

**РОБЕРТ САТТОН**

**НЕ  
РАБОТАЙТЕ  
С М  ДАКАМИ**

**И что делать, если они  
вокруг вас**

## Annotation

Вы можете называть таких людей негодьями, мерзавцами, козлами, тиранами, законченными эгоистами или даже м\*даками – в любом случае вы сталкивались и сталкиваетесь с ними на работе – с деструктивными представителями коллектива, которые только и могут, что критиковать и издеваться. Они доставляют коллегам проблемы и снижают производительность всей организации. Роберт Саттон в своей книге не только рассказывает, как это происходит, но и показывает, как изменить таких людей, расстаться с теми, кого изменить нельзя, как снизить вред для компании и наладить здоровые взаимоотношения внутри нее.

Цивилизованные и продуктивные рабочие коллективы существуют, и вы можете добиться, чтобы у вас был именно такой коллектив. Рост производительности и результатов компании не заставит себя ждать.

## Предисловие

Когда я сталкиваюсь с подлым человеком, первое, что приходит мне на ум: «Господи, ну и мудаки!»

Готов поспорить, что и с вами происходит то же самое. Вы можете называть таких людей негодяями, мерзавцами, козлами, мучителями, тиранами, деспотами или законченными эгоистами, но для меня слово «мудак» полнее всего отражает страх и ненависть, которые я испытываю к этим гадким типам.

Я написал книгу «Не работайте с мудаками» потому, что большинству из нас, к сожалению, приходится так или иначе общаться на работе с самодовольными бездарностями. Мне хотелось рассказать в ней о том, как неприятные люди вредят своим коллегам и подрывают работу всей организации. Моя небольшая книжка также показывает, как не допускать таких козлов в свое рабочее пространство; как переделывать тех из них, с кем вы вынуждены находиться рядом; как избавляться от неспособных или нежелающих меняться и как эффективно смягчать разрушения, причиняемые этими негодяями.

О правиле «не работайте с мудаками» я впервые услышал больше 15 лет назад в Стэнфордском университете во время общего заседания факультета. Наша маленькая кафедра была на удивление приятным местом коллегиальной работы, особенно по сравнению с мелкой, но нескончаемой гадостью, пронизывающей большую часть академической жизни. В тот день Уоррен Хаусман, заведующий кафедрой, проводил дискуссию о том, кого мы должны привлечь в качестве нового преподавателя на возникшую вакансию.

Один из коллег предложил пригласить известного ученого из другого университета, на что немедленно получил от своего товарища возражение: «Слушай, мне все равно, даже если этот парень получил Нобелевскую премию... Я просто не хочу, чтобы какой-нибудь мудаки развалил нашу команду». Мы все вдоволь посмеялись, но потом начали горячо и всерьез обсуждать, как уберечь кафедру от наглых и подлых интриганов. С тех пор каждый раз, когда речь заходила о новом кандидате на любую должность, мы с полным на то правом задавали контрольный вопрос: «Он, похоже, компетентный специалист, но не нарушим ли мы свое правило “не работайте с мудаками”?» И благодаря такому подходу наша кафедра процветала.

В других местах люди обычно стараются смягчать выражения, и в правиле фигурируют «уроды», «подлецы», «стукачи» или «хамы». Иногда оно активно применяется, но остается негласным. Однако при любой формулировке я выберу то место работы, где действует правило «не работайте с мудаками», а не тысячи других организаций, игнорирующих, прощающих или даже поощряющих злонравие любого сорта.

Я не собирался писать на эту тему. Все началось в 2003 году с моего полусерьезного предложения Harvard Business Review (HBR), когда его старший редактор Джулия Керби поинтересовалась, нет ли у меня чего-нибудь для их ежегодного списка Breakthrough Ideas («Прорывные идеи»). Я сказал Джулии, что лучшая известная мне бизнес-практика – это правило «не работайте с мудаками», но HBR слишком респектабельное, известное и, честно говоря, слишком осторожное издание, чтобы напечатать на своих страницах подобную легкую непристойность. При этом я доказывал, что подвергнутые цензуре и смягченные вариации типа «не работайте с козлами» или «не работайте с негодьями» просто не звучат с той же аутентичностью и эмоциональным посылом. Я был готов написать объемное эссе, но при условии, что фразу «не работайте с мудаками» напечатают «без редактуры».

Я ожидал, что HBR вежливо отмахнется от меня, втайне предвкушая, как буду жаловаться на стерилизованное и наивное видение организационной жизни, представляемое журналом; на то, что его редакторам недостает мужества выпустить текст, изложенный языком, на котором люди на самом деле думают и говорят. Я оказался не прав. HBR не только опубликовал это правило в статье More Trouble Than They Worth («От них одни неприятности») в рубрике Breakthrough Ideas февральского выпуска 2004 года, но и напечатали слово «мудак» в этом коротком эссе целых восемь раз! После того как статья появилась, меня ждал еще больший сюрприз. Ранее я написал четыре статьи в HBR, каждая из которых повлекла за собой какое-то число электронных писем, звонков и пресс-запросов. Но та реакция читателей была ничем по сравнению с лавиной откликов, обрушившихся на меня после выхода в свет эссе о правиле «не работайте с мудаками» (и его продолжения, опубликованного в CIO Insight). Я по-прежнему получаю новые письма каждый месяц.

Первое электронное письмо пришло от менеджера компании, занимающейся производством кровли, в котором было сказано, что статья подвигла его решить наконец проблему с продуктивным, но сволочным сотрудником. Потом сообщения начали поступать со всего мира от людей

самых разных профессий: итальянского журналиста, испанского консультанта по менеджменту, бухгалтера консалтинговой фирмы Towers Perrin в Бостоне, советника-посланника по вопросам управления из посольства США в Лондоне, управляющего элитным отелем в Шанхае, специалиста по пособиям и выплатам из Питтсбургского музея, главы инвестиционной компании Mission Ridge Capital, научного сотрудника Верховного суда Соединенных Штатов Америки и так далее.

И хотя я ожидал, что мои университетские коллеги, изучающие темы издевательства и агрессии на работе, сочтут термин «мудак» слишком грубым и неточным, многие из них выразили мне поддержку, а один написал: «Ваша работа о правиле “не работайте с мудаками” нашла отклик у меня и моих товарищей. На самом деле мы часто рассуждаем о том, что могли бы лучше предсказывать дисперсию показателя удовлетворенности работой с помощью всего лишь одного этого “жгучего” вопроса. В принципе, если бы можно было спросить у респондентов, является ли их босс мудаком, то других вопросов по данной теме и не понадобилось бы... В общем, я согласен, что, хотя термин имеет потенциально оскорбительную природу, никакое другое слово не отражает столь же точно сущность подобного типа личностей».

Моя небольшая статья в HBR также вызвала появление ряда сообщений, историй и интервью об этом правиле в разных источниках, включая Национальное государственное радио, журнал Fortune Small Business и мою любимую колонку Арика Пресса, главного редактора журнала American Lawyer. Последний призвал юридические фирмы ввести процедуру «аудита козлов». Пресс предлагал руководителям компаний «задать вопрос: “Почему мы миримся с вызывающим поведением сотрудников”? И если ответом будет “из-за качественной профессиональной работы, превращающейся в привлекательные чеки по \$2500 за час”, то, по крайней мере, вы определите свои приоритеты, не тратясь на консультанта».

Конечно, адвокаты и юридические конторы не уникальны. Противные люди есть практически в каждой профессии и в любой стране. В Великобритании, например, их называют словами «жопа», «засранец» или (более вежливо) «стерва», «язва» – все эти определения неплохо вписываются в наш перечень синонимов к «мудаку». Термин «чудак на букву “М”» – слегка облегченная вариация, популярная в интернет-сообществе. «Мудило» – версия, весьма раскрученная звездой World Wrestling Entertainment<sup>[1]</sup> Крисом Джерико и персонажами хитового британского (теперь и американского) сериала про деспотичного идиота-

начальника The Office («Офис»). Следует отметить, что, как ни называй таких мерзавцев, многие из них даже не подозревают, как отвратительно себя ведут. Что еще хуже, некоторые хамы просто гордятся своим поведением. Другие же придурки обеспокоены и стыдятся своего характера, но не могут подавить его проявлений или справиться с собственной подлостью. Однако все мудаки одинаковы в одном: они бесят, унижают окружающих и портят жизнь коллегам – вышестоящим и подчиненным, а порой от них достается даже клиентам и потребителям.

Глядя на страх и отчаяние своих собеседников и корреспондентов, я убедился, что *должен* написать книгу «Не работайте с мудаками». Убедился, глядя на уловки, к которым люди вынуждены прибегать, чтобы выжить и сохранить достоинство в кишачих мерзавцами организациях; убедился, смеясь вслух над историями мести и узнавая о маленьких победах над подлецами. Я написал свою книгу и потому, что есть очень много доказательств главной моей мысли: цивилизованные места работы – не выдумка и не сон, они существуют, и вполне можно заменить атмосферу всеобщего склочничества взаимным уважением, если правильно управлять командой и организацией. Кстати, цивилизованные места работы, как правило, показывают выдающиеся бизнес-результаты.

Я надеюсь, что эта небольшая книжка найдет отклик у читателей и поможет всем, кого подавляют воинствующие наглецы, с которыми приходится работать – руководить ими или им подчиняться. Я также рассчитываю, что книга снабдит вас практическими советами и идеями, позволяющими изгнать или перевоспитать неприятных людей или, когда это невозможно, максимально сократить ущерб, который они причиняют вам и вашему месту работы.

## Глава 1

# Что делают мудаки и почему вы знаете столь многих

Кто заслуживает называться мудаком? Многие используют это слово неизбирательно, применяя его к любому человеку, который раздражает, мешает или в данный момент добивается большего, чем они, успеха. Но если вы хотите применять правило «Не работайте с мудаками», то полезно уточнить смысл данного термина, отделив коллег и клиентов, которые вам просто не нравятся, от тех, кто действительно заслуживает такого определения. Это поможет различать людей, у которых не задался день («временных мудаков»), от постоянно недоброжелательных и вредных негодяев («сертифицированных мудаков»). А грамотное определение поможет вам объяснить остальным, почему ваш коллега, босс или клиент заслуживает такого ярлыка, или прийти к пониманию, почему люди называют вас мудаком (по крайней мере, за спиной) и чем вы могли это заслужить.

Такие исследователи, как Беннетт Теппер, пишущие о психологическом насилии на работе, определяют это явление как «продолжительное проявление враждебного вербального и невербального поведения без физического контакта». Данное определение весьма полезно, но недостаточно детально для понимания того, кто такие мудаки и как они влияют на окружающих. Мой личный опыт, полученный в бытность молодым помощником профессора, прольет свет на смысл, вкладываемый мною в данный термин в своей книге.

Прибыв в Стэнфорд 29-летним научным сотрудником, я был неопытным, неэффективным и ужасно нервным преподавателем. После первого года работы я заслуженно получил очень скудные оценки за качество обучения. Я трудился над собой и делал все, чтобы добиться большей эффективности в аудитории, и был в восторге, когда в конце моего третьего года в Стэнфорде во время церемонии выпуска меня назвали «Лучшим преподавателем» кафедры по результатам студенческого голосования.

Но мое ликование длилось лишь несколько минут. Оно испарилось, когда одна завистливая коллега подбежала ко мне сразу же после ухода выпускников и крепко обняла. Она украдкой и весьма умело вытянула

из меня каждый грамм испытываемой радости, снисходительным тоном прошептал мне в ухо (не переставая широко улыбаться на публику): «Ну, Боб, теперь, когда ты доставил удовольствие деточкам в этом кампусе, может быть, утомнишься и займешься наконец настоящей работой».

Это болезненное воспоминание иллюстрирует два теста, которые я использую для обнаружения мудаков.

- Тест № 1: чувствует ли себя «объект» угнетенным, оскорбленным, выдохшимся или униженным после разговора с предполагаемым мудаком? В частности, возникает ли у «объекта» ощущение вины?

- Тест № 2: намечает ли предполагаемый мудак в качестве «объекта» своего ядовитого выпада человека *менее* *влиятельного*, чем сам, или человека, обладающего большей властью?

Уверяю вас, что после короткого взаимодействия с моей «доброй» коллегой, которое длилось меньше минуты, я почувствовал виноватым себя. Эйфория моментально исчезла, и я погрузился в переживания: выходит, я получил награду лишь потому, что недостаточно серьезно занимался научными исследованиями (главным параметр, по которому оцениваются преподаватели Стэнфорда). Этот эпизод также демонстрирует, что, хотя мудаки в большинстве своем открыто наносят вред яростью и высокомерием, существуют и другие способы отравить жизнь окружающим. Людей, которые публично унижают и оскорбляют подчиненных и соперников, легче поймать и призвать к порядку. Двуличных и вероломных гадов, таких как моя коллега, – тех, кто обладает достаточными навыками и эмоциональным самоконтролем, чтобы отложить грязное удовольствие до момента, когда его нельзя подловить, – остановить сложнее, хотя ранить они могут не меньше, чем свирепствующий маньяк.

Есть много других действий (социологи называют их ходами взаимодействия или просто ходами), которые мудаки используют, чтобы унижить и умалить достоинства своих жертв. Я составил список из 12 самых распространенных ходов (грязную дюжину), чтобы проиллюстрировать диапазон от едва уловимых приемов исподтишка до вполне очевидных выпадов, используемых негодьями. Подозреваю, что читатели могут добавить сюда много других ходов, которые видели, которым подвергались или которые сами применяли на других. Почти каждый день я узнаю о новых подлых уловках. Говорим ли мы о личных оскорблениях, «статусных пощечинах» (быстрых действиях, нивелирующих социальное положение и убивающих достоинство),



попытках «пристыдить» или ритуалах «разжалования», «шутках» как способе оскорбления или о подчеркнутом игнорировании человека – словом, о сотнях всевозможных ухищрений, – все они схожи тем, что «объект», поняв, что подвергся злобному и подлому нападению, испытывает чувство унижения, пусть даже на мгновение. Перечислим способы, которыми мудаки пользуются для своей грязной работы.

## Грязная дюжина

### Самые распространенные действия мудаков

1. Личные оскорбления.
2. Вторжение на «личную территорию» «объекта».
3. Непрошенный физический контакт. Угрозы и запугивания – вербальные и невербальные.
4. «Саркастические шутки» и «дразнилки», используемые для оскорбления.
5. «Испепеляющие» электронные письма.
6. «Статусные пощечины» с намерением унижить жертву.
7. Публичные попытки дискредитировать или показательные «разжалования».
8. Грубые вмешательства.
9. Лицемерные нападки.
10. Презрительные взгляды.
11. Игнорирование.

Не очень приятные слова, которые коллега прошептала мне на ухо, также помогают продемонстрировать разницу между временным и сертифицированным мудаками. Несправедливо присваивать последнее звание на основании единичного случая, такого как этот (для начала мы можем классифицировать негодяя лишь как временного мудака). Так что пока я ограничусь в своем определении данной сотрудницы прилагательным «временный». Перед тем как повесить на нее ярлык «сертифицированного мудака», нам понадобится собрать больше информации. Почти каждый человек время от времени ведет себя как настоящий урод – я и сам признаю себя виновным во многих преступлениях такого рода: например, как-то разозлившись на сотрудницу, которую заподозрил (ошибочно) в намерении отнять офис у нашей группы, отправил ей оскорбительное электронное письмо, поставив в «копию» ее начальника и подчиненных, а также других членов профессорско-преподавательского состава. Она сказала только: «Ты заставил меня плакать». Позже я извинился перед ней. В тот момент я был виновен в том, что повел себя как козел, хотя и не унижал одного и того же человека изо дня в день. (Если вы никогда, ни разу в жизни, не вели себя как мудака, пожалуйста, незамедлительно свяжитесь со мной – я хочу знать, как вам

удалось совершить этот сверхчеловеческий подвиг.)

Намного сложнее квалифицировать человека как сертифицированного мудака: он должен проявить постоянство, иметь статистику эпизодов, которые заканчивались тем, что «объекты» один за другим чувствовали себя недооцененными, подавленными, униженными, оскорбленными, выдохшимися, угнетенными и, как правило, винили в сложившейся ситуации только себя. Психологи разграничивают состояния (мимолетные ощущения, мысли и действия) и признаки (устойчивые личностные характеристики), наблюдая за соответствием места и времени. Когда кто-то *все время* совершает действия, оставляющие за собой шлейф из жертв, он заслуживает почетного звания «сертифицированный мудак».

В определенных условиях каждый человек потенциально может действовать как мерзавец, – когда он испытывает прессинг или когда на его работе принято (особенно среди «лучших» и «самых влиятельных») вести себя таким образом. И хотя термин следует использовать по возможности редко, некоторые люди заслуживают звания «сертифицированный мудак» за то постоянство, с которым они продолжают вести себя по-хамски независимо от времени и места. «Бензопила» Ал Данлап – хорошо известный кандидат на это звание. Бывший CEO и учредитель компании Sunbeam, написавший книгу Mean Business<sup>[2]</sup> («Подлый бизнес»), был печально известен словесными оскорблениями, которыми он осыпал подчиненных. В своей книге Chainsaw<sup>[3]</sup> («Бензопила») Джон Берн (работавший в Sunbeam) описал Данлапа как «собаку, гавкающую часами... Он только орал, разглагольствовал и бушевал. Он был высокомерным, агрессивным и дерзким».

Другим кандидатом является продюсер Скотт Рудин, известный как один из самых неприятных голливудских боссов. По оценке Wall Street Journal, с 2000 по 2005 г. он сменил около 250 личных помощников; Рудин утверждал, что в его записях отражены только 119 (но заметил, что туда не включены помощники, которые работали меньше двух недель). Его бывшие ассистенты говорили корреспондентам Journal, что он постоянно бранился и кричал на них. Один рассказал, что был уволен за «не тот кекс на завтрак», о чем мистер Рудин не вспомнил, но признал, что это было «вполне возможно». Интернет-журнал Salon цитировал бывшую помощницу, которая получила от Рудина телефонный звонок в 6:30 утра с приказанием напомнить послать цветов Анжелике Хьюстон<sup>[4]</sup> ко дню ее рождения. Этим же утром в 11:00 Рудин вызвал беднягу в свой кабинет и заорал: «Ты тупица! Ты забыла напомнить мне достать цветов

для Анжелики Хьюстон!» Эта бывшая помощница также добавила: «И пока он медленно исчезал за автоматически затворяющейся дверью, последнее, что я увидела, был непристойный жест – он поднял средний палец, прогоняя меня».

Такое поведение демонстрируют не только мужчины. Согласно New York Times, Линда Вачнер, бывший CEO компании Warnaco, пользовалась дурной славой руководителя, публично унижающего своих подчиненных за плохие показатели или просто за то, что «они ей неприятны». Крис Хейн, бывший президент подразделения рубашек Warnaco's Hathaway, поведал New York Times, что, «когда твое подразделение не добивалось нужных показателей, она задавала такую головомойку, что ты чувствовал себя ростом с тумбочку. Это было ужасно». Другие бывшие сотрудники компании сообщали, что нападки Вачнер были зачастую «скорее личными, чем профессиональными, и часто содержали довольно грубые намеки на пол, расу или этническую принадлежность».

Знаменитые боссы – не единственные, кто постоянно унижает своих подчиненных. Многие электронные письма, полученные мною после статьи в Harvard Business Review, были историями о руководителях, изо дня в день оскорбляющих и тиранящих своих сотрудников. Возьмем читателя из Шотландии, он пишет: «У одной моей знакомой был ужасный начальник. Она работала в очень маленьком офисе, где даже туалета не было. Женщина забеременела и, соответственно, часто нуждалась в уборной. Ей не только приходилось испытывать неудобства, бегая в соседний магазин, но ее начальник считал эти походы слишком частыми и начал вычитать “прогулянное” время из ее обеденного перерыва!» Одна бывшая секретарша, работавшая в большой компании, предоставляющей коммунальные услуги, рассказала мне, что уволилась с работы из-за начальницы, постоянно трогавшей ее плечи и волосы.

Вот выдержка из книги консультанта по вопросам менеджмента Brutal Bosses and Their Prey<sup>[5]</sup> («Брутальные боссы и их жертвы») Харви Хорнштейна – небольшой отрывок из интервью, которое он взял у одной из жертв многочисленных унижений:

«Билли, – сказал он, стоя в дверях, так чтобы все в центре офиса хорошо нас слышали. – Билли, это не годится, вообще никуда не годится...» Произнося свою тираду, он мял листы бумаги – мою работу... Одну за другой он комкал страницы, с омерзением держа их на расстоянии вытянутой руки и по очереди швыряя в мой кабинет, а все присутствующие

смотрели. Потом он громко сказал: «Макулатура на входе – мусор на выходе. – Я хотел заговорить, но он перебил меня: – Ты несешь мне отбросы, тебе их и убирать теперь». И я сделал это. Сквозь дверной проем было видно, как люди отводят взгляды, потому что они были смущены и не хотели видеть эту сцену: 36-летний мужчина в костюме-тройке склоняется перед начальником, чтобы собрать с пола мятые бумажки.

Если эти истории правдивы, то подобные руководители заслуживают называться мудаками, потому что они последовательно агрессивно и подло вели себя с людьми, которые с ними работали, особенно с подчиненными. Это возвращает нас к тесту № 2: предполагаемый мудак метил своим ядом в человека *менее* влиятельного, чем сам, а не в человека, обладающего большей властью. Поведение моей коллеги на выпускной церемонии в Стэнфорде подходит и под этот критерий: когда происходил тот эпизод, она занимала высококую должность и была намного влиятельнее меня.

Идея о том, что оценка обращения человека высокого положения с людьми более низкого статуса служит хорошей его проверкой, не является моим изобретением. Тест в том же духе провел сэр Ричард Брэнсон, основатель империи Virgin<sup>[6]</sup>, отбирая кандидатов для съемок телевизионного реалити-шоу, в котором «миллиардеры» должны были быть представлены, как говорят, «без грима». Шоу The Rebel Billionaire («Мятежный миллиардер») должно было конкурировать с безумно успешным шоу Дональда Трампа The Apprentice («Ученик»). В первом эпизоде Брэнсон в роли старого водителя, страдающего артритом, подбирал участников в аэропорту – он выгнал двоих за то, что те грубо обращались с ним, сочтя его за никчемное существо.

Повторяю: есть разница между отдельными инцидентами, когда люди ведут себя по-хамски, и сертифицированными мудаками, которые последовательно направляют свои ядовитые выпады почти всегда в менее влиятельных людей. Джон Болтон, одиозный посол США в ООН, соответствует нашим тестам, если сведения из Конгресса США верны. Президент Джордж Буш-мл. принял спорное решение о назначении Болтона, когда его кандидатуру не хотели утверждать в Конгрессе. Репутация Болтона, которую он заработал за свое пристрастие к психологическому насилию над коллегами, послужила импульсом для информационного ажиотажа в СМИ, возмущенных этим назначением. Мелоди Таунзел, например, рассказывала о том, как сталкивалась с отвратительным характером Болтона в 1994 г. во время своей работы

в Москве представителем Агентства США по международному развитию. Таунзел говорила, что тот проявил все свои мерзкие качества, когда она пожаловалась на некомпетентность клиента, которого он представлял как юрист. В письме Таунзел сенатскому комитету по международным отношениям, датированном 2005 г., она утверждала, что «мистер Болтон принялся гоняться за мной по холлам русского отеля, кидая в меня вещи, подсовывал угрожающие письма под дверь и вообще вел себя, как безумец... На протяжении почти двух недель, пока я ждала новых предписаний, Джон Болтон преследовал меня столь ужасным образом, что мне в конце концов пришлось не выходить из своего номера. Он и тогда навещал меня, колотя в дверь и выкрикивая угрозы». Таунзел добавила: «Он отпускал наглые замечания по поводу моего веса, моего гардероба и моей сексуальности (тут к нему обычно присоединялись еще двое подпевал)».

