karvelytė*
Maketavo *Zita Pikturnienė*

Tiražas 3000 egz. Užsakymas 222.

Išleido leidykla „Alma littera“, A. Juozapavičiaus g. 6/2, 09310 Vilnius

Internete svetainė: <http://www.almalittera.lt>

Spaudė AB spaustuvė „Aušra“, Vytauto pr. 23, 44352 Kaunas

Internete svetainė: <http://www.ausra.lt>