В других показаниях комитету бывший подчиненный Болтона (и брат по республиканской партии) Карл Форд-мл. описал своего босса как человека, который заискивает перед вышестоящими и топчет тех, кто ниже него по положению. По моему мнению, если эти сообщения правдивы, они сигнализируют о том, что Болтона можно со всеми основаниями назвать сертифицированным мудаком: его оскорбления – это элемент устойчивой модели поведения, а не единичный случай, спровоцированный обстоятельствами.

Я не одинок в своем мнении. Village Voice опубликовала статью Wanted: Complete Asshole for U. N. Ambassador («Разыскивается: полный мудака на должность посла ООН»), авторы которой пришли к выводу, что «Джон Болтон оставил за собой целый шлейф оскорбленных коллег и высмеянных идей».

## **Не заменяйте мудаков на слабаков и вежливых клонов**

Очень важно ввести термин «мудак» и потому, что данная книга – не аргумент в пользу отбора и разведения бесхребетных слабаков. Мое внимание сосредоточено прежде всего на выявлении и перевоспитании людей, которые унижают и травмируют окружающих (особенно не обладающих заметным влиянием), а также на избавлении мест работы от подобных негодяев. Если вы хотите ознакомиться с преимуществами тихого спокойного общения и особенностями этикета на местах работы, то почитайте что-нибудь у Мисс Маннерс<sup>[7]</sup>. Я твердо верю в преимущества конфликтов и шумных споров. Наблюдения за любыми группами, начиная от студентов и заканчивая командами топ-менеджеров, показывают, что конструктивные споры по поводу идей, не переходящие на личности, стимулируют эффективность, особенно когда люди занимаются не рутинной работой. И, как я показываю в своей книге «Охота за идеями»<sup>[8]</sup>, компании, которые слишком жестко и узко отбирают сотрудников, душат творческую атмосферу и превращаются в тоскливые места, населенные скучными клонами.

Правильный тип конфликтов пойдет на пользу любой компании. Взять хотя бы известный пример – соучредитель и бывший CEO Intel Энди Гроув, который, как мне кажется, очень упрямый человек, любитель поспорить. Но Гроув знаменит тем, что всегда придерживается фактов и готов пригласить любого – начиная от новичков-программистов и стэнфордских студентов, которых он учит бизнес-стратегии, и заканчивая топ-менеджерами своей компании, – чтобы оспорить свои новые идеи. Для Гроува целью является поиск истины, а не желание «поставить работника на место». Я не просто презираю бесхребетных и поддобоострастных слабаков, существуют достоверные свидетельства, что они причиняют серьезный ущерб своим организациям. Серия контролируемых экспериментов и полевых исследований в ряде компаний показывает, что, когда команды сцепляются в конфликте по поводу идей, но делают это, уважая друг друга, они активнее развивают лучшие задумки и эффективнее реализуют их. Вот почему Intel учит сотрудников бороться, требуя от всех новичков учиться «конструктивной конфронтации». Однако, согласно тем же исследованиям, когда члены команды ссорятся, давая волю

своей злобе, их креативность, эффективность и удовлетворенность работой падают. Другими словами, если несколько человек ведут себя как кучка мудаков, страдает вся группа.

Хочу замолвить словечко за социально неловких людей, которые не по своей вине обладают столь низкой чувствительностью, что порой случайно ведут себя как настоящие придурки. Конечно, личности с высоким эмоциональным интеллектом, умеющие правильно оценивать возможности людей, с которыми им приходится сталкиваться, и способные к эмпатии, весьма приятны в общении и отлично подходят на руководящие должности. И все же многие ценнейшие сотрудники в силу разных факторов, например воспитания в неблагополучной семье или заболевания типа синдрома Аспергера<sup>[9]</sup>, невербальных проблем в обучении или синдрома Туретта<sup>[10]</sup>, ведут себя странно, владеют скудными навыками общения и ненароком могут обидеть окружающих.

Несколько лет назад я написал книгу о создании творческих организаций, которую назвал «Охота за идеями». Изучая материал, я был поражен числом успешных руководителей высокотехнологичных компаний и творческих организаций, таких как рекламные агентства, дизайнерские фирмы и голливудские студии, которые приучили себя игнорировать причуды и странные манеры кандидатов на вакансии, не обращать внимание на их социально неуместные замечания, концентрируясь лишь на реальных профессиональных качествах этих людей. Впервые я услышал данный аргумент от Нолана Бушнелла – основателя Atari, необыкновенно успешной компании – лидера отрасли компьютерных игр. Бушнелл рассказал мне следующее: когда он ищет специалистов по маркетингу, обращает внимание на умение убеждать и на красноречие; когда же речь заходит о технарях, он просто смотрит на их работу, поскольку «лучшие инженерные умы часто заключены в тела, не способные разговаривать». Позже я узнал, что студенты-киношники, особенно сценаристы, из Университета Южной Калифорнии, например, считают, что «талант» именно так и проявляется. Людей, производящих странное впечатление на окружающих, считают креативными личностями, и поэтому они сознательно вырабатывают эксцентрические манеры и необычно одеваются, называя этот процесс «следованием своим причудам».



## **Свидетельства совпадают с опытом: на работе много мудаков**

Я не знаю ни одного научного исследования с названием вроде «распространенность мудаков в современной организации» или «приемы межличностного взаимодействия мудаков на рабочем месте: форма и частота». Большинство исследователей слишком почтенны и благородны, чтобы использовать данное непристойное словцо в печати. Но каждый из моих друзей и знакомых рассказывал мне о работе хотя бы с одним «мудаком». А когда люди слышат, что я пишу книгу на эту тему, мне не приходится просить у них истории о подобных мерзавцах – «объекты» их тирании сами находят меня и рассказывают все не скрывая.

Этот поток мучительных и забавных рассказов может отразить мои персональные идиосинкразии. Я подозреваю, что меня легче, чем большинство людей, достать личным пренебрежением, особенно, если обидчик груб, нагл или эмоционально отчужден во время рабочих моментов. А еще я женат на юристе – представительнице той профессии, в которой, как справедливо считается, доминируют мудаки. Поскольку мой интерес к теме довольно продолжителен, я ищу и запоминаю информацию о негодях и подлецах лучше, чем, например, о добрых самаритянах, знаменитых спортсменах или необыкновенно умных людях.

Существует целая библиотека научных работ, авторы которых пришли к аналогичному заключению, не прибегая к термину «мудак». Он заменен там на такие определения, как «запугивание», «издевательство», «межличностная агрессия», «эмоциональное насилие», «унизительный контроль», «самодурство» и «бескультурье на рабочем месте». Эти исследования демонстрируют огромное число организаций, сталкивающихся с проблемой «межличностных выпадов», которые заставляют сотрудников чувствовать себя униженными и опозоренными, причем чаще всего из-за действий более влиятельных людей.

Рассмотрим некоторые результаты научных исследований.

- В 2000 г. Лорали Кишли и Карен Ягатик обнаружили, что 27% из репрезентативной выборки в 700 жителей Мичигана испытывали жестокое обращение на рабочем месте и приблизительно каждый шестой сообщал о постоянном психологическом насилии.

- В 2002 г. при исследовании агрессии и издевательств на рабочем месте в Министерстве по делам ветеранов США Кишли и Джоул Нойман

опросили почти 5000 работников ведомства о воздействии на них 60 форм «негативного поведения в офисе». Около 36% респондентов сообщили о «постоянной враждебности», испытываемой ими со стороны коллег и руководителей, то есть о «как минимум одном агрессивном выпаде в их сторону за неделю на протяжении года». Почти 20% сотрудников из выборки докладывали о том, что подвергались «умеренным» и «весьма» агрессивным и оскорбительным формам поведения, в том числе окрикам, истерикам и грубым замечаниям, неприязненным взглядам, бойкотам, сплетням и (относительно редко) «толчкам, укусам, пинкам и прочим нападениям сексуального и не сексуального характера».

• Согласно оценкам, особенно часто унижения приходится испытывать среднему медицинскому персоналу. В 1997 г. *Journal of Professional Nursing* опубликовал исследование, проведенное в США среди 130 медсестер. Было установлено, что на протяжении предыдущего года 90% (!) респондентов стали жертвами вербального насилия со стороны докторов. Среднестатистический респондент называл от шести до 12 эпизодов оскорбительных агрессивных замечаний, пренебрежительного или высокомерного обращения. Кроме того, результаты опроса 461 медсестры, проведенного в 2003 г., опубликованные в *Orthopaedic Nursing*, показали, что за последний месяц 91% респондентов столкнулись со словесными оскорблениями (определенными как жестокое обращение), нападениями, унижениями, дискредитацией, явным пренебрежением. Наиболее частым источником хамского поведения оказались врачи, но оно исходило также от пациентов и их родных, коллег и непосредственных начальников.

Будучи аспирантами Мичиганского университета, я и Даниел Денисон потратили неделю, наблюдая обстановку и опрашивая группу медсестер хирургического отделения. Нас потрясло, насколько в открытую грубо и оскорбительно доктора-мужчины ведут себя с ними. Был, к примеру, хирург, которого мы прозвали «доктор Гусак» после того, как увидели в холле его погоню за медсестрой, которую он пытался ущипнуть за зад. Наши респондентки горько жаловались на бесполезность попыток «сдать» его администрации, поскольку заранее знали: на них повесят ярлык смутьянок и скажут, что «он так шутит». Все, что они могли сделать, это избегать его, насколько возможно.

Кристин Пирсон и ее коллеги проводили обширное исследование бескультурья на рабочем месте, более мягкой формы наглого поведения, нежели эмоциональное насилие или запугивание. Опрос 800 человек

продемонстрировал, что 10% респондентов оказывались свидетелями ежедневного хамства на службе, а 20% были прямыми «объектами» подобного поведения как минимум раз в неделю. Пирсон и ее коллеги провели еще одно аналогичное исследование среди 126 канадских «белых воротничков», которое выявило приблизительно 25% свидетелей ежедневного грубого поведения различного рода на работе и 50% непосредственно пострадавших от этого дикарства хотя бы раз в неделю.

Термину «психологическое насилие» европейские ученые предпочитают более откровенное определение – «издевательство». Шарлотт Райнер и ее коллеги проанализировали ряд исследований на тему издевательства в британских компаниях и оценили число работников, столкнувшихся с самодурами хотя бы раз в неделю, в 30%. Британское исследование, охватившее более 5000 работников частного и общественного сектора, выявило следующие факты: около 10% респондентов подвергались издевательствам в предыдущие полгода; примерно 25% стали жертвами и почти 50% оказались свидетелями хамского обращения с людьми за последние пять лет. Результаты опросов в Великобритании также продемонстрировали самые высокие показатели издевательств на рабочем месте среди сотрудников тюрем, школ и почтовых служб, а также обнаружили довольно высокий уровень агрессии в группе из 594 врачей-интернов: 37% признались, что подвергались издевкам за последний год, а 84% отметили, что являлись свидетелями подобного обращения с коллегами.

Многочисленные научные работы доказывают, что психологическое насилие и притеснения распространены во многих странах, включая Австрию, Австралию, Канаду, Германию, Финляндию, Францию, Ирландию и Южную Африку. Из австралийской репрезентативной выборки, например, 35% респондентов испытывали словесное оскорбление хотя бы от одного коллеги, а 31% опрошенных – от хотя бы одного вышестоящего сотрудника. Исследования, сконцентрированные на «язвительных поддразниваниях» среди практически 5000 датских трудящихся, выявили более 6% участников опросов, которые постоянно подвергались этому специфическому виду жестокого обращения на рабочем месте. Результаты Третьего европейского опроса о рабочих условиях, основанного на личных собеседованиях с 21 500 работников из стран Европейского союза, показали, что 9% людей подвергались постоянному запугиванию и унижению.

По большей части такое отвратительное поведение было характерно для боссов, которые адресовали его своим подчиненным (в среднем от 50

до 80%), чуть меньший процент хамов среди сотрудников одного ранга (в среднем от 20 до 50%), а недоброжелательное поведение, направленное «снизу вверх» (когда подчиненные нападают на своих руководителей), наблюдалось менее чем в 1% случаев. Сведения о соотношении мужчин и женщин, агрессивно ведущих себя на работе, неоднозначны, хотя ясно, что и мужчины и женщины становятся жертвами практически с одинаковой частотой. Кроме того, совершенно очевидно одно: львиная доля травли и психологического насилия приходится на однородные гендерные группы: так, мужчины чаще всего задирают мужчин, а женщины – женщин. Интернет-опрос, проводившийся специализированной группой Workplace Bullying & Trauma Institute, изучавшей проблему притеснений на рабочем месте, например, выявил, что 63% женщин оказывались объектом травли со стороны другой женщины и 62% мужчин – жертвами другого мужчины.

Вопрос о том, кто чаще всего запугивает и оскорбляет окружающих – мужчины или женщины, – остается открытым. Лучшие в США научные исследования (в том числе работа Кишли и Ягатик о трудящихся штата Мичиган) пока не выявили четких различий между полами, тогда как европейские ученые настаивают, что обидчиками чаще оказываются мужчины. Европейские исследования также показывают, что весьма распространенной является ситуация, когда жертву атакуют одновременно несколько человек, как правило обоих полов. Короче говоря, стереотипный придурок на работе – это скорее всего мужчина, хотя во всех изученных странах есть множество женщин, которые с удовольствием унижают и дискредитируют равных себе по статусу коллег и подчиненных.

Список академических работ на тему издевательства, психологического насилия, запугивания, самодурства и бескультурья на рабочем месте можно продолжать бесконечно: опубликованы сотни статей и книжных глав об этом. Оценки того, кто, что и как кому делает, зависят от особенностей опрашиваемых референтных групп и от того, как сформулировано и измерено конкретное нарушение рабочей этики. Но факт остается неопровержимым: вокруг полно мудаков.

## Лучшая мера человеческого характера

Диего Родригес работает в IDEO, небольшой компании, занимающейся внедрением инноваций, которую я изучал и с которой работал более 10 лет. В моей книге вы еще не раз услышите об IDEO, поскольку это на редкость цивилизованное место работы. Диего убеждает организации разрабатывать и применять «противоударный, пуленепробиваемый детектор мудаков». Данная глава предлагает два шага по их выявлению: сначала установите человека, который постоянно унижает и изматывает кого-то; затем обратите внимание, обладают ли его жертвы меньшим влиянием в организации и более низким социальным статусом, чем сам мучитель.

Предлагаемые тесты подразумевают более фундаментальную мысль, проходящую красной нитью через всю книгу: *разница между тем, как человек обращается с могущественными и не имеющими реальной власти людьми, является самой лучшей известной мне мерой человеческого характера.* Я описал проверку, придуманную Ричардом Брэнсоном, чтобы разобраться, кого из «косящих под миллиардера» следует гнать из телешоу, а кого стоит оставить. Я случайно наблюдал почти такое же явление, хотя и меньшего масштаба, в Стэнфорде, несколько лет назад столкнувшись с идеальной иллюстрацией данного теста на практике. К старшему преподавателю нашего факультета обратился за помощью студент последнего курса, запутавшийся в бюрократической волоките, от которого преподаватель сначала небрежно отмахнулся. Но, узнав, что родители студента – влиятельные люди, щедро жертвующие университету, наш спесивый и недоступный малым мира сего коллега моментально превратился в отзывчивого и очаровательного человека.

Для меня достойной личностью является лишь тот, кто всегда тепло и вежливо относится к людям, независимо от их статуса и степени знакомства с ними. Как говорят на идише, это настоящий менш – благородный человек, противоположность сертифицированного мудака. Простые приличия не только позволяют нам быть о себе хорошего мнения, но иногда влекут за собой и другие выгоды. Один прекрасный урок получил мой бывший студент, канадский стипендиат Родса, Чарльз Галуник. Чарли сейчас профессор менеджмента в знаменитой французской бизнес-школе INSEAD и один из самых внимательных людей, которых я встречал в жизни. Он рассказал мне замечательную историю о случае, произошедшем на холодном и многолюдном вокзале Кингстона, штат

Онтарио. Чарли ехал в Торонто на собеседование как соискатель стипендии. Он сидел на скамейке, дожидаясь поезда, и вдруг заметил стоявшую на перроне почтенную пару. Чарли есть Чарли, и он немедленно предложил пожилым людям присесть на свое место, чему они были очень рады. На следующий день Чарли встретил эту пару в комиссии по приему финалистов, претендующих на стипендию, и оказалось, что мужчина был членом отборочного комитета. Чарли вовсе не уверен, что его вежливость и маленькая любезность помогли ему получить престижную стипендию, но мне нравится думать, что дело именно в этом.

Я написал книгу, чтобы помочь людям создавать организации, где работают и ценятся по достоинству благородные люди вроде Чарли, и, заимствуя фразу Граучо Маркса, создавать места, где время лечит любые раны, – или где хотя бы перевоспитывают или изгоняют негодяев.

## Глава 2

# Причиненный ущерб: почему на каждом месте работы необходимо использовать наше правило

Каждая организация нуждается в правиле «не работайте с мудаками», поскольку зловердные люди причиняют огромный ущерб своим жертвам, свидетелям, страдающим от побочных эффектов инцидентов, продуктивности работы организации и, наконец, самим себе. Вред от агрессивного поведения, от которого страдают «объекты» обидчиков, бросается в глаза сильнее всего. Это, безусловно, главная тема большинства душераздирающих историй, рассказанных мне после выхода в свет моего эссе о пагубности мудаков. Одним из самых тревожных и четко сформулированных сообщений было электронное письмо бывшего сотрудника Верховного суда Соединенных Штатов:

Я служил объектом насмешек в организации, представляющей третью ветвь власти, в которой процветала атмосфера, диаметрально противоположная правилу «не работайте с мудаками». Вы правы, не было никакого физического насилия или явных травм, заметных невооруженному глазу, если только кто-нибудь не копнет глубже, пытаясь выяснить причины бледности, учащенного сердцебиения, постоянных визитов к врачу или покупок безрецептурных препаратов в аптеке. Тем не менее глубокие незаживающие психологические шрамы, ущерб на личном и служебном уровне наиболее видны тем, кто хочет узнать и готов выслушать. Я испытал это все на себе... Я наблюдал и переживал оскорбления на самых высоких уровнях власти.

Слушайте жертв и свидетелей вроде этого невольного исследователя, принимавшего на себя главные удары воинствующих негодяев. Говорите с менеджерами, специалистами по трудовому праву, консультантами и корпоративными коучами, которые борются с проблемами «управления мудаками». Читайте научные работы, посвященные таким смягченным

в формулировках вопросам, как жестокое обращение, эмоциональное насилие, самодурство, домогательства, межличностная агрессия и «плохое поведение» на работе. Плохая новость безжалостна: число свидетельств об ущербе, причиненном временными и сертифицированными мудаками, непрерывно растет. Рассмотрим несколько самых впечатляющих примеров такого ущерба людям и организациям.



## Вред, причиненный жертвам

Ущерб, причиненный унижительными и непрошеными авансами блудливых боссов, коллег и клиентов, хорошо документирован. Как и вред, наносимый жертвам расовой и религиозной дискриминации, которых зачастую бойкотируют, унижают или игнорируют. Но одновременно растет число доказательств того, что мудаки встречаются и среди поборников равных возможностей. Гнусные последствия их поведения подтверждены многочисленными исследованиями в Соединенных Штатах, Европе (особенно в Великобритании), а недавно в Австралии и Азии.

Для исследования злоупотреблений, допускаемых руководителями, Беннетт Теппер, например, опросил репрезентативную выборку из 712 работников одного города на Среднем Западе. Было выявлено, что многие респонденты трудились под началом боссов, которые насмехались над ними, оскорбляли, игнорировали или издевались («называл меня плохим и некомпетентным работником», «говорил, что мои чувства или мысли идиотские»). Из-за такого жестокого обращения люди увольнялись из компаний, а эффективность оставшихся сотрудников резко падала. Последующий опрос спустя полгода установил, что работники, подчиненные мудакам, ускоренными темпами покидали свои компании, а те, кто остался в ловушке на своих должностях, страдали от неудовлетворенности в работе и жизни, снижения лояльности работодателям, усиления депрессии, тревоги и эмоционального выгорания. Аналогичные факты были обнаружены в десятках других научных работ: жертвы самодуров сообщали о низкой продуктивности своей деятельности, растущей неудовлетворенности работой, о трудностях с концентрацией, а также о психических и физических проблемах, в том числе о бессоннице, тревожности, чувстве бесполезности, хронической утомляемости, раздражительности, гневе и депрессии.

Эффект мудаков столь разрушителен, поскольку они высасывают из людей всю энергию, лишают их самоуважения, используя множество маленьких подлых трюков, а не один-два ярких эпизода. Вот пример администратора офиса, который рассказал мне о том, что его начальница никогда не повышает голос, но он каждый раз «понемногу умирает» при встречах в ее кабинете, поскольку она обращается с ним «как с ничтожеством». Администратор описывал эти контакты так: во время бесед начальница очень редко смотрела ему в глаза; вместо этого

она разглядывала себя в зеркале, расположенном позади него, любуясь и иногда прихорашиваясь, порой слегка корректируя свою позу и выражение лица, чтобы улучшить отражение в зеркале. Истории о чрезмерных публичных унижениях более драматичны, поэтому легче запоминаются, но и такие неуловимые оскорбления имеют свои последствия в повседневной жизни. Короткие неприязненные взгляды, поддразнивания и шутки являются на деле замаскированной публичной травлей; люди, которые обращаются с нами как с пустым местом, которые делают нас изгоями в узких или широких кругах, – все эти мелкие омерзительные срезы из организационной жизни не просто ранят на миг. Они имеют кумулятивный эффект, сказывающийся и на нашем психическом здоровье, и на лояльности руководителям, коллегам и организациям.

Эффект поведения мудаков носит кумулятивный характер отчасти потому, что негативные взаимодействия влияют на наше настроение сильнее, чем позитивные, – *в пять раз сильнее*, согласно последним данным. Эндрю Майнер, Тереза Гломб и Чарльз Хьюлин провели талантливое исследование, в котором участвовал 41 работник, снабженный карманным компьютером. С помощью этих устройств все они отвечали на короткие анкеты по четыре раза в день, в случайное время, на протяжении двух– или трехнедельного периода. У человека звонил девайс, на дисплее отображались вопросы, и у него было 20 минут на то, чтобы (среди прочего) сообщить, разговаривал ли он с начальником или коллегой, было это взаимодействие позитивным или негативным. Люди отвечали на вопросы о настроении: были ли они «подавлены», «довольны», «счастливы» и тому подобное. Оказалось, что сотрудники чаще испытывали позитивные эмоции от служебных взаимодействий; так, около 30% контактов с коллегами носили положительный характер и примерно 10% – отрицательный. Однако *негативные взаимодействия влияли на настроение в пять раз сильнее, чем позитивные*. Отсюда вывод: негодяи несут в себе гораздо большую опасность, чем их противники.

Полученные данные помогают объяснить, почему действия, оскорбляющие достоинство, столь разрушительны: требуется много раз встретиться с хорошими людьми, чтобы компенсировать энергию и счастье, потерянные в результате одной стычки с мудаком.

## Потрепанные свидетели

От мудаков достается не только их непосредственным «объектам». Коллеги, члены семьи или друзья, ставшие свидетелями или даже просто услышавшие о безобразном инциденте, – все страдают от его побочных эффектов. Теппер обнаружил, что подчиненные самодуров чаще страдают от конфликта между работой и семьей и соглашаются с утверждениями типа «требования моей работы мешают домашнему быту и семейной жизни». Компенсируя сухость результатов подобных опросов, процитирую письмо одной страдающей жены.

Мой муж – один из высокопоставленных руководителей компании и отчитывается напрямую идиоту – СЕО<sup>[11]</sup>. Мы переехали со Среднего Запада ради этой «возможности». Все просто чудовищно! Все руководители, находящиеся под началом этого деспота, собираются по кабинетам, стараются приободрить друг друга, но каждый прекрасно осознаёт, что любой из них может сдать на милость директора, и тогда нажим сместится на тех, кто остался. Словесные оскорбления, которые получает мой муж, просто невероятны, а я знаю, что о худших он молчит.

Побочный эффект, распространяющийся даже на тех, кто не наблюдал поведение мудака непосредственно, довольно ярко охарактеризован бывшим научным сотрудником Верховного суда Соединенных Штатов, которого я цитировал ранее.

Эффект был разрушительным даже для тех, кто не имел прямого контакта с обидчицей. Правдивые описания стычек с ней создали образ мифического, но реального монстра (а позже и монстров!), которого все боялись. Воздействие на организацию и ее способность реагировать на внутренние и внешние проблемы оказалось в равной степени разрушительным. Нагнеталась атмосфера недоверия, которое стало почти осязаемым. Общение свелось к коротким электронным письмам типа «прикрой свою задницу» от дружественных коллег, длинным и детальным уведомлениям и встречам при свидетелях.

Мы учились творчески «партизанить»: пользовались сообщениями по голосовой почте в сверхурочные часы, в нерабочее время устраивали подпольные встречи тех, кто доверял друг другу, а также старались почаще брать больничный.

Европейские ученые собрали лучшие доказательства побочных эффектов, возникающих от агрессивного поведения на работе. Как мы узнали из главы 1, британские исследования более чем 5000 работников выявили, что если в предшествующие пять лет 25% респондентов стали жертвами мудаков, то почти 50% наблюдали эти инциденты. Опросы, охватившие более 700 человек, работавших в государственном секторе Великобритании, выявили, что 73% свидетелей травли испытывали возрастающий стресс, а 44% боялись стать следующим ее «объектом». Норвежцы, опросившие больше 2000 служащих из семи разных профессиональных секторов, установили, что 27% из них заявляли о снижении результативности своего труда из-за издевательств и запугивания, хотя прямыми жертвами назвали себя менее 10%. Страх, которым агрессивные негодяи пропитывают рабочую среду, вполне объясняет объем дополнительного ущерба. Согласно британским данным, каждый третий очевидец травли сотрудника хотел бы вмешаться в происходящее, чтобы помочь несчастному, но боялся сделать это. Тираны выгоняют свидетелей и очевидцев с работы так же, как и прямых своих жертв. Исследование Шарлотт Райнер (Великобритания) показало, что с работы в итоге увольнялись почти 25% «объектов» травли и 20% свидетелей. Таким образом, мудаки не только травмируют своих непосредственных жертв – их безнравственные методы способны испортить кровь всем в организации, в том числе им самим, погубить их собственную карьеру и репутацию.

## Мудаки тоже страдают

Оскорбляющие людей негодяи и сами становятся жертвами собственных действий. Страдает их карьера, иногда они подвергаются унижению. Отличительным признаком мудака является то, что он истощает силы «объектов» и свидетелей травли. Люди, которые постоянно душевно и физически опустошают окружающих, подрывают собственную эффективность, настраивая коллег и руководство против себя, и ослабляют свои социальные связи.

Роб Кросс и его коллеги из Университета Виргинии попросили представителей трех разных организационных «сетей» – консультантов по стратегическим вопросам, инженеров и статистиков – оценить каждого из своих коллег по такому параметру: «Как влияет взаимодействие с этим человеком на уровень вашей энергии?» Ученые установили, что одним из важнейших условий положительной оценки была способность сотрудника энергетически подпитывать окружающих. Наиболее склонны низко оценивать анти-энерджайзеров были специалисты по стратегии. Отсюда вывод: если вы развлекаетесь тем, что отнимаете силы у других людей, то, вероятно, высасываете все соки из своей карьеры.

Часто, несмотря на то что по общим критериям мудак отлично справляется со своими рабочими обязанностями, его все равно увольняют. Высокопоставленная чиновница, которая так испортила жизнь научному сотруднику Верховного суда и его коллегам, была в конечном счете отправлена в отставку. Несмотря на свою победоносную карьеру и армию фанатов Боб Найт, тренер баскетбольной команды Indiana Hoosiers, был в конце концов уволен за то, что однажды слишком потерял самообладание. Да, время от времени у поведения мудаков есть свои преимущества; я рассмотрю эти плюсы в главе 6. И все-таки манера вести себя как бесчувственный подонок скорее подрывает, нежели повышает вашу эффективность и вашу репутацию. И лучшим доказательством данного утверждения является то, что негодяи становятся успешными не благодаря своим гнусным привычкам, а вопреки им.

Иногда возникают ситуации, чреватые глубоким унижением для самих воинствующих скандалистов, которых просто «уходят» с работы. Так, Линда Вачнер после увольнения в 2001 г. с поста CEO компании Warnaco, оказавшейся в трудном финансовом положении, как я подозреваю, была обижена и сконфужена большим газетным материалом в New York Times.

Статья перечисляла одно за другим оскорбления, которым Вачнер подвергала всех, кто попадался ей на пути. Times сообщала, что Линда постоянно отпускала язвительные замечания по поводу этнической и расовой принадлежности своих жертв. Бизнес-партнер Кельвин Кляйн утверждал, что «она регулярно оскорбляла наших людей словами, отвратительно ругаясь». Несколько бывших подчиненных уверяли, что «обычной практикой» Вачнер были ночные звонки сотрудникам, впавшим в немилость, с требованием зайти к ней в кабинет рано следующим утром, а потом она оставляла их «дождаться ее там часами, иногда целый день». Читать о себе истории вроде этой в одной из самых известных в мире газет должно быть больно, даже если ты сертифицированный мудака.

Позор настигает не только богатых и знаменитых, но и обычных людей. Обратимся к истории Ричарда Филипса, юриста из лондонского офиса Baker & McKenzie's. Он буквально затравил своего секретаря Дженни Эмнер за то, что она оказалась должна ему четыре фунта<sup>[12]</sup> за нечаянно посаженные ею пятна от кетчупа на его брюках. В электронной переписке Филипса и Эмнер, которая распространилась в интернете, девушка объясняла: «Мне следует извиниться за то, что я не вернула Вам деньги сразу, но из-за внезапной болезни матери, ее смерти и похорон у меня возникли проблемы, более важные, чем ваши четыре фунта. Я еще раз прошу прощения за разводы кетчупа на Ваших брюках. Очевидно, Ваши финансовые нужды как старшего юриста более велики, чем мои – простого секретаря». Baker & McKenzie's признали: «Да, мы подтверждаем, что осведомлены об инциденте и последовавшей за ним электронной переписке. Это личное дело двух наших сотрудников, которое явно вышло из-под контроля. Мы стараемся разобраться в проблеме так, чтобы решить ее мирным путем». Вскоре Филипс подал в отставку. Daily Telegraph сообщила, что он был «убит публичным унижением», хотя представитель Baker & McKenzie's утверждал, что тот подал в отставку еще до того, как инцидент стал достоянием общественности.

## Нарушенная работоспособность организации

Ущерб, причиняемый деструктивным поведением мерзавцев своим организациям, можно оценить в издержках, связанных с возрастающей текучестью кадров, прогулами, уменьшающимся интересом к работе; снижением личной результативности – и это документально подтверждается научными исследованиями психологического насилия, издевательства и моббинга<sup>[13]</sup>. Влияние жестокого обращения на текучесть кадров очевидно и надежно засвидетельствовано. Я не слишком сочувствую Скотту Рудину, но думаю, ему стоило состояния и большого времени, чтобы управиться со 119 личными помощниками, которые работали с ним между 2000 и 2005 гг. (или с 250 личными помощниками, если больше верить оценке Wall Street Journal, нежели самому Рудину). И хотя совет директоров Warnaco относил огромную текучесть персонала во времена царствования Вачнер к общей отраслевой тенденции, специалисты по подбору руководителей сообщали, что этот показатель был самым высоким в данной индустрии. Сотрудники Warnaco поведали New York Times о том, что «ее критика, задевающая личности, помимо прочего привела к чрезмерной текучести специалистов и лишила компанию талантов, в которых та нуждалась для поддержания качества работы». Под руководством Вачнер в компании «за пять лет сменили трех финансовых директоров в подразделении Authentic Fitness, за три года – пять директоров в Calvin Klein Kids и за четыре года – трех глав Warnaco Intimate Apparel». Комментарии излишни...

Вопрос о том, противозаконно ли это – быть мудаком «равных возможностей», то есть человеком, оскорбляющим и травящим сотрудников независимо от гендерной, расовой или религиозной принадлежности, – в Соединенных Штатах и других странах пока не решен. Но организации, защищающих подобных негодяев, сильно рискуют с юридической точки зрения независимо от будущих судебных правил, так как заявленные жертвами обвинения в сексуальных домогательствах и дискриминации легче доказывать, когда там свирепствует открытая враждебность. Адвокат инвестиционной компании Stoel Rives Пол Бьюканан написал доклад для Ассоциации юристов штата Вашингтон, в котором вопрошал, «противозаконно ли быть придурком», и в котором пришел к выводу, что, по-видимому, нет, по крайней мере сейчас. Но, как предупреждал Бьюканан, «хотя такой придурок признаёт

“равные возможности” и не преступает закон, ему трудно будет доказать, что к оскорблению не присовокуплялась дискриминация. Работодатель, не способный жестко дисциплинировать и выгонять (или хотя бы обучать и перевоспитывать) грубиянов, агрессивных негодяев, самодуров и даже людей, которым просто недостает базовых навыков межличностного общения, может оказаться втянутым в дорогостоящие и очень сложные судебные процессы – скажем, если рассерженный работник добавит несколько нюансов о противозаконной мотивации поведения травившего его человека».

Из-за пределов Соединенных Штатов поступают намеки, что судьи и присяжные начинают применять суровые меры к негодьям такого рода. Суды Великобритании, в частности, стали наказывать компании, в которых допускается травля. Пример – судебное урегулирование, обязавшее в 2001 г. Mercury Mobile Communications Services выплатить штраф размером 370 000 фунтов (эквивалент 600 000 долларов). Mercury позволила менеджеру Саймону Стоуну «отомстить» путем «открытых оскорблений и ложных обвинений» Джеффри Лонгу, менеджеру по закупкам, который сообщил директорам компании о недостатках в управленческой деятельности Стоуна. В результате стресса Лонг заболел, его брак разрушился. В конечном счете Mercury признала в суде свою ответственность и выплатила пострадавшему огромный штраф.

Существуют другие коварные и более тонкие способы, которыми воинствующие придурки подрывают общую производительность. Отличительный признак команд и организаций, которые управляются такими людьми или в которых бесчинствуют скопища мерзавцев, в том, что атмосфера в них пронизана страхом, ненавистью и желанием отомстить. В компаниях, построенных на страхе, сотрудники постоянно оглядываются, пытаются избежать обвинений и унижения. Даже зная, как помочь организации, они часто просто боятся это сделать. Рассмотрим итоги исследования, проведенного Джоди Хоффер Гиттелл в отрасли авиаперевозок. Они были опубликованы в California Management Review. Меня поразило ее описание того, как в 1990-х годах American Airlines справлялась с задержками рейсов и другими проблемами производительности. Сотрудники авиалинии рассказали, что страх перед тогдашним СЕО Робертом Крэндаллом доводил их до состояния, когда они просто указывали пальцами друг на друга, вместо того чтобы решать проблемы. Крэндалл оправдывал свой подход так: «Большинство из них в последнюю очередь хотели бы оказаться в центре внимания. Я просто увеличивал объем их обязанностей, чтобы они держались подальше от



“прожектора”». И хотя некоторые работники восхищались способностью Крэндалла раскрывать причины задержек рейсов, Глиттелл пришла к выводу, что такой жесткий подход вышел ему боком, ведь многие работники настолько боялись гнева босса, что посвящали всю свою энергию самозащите, а не помощи компании. Один менеджер аэропорта сказал Глиттелл, что во времена задержек рейсов «Крэндалл хотел получить чей-нибудь труп... Это было управление с помощью террора». Люди ориентировались на защиту от «обвинений», а не на «своевременное выполнение задач, точную обработку багажа и удовлетворенность пассажиров».

Похожая тема возникает из результатов научной работы Эми Эдмондсон, посвященной медсестрам, работающим с запугивающим их руководством и недоброжелательными коллегами (иными словами, действующим в окружении мудаков). Эдмондсон выполняла, как она сама считала, простое исследование влияния рабочей обстановки на число ошибок при медикаментозном лечении в восьми больницах, предполагая, что чем лучше руководство и сильнее поддержка коллег, тем меньше профессиональных промахов люди будут совершать.

Каково же было изумление Эдмондсон и врачей с медицинского факультета Гарвардского университета, который финансировал ее исследование, когда анкеты показали, что отделения с *лучшими* руководителями и *самыми лучшими* отношениями в коллективе среднего медперсонала зафиксировали *самое большое* число профессиональных ошибок! *В отделениях с лучшим руководством было выявлено в 10 раз больше ошибок, чем в отделениях, возглавляемых самыми жесткими главврачами.* Сопоставив все полученные данные, Эдмондсон поняла, что медсестры из лучших отделений признавали гораздо больше собственных ошибок, чувствуя себя в достаточной «психологической безопасности». Им говорили, что «ошибки – это естественно и входят в допустимую статистику» и что «серьезные ошибки являются следствием токсичности назначаемых медикаментов, поэтому никогда не бойтесь докладывать о них старшей медсестре».

Совершенно другая картина наблюдалась в отделениях, где средний медперсонал редко признавался в допущенных ошибках. Там свирепствовал страх. Медсестры говорили вещи типа: «здесь не прощают промахов... нам головы пооткручивают», «нас под суд отдадут», а «старшая медсестра сразу берет обвинительный тон и обращается с нами, как с нашкодившими щенками». Покойный гуру корпоративного качества У. Эдвардс Деминг давно пришел к выводу: когда

страх поднимает свою уродливую голову, люди сосредоточены на том, чтобы защитить себя, а не на том, чтобы помочь своей организации исправить положение. Исследование Эдмондсон демонстрирует, что такое поведение наблюдается, даже когда на весах человеческие жизни.

Ненависть и неудовлетворенность работой, провоцируемые мудаками, также имеют свою цену, дополняющую издержки, связанные с высокой текучестью кадров. Исследование Теппера показало, что руководители, травящие своих сотрудников, уничтожают их лояльность организации. Другие ученые не раз демонстрировали, что плохое обращение с людьми вызывает недовольство местом работы, убивает желание и готовность трудиться сверхурочно (ради своей компании), проявлять инициативу. Однако, когда они чувствуют поддержку и испытывают удовлетворение от своей работы, история совершенно другая.

В конце 1970-х годов индустриальный психолог Фрэнк Смит продемонстрировал силу отношения к работе, называемого «инициативностью», в своем научном труде, охватывающем более 3000 служащих главного офиса Sears в Чикаго. Смит обнаружил, что отношение людей к работе сложно было предсказать до тех пор, пока не наступил день, обрушивший сильнейшую снежную бурю на Чикаго. В тех погодных условиях, когда каждый имел законный повод остаться дома, служащие, довольные отношением руководителей и другими аспектами своей работы, приложили гораздо больше усилий к тому, чтобы добраться до офиса вопреки всем препятствиям. Среди 27 групп сотрудников, входивших в выборку Смита, средняя посещаемость составила около 70% (в обычные дни – 96%), а конкретные показатели варьировали от 37 до 97%. Одним из самых серьезных прогностических факторов присутствия на рабочем месте в тот снежный день оказались хорошие отношения с руководителями. Для меня данный факт имеет глубокий смысл. Вынужденный работать на кучу или с кучей мудаков, я не буду лезть из кожи вон, стараясь им помочь. Но если руководители и коллеги восхищают меня, я сделаю для них все, что в моих силах.

Известны даже факты, когда люди, работающие на хладнокровных и жестоких негодяев, тащат что-нибудь из компании, чтобы «сравнять счет». Джералд Гринберг исследовал три практически идентичных промышленных предприятия, входящих в одну компанию, на Среднем Западе США; два из трех заводов (которые топ-менеджеры выбрали случайным образом) провели 10-недельное сокращение жалования на 15% после того, как компания временно потеряла большой контракт. На первом предприятии директор немногословно и равнодушно объявил

о предстоящем сокращении и предупредил рабочих, что «ответит на один-два вопроса, поскольку должен успеть на рейс самолета, чтобы попасть на другую встречу». Директор же второго, сочувствуя людям, дал детальные разъяснения сложившегося положения и искренне извинился за происходящее. Он потратил целый час и ответил на все вопросы. Гринберг выявил потрясающий эффект от этих двух разных обращений к аудитории рабочих на процент краж с предприятий. На заводе, где жалование не урезали, за 10-недельный период показатель краж держался стабильно на уровне 4%. Там, где жалование сократили, но объяснили работникам ситуацию и попросили потерпеть, этот показатель повысился до 6%. А на предприятии, где у директора не нашлось времени на разъяснения, он подскочил почти до 10%. После того как на заводах был восстановлен прежний уровень зарплат, показатель вернулся к значению 4%. По мнению Гринберга, на предприятиях, где были проведены сокращения, люди стали тащить больше, чтобы расквитаться с работодателем. Однако самый высокий показатель краж объяснялся желанием отомстить бессердечному директору, который оказался «слишком занят», чтобы дать объяснения.

Все мы знаем, что красть нельзя, и знаем, что многие все-таки крадут. Исследование Гринберга и многочисленные контролируемые эксперименты свидетельствуют: когда люди знают, что работают на бесчувственных негодяев, они находят способы расквитаться, и воровство – один из таких способов. Мечь некрасива, но это свойство человеческой натуры, которое мудаки пробуждают в своих жертвах.

\* \* \*

Если просочится информация о том, что вашей организацией управляют воинствующие придурки, то ущерб ее репутации, нанесенный этими слухами, запросто отпугнет потенциальных сотрудников и поколеблет доверие инвесторов. Нил Паттерсон, CEO компании Cerber Corporation, получил свой урок в 2001 г., когда отправил воинственное электронное письмо, предназначенное 400 менеджерам его фирмы, производящей программное обеспечение для здравоохранения. Согласно New York Times, Паттерсон выражал свое неудовольствие по поводу того, что 40 часов в неделю работают слишком мало людей и что «вы как руководители либо не знаете, чем занимаются ваши СОТРУДНИКИ, либо вам это БЕЗРАЗЛИЧНО». Паттерсон заявил, что желает видеть

парковку для сотрудников «заполненной целиком» между 7:30 утра и 6:30 вечера по рабочим дням и «заполненной наполовину» по субботам. Если же этого не произойдет, он предпримет жесткие меры вплоть до увольнения и моратория на прием новых работников. Паттерсон предупредил: «У вас есть две недели. Время пошло».

Электронное письмо Паттерсона попало в интернет, спровоцировав жесткую критику со стороны экспертов по менеджменту, включая моего стэнфордского коллегу, Джеффри Пфеффера, который описал данное послание как «корпоративный эквивалент кнутов, веревок и цепей». С моей точки зрения, Джефф немного перебарщивает. Но инвесторам тоже не понравилась ситуация, и за три дня котировки акций Cerner Corporation упали на 22%. Однако Паттерсон хорошо справился с последствиями. Он отправил извинения своим сотрудникам и признал, что хотел бы вернуть назад сказанное. Курс акций компании быстро восстановился. На своем горьком опыте Паттерсон понял, что, когда СЕО ведут себя агрессивно и слишком прижимают своих людей, они не только обижают подчиненных, но и отпугивают инвесторов.

## **Вывод: каковы «общие затраты на мудаков» в вашей организации?**

Один из читателей Harvard Business Review отправил мне прекрасную заметку, в которой делится интересной идеей: многие компании убедятся в необходимости внедрить предлагаемое мною правило, если подсчитают «общие затраты на мудаков» (ОЗМ). По его мнению, «результаты воздействия подобных персонажей на организацию с точки зрения как сохранения сотрудников, набора новых специалистов, потери клиентов, так и ресурсов, потраченных на преодоление негативных последствий их деятельности, могли бы дать руководству серьезную пищу для размышлений и подсказать интересные идеи».

Подсчитать точное значение ОЗМ для любой организации нереально – слишком много различных факторов и неопределенностей. Невозможно, например, оценить, сколько часов менеджеры посвящают «управлению мудаками», или предсказать будущие судебные издержки от деятельности того или иного агрессивного придурка. И все же упражнения по расчету ОЗМ весьма полезны для анализа последствий политики терпимого отношения к хулиганам и ублюдкам. Прочесывая литературу в поисках актуальных публикаций и разговаривая с опытными менеджерами и юристами, я был ошеломлен разнообразием и масштабами затрат этого типа. В списке «Каковы ваши ОЗМ?» я перечисляю факторы, затронутые в данной главе, а также многие другие, с которыми мне приходилось сталкиваться, но которые здесь не обсуждаются. Если вы хотите хотя бы примерно оценить ОЗМ своей компании, взгляните на мой длинный (но все еще не полный) список возможных расходов и укажите наименьшее для вас значение по каждой статье, а также добавьте те факторы, которые я пропустил.

Это упражнение поможет вам привыкнуть к мысли, что временные и сертифицированные мудаки причиняют серьезный экономический ущерб вашей организации. А это, в свою очередь, позволит убедиться самому и доказать другим следующее: данную проблему надо устранять, а не терпеть ее или обсуждать какие-либо решения (не применяя их). Кроме того, расчет ОЗМ полезен тем, кто сам агрессивно ведет себя на работе. Он заставляет их остановиться или обратиться за помощью к специалистам, если у самих что-то не получается. Ведь недоброжелательное и жестокое обращение с людьми разрушает не только

их жизни, но и жизнь самого тирана. Еще одна причина попытаться перевести эти издержки в денежное выражение заключается в том, что в нашем кажущемся рациональным и ведомым цифрами мире не важно, насколько убедительны твои истории и списки недостатков: здесь тон задают люди из бухгалтерии, финансов и прочих «количественных» сфер деятельности. А они предпочитают принимать решения на основании не гуманитарных призывов, а на базе пусть плохих (а порой и бесполезных), но финансовых оценок. Так что это мудрый подход – использовать язык, который они хотят слышать и который понимают (не важно, насколько грубой будет оценка).

Шарлотт Райнер и Лорали Кишли демонстрируют, как оценить подобные издержки. Они начинают со следующих фактов: 25% жертв издевательств и 20% очевидцев травли увольняются (средний показатель агрессивного поведения в Великобритании составляет 15%). Ученые подсчитали: в организации, состоящей из 1000 сотрудников, увольнение четверти жертв издевательств (при стоимости замены 20 000 долларов) выльется в 750 000 долларов годовых убытков. А если учесть, что на каждый «объект» травли приходится два свидетеля и 20% из них уходят, то добавляются еще 1,2 миллиона долларов. Таким образом, суммарные затраты на текучесть персонала равны скромным 2 миллионам долларов в год.

Райнер и Кишли использовали данные, которые довольно сильно варьируют от предприятия к предприятию, так что разумнее рассмотреть ущерб, причиняемый в год одним мудаком, действующим в организации. Когда я рассказал знакомому топ-менеджеру компании из Кремниевой долины о концепции «общих затрат на мудаков», тот заявил: «Это больше чем концепция. Мы только что рассчитали ОЗМ для одного из наших сотрудников». И он рассказал мне об одном весьма высокооплачиваемом менеджере по продажам. Назовем его Итан. Он постоянно входил в число 5% самых результативных работников. Итан вполне подходит под определение сертифицированного мудака: о его вспыльчивости слагают легенды; он относится к коллегам как к соперникам, все время оскорбляя и унижая их; он печально известен своими полуночными рассылками тирад в виде электронных писем. И неудивительно, что многие люди в компании отказываются работать с ним. Его последний помощник продержался меньше года, и никто больше не захотел работать с Итаном. Поэтому пришлось начать долгую и дорогостоящую процедуру поиска замены. Не стоит забывать, что найти человека, имеющего хотя бы небольшой шанс успешно сотрудничать с Итаном, – почти невыполнимая задача. Между тем

отдел управления персоналом, а часто и руководители высшего звена тратили кучу времени на посредничество между Итаном и службой сетевой поддержки пользователей. За предшествующие пять лет несколько коллег и администраторов подали на него жалобы о «враждебности на рабочем месте». Кроме того, компания потратила существенные суммы на семинары по управлению гневом и консультации психолога для Итана.

В конце концов было решено: наступило время помимо вынесения предупреждений и тренингов рассчитать дополнительные издержки агрессивного поведения Итана и удержать установленные суммы из его бонуса. Неделя за неделей производился расчет затрат на ликвидацию последствий мерзких и опрометчивых действий Итана по сравнению с другими, более воспитанными менеджерами. Сотрудники отдела управления персоналом оценили ущерб за предыдущий год (время и деньги, потраченные на проблемы, связанные с отношением Итана к людям) в сумму около 160 000 долларов. Эти цифры меня беспокоят, ведь они отражают страдания талантливых людей и время, потраченное ими впустую. Причем данная сумма скорее всего занижает реальный финансовый ущерб, поскольку не включает воздействие на физическое и психическое состояние жертв травли; потери времени и эмоционально-психологические травмы свидетелей и посторонних лиц, а также негативные последствия от спровоцированных Итаном ненависти, страха и неэффективного соперничества.

Вот примерный расчет ОЗМ Итана.

Время, потраченное непосредственным руководителем Итана:

250 часов – 25 000 долларов

Время, потраченное специалистами отдела управления персоналом:

50 часов – 5000 долларов

Время, потраченное руководителями высшего звена:

15 часов – 10 000 долларов

Время, потраченное внештатным консультантом по вопросам занятости:

10 часов – 5 000 долларов

Стоимость поиска и обучения нового помощника для Итана:  
85 000 долларов

Затраты на сверхурочную работу, связанную с «горящими» заданиями Итана:  
25 000 долларов

Курсы управления гневом и консультации психолога:  
5000 долларов

Приблизительная оценка общих затрат на мудака в год:  
**160 000 долларов**

Управляющий отделом и менеджер отдела управления персоналом встретились с Итаном и обсудили затраты. Они сообщили ему, что компания вычтет 60% причиненного им ущерба из суммы, которую он должен был получить в качестве годового бонуса. Реакция была предсказуемой: Итан впал в бешенство и обвинил во всем идиотов, с которыми он работает, за их неспособность соответствовать его ожиданиям и требованиям; он грозил уволиться (но не уволился!). Я аплодирую этой компании за то, что там потрудились подсчитать ОЗМ; за то, что руководители встретились с Итаном лицом к лицу и настояли на том, чтобы он понес заслуженное наказание. Однако если бы топ-менеджеры были серьезно настроены на внедрение правила «не работайте с мудаками», то они указали бы Итану на дверь годами раньше. Вот поэтому далее я перейду к тому, как ввести, соблюдать и поддерживать данное правило.

Плохая новость состоит в том, что подобные деспоты стоят организациям гораздо больше, чем подозревают их руководители и инвесторы. Хорошая же новость – в том, что если вы посвятите свои силы и все возможности своей компании внедрению и соблюдению правила «не работайте с мудаками», то сэкономите кучу денег и убережете себя, ваших людей, их друзей и семьи *от больших проблем* и переживаний.



## **Как велики ОЗМ вашей компании? Факторы, которые следует учитывать при расчете общих затрат на мудаков в вашей организации**

### *Ущерб, причиненный жертвам и свидетелям*

- Уклонение от выполнения поставленных задач: больше усилий тратится на то, чтобы избежать неприятных столкновений, на попытки справиться с неприятными ситуациями и спастись от обвинений; меньше сил остается на выполнение профессиональных обязанностей.

- Ослабление «психологической безопасности» и связанная с ним атмосфера страха, подрывающая способность сотрудников выдвигать идеи, снижающая их готовность рисковать, лишаящая возможности учиться на своих и чужих ошибках; исключая откровенные дискуссии (честность не всегда может быть лучшей стратегией в подобной ситуации).

- Утрата мотивации и потеря энергии на работе.
- Спровоцированные стрессом психические и физические расстройства.

- Возможное ослабление мыслительных способностей.
- Продолжительные издевательства, превращающие жертв в таких же негодяев.

- Пропуски.
- Текучесть кадров как результат оскорбительного поведения руководителей и коллег (плюс дополнительное время, неэффективно потраченное на поиск новой работы).

### *Беды сертифицированных мудаков*

- Жертвы и очевидцы травли не решаются помогать агрессивным негодьям, сотрудничать с ними, а также приносить им плохие известия.

- Ответные меры со стороны жертв и свидетелей.
- Невозможность реализовать свой потенциал в компании.
- Унижения, испытываемые негодьями, когда их «уходят».
- Потеря работы.

- Долговременный ущерб собственной карьере.

### ***Неприятные последствия для руководства***

- Время, потраченное на умиротворение, консультирование или обуздание мудаков.
- Время, потраченное на утешение сотрудников, ставших жертвами.
- Время, потраченное на утешение «попавших под раздачу» клиентов, внештатных работников, поставщиков и других важных для компании третьих лиц.
- Время, потраченное на проведение реорганизации подразделений и команд сотрудников, чтобы минимизировать ущерб, причиняемый агрессивными придурками.
- Время, потраченное на собеседования, набор и обучение людей, пришедших на замену мудакам и их жертвам.
- Профессиональное эмоциональное выгорание, приводящее к ухудшению дисциплины и возрастающим недомоганиям персонала.

### ***Расходы на юридические услуги и на кадровые проблемы***

- Курсы по управлению гневом и прочие занятия для перевоспитания воинствующих хамов.
- Расходы на услуги корпоративных и внешних юристов.
- Выплаты в пользу жертв на основании исков последних.
- Выплаты в пользу подозреваемых в агрессивном поведении на работе (в частности, по искам о незаконных увольнениях).
- Компенсации внутренним и внешним консультантам, коучам и психологам.
- Затраты на медицинское страхование.

### ***Когда мудаки правят: негативные последствия для организаций***

- Замедление развития зрелых компаний.
- Ослабление инновационности и снижение креативности.
- Ослабление сплоченности и сотрудничества.
- Ослабление инициативности.

- Нарушение внутренних взаимодействий.
- Расходы, связанные с желанием жертвы расквитаться с организацией.
- Ухудшение взаимопонимания с организациями и людьми извне.
- Повышенные тарифы на услуги, оказываемые организации внешними партнерами, – «боевые надбавки» за работу с мудаками.
- Ослабление возможностей привлекать лучших профессионалов для работы в организации.

## Глава 3

# Как ввести, соблюдать и поддерживать наше правило

Во многих организациях соблюдается правило «не работайте с мудаками», но кое-где это делается с гораздо большим рвением. В большинстве мест работы сертифицированных мудаков *терпят, но лишь до определенного момента*. Заурядного придурка могут какое-то время прощать, иногда он даже завоевывает одобрение и получает в результате хорошие деньги. Правило работает, но только против отъявленных негодяев, которых наказывают, «перевоспитывают» и потом увольняют, если менее радикальные меры не срабатывают. Воображаемая линия раздела между заурядным и отъявленным козлом зависит от местных особенностей и правил. «Юбер-козел» получит по голове, когда станет ясно, что он обходится своей организации в целом состояние, доводит коллег до грани безумия, создает чудовищные проблемы в связях с общественностью и подвергает организацию массивным юридическим рискам, – но и тогда полчища заурядных придурков остаются безнаказанными.

Такой заниженный стандарт, по-видимому, и был применен к Итану, жестокому менеджеру, о котором я говорил в главе 2. Руководство не планировало увольнять эту несносную «звезду», но в конце концов и ему надоели проделки негодяя. Лишь тогда топ-менеджеры компании решили документально оформить убытки, связанные с Итаном, и вычестить их из его годового бонуса. Но они так и не предприняли никаких принципиальных действий, чтобы ликвидировать условия для агрессивного и подлого поведения. А ведь даже организации, где, как кажется, делается все, чтобы прославлять амбициозных негодяев (например, спортивные команды), могут достичь критической точки толерантности: когда их «суперзвезды» – тренеры или игроки – становятся слишком вредны и деструктивны, их наказывают и выгоняют. Так случилось с легендарным баскетбольным тренером Бобом Найтом из Университета Индианы. Ректор университета Майлс Бранд в конце концов уволил его в сентябре 2000 г. после инцидента со студентом Кентом Харви. Тот, по рассказам очевидцев, крикнул тренеру: «Эй, Найт, что слышно?» – когда они проходили друг мимо друга в кампусе. Студент утверждал, что Найт

грубо схватил его за руку и обругал за дурные манеры. Найт же настаивал, что Харви преувеличивает. Однако Бранд объявил об увольнении тренера за «неприемлемое поведение», назвал его «дерзким и недружелюбным», обвинив в «упорном нежелании» работать по университетским правилам. Администрация университета десятилетиями терпела выходки Найта. Он не был уволен даже в 1997 г. после обвинения в попытке задушить одного из игроков после тренировки (его проступок был зафиксирован на пленке и показан на CNN Sports в марте 2000 г.). Но в конечном счете руководство оказалось сыто по горло потерями для репутации университета из-за вспышек Найта, и его отправили паковать чемоданы.

Позже, в 2005 г., член команды Philadelphia Eagles Террелл Оуэнс поплатился за свою наглость, постоянное сквернословие в адрес товарищей (например, он публично обвинил «выдохшегося» квотербека Donovan McNabb в поражении на Суперкубке 2005 г.) и явную неспособность контролировать гнев (были сообщения о драке с официальным представителем команды Хью Дугласом). В конце года руководство Eagles приостановило его контракт за «поведение, наносящее ущерб команде» и ясно дало понять, что не возьмет его назад. Оуэнс защищался, утверждая, что был расстроен из-за пренебрежительного отношения товарищей.

Людям вроде Найта и Оуэнса многое прощается так долго, потому что мы в Соединенных Штатах пользуемся клише типа «победа – это не все, это единственное, что важно» или «второе место – это первое место среди проигравших». На самом деле Найта вскоре пригласили тренировать баскетбольную команду Техасского технологического университета, а Оуэнс подписал 25-миллионный контракт с Dallas Cowboys и сразу получил на руки пять миллионов долларов. Как мне сказал один руководитель и венчурный инвестор, негласным стандартом в американском спорте, бизнесе, медицине и академическом сообществе является следующий принцип: «Чем чаще ты оказываешься прав и чем чаще побеждаешь, тем большим козлом имеешь право быть». Он утверждал, что в большинстве мест быть мудаком неудобно, что самодурство и вспышки гнева воспринимаются как изъяны личности, но эти качества терпят, когда люди талантливее, умнее, незаменимее и одареннее от природы, нежели обычные смертные. «Уникальный талант» – вот универсальное оправдание попустительства, поблажек и угодничества агрессивным негодьям. Похоже, наш социальный стандарт звучит так: *если ты действительно большой победитель, тебе простят то, что ты действительно грандиозный мудака.*

Но так быть не должно. Некоторые самые эффективные

и цивилизованные организации из тех, что я знаю, не терпят в своих рядах, презирают, наказывают и изгоняют заурядных придурков. Как сказала Шона Браун, старший вице-президент по операциям в Google, компания работает под девизом «Не будь злым», что делает ее местом, *где просто нецелесообразно быть мудаком.*

По словам Шоны, да, есть в Google люди, которые могли бы подойти под определение мудака, но компания работает на то, чтобы отсеивать их еще на этапе найма, а просочившиеся в компанию негодяи получают в дальнейшем низкую оценку эффективности и не продвигаются по карьерной лестнице. И в Google установлена нулевая терпимость к тем, кого я называю отъявленными мудаками (формулировка Шоны более вежлива, но имела она в виду именно это).

Некоторые компании заходят с правилом еще дальше. Энн Роудс годами возглавляла «отдел людей» в Southwest Airlines и была управляющей отдела персонала в JetBlue Airlines. Она рассказала мне, что в обеих компаниях просто невыгодно вести себя как сертифицированный мудак – работников за это не прощали, и «им было негде спрятаться». В первый год полетов JetBlue, вспоминала Энн, «отсутствие культуры», особенно плохое отношение к коллегам, пассажирам и компании, стало главной «производственной» причиной увольнения сотрудников. В Southwest всегда подчеркивали, что «людей нанимают и увольняют за отношение». Херб Кэллехер, сооснователь Southwest и бывший CEO, объяснил, как это работает: «Один из кандидатов в пилоты повел себя по-хамски с нашим секретарем в приемной, и мы немедленно отказали ему. Нельзя обращаться подобным образом с людьми и быть руководителем, который нам нужен». Как выразилась Энн: «Мы не притесняем своих людей. Они этого не заслуживают. Те, кто работает на нас, не должны выслушивать оскорбления».

В тех местах, где наиболее усердно и действенно соблюдают правило «не работайте с мудаками», понятия «эффективность сотрудника» и «отношение к окружающим» неразделимы. Фразы типа «талантливый придурок», «блестящий негодяй» или «звездный мудак» – не более чем оксюмороны. С временными мудаками разбираются моментально: те быстро соображают (или им сразу говорят), что совершили ошибку, извиняются, размышляют о своем поведении и стараются что-то изменить в себе, а не оправдывают и не превозносят свои поступки. Сертифицированных мудаков не игнорируют и не прощают из раза в раз: они либо меняются, либо пакуют свои вещи. В тех местах, где я хотел бы работать, люди, выполняющие хорошо (пусть и невероятно хорошо) свою

работу, но постоянно делающие гадости окружающим, воспринимаются как непрофессионалы.

## **Пропагандируйте правило – своими словами и особенно действиями**

Большинство компаний, особенно крупных, имеют сформулированную внутреннюю политику, которая звучит как отредактированная версия правила «не работайте с мудаками». Многие подкрепляют это правило широкой пропагандой (обычно знакомя новичков с ключевыми ценностями компании) и учат, как его применять, на вводных инструктажах. Топ-менеджеры регулярно напоминают о преимуществах взаимного уважения или о чем-нибудь в этом роде. Некоторые руководители организаций даже пользуются версией правила без купюр.

Мои коллеги и я открыто говорили о данном правиле на кафедре в Стэнфорде, о чем я упоминал в предисловии. И несколько читателей моего эссе в Harvard Business Review написали мне, что это правило – краеугольный камень принятого ими стиля руководства. Больше всего мне нравится письмо от Родерика Хэра, CEO компании Mission Ridge Capital: «Большую часть своей профессиональной карьеры я говорил каждому, кто был готов слушать, что могу работать с личностями практически любого типа, кроме одного вопиющего исключения – мудаков. Причем я всегда использовал именно это слово. Как бы я ни верил в терпимость и справедливость, мне ни разу даже на секунду не приходилось просыпаться ночью из-за своего бескомпромиссного отвращения к любому, кто отказывается проявлять уважение к людям».

Некоторые организации говорят о правиле как о центральном элементе корпоративной культуры. Опрос, проведенный сайтом [Emplawyernet.com](http://Emplawyernet.com), показал, что McDermott Will & Emery, международная юридическая фирма с штаб-квартирой в Чикаго, использует проверенное временем правило «не работайте с мудаками», которое, в частности, уточняет: «вам запрещается повышать голос на секретаря или друг на друга». Пиарщики из McDermott подчеркивают, что это скорее неофициальная политика, но партнеры фирмы из года в год отстаивают именно такой подход. Или рассмотрим Success-Factors – фирму, занимающуюся программным обеспечением для сферы управления талантами, с штаб-квартирой в Сан-Матео, штат Калифорния. Ее CEO Ларс Далгаард рассказал мне, что ключевыми ценностями компании являются «уважение к личности и отсутствие мудаков. Допустимо, если один и заведется, просто вы не будьте им». Далгаард добавил, что правило стало «недвусмысленным



посланием и все сотрудники, подписывая контракт, обещали, что “не будут им”», потому что «мудаки подавляют эффективность».

Подобным же образом канадская медиакомпания Apple Vox Productions, ныне распавшаяся, но на протяжении 12 лет выпускавшая одну успешную телевизионную рекламу за другой, использовала правило как главный принцип работы. Дж. Дж. Лайонс, исполнительный продюсер Apple Vox, отвечал отраслевым журналам: «Мы любим окружать себя приятными людьми – и внутри и извне». Он продолжал: «У нас есть одно внутреннее правило типа девиза. Оно называется “не работайте с мудаками”. Если вы мудака-режиссер или мудака-продюсер, мы не будем с вами работать». Каковы причины такого подхода? «Жизнь слишком коротка». Мне остается только добавить – аминь!

Большинство организаций формулируют правило более корректно. В Plante & Moran, компании, в 2006 г. оказавшейся на 12-м месте в списке журнала Fortune «100 лучших мест для работы», оно звучит так: «Цель нашей бухгалтерской фирмы – “жизнь без придурков”, и наши сотрудники стараются соблюдать Золотое правило». В своем интервью Business Week главный операционный директор Barclays Capital Рич Риччи сообщил, что при подборе топ-менеджеров особенно хорошо действует правило: «козлам здесь не место», то есть «карьеристов, тиранящих коллег, мы обычно просим или изменить свое отношение, или уйти». И в Xilinx, фирме, производящей полупроводники, «работники должны уважать и поддерживать друг друга, даже при отсутствии взаимной симпатии».

Или возьмем Men’s Wearhouse, наиболее успешную в Соединенных Штатах компанию по продаже мужских костюмов, разработавшую самую впечатляющую и детальную философию из всех, что я встречал. Рассмотрим несколько из обозначенных в ней корпоративных ценностей: «Каждый человек заслуживает справедливого обращения. Если проблема в руководителях, мы просим подчиненных высказать свои претензии им или сообщить об агрессивном поведении вверх по инстанциям, не боясь возмездия». «Внешний вид магазина и знание продукции, безусловно, важны, но комфорт и удовлетворенность клиента во время покупки определяются чем-то еще. Команда наших сотрудников должна искренне и эмоционально выстраивать взаимоотношения с нашими покупателями и партнерами». И наконец, слова, имеющие непосредственное отношение к правилу «не работайте с мудаками»: «Если один человек преследует и унижает другого, мы реагируем немедленно независимо от положения обидчика. Этим мы демонстрируем, что ценим каждого».

Как ни замечательны подобные настроения, посты в интернете,

размещение правильных идей на сайтах или даже просто разговоры на эту тему, все это само по себе бесполезно, когда не подкрепляется действиями. Если ценности ежедневно попираются и никто не предпринимает никаких шагов для их восстановления, то подобный пустой треп более чем бесполезен. Джефф Пфеффер и я извлекли урок из такой болтовни, работая над книгой «От знаний к делу»<sup>[14]</sup> о том, почему руководители и компании, декларируя умные вещи, не справляются с их воплощением в жизнь, и о том, как побороть эту широко распространенную болезнь. Мы называем бездействие «ловушкой умных разговоров». Чтобы проиллюстрировать данную проблему, группа наших студентов провела тематическое исследование крупной фирмы, ведущей операции с ценными бумагами и декларирующей три ключевые ценности, которые постоянно пропагандировало высшее руководство: «уважение к личности, работа в команде и добросовестность».

В ходе исследования было выявлено следующее: компания неуважительно и недоверчиво обращалась со своими молодыми стажерами (которых прозвали «аналитиками»), нанося тем самым долгосрочный вред себе самой. «Аналитиками» работали лучшие студенты последних курсов из самых известных университетов. Руководство компании нанимало ребят буквально на пару лет – до поступления на курсы MBA в своих университетах. Из-за плохого отношения и недоверия, которые вынуждены были терпеть студенты, а также из-за нудной работы, предлагаемой им, у фирмы была ужасная статистика найма новых сотрудников: получив степень магистра делового администрирования, бывшие «аналитики» не собирались возвращаться туда, хотя топ-менеджмент стремился к высокому «коэффициенту возвращаемости». Что еще хуже, бывшие «аналитики» рассказали сокурсникам по MBA о своем печальном опыте, что сделало рекрутинговые усилия компании более сложными и дорогостоящими. Наши студенты, проводившие данное исследование, пришли к выводу: «Похоже, действия там подменяли словами».

Написание, декларирование и повторение призывов к уважительному отношению и оправдание, а порой и поощрение обратного хуже чем бесполезное занятие. В дополнение к детально документированному ущербу, появляющемуся, когда в организации буйствуют скандалисты и интриганы, возникает еще одно последствие – компанию и ее руководителей начинают считать лицемерами, что порождает в людях цинизм и презрение. Рассмотрим серию сообщений о Holland & Knight в St. Petersburg Times, опубликованную в 2005 г. Эта юридическая фирма, где работают приблизительно 1300 специалистов, однажды похвасталась

в СМИ своим правилом «не работать с негодьями». Авторы статей сообщали о скандале, случившемся в компании из-за того, что управляющий партнер Хауэлл Мелтон-мл. отклонил рекомендацию внутреннего комитета сурово наказать другого партнера – Дугласа Райта (из офиса в Тампе) за нарушение корпоративной политики о сексуальных домогательствах. Вместо этого Мелтон ограничился выговором, а несколько месяцев спустя повысил Райта до третьего по важности статуса в компании.

Times пишет, что повышение произошло вопреки провозглашенному фирмой приоритету «отсеивать эгоистичных, высокомерных и недоброжелательных сотрудников» и строго соблюдать то, что они назвали правилом «не работать с негодьями». Райта продвинули вверх по карьерной лестнице несмотря на то, что девять женщин-юристов из офиса в Тампе обвиняли его в сексуальных домогательствах и, по сообщениям Daily Business Review, «прошлым летом Райт получил персональный выговор, где особо выделялся приказ перестать просить женщин в офисе трогать его половые органы или бицепсы. Ему рекомендовали перестать комментировать одежду и сексуальную жизнь женщин-коллег и не вздумать мстить тем, кто осмелился пожаловаться».

Согласно Times, после того как управляющий партнер Мелтон перевел Райта на руководящую должность, в интернет просочилось семистраничное внутреннее электронное письмо чикагского партнера фирмы Чарльза Найта. Он выражал недовольство тем, что Holland & Knight «не смогли отсеять всех козлов», и сетовал: «к сожалению, похоже, некоторые негодяи даже дослужились до высочайших постов в компании». Конечно, не являясь сотрудниками компании, мы можем исходить только из сообщений прессы, поэтому правильнее воспринимать приведенные там «факты» скептически. Но, как оказывается, данная утечка не была единичным свидетельством, поскольку другой партнер Holland & Knight Марк Станг написал открытое письмо в Times, в котором извинился перед «отважными женщинами из офиса в Тампе» и выразил «отвращение» к случившемуся.

Руководство Holland & Knight прежде всего стало разбираться с утечкой информации, заявляя, что письмо Найта бессмысленно и бесчестно ставит под сомнение репутацию одного из лучших партнеров компании. Райт даже давал интервью прессе: «Я однозначно отвергаю свою причастность к каким-либо сексуальным домогательствам». Он утверждал, что просил трогать его интимные места и мужчин и женщин,

что обращался со всеми одинаково. Тем не менее после негативных газетных материалов, появившихся в St. Petersburg Times, Райт подал в отставку, хотя и остался партнером в фирме. Что бы ни произошло на самом деле в Holland & Knight, публичные заявления об «отсеивании» сотрудников с неприятным поведением сыграли злую шутку с компанией, став плохим пиаром. Они возмутили нескольких партнеров, когда выяснилось, что правило «не работать с негодьями» оказалось пустой риторикой.

А вот Southwest Airlines, напротив, добилась и положительной репутации у прессы, и лояльности сотрудников, демонстрируя постоянную нетерпимость к людям, которые унижают других, и даже к тем, кто своими равнодушием или невежливостью не соответствует корпоративной культуре. Southwest старается избавляться от сотрудников, неприветливо и недружелюбно относящихся к коллегам и пассажирам, а не только от тех, кто ведет себя враждебно в открытую. Энн Роудс рассказывала мне о менеджере, поступившем на работу в Southwest, которого нельзя было отнести к явным мерзавцам – он просто был равнодушным и нетерпимым с людьми. Менеджер признался Энн: «Не знаю, смогу ли оставаться здесь, ведь я просто хочу работать, но не собираюсь дружить с этими людьми». Энн очень хотела нанять его из-за хороших профессиональных навыков, но поняла, что такой человек не подходит Southwest (несколько месяцев спустя он нашел себе работу в другой авиакомпании).

## **Включите правило в корпоративную политику найма и увольнения**

Урок, который мы извлекли из работы Southwest, состоит в том, что правило «не работайте с мудаками» необходимо «вплести» в корпоративную политику найма и увольнения. Так, юридическая фирма Perkins Coie из Сиэтла действует в соответствии с девизом «козлов вон!», что в 2006 г. помогло ей четвертый раз подряд попасть в список Fortune «100 лучших мест для работы». Как же компания применяет правило во время собеседований с кандидатами на вакансии? Партнеры Perkins Coie Боб Джилс и Майк Рейнваан однажды испытали соблазн нанять «звездного» специалиста из другой компании, но вовремя поняли, что таким образом нарушат правило. По их словам, «мы посмотрели друг на друга и сказали: “какой же придурок!” – только использовали другое слово». Рейнваан подтвердил, что на самом деле у них обоих вылетело «мудак» (как в таких случаях обычно и происходит).

IDEO, одна из наиболее успешных в мире компаний, занимающихся ребрендингом и консалтингом, столь же агрессивно отсеивает высокомерных людей, с легкостью унижающих окружающих. Многие кандидаты получают работу, поработав интернами, и остаются в компании только те, кто доказал, что не является мудаком, в реальных рабочих условиях. А если претенденты раньше не работали с IDEO, то компания не жалеет времени для фильтрации агрессивных негодяев. Сотрудник Диего Родригес объясняет это так.

- Мы очень ценим рекомендации от людей, которым доверяем. Мы также призываем своих опытных сотрудников проводить лекции в корпоративном университете, чтобы понять, как кандидаты справляются с заданиями в аудитории, особенно в командах и условиях, когда приходится работать быстро и без ошибок. Безусловно, нет ничего плохого в резюме, направляемых кандидатами самостоятельно, но настоящие рекомендации ценятся у нас на вес золота!

- Мы стараемся знакомиться с профессиональной компетенцией до проведения личных интервью, чтобы сосредоточиться на человеческих качествах претендента (или их отсутствии).

- Придя к нам, соискатель вынужден будет общаться с огромным числом людей (невероятным, по большинству корпоративных стандартов). Он с ними ест, он бродит по кабинетам, разговаривает, отвечает

на вопросы, сам спрашивает, участвует в занятиях по дизайну. Все это нужно, чтобы понять, соответствует ли человек компании, а компания – человеку.

- Каждый кандидат проходит собеседования с людьми, занимающими более высокое, низкое или равное с ним статусное положение. Кроме того, в интервью участвуют люди, не связанные с ним профессиональной деятельностью. Словом, если человека нанимают, он чувствует, что понравился всем в компании. У него не остается ощущения, что оказался не по нраву какому-то топ-менеджеру (который, кстати, может быть или не быть полным козлом). Данный подход мешает «размножаться» негодьям, ответственным за наем в отделе управления персоналом. Мудаки имеют тенденцию держаться вместе, а уж когда они соберутся, их бывает сложно разъединить.

Последнее утверждение Диего очень важное. Исследование интервью при приеме и принятии решений о найме показывает, что работники отделов персонала, которые этим занимаются, чаще выбирают тех, кто выглядит и ведет себя как самые любимые персонажи кадровиков – они сами. Профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантер называет это явление «гомосоциальной репродукцией», то есть процесс найма (невольно) заставляет многие организации «нанимать клонов». Подразумевается, что *придурки будут размножаться, как кролики*. В процессе найма менеджеры воспроизводят себе подобных, и скоро, как говорит Диего, в организации появятся группы, где доминируют негодяи, которые начнут бороться с другими группами или, что еще хуже, получают власть и распространяют свой яд повсюду. IDEO ведет настоящую битву с этой тенденцией, отдавая решения о найме широкой группе сотрудников, и выигрывают ее, потому что в компании мизерное число мудаков.

Большинству компаний тяжело противостоять соблазну нанять мерзавцев, *скорее всего способных* принести им большие деньги. Еще сложнее руководителям заставить себя выгнать *зловредных козлов, уже приносящих* большие деньги. Men's Warehouse демонстрирует, как подкреплять слова ощутимыми действиями. CEO компании Джордж Циммер и другие руководители не просто *декларируют* важность уважительного отношения к коллегам, создания в торговых залах командной атмосферы, радующей каждого покупателя, и личного вклада в общий успех магазина. Men's Warehouse идет дальше размещения на своем сайте заявлений типа «наши лучшие продавцы полагаются

на своих товарищей по команде во всем, что касается качества обслуживания посетителей. Вот почему мы уделяем особое внимание “химии команды”, когда принимаем решение о принятии на работу, переводе или продвижении по службе».

Рассмотрим пример, которым Джордж Циммер доказывает, что все это не пустые слова. Один из самых результативных продавцов (с точки зрения общей выручки в долларах) был уволен, когда после многократных бесед и замечаний от руководства он по-прежнему отказывался признавать вклад коллег и самого магазина в эффективность его работы. Готовя книгу «От знаний к делу», мы с Джеффом Пфеффером узнали, что этот продавец «крал» покупателей у своих товарищей-продавцов, поносил корпоративную культуру и открыто сопротивлялся идее необходимости помогать коллегам при обслуживании «их» клиентов. Решение о его увольнении доказало, что Men’s Wearhouse серьезно относится к своим ценностям, связанным со взаимным уважением на рабочем месте. Кроме того, выяснилось, что увольнение эгоистичной и трудной в общении «суперзвезды» имело и финансовую выгоду: после ухода скандального персонажа общий объем продаж магазина вырос практически на 30%. При этом, хотя никто из оставшихся продавцов в отдельности не делал такую же выручку, как ушедший «гений», магазин в целом показывал лучшие результаты. Судя по всему, неправильно понимаемое соревнование и неприятный опыт покупателей, обеспеченный им противным работником, заставили каждого сотрудника подавить подобные черты в себе.

Мне удалось обнаружить случаи, когда в рамках своеобразного «капитального ремонта» искаженной корпоративной культуры менеджеры занимались очисткой организации от агрессивных негодяев. Руководитель одной компании из списка Fortune 500 рассказывал мне, как в начале 1990-х гг. к ним пришел новый СЕО и оперативно развернул кампанию по изгнанию примерно 25 менеджеров-самодуров. СЕО был серьезно настроен на то, чтобы избавиться от «известных мудаков», поскольку, сформировав «культуру страха», они сделали организацию местом, «где было неприятно работать и где царил недружелюбное отношение к клиентам». Мой собеседник описывал возникшее у людей ощущение, «будто директор развесил плакаты “Разыскивается особо опасный мудаки” и поместил на них фотографии этих 25 “преступников”». И хотя его подмывало выстроить мерзавцев в шеренгу и выгнать всех разом, СЕО использовал систему оценок производительности и на протяжении двух лет методично отсеивал персонажей из «расстрельного списка». Чистка стала краеугольным камнем изменений организационной культуры, которые

«вдохнули человечность в бизнес как для сотрудников, так и для клиентов» и помогли преодолеть «многие другие вредные привычки, такие, например, как боязнь экспериментировать с новыми идеями». Я не имею права назвать эту компанию, могу лишь сообщить, что за последнее десятилетие она перешла из разряда «посредственных» в ранг лучших по производительности в своей отрасли.

Идет ли речь об одном человеке или о группе лиц, подлежащих «чистке», но после того, как неисправимый мерзавец наконец навсегда покидает здание, облегчение, испытываемое остающимися, становится почти осязаемым. Когда я спросил Энн Роудс о ее опыте «вытеснения» негодяев, услышал в ответ, что, где бы она ни работала – в авиакомпаниях, банках или отелях, – всегда за увольнением мудаков следовала череда предсказуемых событий. Прежде всего (хотя такие решения всегда принимались трудно и сопровождалась бурными дискуссиями) сразу наступало настолько резкое и яркое улучшение, что все спрашивали друг друга: «Почему мы ждали так долго? Нам следовало это сделать гораздо раньше». Кроме того, по словам Энн, люди, находившиеся на грани ухода из компании из-за травли, которой подвергались, в итоге оставались на месте, а процесс приема на работу новичков существенно упрощался. И, как мы уже видели на примере Men's Wearhouse, козлы, которые якобы столь ценны, что «вы не можете позволить себе потерять их», оказываются в результате не такими уж «раритетами» – их очень достойно заменяют другие люди. Энн также упомянула об интересной особенности: «Человек, занявший должность ушедшего мерзавца, находится в завидном положении, поскольку, если он “просто вежлив”, люди уже будут счастливы видеть его на месте прежнего самодура».



## **Применяйте правило к потребителям и клиентам**

Организации, серьезно относящиеся к правилу «не работайте с мудаками», применяют его к клиентам, потребителям, партнерам, стажерам – словом, ко всем, с кем помимо сотрудников можно столкнуться на работе. Они делают так, поскольку их работники не заслуживают унижения, а покупатели (и налогоплательщики) платят деньги не за то, чтобы выслушивать или наблюдать агрессивных хамов. И если постоянную недоброжелательность и отвратительное поведение любой из сторон контакта не остановить, то они сформируют культуру презрения, заражающую любого, кого она коснется. Покойный Джо Гоулд, основатель Gold's Gym – компании, которая насчитывает сейчас более 550 тренажерных залов и площадок в 43 странах, – применял к клиентам свой вариант этого правила. Он не смягчал слов: «Проще говоря, содержи свой гимнастический зал, как содержишь свой дом, – в чистоте и порядке. Козлам вход воспрещен. Члены клуба должны платить вовремя. И если они начинают нести всякую хрень, гони их прочь». Гоулд применял данное правило к клиентам с момента открытия своего первого спортивного зала в квартале по соседству с тренажерным залом Muscle Beach в Венис-Бич, штат Калифорния, и его клиентом был, например, Арнольд Шварценеггер, выигравший семь титулов «мистер Олимпия».

JetBlue и Southwest Airlines излагают свои рекомендации не столь красочно, как Гоулд, но они применяют к своим пассажирам то же правило. Бывший вице-президент по управлению персоналом в Southwest Либби Сартейн говорила об этом так: «Отдел взаимоотношений с клиентами рассылает письма пассажирам, оскорблявшим наших сотрудников или направившим в компанию жалобы с лживыми обвинениями, и в некоторых случаях просит их не пользоваться услугами Southwest в будущем». Руководители этих авиалиний в свою очередь подкрепляют корпоративные декларации наглядными поступками. Как-то Энн Роудс и ее коллега из руководства Southwest, находясь в деловой поездке, увидели пассажира, оравшего на работников у стойки регистрации. Он сквернословил, угрожаясь наклонившись вперед и размахивая руками. Коллега Энн подошел к стойке и заметил скандалисту, что все вокруг будут счастливы, если он воспользуется чьими-то еще услугами и что сотрудники Southwest не заслуживают подобного обращения, а затем, проводив разгневанного придурка к стойке другой авиакомпания, купил ему билет.

Изучение обращения полицейских с преступниками и обычными гражданами добавляет правилу интересную особенность. Профессор Массачусетского технологического института Джон Ван Маанен потратил больше года на интенсивное антропологическое исследование поведения офицеров полиции в большом городе. Он посещал полицейскую академию и провел несколько месяцев в разъездах с патрульными, чтобы больше узнать об их работе. В своей статье *The Asshole* («Мудак») – редкая научная публикация, где используют это слово из пяти букв, – Ван Маанен сообщает: копы быстро осознают, что не могут остановить каждого правонарушителя, поэтому концентрируют свои усилия на том, чтобы нейтрализовать самых жестоких, аморальных и агрессивных из преступников. Ветеран полиции говорил Ван Маанену: «Я думаю, что наша работа действительно сводится к тому, чтобы не дать мудакам захватить город. Я имею в виду тех засранцев, которые пытаются доказать, что могут запугать кого угодно. Вот те главные мудаки, с кем мы имеем дело во время патрулирования и с кем должны разобраться до конца. Именно они осложняют жизнь достойным людям. Главное, чем мы занимаемся, – это, на самом деле, контроль мудаков».

Ван Маанен также установил, что, когда граждане ведут себя агрессивно или оскорбительно, полицейские считают, что те заслуживают звания мудака. И тогда копы применяют наказания – от штрафов за нарушение правил дорожного движения до грубого обращения, а в некоторых случаях (хотя и незаконно) – до легких телесных повреждений. Вот одна из баек, которую рассказали полицейские и которая иллюстрирует, как гражданин может заработать данный ярлык.

*Полицейский (обращаясь к водителю, остановленному за превышение скорости):* «Предъявите свое водительское удостоверение, пожалуйста».

*Водитель:* «Какого черта вы привязались ко мне! Ловите настоящих преступников!»

*Полицейский:* «Потому что ты – мудак, вот почему. Но я не знал этого до тех пор, пока ты не открыл свой рот».

Gold's Gym, Southwest и JetBlue Airlines, а также отделения полиции – все эти организации работают с абсолютно разной клиентурой, но правило, применяемое ко всем трем аудиториям, помогает сотрудникам подавить культуру презрения, агрессии и насилия или, по крайней мере, остановить распространение худших ее проявлений на улицах.

## **Корни многих зол – разница во властных полномочиях и статусе**

Лидеры большинства организаций не только находятся в существенно лучшем финансовом положении, чем остальные сотрудники, они также пользуются постоянным уважением и выслушивают фальшивые восхваления в свой адрес. Огромный объем исследований, сотни научных работ показывают: люди, облеченные властью, начинают говорить больше, охотнее брать то, что им нравится, игнорировать чужие желания или мнения, перестают обращать внимание на реакцию менее влиятельных людей на свое поведение, действуют грубее и рассматривают практически любую ситуацию и любого человека как средство удовлетворения собственных нужд. Преимущество власти ослепляет их, мешая понять, что на самом деле они ведут себя как мерзавцы.

Моя коллега из Стэнфорда Дебора Грюнфельд потратила годы на изучение и классификацию последствий перехода людей на должности, позволяющие командовать подчиненными. Идея, что власть развращает и разрешает ее обладателям вести себя так, словно общие правила и нормы предназначены лишь для «маленьких» людей, давно известна всем. Но Грюнфельд показывает, как поразительно быстро даже ничтожные и банальные преимущества власти могут изменить образ мысли и действия человека, причем обычно в худшую сторону. В одном эксперименте студенты, разбитые на группы по три человека, обсуждали большой список спорных социальных проблем (аборты, загрязнение окружающей среды и прочее). Выбранного наугад члена группы наделяли властными полномочиями оценивать мнения и предложения двух других. Через 30 минут после начала обсуждения экспериментатор приносил тарелку с пятью печеньями. Чаще всего «влиятельные» студенты брали второе печенье, жевали с открытыми ртами, роняли крошки на подбородок и стол.

Это безобидное исследование пугает меня, поскольку оно ярко демонстрирует, что обладание даже намеком на власть заставляет обычных людей хватать побольше «лакомств» и вести себя как грубые свиньи. Только представьте эффект должности, на которой вы круглый год будете получать львиную долю преимуществ (не только большую зарплату, но и лучшие номера в лучших отелях, обеды в первоклассных ресторанах, путешествия первым классом, в то время как ваши подчиненные летят в хвосте самолета, и так далее). Окружающие будут тщетно

интересоваться, заслуживаете ли вы все это. Если же они вздумают пожаловаться, вас всегда «защитят» заместители, которые вам сразу же объяснят, что эти неблагодарные нытики не знают, о чем говорят. Несколько лет назад я сам стал «объектом» хамских нападок. Дело было на обеде с СЕО некой процветающей компании, который только что получил звание одного из лучших корпоративных лидеров в известном деловом журнале. Он вел себя в нашей компании четырех или пяти профессоров (все – профессионалы в возрасте от 50 лет) так, словно мы были наивными и довольно глупыми детьми. Теоретически являясь нашим гостем, он указал каждому, где сесть, позволял в подходящий, с его точки зрения, момент раскрывать рот (несколько раз перебивал нас посреди предложения, – якобы услышав достаточно или потеряв интерес). Этот тип критиковал блюда, которые мы заказывали («вы от этого растолстеете»), и всем своим видом демонстрировал, что он наш хозяин и командир, а нам остается только концентрировать усилия на удовлетворении каждой его прихоти.

Но что самое поразительное (как и показывают почти все исследования на тему власти), наш СЕО, похоже, совершенно не подозревал, как он издевался над нами и оскорблял нас. Он и не скрывал, что его цель – выдавить из нас столько чувства собственного достоинства, сколько возможно; продолжал приписывать себе многочисленные достижения, не выказывая никакого уважения присутствующим. Его поступки хорошо коррелируют со следующим выводом ученых: влиятельные люди воспринимают окружающих как средства достижения собственных целей, одновременно приписывая себе заслуги за все хорошее, что происходит с ними и с их организациями. Каждый из нас чувствовал себя подавленным и раздраженным из-за поведения этого урода, однако никто не выразил ему своего недовольства и тем более не вступил в открытое противостояние. Один коллега несколько раз почти терял самообладание, но ему хватало ума удаляться каждый раз под разными предлогами, чтобы успокоиться. В конечном счете он ушел первым.

Многое из того, что мы наблюдали за этим обедом, весьма напоминает происходящее в стаях бабуинов. Биологи Роберт Сапольски и Лиза Шэр с 1978 г. изучали поведение этих обезьян на свободе в Кении. Сапольски и Шэр назвали их «Отряд Мусорной Свалки», поскольку свою еду они в основном добывали в мусорной яме за лагерем туристов. С начала 1980-х гг. уже не каждый бабуин мог полакомиться деликатесами из ямы. Агрессивные самцы, обладающие высоким рангом в стае, не разрешали

самцам низшего ранга и самкам копаться в отбросах. Однако между 1983 и 1986 гг. отравление зараженным мясом привело к смерти 46% взрослых самцов – умерли самые здоровые и сильные, которые его съели. Как и в других изученных стаях бабуинов, альфа-самцы, пока были живы, издевались и преследовали самцов такого же ранга или ниже и периодически направляли свою агрессию на самок.

Но, когда главари умерли, уровень агрессии новых «высших» бабуинов резко снизился, и драки происходили теперь между самцами одного ранга, лишь малая часть их злобы доставалась самцам низкого статуса, и никакой агрессии не направлялось на самок. Члены стаи тратили больше времени на ухаживания и сидели ближе друг к другу, чем раньше. Пробы крови на гормоны показывали, что низшие по рангу самцы испытывают гораздо меньше стресса, чем в аналогичных стаях. И самое интересное, что этот эффект продержался как минимум до конца 1990-х гг., когда вымерло первое поколение «добрых» самцов. Кроме того, когда подрастающие самцы из других стай присоединялись к Отряду Мусорной Свалки, они тоже вели себя не так агрессивно, как в других группах бабуинов. Как сказал Сапольски, «мы, ученые, не понимаем механизм явления... но очевидно, что задиристые новички быстро усваивают правило “здесь мы так не делаем”». Так что в сообществе бабуинов Отряд Мусорной Свалки выработал и соблюдал то, что я бы назвал правилом «мудакам здесь не место».

Я не предлагаю вам избавиться от всех «альфа-самцов» вашей организации (как бы соблазнительно это ни было временами). Урок, которому можно поучиться у бабуинов, состоит в том, что, когда социальная дистанция между млекопитающими высокого и низкого ранга в группе уменьшена и предпринимаются шаги к дальнейшему ее сокращению, высокие по рангу члены реже проявляют свои мерзкие качества. В человеческом обществе лидеры могли бы воспользоваться этим выводом, чтобы избежать превращения в злобных, эгоистичных и равнодушных придурков. Несмотря на внешние атрибуты власти, некоторые руководители внимательно следят за тем, что *на самом деле* чувствуют окружающие, что *на самом деле* думают подчиненные о качестве управления их организацией и что *на самом деле* клиенты думают о продуктах и услугах их компаний. Как учит нас Отряд Мусорной Свалки, главная вещь, которую должны делать лидеры, это постоянно стараться сокращать (а не увеличивать) различия между собой и окружающими (как внутри, так и вне компании), которые им достались за счет властной позиции.

Зарплата – это яркий признак власти, и большинство научных работ подсказывают: когда разница между самыми высокооплачиваемыми и самыми низкооплачиваемыми работниками сокращена, наблюдается масса замечательных последствий: улучшаются финансовые показатели, повышается качество продукта и эффективность исследований, а в бейсбольных командах отмечается улучшенная статистика побед и поражений. Однако идея сокращения разницы зарплат никак не становится популярной. Более того, CEO типичной крупной корпорации получает примерно в 500 раз больше ее среднего работника. И все же идея сокращения данной социальной дистанции помогает и топ-менеджеру, и среднему сотруднику понять, что лидеры – не суперзвезды и не высшие существа.

Рассмотрим историю Джеймса Синегала, сооснователя и CEO крупной розничной компании Costco. Его зарплата в 2003 г. составила 350 000 долларов, что примерно в 10 раз выше максимальной заработной платы, получаемой работниками на почасовой ставке, и всего раза в два больше жалования, получаемого управляющими магазинами Costco. Кроме того, компания оплачивает сотрудникам 92,5% расходов на медицинскую страховку. Синегал мог бы получать намного больше финансовых преимуществ, но отказывался от премии даже в прибыльные годы, поскольку, по его словам, «заданные параметры достигнуты не были». За все годы он продал незначительную часть своих акций. Даже комитет по вознаграждениям Costco признаёт, что Джеймсу недоплачивают. Синегал верит, что если заботиться о людях и держаться к ним ближе, то они будут лучше обслуживать покупателей, сделают Costco прибыльнее. Тогда все заинтересованные лица, в том числе акционеры (каковым является и он сам), только выиграют. Синегал предпринимает и другие шаги, чтобы сократить «разрыв власти» между собой и другими работниками. За год он посещает сотни магазинов Costco, постоянно смешиваясь со служащими во время их работы, и задает вопросы о том, что бы он мог сделать для них и для покупателей. Несмотря на продолжающийся скептицизм аналитиков по поводу напрасных дополнительных затрат на оплату труда, выручка, доходы и курс ценных бумаг Costco продолжают расти. Достойное отношение к сотрудникам идет на пользу практическому результату и в других отношениях. Например, «процент выноса товаров» в Costco (кражи, совершаемые сотрудниками и посетителями) составляет всего лишь 0,2%; другие розничные сети страдают от таких мелких преступлений в 10–15 раз больше. Синегал расценивает свой подход как правильный бизнес, поскольку, когда ты CEO,

«за тобой каждую минуту так или иначе следят все, и если твою идею или призыв сочтут фальшивыми, люди спросят: “Да что он о себе возомнил?”»

Синегал – редкий пример лидера, который может заставить себя снизить социальную дистанцию между собой и всеми остальными работниками компании. В Соединенных Штатах и других западных странах мы постоянно концентрируемся на том, чтобы создать большую разницу между победителями, посредственностями и неудачниками. Однако если вы хотите, чтобы стало меньше мудаков и больше эффективности, то лучшим способом будет сокращение разрыва между вышестоящими и нижестоящими членами вашей организации. Это не означает, что следует стараться уничтожить все статусные различия, – напротив, одни сотрудники более важны для компании, поскольку их сложнее заменить или они обладают уникальными знаниями и навыками. Статусные различия будут всегда, и даже в таких местах, как Costco, CEO Синегал так или иначе находится на вершине, а парень, который подметает парковку, ближе к земле. Джордж Циммер – победитель в Men’s Wearhouse, а молодой продавец-консультант еще на старте. Но посмотрите, что делают эти руководители, чтобы построить эффективнейшие организации без мудаков. Они используют то, что я называю *парадоксом «власть – эффективность»*: понимая, что в компании должна существовать иерархия, они делают все, чтобы уменьшить и ослабить эффект разрыва в служебном положении сотрудников.

## **Сосредоточьтесь на разговорах и взаимоотношениях**

В главе 1 я уже касался опроса на тему агрессии на рабочем месте, проведенного в Министерстве по делам ветеранов в США. Это было время больших организационных перемен, охвативших более 7000 человек из 11 департаментов. Ставилась задача – сократить число случаев издевательства, психологического насилия и агрессии на работе. В каждом департаменте была организована рабочая группа из менеджеров и членов профсоюза, которая разрабатывала свой оперативный план. Однако кое в чем их деятельность совпадала: в каждом департаменте люди изучали ущерб, причиняемый агрессивным поведением; использовали ролевые игры, чтобы побывать на месте обидчика и его жертвы; анализировали ситуацию до и после. Члены рабочих групп и руководители местных отделений департаментов министерства публично заявляли о приверженности цивилизованной модели поведения. Команды сосредоточились на проведении небольших изменений к лучшему на своих местах. В одном отделении руководители и служащие старались устранить, казалось бы, мелкие проявления пренебрежения (привычку обрывать собеседника, презрительно смотреть на него или игнорировать его присутствие), которые легко перерастали в крупные проблемы. В другом отделении каждую пятницу после обеда проводили мероприятия, названные «отшелушиванием»: группа обсуждала мелкие детали больших проблем, например работу с ветеранами, которые любят канючить: «знали бы вы, каково мне» или «нельзя ли хоть как-то еще мне помочь».

«Бизнес-результаты» такой активной деятельности выразились в сокращении объемов вынужденной сверхурочной работы и числа больничных, взятых сотрудниками, уменьшении числа жалоб сотрудников и сокращении времени ожидания посетителей в очереди. В нескольких отделениях наметился рост эффективности, например на Хьюстонском кладбище – на 9% (ее измеряли в числе похорон в пересчете на одного работника). Выяснилось, что концентрация внимания на незаметных промахах оказалась, как я выразился бы, необычайно эффективной техникой управления мудаками. Опросы, проведенные до (ноябрь 2000 г.) и после этой работы (ноябрь 2002 г.), показали, что деятельность рабочих групп вызвала во всех 11 департаментах существенное сокращение по 32 из 60 видов издевательства. Речь шла о привычках брезгливо и недовольно



смотреть, сквернословить, игнорировать, пользоваться нецензурными жестами и орать, а также об угрозах и нападениях, вспышках гнева, злобных сплетнях и слухах, угрозах физической расправы, сексистских и расистских замечаниях. Хьюстонское кладбище, например, отчиталось в снижении «общего числа случаев агрессии» на 31%. Менеджер проекта Джеймс Скаринги сказал мне, что и после 2006 г. большинство программ по-прежнему действуют, а оперативные планы рабочих групп распространились по всему Министерству по делам ветеранов (это около 220 000 служащих). Среди работающих программ назову, например, «Вежливость на рабочем месте», которая учит людей предотвращать разрастание мелких недоразумений в крупные конфликты.

Вывод из этой, как я полагаю, самой крупной «операции против мудаков», когда-либо проведенной в Соединенных Штатах, состоит в том, что небольшие, казалось бы, тривиальные изменения в образе мыслей людей, в их поведении и разговорах в конце концов могут дать потрясающий эффект. Как заявил Скаринги: «Сначала никто не верил, что такие крохотные реформы могут что-то решить, но реальность убедила нас в обратном».

## Научите людей спорить

Как я отмечал ранее, соблюдение правила «не работайте с мудаками» не означает, что нужно превратить свою компанию в рай для бесконфликтных слабаков. Лучшие группы и организации, особенно творческие, – это места, где люди умеют спорить. В Intel, крупнейшем в мире производителе полупроводников, все сотрудники полной занятости обучаются «конструктивной конфронтации», которая является отличительным признаком их организационной культуры. Руководители и корпоративные тренеры подчеркивают, что обычно дело заканчивается плохо, когда «побеждают скандалисты» (то есть когда спор подразумевает личные нападки, оскорбления и грубое запугивание). Болезненные последствия таких споров проявляются в искоренении отличающихся точек зрения, ограничении общения, напряженности атмосферы в компании, низкой продуктивности, а также в ощущении, что «услышанными оказываются только люди с самыми громкими голосами». Там, где не умеют цивилизованно спорить, бытует убеждение, что сначала сотрудники смиряются с неприятными условиями работы, а потом увольняются из компании. Intel проповедует: *единственное, что может быть хуже слишком большого числа конфронтаций, это их полное отсутствие*. Поэтому компания учит своих сотрудников позитивно подходить к людям и проблемам, пользоваться аргументами и логикой и набрасываться на проблемы, а не на коллег.

Как советует Карл Вайк из Мичиганского университета: «Спорьте так, словно вы правы, но слушайте так, словно вы ошибаетесь». Этому Intel и старается научить в своих вступительных лекциях и ролевых играх, а самое главное – на примере поведения в споре руководителей и менеджеров. Там учат людей, *как спорить и когда спорить*. Их девиз «Противоречь, а потом согласись», ведь все догадки, жалобы и дискуссии, возникающие после принятия решения, истощают усилия и внимание людей, делая неясным результат: решение не приживается, потому что это плохая идея, или же это хорошая идея, которой не хватает энтузиазма исполнителей? Сотрудников учат не тратить время попусту и откладывать спор до тех пор, пока не станут известны все ключевые факты. Ведь когда нетерпеливый спорщик выходит на публику с выкладками, основанными на неполной информации, его противники начинают защищаться, обрекая себя на принятие вариантов, которые в конечном счете опровергаются

более точными данными.

Подход Intel подкрепляют серии экспериментов и полевых исследований, проводившихся Школой менеджмента Келлога, Уортонской школой бизнеса и Стэнфордским университетом. Выяснилось, что деструктивный конфликт обычно носит «эмоциональный, переходящий на личности или обусловленный взаимоотношениями» характер. Люди спорят, потому что презирают друг друга, а в некоторых случаях они доходят до попыток навредить противнику. Группы, где принято спорить таким образом, менее эффективны в принятии решений как по творческим, так и по обыденным проблемам, и люди в них постоянно расстроены и деморализованы. Напротив, конфронтация конструктивна, когда люди спорят об идеях, а не о личных проблемах или проблемах в отношениях, называя ее «рабочим» или «интеллектуальным» конфликтом. Катлин Эйзенхардт и ее коллеги из Стэнфорда установили, что конструктивный конфликт возникает, когда команда топ-менеджеров «основывает дискуссию на фактической информации» и «для эффективности дебатов разрабатывает несколько альтернатив». Здоровые споры были отличительной чертой команды, которой руководил Боб Тейлор в Xerox PARC в 1970-х гг. Команда была знаменита своими разработками многих технологий, сделавших возможной компьютерную революцию (включая персональные компьютеры и лазерную печать). Книга Майкла Хилтзика об этих волшебных годах в PARC, которая называется *Dealers of Lightning*<sup>[15]</sup> («Дилеры удачи: Xerox PARC и заря компьютерной эпохи»), описывает лидерский стиль Тейлора следующими словами: «Считалось допустимым ставить под сомнение чьи-то рассуждения, но это было совсем не в его характере; Тейлор старался создать демократическую обстановку, в которой идеи каждого становились предметом научной критики группы, независимо от полномочий или ранга автора».

Однако следует предостеречь читателя, что красивые истории и дистиллированные выводы исследователей не отражают того, насколько грязное и трудное это дело – спорить, не превращаясь в мудака. Я сам постоянно борюсь с этой проблемой. Джефф Пфеффер – мой самый частый соавтор (вместе мы написали две книги и множество статей) и один из тех друзей, которым я больше всего доверяю. Мы оба считаем, что «чем больше мы спорим, тем лучше пишем». Тем не менее, когда Джефф критикует какую-то из моих идей (что происходит несколько сотен раз в год), первая моя реакция – затаенная мысль «вот мудака!», затем я останавливаюсь, успокаиваюсь и только потом начинаю реагировать на логику и факты, которые он приводит. Сейчас я испытываю аналогичное

напряжение, войдя в инициативную группу в Институте дизайна имени Хассо Платтнера в Стэнфорде (Hasso Plattner Institute of Design). Довольно разношерстная компания, состоящая из опытных дизайнеров, менеджеров, руководителей, студентов и представителей традиционного профессорско-преподавательского состава вроде меня, старается распространять творческое мышление и разрабатывать совместно больше креативных способов преподавания. У нас даже есть психотерапевт, мы зовем его «доктор Мозгоправ», который приходит на наши совещания, помогает нам снять напряжение и двигаться дальше. Несмотря на наши общие цели, взаимоуважение и помощь от доктора Мозгоправа, со мной случилось несколько инцидентов, когда я, думая, что участвую в конструктивной конфронтации, умудрялся обидеть кого-то. А буквально недавно был случай, когда один из моих коллег-преподавателей внес отличное предложение по улучшению какого-то моего семинара. Вместо того чтобы «выслушать его так, словно я ошибался», я ответил ему довольно неприятным электронным письмом, содержащим несколько ехидных персональных выпадов. К счастью, решив не отправлять письмо сторяча, я прогулялся и успокоился (а также выпил бокальчик вина). Поразмыслив и поняв, что коллега был прав, я последовал его предложению (о том, чтобы мы уделяли студентам больше времени и личного внимания во время презентаций их проектов). В итоге занятие имело большой успех у слушателей. Иногда я чувствую, что едва сдерживаюсь, с языка так и рвется критическое замечание, которое, как мне кажется, пойдет на пользу группе, но опасаясь, что оно спровоцирует слишком много раздражения. Смысл моих рассуждений вот в чем: от момента к моменту и от одной группы к другой поиски золотой середины между достаточной конструктивностью и необходимой критикой очень сложны. Да и сама жизнь зачастую беспорядочна и запутанна, шагая по ней, все мы обязательно будем совершать ошибки.

Несколько лет назад я проводил семинар по менеджменту для группы, состоявшей из примерно 25 руководителей высшего звена Intel. Я спросил их, каково это – вступать в эффективную конструктивную конфронтацию. Они ответили, что в целом подобные дискуссии делают их гораздо более продуктивной компанией, но приходится постоянно бороться за то, чтобы подход работал. И пока во время совещаний одни команды «отклоняются» в сторону деструктивной конфронтации – с переходом на личности и прочими неприятными явлениями, другие – в противоположную сторону, превращаясь в сборище робких зануд, избегающих споров. Совет топ-менеджеров Intel напоминает урок, который

я извлек во время кампании организационных перемен в департаментах Министерства по делам ветеранов. Иметь свою политику и проводить тренинги недостаточно; чтобы взаимоотношения в команде были эффективными, нужно сосредоточиться на том, что происходит в каждой беседе и на каждой встрече, в которых вы участвуете. Следует всегда сохранять позитивный настрой на то, что вы и коллеги делаете «здесь и сейчас», и, не переставая, размышлять над всеми мелочами.

## Можно ли сделать исключение из правила для одного мудака?

Десятилетия исследований реакции групп людей на девиантное поведение ее членов показывают, что иногда лучше иметь под рукой одного-двух придурков, чем не иметь их вообще. Социальный психолог Роберт Чалдини из Университета штата Аризоны провел серию интересных экспериментов по изучению отношения людей к захламлению территории и установил, что один привлекающий к себе внимание нарушитель порядка может побудить окружающих поступать по правилам. Так, в одном эксперименте ассистент Чалдини создал искусственные «условия»: разбросал на территории небольшой закрытой парковки разные рекламки, фантики от конфет, окурки и бумажные стаканчики. В другом эксперименте искусственно созданные «условия» представляли собой территорию, «вылизанную» буквально до идеальной чистоты. Под дворники лобового стекла каждого находившегося на обеих стоянках автомобиля подсунули листовки большого формата с текстом: «ЭТО НЕДЕЛЯ БЕЗОПАСНОСТИ ТРАНСПОРТНОГО ДВИЖЕНИЯ. ПОЖАЛУЙСТА, БУДЬТЕ ОСТОРОЖНЫ ЗА РУЛЕМ». Чтобы получить нормальный обзор сквозь лобовое стекло, водитель обязательно должен был убрать листовку.

Вопрос заключался в том, как он поступит с листовкой – дойдет до урны или выбросит бумажку на землю? Оказалось (и это понятно), что люди чаще сорили на захламленной парковке, но при этом наблюдалась одна особенность: половина водителей сталкивалась с исследователем, который выходил из лифта вместе с ними, читал листовку, а потом нарочито бросал ее на землю. Любопытен эффект от наблюдения, как один невоспитанный человек мусорит, нарушая общепринятую норму: на чистой парковке те, кто видели данный поступок, реже швыряли на землю свою листовку (6 против 14%), но на грязной территории люди проделывали это чаще (54 против 32%).

Отсюда вывод: когда мы видим, как кто-то один нарушает известное правило («не мусорить»), пример «девиантного поведения» бросается окружающим в глаза и делает это правило более ярким и значительным для нашего сознания. Но, когда на наших глазах помимо «плохого» человека норму игнорируют многие окружающие, мы, в свою очередь, склонны поступить так же, поскольку видим – безобразие всем сходит с рук, и от нас как бы даже ждут нарушения. Другие эксперименты

Чалдини демонстрируют: несмотря на то что чаще всего люди не будут захламлять абсолютно чистую поверхность, *они еще менее склонны к этому, если на ней лежит хотя бы один фантик или окурок*. Согласно тому же принципу, нарушение известного правила одним-двумя людьми заставляет нас придерживаться его более строго, чем когда никто не преступает установленные нормы. Дело в том, что разительный контраст плохого поведения одного человека делает «хорошее поведение» всех остальных более очевидным и ярким в нашем сознании.

Выводы Чалдини не противоречат исследованиям в области девиантности и социальных норм и доказывают, что, когда в «стаде» держат одну-двух «паршивых овец» (пусть отвергаемых всеми, наказываемых и бойкотируемых), все остальные более добросовестно соблюдают гласные или негласные правила. Смысл сказанного в контексте построения цивилизованного места работы состоит в том, что если в организации не поощрять действия одного-двух придурков, то другие ее члены будут более старательно следовать правилу «не работайте с мудаками». «Козел на привязи» напоминает всем о том, как *не следует* себя вести, а также о неприятных последствиях нарушения правила.

Я не знаю организаций, которые нанимали бы мудаков в демонстрационных целях, но мне приходилось работать с компаниями, которые случайно приняли к себе одного или двух негодяев. А те потом (невольно) демонстрировали всем остальным, как *нельзя* себя вести. Не важно, насколько внимательно компания старается отсеять «трудных» кандидатов на вакансии. Одни превращаются в скандалистов и подлецов по личным причинам (часто никак не связанным с работой), другие умеют прятать свои темные стороны до тех пор, пока не получают место, не дослужатся до штатного профессора, партнера или, скажем, вашего босса. Как я писал в своем эссе в Harvard Business Review, «таким образом, настроившись не принимать на работу мудаков вообще, вы можете получить одного-двух, которые вам пригодятся». Одно электронное письмо, которое мне прислал консультант крупной фирмы, предоставляющей профессиональные услуги, добавляет важный нюанс: «Я согласен с тем, что один придурок под рукой нужен, но все должны знать, где его место, и уж точно, он, черт подери, не должен получать повышений». Консультант попал в цель. В конце концов, если вы держите при себе одного или двух мудаков в качестве примера «плохих парней», то всем должно быть совершенно ясно, что такое поведение *недопустимо*.

## **Предупреждение: не торопитесь клеймить людей**

Несколько лет назад я разговаривал с Питером Макдоналдом, одним из старейших инженеров IDEO. Он рассказывал о нескольких работавших там грубиянах, которых под определенным углом зрения можно принять за придурков. В компании, по словам Питера, довольно эффективно отсеивают склочников, скандалистов и интриганов, но новички иногда принимают жестких, прямолинейных людей, которые настаивают на применении самых высоких профессиональных стандартов к себе и окружающим, за вредных и недоброжелательных уродов. Питер продолжал: «Работая с человеком, который на первый взгляд казался мудаком, я каждый раз убеждался в ошибочности поверхностного впечатления: все они оказывались абсолютно нормальными, как только мы сходились ближе».

Опыт Питера в IDEO позволяет сделать несколько выводов для эффективного управления мудаками. Во-первых, не поддавайтесь соблазну вешать ярлык на каждого, кто вас раздражает или переживает сложный момент. Если вы клеймите всех подряд, ярлык теряет смысл. Во-вторых, не торопитесь называть людей сертифицированными мудаками только потому, что они порой ведут себя как временные мудаки или имеют неприветливую, угрюмую внешность. Многие неприятные внешне люди на самом деле обладают широкой душой, стоит только узнать их поближе. Я называю их «дикобразами с золотым сердцем». Когда человек редко улыбается, или редко смотрит в глаза, или, скажем, у него на лице постоянная ухмылка, наша естественная реакция – повесить на него ярлык козла. Как усвоил Питер, лучше придержать свое суждение и посмотреть, что такие люди делают на самом деле; понаблюдать, как они относятся к окружающим, под другим углом, в частности оценить их отношение к нижестоящим и подчиненным сотрудникам. И наконец, в-третьих, лучший способ избавиться от негативного стереотипа (например, от ни на чем не основанной уверенности, что данный человек или все люди определенной категории злы, ленивы, глупы и так далее) – поработать вместе над такой задачей, которая заставит вас успешно и уважительно сотрудничать ради хорошей цели. Современные исследования рекомендуют использовать данный прием, чтобы преодолеть этнические и расовые предубеждения. Но, как показывает опыт Питера Макдоналда, его можно распространить на преодоление уверенности, например, что кто-то



является негодяем или что какая-то группа лиц (юристы, в частности) – сплошь мерзавцы. Конечно, есть люди, с которыми метод не работает: чем больше вы их узнаете, тем больше получаете доказательств, что это – типичные представители сертифицированных мудаков. Но лучше делать выводы, основываясь на точных фактах, а не на надуманных представлениях.

## **Вывод: соблюдайте правило, связывая большую политику с повседневными маленькими делами**

Эффективное управление мудаками подразумевает взаимодействие, поддержание механизма положительной обратной связи между «большими» действиями организации (официально утвержденной корпоративной философией, сформулированными стратегией и политикой, профессиональной подготовкой работников, процедурами найма и увольнения, практикой вознаграждений) и маленькими повседневными поступками, в которых выражается реальное отношение людей друг к другу.

Мы видели большую стратегию Southwest, выражающуюся, например, в найме и увольнении людей за их отношение к делу и окружающим или лишении неисправимых пассажиров правом пользоваться услугами авиакомпании, которая подкреплялась мелочами, совершёнными руководителями. Помните, как Херб Кэллехер отказался принимать на должность пилота человека, который нагрубил секретарю в приемной, как Энн Роудс попросила недружелюбного сотрудника найти другую работу и как ее коллега купил билет чужой авиакомпании для хама-пассажира? Я собрал свои основные идеи в приведенный ниже список главных 10 шагов, которые организации и их лидеры могут предпринять, чтобы обеспечить соблюдение правила. Однако помните: никакая философия бизнеса, никакие практики менеджмента, предназначенные для поддержания правила «не работайте с мудаками», не значат ровным счетом ничего, если *вы должным образом не отнесетесь к человеку, стоящему прямо перед вами здесь и сейчас.*

## Десять главных шагов

### Как соблюдать правило «не работайте с мудаками»

1. **Провозгласите правило, запишите его и действуйте согласно ему.** Но если вы не сможете или не захотите следовать данному правилу, лучше вообще ничего не говорить. «Забыть» фальшивые декларации – меньшее из двух зол. Ведь вы не хотите прослыть лицемером и руководителем организации, полной мудаков.

2. **Мудаки будут нанимать других мудаков.** Держите своих местных козлов подальше от процесса найма или, если это невозможно, вовлеките как можно больше «цивилизованных» людей в процессы собеседования и принятия решений, чтобы компенсировать человеческое пристрастие нанимать «придурков вроде себя».

3. **Быстро избавляйтесь от мудаков.** Организации обычно терпят слишком долго перед тем, как избавиться от сертифицированных и неисправимых мудаков. А когда наконец решаются на увольнение, реакция обычно звучит так: «Почему мы ждали так долго?»

4. **Относитесь к сертифицированным мудакам как к некомпетентным сотрудникам.** Даже если эти люди великолепно справляются со своими другими обязанностями, но постоянно унижают окружающих, нужно относиться к ним как к профессионально непригодным.

5. **Власть порождает самодурство.** Имейте в виду, что наделение людей, кажущихся приятными и доброжелательными, даже небольшими властными полномочиями может превратить их в крупных мерзавцев.

6. **Используйте парадокс «власть – эффективность».** Примите тот факт, что даже в вашей организации есть и должна быть иерархия, но делайте все, чтобы нивелировать необязательные статусные разрывы между сотрудниками компании. В результате число мудаков уменьшится, а согласно лучшим исследованиям, эффективность повысится.

7. **Управляйте моментом, а не только процедурами, стратегией и системами.** Эффективное управление мудаками означает сосредоточение усилий на изменении даже незначительных аспектов в вашей и ваших сотрудников деятельности, вслед за этим последуют и крупные перемены. Размышляйте о том, что делаете, наблюдайте, как реагируют на вас и друг

на друга окружающие, и старайтесь скорректировать то, что происходит во время взаимодействия с тем, кто находится *прямо перед вами*.

**8. Моделируйте конструктивные конфронтации и учите людей правильно вести себя.** Сформируйте организационную культуру, в которой каждый понимает, когда спорить, когда следует остановиться, собрать информацию, выслушать чужое мнение, а когда перестать ныть и реализовать принятое решение (даже если с вами согласны не все). Когда наступит время для дискуссий по поводу идей, следуйте совету Карла Вайка: спорьте так, словно вы правы, слушайте так, будто ошибаетесь.

**9. Примите исключение из правила для одного мудака.** Люди охотнее следуют правилам и нормам, когда существуют редкие или случайные примеры девиантного поведения. Часто правило «не работайте с мудаками» гораздо полнее соблюдается в организациях, принимающих одного-двух придурков в демонстрационных целях. Эти «обратные ролевые модели» напоминают остальным о неправильном поведении.

**10. Итог: связывайте большую политику с повседневными маленькими делами.** Управление мудаками эффективно, когда в организации существует механизм положительной обратной связи между «большими» действиями и маленькими повседневными поступками людей, общающихся между собой или работающих вместе.

Я хотел бы также подчеркнуть, что настоящая проверка организации на соблюдение правила «не работайте с мудаками» наступает, когда дела идут плохо. Легко быть цивилизованным, когда все прекрасно, когда успех следует за успехом, а деньги и хвалебные речи льются рекой. Как упоминалось ранее, в годы сумасшедшей экспансии Google компания руководствовалась девизом «Не будь злым». Вспомните, как вице-президент Шона Браун объяснила суть этого девиза тем, что в Google невыгодно быть мудаком. Агрессивность была в компании под запретом с того самого дня, когда Ларри Пейдж и Сергей Брин основали ее. Я надеюсь, что данная норма сохраняется и сейчас, в период взросления Google, когда ей неизбежно приходится сталкиваться с финансовыми затруднениями. К сожалению, некоторые компании переживают неприятные метаморфозы, когда дела идут не так, как хотелось бы. Но все может быть иначе.

Xilinx, фирма производящая полупроводники, управляемая CEO Вимом Ройландсом, в 2001 г. осталась цивилизованным местом работы и после падения доходов более чем на 50% отчасти потому, что Ройландс

с большим уважением относился к каждому сотруднику. Он общался с людьми разных уровней, приглашая их в кабинет, и, не скрывая фактов, подробно отвечал на каждое взволнованное электронное письмо. Как рассказывает один работник компании, «нас поощряют задавать любые вопросы напрямую СЕО. Каждый раз, когда я это делаю, он в течение одного дня отвечает мне». Внимательное отношение к людям в Xilinx (здесь старались избежать увольнений, уговаривая сотрудников потерпеть временное сокращение зарплаты и предлагая добровольный переход на другую работу) объединило и сплотило их во время кризиса. И уже в 2003 г. финансовые показатели компании вернулись на прежний уровень. Еще больше впечатляет следующий факт: перед началом проблем (в 2000 г.) Xilinx занимала 21-е место в списке Fortune «100 лучших компаний для работы», но в 2001 г., в самую трудную для себя пору, она умудрилась забраться на шестую позицию и в 2002 г. оказалась на четвертом месте.

Уважительное отношение к людям позитивно сказывается на бизнесе, хотя оно и не всегда может спасти компанию, попавшую в трудное положение. Мы не можем знать заранее, что принесет нам и нашим организациям будущее. Но, работая с людьми, вы со 100-процентной уверенностью знаете, что ваши дни будут наполнены разговорами лицом к лицу или по телефону, электронной перепиской, встречами и другими видами человеческого взаимодействия. А если в вашей организации царит правило «не работайте с мудаками», вы уверены, что все эти мгновения, часы и дни станут для вас гораздо более значимыми, мирными и приятными.

## Глава 4

# Как посадить на цепь своего «внутреннего козла»

Предыдущая глава была посвящена применению правила в организациях. Здесь же мы поговорим о том, как применить его к себе, о том, как не дать своему «внутреннему козлу» поднять свою уродливую голову. Некоторые люди постоянно ведут себя как мудаки, куда бы ни пришли. Они не могут сдерживать свои презрение и злобу, отравляя ими даже самые мирные, теплые и дорогие сердцу места. Если у вас все время проявляются подобные качества, то вам, вероятно, нужна профессиональная помощь психолога, Прозак<sup>[16]</sup>, занятия по управлению гневом, трансцендентальная медитация, больше физических упражнений или все одновременно. Совместные усилия коллег, любимых людей, врачей всех мастей и фармацевтической промышленности помогают удерживать агрессивность под контролем. Тем не менее многие из нас, даже добрые от природы и психически здоровые личности, в определенных условиях могут стать злобными и жестокими. Человеческие эмоции, в том числе гнев, презрение и страх, удивительно заразны. Преобладание забияк и скандалистов во многих организациях плюс прессинг, свойственный большинству профессий, затрудняют нам существование на работе и заставляют (по крайней мере, иногда) взрываться или попадать в обстоятельства, способные превратить нас в опасных негодяев.

Однако существуют способы исправить свой характер. Первый шаг – рассматривать поведение мудака как заразную болезнь. Как только вы даете волю своему высокомерию, злобе и неприязни или когда они в определенных ситуациях обрушиваются на вас, агрессия распространяется, как греческий огонь. Элейн Хэтфилд и ее коллеги в своем исследовании под названием Emotional contagion («Эмоциональная инфекция») пришли к заключению, что «в разговоре люди, как правило, автоматически и постоянно подражают движениям, мимике, голосу, позам и оперантному поведению собеседника, стараясь синхронизировать их». Если у вас на лице написано презрение, то другие (даже сторонние наблюдатели, а не только непосредственные «объекты» ваших эмоций) ответят вам зеркально, разжигая порочный круг, который может превратить

всех в злобных монстров, похожих вас. Эксперименты Ли Томпсона и Камерона Андерсона показывают, что даже сердобольные люди, присоединившиеся к группе, возглавляемой «энергичным, агрессивным, грубым, классически задиристым» мерзавцем, «временно превращаются в копии этих злобных альфа-самцов». Доказательства того, что злобность – инфекционное заболевание, которое вы можете подхватить от своего босса, не ограничены лабораторными исследованиями. Доктор Мишель Даффи наблюдала за поведением выборки из 177 работников больницы, чтобы оценить влияние на них «морально отстраненных» боссов – людей равнодушных, потворствовавших травле, унижениям и неприветливости в коллективе. Полгода спустя Даффи обнаружила, что те, кто работал под руководством агрессивного скандалиста, часто сами становились мерзавцами. Как сообщила New York Times Даффи, «такая моральная отстраненность распространяется, как вирусное заболевание». Научные работы на тему «заразности агрессивного поведения» также доказывают, что, когда человек ловит на себе чей-то хмурый или неприязненный взгляд, другими словами – принимает на себя чье-то плохое настроение, он раздражается и грубит, часто даже не осознавая и отрицая это. Таким образом, находясь в обществе людей, которые *выглядят* сердитыми, вы начинаете *чувствовать* себя сердитым. Хэтфилд и ее коллеги подытожили свое исследование «эмоциональной инфекции» восточной мудростью: «Мудрец, связавшийся со злодеем, становится глупцом».

Скопище мудаков, как «вакуум вежливости», высасывает тепло и доброту из каждого, кто вступает в него, и заполняет образовавшуюся пустоту холодом и высокомерием. Об опасностях, связанных с этим, хорошо сказано в мудром совете, который я услышал однажды от ныне покойного Билла Лазье, успешного руководителя, последние 20 лет своей карьеры преподававшего бизнес и предпринимательство в Стэнфорде. Лазье говорил, что, когда получаешь предложение о работе или приглашение в команду, следует повнимательнее присмотреться к людям, с которыми скоро придется работать, обращая внимание не только на их успешность. Он предупредил, что если будущие коллеги эгоцентричны, неприятны, мелочны, аморальны, переутомлены или болезненны, то твои шансы переделать их и превратить команду в здоровое место работы очень малы, даже если это крохотная компания. Попав же в группу, заполненную агрессивными негодьями, вы, скорее всего, подхватите их болезнь.

К сожалению, я усвоил этот урок только после вступления в группу, возглавляемую тогда одним знаменитым гуру менеджмента. Дело было

в Кремниевой долине в разгар бума доткомов<sup>[17]</sup>, когда во всем регионе царили высокомерие, эгоизм и негласная вера в то, что если ты не разбогатеешь сейчас, то ты, стало быть, дурак. Наша небольшая группа встречалась несколько воскресений подряд, мы говорили о создании сайта, посвященного бизнес-стратегиям. На заседаниях обычно присутствовали семь-восемь человек, но невоспитанность была свойственна лишь четверем из нас: тому самому гуру, двум экспертам в области менеджмента и мне. Все мы соперничали, чтобы утвердиться в роли альфа-самца. Кроме того, говорили в основном тоже мы; другие присутствовавшие женщины и мужчины помладше редко открывали рот, но, если и пытались вставить слово, мы игнорировали или обрывали их и вновь возвращались к нашему жалкому «рыцарскому турниру» с призом в виде статуса.

Разумеется, мы соблюдали видимость вежливости, но она едва скрывала наше напряжение и отвратительное желание перецеголять других. Якобы делясь идеями о создании компании (которые в итоге не были реализованы), мы на самом деле тратили свое и чужое время на выпендрож знаниями, достижениями; перебивали друг друга и торопливой скороговоркой выдавали монологи, лишь бы «завладеть эфиром». Один мой знакомый консультант по менеджменту описывает подобные встречи следующим образом: «Как будто смотришь на обезьян в зоопарке, которые кидаются фекалиями, чтобы утвердить свое доминирование в стае».

Замечание коллеги довольно точно резюмирует наши занятия. В конце каждого заседания я чувствовал себя полным мудаком, и это ощущение было вполне заслуженным. Моя жена Марина обратила внимание, что каждый раз, приходя домой с этих встреч, я и дома продолжал вести себя как властный и напыщенный придурок. По ее словам, я страдал от тяжелого «отравления тестостероном». Придя в конце концов в чувство, я осознал, что подхватил сам и разжег в группе эпидемию «лихорадки мудака». Поэтому я ушел из группы.

Мне нравится думать о себе как о хорошем, высоконравственном и волевом человеке, застрахованном от подражания подлым идиотам, кишачим вокруг. С вами, вероятно, происходит то же самое. К сожалению, как доказывают горы собранных фактов и совет Билла Лазье, «лихорадка мудака» – это инфекционное заболевание, которое может подхватить каждый. Это плохая новость. Хорошая же новость в том, что мы – не бессильные пешки, которые, оказавшись по колено в придурках, осуждены на превращение в их язвительных и жестоких клонов.



## **Как избежать заражения «лихорадкой мудака»**

### **Избегайте козлов – Леонардо да Винчи все понял правильно**

Совет Билла Лазье означает, что вы должны «выполнить свое домашнее задание», прежде чем принять предложение о работе. Узнайте, не прямым ли в логово мудаков вы собираетесь шагнуть, и если это окажется так, то не поддавайтесь соблазну присоединиться к ним. Леонардо да Винчи говорил: «Легче сопротивляться в начале, чем в конце». Это разумная социальная психология. Чем больше времени и усилий люди вкладывают во что-нибудь – не важно насколько это может быть бесполезно, неуместно или вообще глупо, – тем труднее им потом отказаться от сделанного, будь то плохая инвестиция, деструктивные отношения, работа, где вас безбожно эксплуатируют, или рабочее место, заполненное тиранами, задирами и подонками.

Хотя большинство людей знают, что невозвратные издержки не должны влиять на принятие решения, человеческими поступками все равно зачастую движет синдром «слишком вложил, чтобы бросить». Мы все время оправдываем потраченные усилия, страдания, годы и годы, посвященные чему-то, уверяя себя и окружающих, что во всем этом должно быть что-то стоящее и важное, иначе мы никогда не потратили бы столько лет жизни впустую. И тут-то получаем двойной удар: чем дольше мы остаемся в окружении мерзавцев, тем больше склонны к тому, чтобы стать точно такими же.

Я мог бы сохранить себе кучу нервов, если бы последовал правилу да Винчи перед тем, как вступать в ту группу, которую возглавлял знаменитый гуру. Мне и раньше было известно, что он высокомерный и властный урод, – мне доводилось присутствовать на встречах с ним по другим проектам, где и произошло заражение «лихорадкой мудака». И все же я не смог удержаться: жадность к деньгам и амбициозность пересилили мой слабый внутренний голосок, предупреждавший: «Если ты согласишься на участие, то будешь вести себя, как козел». В конечном счете я опомнился. Мне хотя бы удалось удрать до того, как время и силы были потрачены и начался синдром «слишком вложил, чтобы уйти».

Порой правило да Винчи сможет уберечь от места работы, где в процессе собеседования и рекрутинга работодатели вас одурачат, а когда вы устроитесь, начнут показывать свою истинную суть. Вот что

случилось с моим другом и коллегой. Назовем ее Андреа. Женщине предложили невероятную работу со всеми уважаемым ученым. Уговаривая ее принять предложение и стать куратором многообещающей инновационной программы, он пообещал самое тесное сотрудничество, свободу действий и профессиональное уважение. Ученый восторгался ее прошлым опытом управления аналогичными программами, тепло отнесся к ней – словом, был само обаяние. Однако ученый показал свое истинное лицо сразу после того, как Андреа приняла его предложение, хотя и до наступления официальной даты начала работы. Она была так возбуждена своей новой должностью, что сразу стала ходить на совещания, где присутствовали и ученый и коллеги. Началось с того, что босс не представил ее команде, несколько раз оборвал ее и продемонстрировал свое полное пренебрежение к идеям Андреа. Хотя ее пригласили, чтобы разработать стратегию, она услышала совет: «Просто сядь в лифт, пока он движется». Когда Андреа попросила о встрече с ученым, чтобы обсудить возникшее у нее беспокойство, тот просто не нашел для нее времени. Андреа разумно решила махнуть рукой на эту должность.

У моей жены Марины был аналогичный опыт около 20 лет назад, когда она еще была молодым адвокатом. Уже приняв предложение о работе с известным судебным адвокатом, Марина повстречала знакомого молодого юриста из той же фирмы, который разоблачил истинную сущность «звезды» как отъявленного мудака. Когда адвокат получил известие от отдела управления персоналом, что Марина передумала, потому что «с ним трудно работать», он немедленно позвонил ей с руганью и стал давить, чтобы узнать, кто же его «сдал». Марина отказалась раскрывать свой источник, и юрист, став вести себя еще враждебнее, услышал: «Неужели вы не понимаете, что ваши манеры во время разговора только подтверждают разумность моего решения?»

Андреа и Марине было бы намного проще, если бы они заранее сделали необходимую «домашнюю работу». И все же женщины оказались достаточно мудры, чтобы «сопротивляться в начале», тем самым избавив себя от унижений и работы, на которой они могли бы подцепить «лихорадку мудака».

**Уйдите или держитесь так далеко, насколько это возможно**

Не всегда представляется возможным заранее узнать, каким будет место, где вам предстоит работать. Люди, которые нанимают вас, часто

производят ложное впечатление во время собеседований (помните ученого и Андреа?) или пользуются уловкой маркетологов «заманить и подменить», очаровывая восхитительными коллегами, когда вербуют, и отправляя в мерзкую группу после подписания контракта. Или работа оказывается слишком напряженной – с неурочными часами, чересчур жесткими сроками, грубыми заказчиками, – и вы не сможете сдерживать беспокойство и злость. В таких случаях тоже работает правило да Винчи: убирайтесь оттуда поскорее.

Случай с официанткой Джессикой Сивер, напечатанный в увлекательной книге под названием Gig<sup>[18]</sup> («Это временно») – своеобразной коллекции, состоящей из более чем 120 интервью, в которых американские трудящиеся говорили о своей работе, – показывает, как такое может произойти. Сивер сообщила, что научилась правильно обходиться с посетителями, «когда они ведут себя чересчур неадекватно или жутко набрались». Нужно просто их избегать и большую часть времени сдерживать свое раздражение. Но в одном шумном, забитом под завязку баре Сивер, работая седьмой день кряду, дошла до предела. Один пьяница из Алабамы угощал выпивкой друзей, заказывая партию за партией и не давая ни цента на чай. После очередного заказа текилы Сивер «насыпала ему соль на голову» и заявила: «Знаешь, друг, если ты не начнешь давать мне на чай, то можешь просто попробовать дотащить свою задницу до бара. Я продала тебе напитков уже как минимум на сто пятьдесят баксов, а ты по-прежнему жмотничаешь!» Сивер вскоре ушла оттуда в более приятное местечко, где риск заражения «лихорадкой мудака» был намного ниже.

Инстинкт подсказал Сивер держаться подальше от поддатого козла, но она не могла этого сделать, поскольку тот расположился прямо посреди ее секции зала. Однако история Сивер напоминает: если вы не можете или не хотите увольняться с работы, сделайте все возможное, чтобы ограничить контакты с худшими сотрудниками. Как можно реже ходите на совещания с известными вам мудаками, отвечайте на их запросы как можно медленнее или старайтесь вообще не реагировать на них, а если избежать встреч не удастся, постарайтесь максимально сократить их продолжительность. Я еще буду говорить о приемах уклонения от контактов в главе 5, поскольку это знание необходимо для выживания в «отравленных» местах, которые вы не можете покинуть. Кстати, умение прятаться и уходить от встреч может уменьшить риск подцепить и распространить плохое настроение. Чтобы так поступать, возможно, придется разучиться делать то, что нам всем говорили в начальной школе:

что «хорошие дети» сидят на своих местах и всё терпят – от одурманивающей скуки до злых учителей.

Многие из нас, став взрослыми, никак не могут выкинуть эту максиму из головы. Мы чувствуем себя приклеенными к стульям во время бесед или встреч с неприятными людьми. Послушайте, что говорит автор Ник Хорнби: «Один из немногих советов, который я хотел бы дать молодому поколению, – *вы можете уйти*». Хорнби имел в виду скучные концерты и фильмы, но на самом деле это совет на любой случай жизни. А для меня он годится и для ситуации, когда вы оказались в присутствии мудаков.

### **Предупреждение: рассматривать сотрудников как соперников и врагов – опасно**

Как мы узнали из предыдущей главы, когда различия в статусе людей (и бабуинов!), находящихся на вершине, в середине и внизу иерархии, подчеркиваются и растут, это раскрывает худшие качества всех членов группы. Альфа-самцы и альфа-самки превращаются в эгоистичных и бесчувственных уродов и начинают унижать своих подчиненных. Люди, занимающие худшие позиции, увольняются, страдают психологически и работают ниже своих способностей. Многие организации умножают данные проблемы, постоянно проводя переаттестации и составляя рейтинги сотрудников, раздавая бонусы парочке звезд и относясь к остальным как к людям второго или третьего сорта. К сожалению, в результате такой политики коллеги, которые должны быть друзьями, разобщаются и становятся врагами, беспощадными придурками, доходящими до дикости в попытках вскарабкаться по служебной лестнице, попутно сталкивая своих соперников.

И все же мнение, что организационная жизнь – это беспощадная конкуренция, – опасная полуправда. Почти всегда она состоит из переплетения сотрудничества и соревнования, и организации, запрещающие чрезмерную внутреннюю конкуренцию, не только более цивилизованны, но и более эффективны, несмотря на сложившиеся в обществе мифы. Если оценивать личные шансы, то, увязывая самооценку со статусом «большой шишки» и желанием удержаться на верхушке иерархической пирамиды, вы играете в игру, которую скорее всего проиграете. Вы вряд ли станете лучшим продавцом, лучшим игроком в бейсбол или СЕО, но, даже став им, в конце концов потеряете свою корону. Победа – замечательная вещь, когда на пути к ней вы способны

помогать людям и уважать их. Шагая к высокому статусу по головам и обращаясь с другими как с лузерами (когда наконец достигнете вершины), вы, по моему мнению, унижаете свое собственное человеческое достоинство и подрываете деятельность команды или организации.

Исследования социальных психологов предлагают нам пару полезных трюков, предотвращающих превращение в сверхагрессивных карьеристов и позволяющих выработать иммунитет к «лихорадке мудака». Используемые нами допущения и язык – увеличительные стекла, сквозь которые мы смотрим на мир, – могут существенно влиять на наше отношение к другим. Даже небольшие различия в речи, которые мы улавливаем, могут определить это отношение – сотрудничаем мы или конкурируем.

Стэнфордский исследователь Ли Росс и его коллеги опубликовали результаты своих экспериментов в *Journal of Experimental Psychology* и *Personality and Social Psychology Bulletin*. Студенты – участники опытов парами играли в игру, имея выбор сотрудничать с партнером и добиваться взаимной выгоды или соперничать, рассчитывая на выигрыш одного и проигрыш другого.

Игры основывались на классической дилемме заключенного<sup>[19]</sup>. Если обе стороны декларировали сотрудничество и честно взаимодействовали, то получали достойное и равное вознаграждение. Когда игроки конкурировали, то оба попадали впросак, заработав очень мало очков. Если в паре один человек заявлял себя как конкурент, а другой старался взаимодействовать, то первый зарабатывал много, а последний – ничтожно мало. Люди, которые в ситуациях, схожих с дилеммой заключенного, действуют исключительно в своих интересах, зачастую лгут партнеру, заверяя его, что обязательно будут помогать ему, но на деле идут против него, чтобы забрать все «лакомства» себе. Ситуации, аналогичные дилемме заключенного, были использованы в тысячах экспериментов и математических моделей, даже в работах некоторых лауреатов Нобелевской премии.

В экспериментах Росса единственное различие в условиях двух игр состояло в том, что одной половине участников сообщили, что это игра «Сообщество» (ассоциирующаяся с образами общей судьбы и сотрудничества), а другой – что это игра «Уолл-стрит» (ассоциирующаяся с образом беспощадного мира, существующего по принципу «человек человеку волк»). В игре «Сообщество» участники существенно честнее заявляли свои намерения и активно сотрудничали по сравнению с игроками в «Уолл-стрит». Те же выводы повторились в экспериментах, проведенных

среди кадетов Академии Военно-воздушных сил США. Когда люди предварительно получают установку на определенные образы или информацию, содержащую слова «враг», «сражение», «опрометчивый», «порочный», «юрист» и «капиталистический», они менее склонны к сотрудничеству. Совершенно другая картина наблюдается, если текст содержит установочные слова «помогли», «справедливый», «теплый», «общий» и «делиться». Таким образом, эти, казалось бы, незначительные лингвистические различия очень сильно влияют на желание людей вести себя как эгоистичные и бесчестные предатели.

Последствия взгляда на жизнь исключительно как на конкурентную игру хорошо видны в словах Джеймса Халпина, бывшего CEO компании CompuUSA. Вот что он советовал своим людям: «Ваши коллеги – это ваши конкуренты», «Я предлагаю своим работникам задавать себе в конце работы вопрос “Что я сделал сегодня, чтобы подняться выше моих коллег?”, и, если им нечего будет ответить, значит, день потрачен впустую». Халпин рассказал журналу *Academy of Management Executive*, что претворил эту философию в действие следующим образом: проводя совещания с 20 региональными директорами предприятий розничной сети, он начертил в центре стола в зале заседаний линию, делящую его на две половины. Людей рассадил так: 10 более эффективных руководителей расположились за, а 10 самых слабых по результативности устроились перед ней, ближе к топ-менеджерам компании, «поскольку им полезнее было слушать все, что мы хотели сказать». Все директора имели бейджики с цифрами, обозначающими «коэффициент выноса» (потерянное и украденное оборудование) в магазинах, которыми управляли. Халпин считал, что правильной реакцией на плохие цифры должно быть что-то вроде: «Посмотри-ка, сколько воруют у этого парня! Ужасный показатель по сравнению со средним по компании! Я рядом с ним не сяду». Халпин никогда не упоминал альтернативную систему, при которой люди, делающие все хорошо, помогают и дают советы тем, у кого получается плохо, и в выигрыше оказывается вся организация. Халпина в конечном счете выдворили из CompuUSA после того, как у компании возникли серьезные финансовые проблемы, но меня всегда интересовал описанный им подход, ярко демонстрирующий влияние видения мира, принятого человеком, на его поведение. Халпин целенаправленно создавал мир, где беспощадная конкуренция была ожидаемой и даже желательной. Вывод: если вы хотите обуздать своего «внутреннего козла» и избежать заражения (и распространения) этой формы «лихорадки мудака», то используйте идеи и обороты речи, которые будут описывать жизнь

как систему, помогающую сосредоточиться на сотрудничестве. Рассмотрим три «системы сотрудничества», которые вы можете использовать.

Во-первых, несмотря на то что многие ситуации действительно требуют сочетания конкуренции и сотрудничества, попробуйте сосредоточиться на беспроблемных вариантах. Посещая организации, чтобы получить представление о том, насколько сильны там взаимодействие и соперничество, я внимательно слушаю слова, которые употребляют сотрудники. Я запоминаю, когда говорят «мы» вместо «я» или «меня», уделяю пристальное внимание тому, как люди рассказывают о связях с другими группами этой организации, говорят ли они по-прежнему «мы» или начинают говорить «мы» против «них». Звучит банально, но, как показали Алан Кей и Ли Росс, небольшие различия в речи могут быть симптомами.

Знаменитый гуру менеджмента Питер Друкер, буквально перед своей смертью оглянувшийся на свою 65-летнюю карьеру консультанта, сделал вывод: великие лидеры могут быть «и харизматичными, и скучными, и мечтателями, и рационалистами», но у самых вдохновляющих и эффективных известных ему менеджеров было нечто общее. Главное – «они думали и говорили “мы” вместо “я”». Так что начинайте вслушиваться в то, какими словами пользуетесь вы и ваши коллеги. Запишите несколько совещаний на диктофон, а потом прослушайте, что получилось. Если на записях почти все время звучит «мне», «меня» или «я», а также «мы» против «них», то, возможно, пришло время менять свою манеру разговора. Это поможет вам сдерживать своего «внутреннего козла».

Во-вторых, примите систему, которая поможет вам сконцентрировать внимание на том, в чем вы не лучше или не хуже других людей. Не заикливайтесь на крупных и мелких особенностях, отличающих вас в лучшую сторону (провоцирующих высокомерное и отчужденное поведение) или в худшую сторону (провоцирующих зависть и враждебность). Подумайте о том, что вы все имеете много общего. Подумайте о вещах, в которых все мы нуждаемся: о любви, утешении, счастье и уважении. Я осознал силу такого подхода, когда частный дизайнер шкафов по имени Венди потратила несколько часов в моем доме, чтобы спроектировать новую кладовую. На мою просьбу рассказать о ее бизнесе она ответила, что рецепт проектирования хорошего шкафа и интересного и уважительного взаимодействия с клиентами – сосредоточиться на том, в чем люди похожи. «Мы все одинаковы» – вот мантра Венди.

Венди проиллюстрировала свою точку зрения необычным сравнением. По ее словам, она подошла ко мне и моей кладовой с тем же принципом, что и к своему предыдущему клиенту. То был садомазохист, которому требовалось отдельное помещение для кнутов и цепей. Венди выслушала его пожелания, измерила аксессуары и поразмышляла над поставленной задачей. Вот и все. Затем она добавила, что на самом деле мои нужды и моя кладовая «не очень отличаются от того, чего хотел предыдущий заказчик» (хотя у меня нет кнутов или цепей). Потому что, если отбросить внешнюю оболочку, «мы все одинаковы» во многих вещах. Конечно, есть и немало такого, чем люди различаются, возникают хорошие поводы отмечать эти различия и награждать за выдающиеся навыки и высокий уровень производительности. И все же я думаю, что философия Венди и ее видение мира конструктивны, потому что напоминают о том, что все мы люди, а это помогает лучше понимать друг друга и обращаться с окружающими так, как нам бы хотелось, чтобы обращались с нами.

И наконец, читая или смотря телевизионные программы о бизнесе или спорте, вы достаточно часто сталкиваетесь с видением мира как места, где все хотят «больше, больше, больше – для меня, меня, меня» каждую минуту в любом смысле. Старая наклейка на бампер прекрасно суммирует происходящее в мире: «Кто умрет с большим числом игрушек, тот и выиграл» – мощное, но обычно неявное послание о том, что мы все находимся в ловушке этого соревнования длиной в жизнь, в котором люди никогда не смогут получить достаточно денег, престижа, побед, классных вещей, красоты или секса. И о том, что мы все хотим и должны хотеть получить больше «лакомств», чем все остальные...

Данный подход к жизни – топливо для постоянных поисков совершенства, и он имеет свои большие преимущества, когда речь идет о великих спортивных достижениях или искусстве, об элегантных и функциональных вещах, невероятных хирургических операциях и магических лекарствах, а также об удивительно эффективных и человеческих организациях. И все же, когда стремление к совершенству заходит слишком далеко, сочетание вечной неудовлетворенности, неиссякаемых желаний и неуместной конкуренции может причинить вред вашему психическому здоровью. Вы начнете относиться к людям «ниже» вас как к жалким существам, достойным лишь вашего презрения, и смотреть на людей «выше» вас (имеющих больше вещей и обладающих более высоким положением) как на объекты зависти и ревности.

Опять же, определенное видение может помочь и здесь. Скажите себе: «У меня всего достаточно». Безусловно, кому-то нужно больше, чем у него



есть, – многим людям на нашей планете по-прежнему нужно более безопасное место для жизни, большее количество еды и других предметов первой необходимости. Однако слишком многие из нас постоянно неудовлетворены и чувствуют себя обиженными даже несмотря на то, что имеют все, что нужно для хорошей жизни (по объективным стандартам). Эта идея пришла мне в голову после чтения прекрасного стихотворения Джо Хеллер («Джо Хеллер»), которое опубликовал в *New Yorker* Курт Воннегут и которое посвящено автору известного романа о Второй мировой войне «Уловка-22». В стихотворении описан прием в доме миллиардера, куда были приглашены Хеллер и Воннегут. Хеллер заметил тогда Воннегугу, что обладает кое-чем, чего никогда не будет у миллиардера, – «знанием того, что у меня всего достаточно». Эти мудрые слова дают вам систему, которая поможет оставаться в мире с самим собой и относиться к окружающим с любовью и уважением.

*Джо Хеллер*

История правдива, даю слово:

Джозеф Хеллер, забавный и важный писатель, покойный теперь, и я были на важном приеме, который закатил миллиардер на Шелтер-Айленд.

Спросил я: «Джо, осознаёшь ли ты, что тот, кто принимает здесь гостей, всего вчера мог заработать больше, чем роман “Уловка-22” смог заработать за все время?»

И Джо сказал: «Есть что-то у меня, чем никогда не будет обладать он».

И я спросил: «Что это может быть такое, Джо?»

А Джо ответил: «Осознание, что у меня достаточно всего».

Неплохо! Спи спокойно!<sup>[20]</sup>

*Курт Воннегут*

*The New Yorker, 16 мая 2005 г.*

## Взгляните на себя со стороны

Я был осторожен в определении понятия «мудак» с точки зрения его воздействия на других людей. Вспомните первый из двух тестов «детектора мудаков», которые я представил в начале книги: *чувствует ли себя «объект» угнетенным, оскорбленным, выдохшимся или униженным после разговора с предполагаемым мудаком? В частности, возникает ли у «объекта» ощущение вины?* То есть не важно, считаете вы себя негодяем или нет, важнее, что думают на этот счет другие люди. Сотни научных работ по социальной психологии показывают, что почти все люди живут с искаженным и зачастую завышенным представлением о том, как они обращаются с окружающими, как воздействуют на них и как воспринимаются ими. Если вы хотите взглянуть в лицо жестоким фактам вместо того, чтобы барахтаться в своих обеляющих вас заблуждениях, попробуйте сравнить свое представление о себе и то, каким видят вас люди.

Проведенная бизнес-коучами Кейт Лудеман и Эдди Эрландсоном работа с «альфа-самцами» нескольких компаний демонстрирует, как это следует делать. Коучи подчеркивают, что у таких людей есть свои сильные стороны – способность решительно действовать и добиваться результата, поэтому несправедливо называть их мудаками. Однако, как могли наблюдать и мы, между такими людьми существует поразительное сходство. Лудеман и Эрландсон поняли: для того, чтобы изменить деструктивное поведение «альфа-самца», сначала необходимо собрать информацию о том, каким его видят люди более высокого ранга, равные по статусу и подчиненные. Так, для одного клиента они собрали 50-страничное досье о его действиях и поведении, опросив 35 разных респондентов, а затем сжали полученную информацию в таблицу, уместающуюся на одной странице. Коучи отмечают, что, несмотря на первую защитную реакцию, многие «альфа-самцы» почти сразу перестают спорить с массой неопровержимых доказательств и это мотивирует их к изменению своего поведения.

Как Кейт Лудеман и Эдди Эрландсон сообщали Harvard Business Review, среди самых известных их клиентов были Майкл Делл (основатель и председатель совета директоров компьютерного гиганта Dell) и Кевин Роллинз (нынешний CEO этой компании). Подчиненные Майкла Делла считали его отчужденным, нетерпеливым и неблагодарным человеком.

Люди же, работавшие с Роллинзом, жаловались на его чрезмерную критичность, упрямство, самоуверенность и неумение выслушать собеседника до конца, поскольку он имел привычку сразу отметить чужие идеи и возвращаться к своим предложениям. Ни Делл, ни Роллинз не подозревали, сколько страха и разочарования они плодили в своей компании.

К их чести, Делл и Роллинз изо всех сил работали над тем, чтобы изменить собственное негативное поведение, и сейчас контролируют свой прогресс регулярными всесторонними проверками. Кроме того, оба с долей юмора отнеслись к процессу обуздания того, что я называю «внутренним козлом». Роллинз, например, купил игрушку – Любопытного Джорджа<sup>[21]</sup>, чтобы напоминать себе о том, что нужно «быть более внимательным и открытым к чужим идеям». Делл и Роллинз внесли несколько системных изменений в организационные процедуры, в том числе в работу отдела управления персоналом, чтобы скорректировать представление об идеальном кандидате на пост исполнительного директора, сделав акцент на умении слушать людей и уважительном отношении к ним. А то, что они стали открыто говорить о своих слабостях, «позволило» другим топ-менеджерам признаваться в собственной раздражительности и равнодушии и дало им право «одергивать начальство за плохое поведение», когда оно начинает себя неправильно вести. Как сказал один руководитель высшего звена: «После того как кто-то признаёт за собой привычку “взрываться” на совещаниях, от которой намерен избавиться, у всех нас появляется право “шикнуть” на него в нужный момент. И мы это делаем».

## Обернитесь лицом к своему прошлому

Я решил, не обсуждая наших внутренних демонов, сконцентрироваться на том, как избежать заражения и распространения «лихорадки мудака». Я делаю так, поскольку существует слишком много советов по управлению придурками, негодьями и жестокими начальниками (в том числе советов о том, как они сами должны управлять собой), где во главу угла ставят их личность. И почти все забывают о том, что «лихорадку мудака» может подцепить *любой человек*. Несмотря на известные утверждения и поговорки типа «леопард не меняет своих пятен» и «рожденный придурком придурком и умрет», огромное число исследований в области психологии приводит к выводу: личность оказывает в лучшем случае умеренное влияние на поведение людей в разных ситуациях. Кроме того, я старался не концентрироваться на личностных чертах. Дело в том, что по сравнению с временем и усилиями, которые потребуются для изменения вашей или чьей-то личности, вы получите гораздо больше отдачи, если будете делать (или учить других делать) простые и явные вещи: грамотно выбирать место работы, вовремя уходить из компании с плохой рабочей атмосферой, стараться избегать неприятных людей, менять свое видение мира и не забывать корректировать поведение в зависимости от того, каким видят вас окружающие. Такие шаги отнюдь не безболезненны, но они гораздо проще и имеют больше шансов на успех, чем преобразование личности, сформированной при рождении или в процессе воспитания.

Однако не стоит уверять себя, что личность не имеет значения. Исследователи открыли и классифицировали тысячи личностных характеристик. И сотни из этих черт влияют на склонность человека вести себя как мудака. Это беспокойность, агрессивность, доминирование, эмоциональная стабильность, родовая травма, пассивная агрессивность, поведение типа «А»<sup>[22]</sup>, потребность в контроле, нейротизм, нарциссизм, паранойя, терпимость, доверие, душевное тепло и так далее. Невозможно провести «анализ склонностей мудаков», принимая во внимание каждый известный тип личности и все имеющиеся предпосылки. Но есть один важный урок, который вам необходимо усвоить; это старая поговорка в психологии, подкрепленная стопками научных доказательств: *лучший предсказатель будущего поведения – это прошлое поведение*. Вот простая истина, означающая, что решение посмотреть в лицо собственному

темному прошлому (как делают это во время лечения алкоголики и люди, страдающие другими зависимостями) может оказаться важным шагом на пути к трезвой оценке своих действий и началу изменения «предрасположенности стать мудаком».

Спросите себя, были ли вы хулиганом в школе? Есть сотни научных работ на тему издевательств в этом возрасте о детях, которые постоянно притесняют и унижают своих одноклассников. Дэн Олвеус провел глубокие и масштабные исследования в Норвегии, опросив более 130 000 учащихся и отслеживая затем судьбу как хулиганов, так и их жертв. Его результаты показали, что около 7% норвежских детей проявляют себя как задиры и около 9% являются жертвами. Согласно данным Олвеуса, вполне возможно предсказать, какие дети вырастут обидчиками: чаще всего это те, кто был воспитан равнодушными или злыми родителями; те, кому прощались агрессивное поведение, и те, кто стал известен своим «бойким и взрывным темпераментом» еще до школы. Не существует систематических исследований, доказывающих, что хулиганы в школе становятся тиранами на работе. Но, как демонстрирует исследование Олвеуса, отмеченная в школе злость переходит во взрослую жизнь: приблизительно 60% мальчиков, заслуживших звание хулигана в период с шестого по девятый классы, к 24 годам были осуждены как минимум за одно преступление (этот показатель составляет всего лишь 10% среди тех, кто не в детстве не проявлял плохих качеств). Выводы достаточно убедительны для того, чтобы предположить: если вы хулиганили в школе, значит, имеете склонность дразнить, притеснять и унижать коллег, издеваться над ними, угрожать и даже причинять им физический вред.

Решение посмотреть в лицо фактам о своем прошлом поведении поможет вам оценить риск того, что в будущем вы будете вести себя как мудака. Однако есть довольно интересные исследования, проведенные антропологами, историками и психологами, свидетельствующие о том, что культура, в которой вы воспитывались, может усилить этот риск, особенно если вы росли в агрессивной семье. Проиллюстрирую сказанное выводами из работы Дова Коэна и его коллег (Университет штата Мичиган): допустим, вы выросли в атмосфере чести, в регионе или группе, «где даже маленькие разногласия превращаются в состязания за репутацию и социальный статус». Антропологи считают, что это такая культура, в которой мужчины зарабатывают и поддерживают статус человека, которым «нельзя помыкать», «кого не запугаешь». Американские примеры, приведенные Коэном и его коллегами, включают типажи «старых ковбоев» с Запада и Юга Соединенных Штатов, из непокорных и нестабильных

регионов, где повсеместно нарушались законы, а богатство и социальное положение можно было легко отнять. И хотя на Западе и Юге многое изменилось, культура чести присутствует там и по сей день. Люди, которые выросли в этой культуре, подчеркнуто вежливы и деликатны, отчасти и потому, что стремятся не оскорбить чужую честь (а также избежать драки, которую может спровоцировать обида). Такое поведение характерно даже для тех, кто давно переехал в другую часть страны. Получив оскорбление, люди, выросшие в тех местах, зачастую чувствуют обязанность ответить тем же и защитить то, что принадлежит им, особенно право на уважение и честь.

Эксперименты Коэна, опубликованные в 1996 г. в *Journal of Personality and Social Psychology*, показывают, что на мужчин – выходцев с Юга Соединенных Штатов культура чести продолжает существенно влиять даже после переезда в северные штаты. Ученые Мичиганского университета фиксировали, как «объекты» (половина южане и половина северяне) проходили мимо подставного лица, которое «случайно» сталкивалось с ними и называло каждого мудаком. Разница между реакциями южан и северян оказалась значительной: 65% выходцев с Севера США инцидент позабавил, и лишь 35% разозлились; из представителей Юга посмеялись 15%, а 85% пришли в ярость. Кроме того, второе исследование показало, что у южан присутствует сильная физиологическая реакция на физическое столкновение с кем-то, а именно происходит существенный выброс кортизола (гормона, связанного с высоким уровнем стресса и тревоги), а также некоторые признаки повышения уровня тестостерона. Северяне же не выказали никаких признаков физиологической реакции на толчок и оскорбление.

Мораль этих и многих других экспериментов такова: если вы воспитаны как южанин («ковбой»), то скорее всего будете вести себя вежливее, чем коллеги, но, когда на вашем пути встретится даже мелкий придурок, вы наверняка дадите ему отпор и катализируете тем самым цикл заражения «лихорадкой мудака».

## **Вывод: мудака, познай себя**

В 2006 г. Дейв Санфорд был одним из моих самых любимых стэнфордских студентов отчасти потому, что он обладает превосходным самосознанием (кроме того, он очень умный и обаятельный человек). Когда я поделился с Дейвом своей идеей о книге, он рассказал мне о своих первых годах студенчества. Оказывается, попав в Стэнфорд, он произвел на своих однокурсников впечатление полного придурка. Дело в том, что у него была своеобразная манера шутить – с абсолютно непроницаемым лицом, – а для окружающих это было непонятно и непривычно. Дейв приложил большие усилия, чтобы понять, как его воспринимали окружающие, и перестать делать то, что провоцировало незнакомцев ошибочно считать его идиотом. Дейв показал мне значок (см. картинку), который дал ему в помощь брат. На значке написано: «Признавая, что ты мудака, ты делаешь первый шаг». Эти слова подводят итог всему, о чем говорит данная глава: чтобы посадить на цепь своего «внутреннего козла», вы должны знать те обстоятельства и тех людей, которые способны превратить вас в мудака. Вы должны понять, что взгляд на жизнь как на жестокую битву по принципу «победитель получает все» может моментально сделать вас придурком. Необходимо также знать, как воспринимают вас окружающие, даже если их мнение не отражает ваших истинных намерений (как и Дейву, вам придется сообразить, как избавиться от ошибочного клейма уroda). Итак: *чтобы избежать неправильного поведения или превращения в известного мудака, познайте себя.*



Некоторое время я тренировал несколько молодежных команд. Как мне хотелось бы иметь парочку таких значков, чтобы раздать их тем отвратительным родителям, которые выкрикивали с трибун некорректные замечания, непрошенные советы и оскорбления, чем расстраивали своих детей и превращали игру в чудовищный для всех опыт. В худшем случае самоуверенные родители спортсменов представляли собой один из самых невежественных и сумасшедших типов мудака, какие я встречал. В прошлом году я ассистировал футбольному тренеру команды девочек, которым было по девять лет. Произошел безобразный случай: один из «наших» родителей был настолько обозлен решением судьи, что в середине игры выбежал на поле и наорал на него. Я попросил скандалиста покинуть поле, доказывая, что тот нарушает смысл и дух правил молодежной лиги. Тогда его злоба обратилась на меня: вены на его лбу вздулись, глаза вылезли из орбит, посыпались грязные ругательства (уже в мой адрес), и мне показалось, будто папаша собирается меня ударить.

Возвращаясь к инциденту на поле и прочим похожим на него случаям, думаю: наверное, стоит слегка подкорректировать правила молодежного спорта таким образом (используя футбольные нормы о неспортивном поведении игроков), чтобы рефери мог присуждать «желтую карточку» и удалять родителей с трибун минут на 10 и «красную карточку», чтобы на всю игру выгнать со стадиона чересчур мерзких персонажей. Вероятно, и смысл такого штрафа, и публичное унижение помогут наконец подобным «болельщикам» обрести столь необходимый самоконтроль, а также очистить детские игры от ужасных ролевых моделей.

Я уже говорил о способах, позволяющих добиться самосознания и самоконтроля: вы должны присмотреться к окружающим и к своему прошлому, чтобы оценить (возможно, снизить) риск подцепить и распространить вирус «лихорадки мудака». Можно использовать и более прямолинейный подход к самопознанию и провести персональную «аттестацию на наличие качеств мудака».

Если вас интересует информация в режиме реального времени, взгляните на устройство, изобретенное Анмолем Маданом и его коллегами из междисциплинарной научно-исследовательской лаборатории Media Lab Массачусетского технологического университета. Они назвали свою штуковину «козлометр», и люди могут использовать его как «детектор мудаков», чтобы понять, когда их поведение становится агрессивным или равнодушным. «Козлометр» присоединяется к телефону и с помощью электронного анализатора речи моментально выявляет наличие факторов



стресса, сочувствия, а также определяет «общий коэффициент козла». Говорящий по телефону человек, увидев на дисплее полученную информацию, может скорректировать свою речь. Эти ребята из МТИ утверждают: «Математическая модель “козлометра” была получена на основании нескольких научных работ, выполненных в Media Lab. В исследованиях оценивали, насколько манера речи человека отражает его интерес к беседе, свиданию или покупке какой-то вещи. Наши результаты показывают, что манера и тон разговора служат надежными показателями уровня интенсивности беседы с 75–85-процентной точностью».



«Козлометр» МТИ

Мне нравится «козлометр», потому что он оценивает поведение человека *в данный момент*. В конце концов, одна из главных идей моей книги в том, что правило «не работайте с мудаками» не имеет никакого смысла (не важно, что и с какими намерениями вы говорите, какие и для чего вводите процедуры), если вы *прямо сейчас обращаетесь со стоящим перед вами человеком неправильно*.

К сожалению, «козлометр» нельзя купить в магазине. Но, даже если он когда-нибудь будет доступен, устройство не сможет измерить все, что вы делаете (только тон разговора), и не сможет оценить реакцию окружающих. Поэтому я тоже разработал кое-что. Это небольшой тест

для самодиагностики, который позволит вам разобраться, являетесь ли вы сертифицированным мудаком. На создание теста меня вдохновили результаты исследований и идеи, о которых я говорил в книге. И хотя мой тест и не подкреплён тщательными научными работами, возможно, он окажется полезным инструментом для проведения вашей персональной аттестации на наличие качеств мудака.

Начните с ответов на 24 вопроса по типу «да/нет» о ваших реакциях на тех или иных людей, о вашем отношении к окружающим и их к вам (см. тест «Самодиагностика: являетесь ли вы сертифицированным мудаком?» в конце данной главы). Помните, это всего лишь спонтанный тест, но обратите внимание на итоговый результат. Он может вас удивить!

Если вы хотите получить более точные данные, последуйте примеру руководителей Dell и узнайте, что о вас думают другие люди. Просто возьмите список вопросов и измените местоимение «вы» на свое имя. Таким образом, если ваше имя Крис, то первое утверждение будет звучать так: «Крис думает, что он окружен некомпетентными идиотами, и не может удержаться от того, чтобы время от времени не напоминать им об этом». Однако имейте в виду, что если вы не можете обеспечить анонимность респондентов, то скорее всего они не станут честно отвечать на вопросы и оценивать вас как мудака. Когда человек, проводящий такое исследование, известен как придурок и негодяй, люди будут бояться его гнева и мести. Но если опрос проведен корректно и все признаки указывают на то, что вы склонны вести себя как урод, перечитайте еще раз идеи, описанные в данной главе. Но помните, что мудака, осмелившийся признать это, еще не имеет права самостоятельно помогать себе или другим мерзавцам и решать проблемы своей организации – для этого ему не хватит квалификации. Как любит говорить мой сын Тайлер: «То, что вы страдаете от какой-то болезни, еще не значит, что вы в ней специалист».

В своей совокупности материалы этой и последней глав могут обеспечить вас парой приемов, которые помогут закрепить соблюдение правила «не работайте с мудаками». Если вы управляете своей организацией таким образом, что в ней царит это правило, и способны задать себе правильный вектор поведения, избегая опасности подцепить и распространить «лихорадку мудака», то вам удастся создать механизм позитивной обратной связи, который будет поддерживать цивилизованность компании. К сожалению, в жизни не все бывает гладко: иногда по тем или иным причинам люди не могут отказаться от работы в «Козел-сити» или, попав туда, оказываются в ловушке. В следующей главе я предлагаю вам несколько идей о том, как выжить там, где каждый

рабочий день – словно прогулка по «проспекту Мудаков».

**Самодиагностика: являетесь ли вы  
сертифицированным мудаком  
Признаки того, что ваш «внутренний козел»  
поднимает свою уродливую голову**

**Инструкции.** Ответьте «да» или «нет», правильно ли описывает каждое утверждение ваши типичные ощущения и поступки на работе.

***Какова ваша инстинктивная реакция на людей?***

1. Вы думаете, что окружены некомпетентными идиотами, и не можете удержаться от того, чтобы время от времени не напоминать им об этом.
2. Вы были хорошим человеком, пока не начали работать с этим сборищем гадов.
3. Вы не доверяете окружающим, а они не доверяют вам.
4. Вы считаете своих коллег конкурентами.
5. Вы считаете, что лучший способ сделать карьеру – устранять со своего пути соперников.
6. Вы тайно наслаждаетесь зрелищем чужих страданий.
7. Вы часто завидуете коллегам и не можете заставить себя искренне радоваться их успехам.
8. У вас есть небольшой список близких друзей и длинный список врагов, и вы в равной степени ими гордитесь.

***Как вы обращаетесь с другими людьми?***

1. Иногда вы просто не можете сдержать презрение, которое испытываете к неудачникам и придуркам на работе.
2. Вы считаете полезным неприязненно смотреть, оскорблять и иногда кричать на некоторых идиотов (иначе они никогда не приведут себя в рабочее состояние).
3. Вы любите приписывать себе достижения вашей команды – почему бы и нет? Где бы они были, если бы не вы?
4. На совещаниях вам нравится отпускать «невинные» замечания,

не имеющие иной цели, кроме как поддеть или унижить неприятного вам человека.

5. Вы немедленно указываете людям на их ошибки.

6. Вы никогда не ошибаетесь. Если что-то идет не так, значит, виноват какой-нибудь идиот. Вы постоянно обрываете других людей, потому что, в конце концов, то, что хотите сказать вы, все равно важнее.

7. Вы часто лебезите перед своим руководителем и другими влиятельными людьми и ожидаете того же от подчиненных в свой адрес. Ваши шуточки и поддразнивания порой выглядят слишком грубыми, но, согласитесь, они довольно смешны.

8. Вы любите только свою команду, и ваши люди любят вас, но с остальной организацией вы находитесь в состоянии постоянной войны. Вы обращаетесь с «чужими» как с дерьмом, потому что, если они не в вашей команде, они либо пустое место, либо враги.

### **Как воспринимают вас окружающие?**

1. Вы замечаете, что во время разговора люди избегают зрительного контакта с вами и часто сильно нервничают. У вас есть ощущение, что люди очень осторожно разговаривают в вашем присутствии.

2. Люди всегда враждебно отвечают на ваши электронные письма, что часто ведет к перепалкам с этими придурками.

3. Люди, похоже, не решаются делиться с вами личной информацией.

4. Обычно люди перестают веселиться, когда видят вас. Люди всегда реагируют на ваше появление, объявляя, что им пора уходить.

**Подсчитайте результат:** сложите число утверждений, которые вы поместили ответом «да». Хотя это не научно обоснованный тест, но, на мой взгляд, результаты можно интерпретировать следующим образом.

От 0 до 5 «да»: вы не выглядите сертифицированным мудаком, если не подделали ответы.

От 5 до 15 «да»: вы на грани получения звания сертифицированного мудака; пожалуй, пришло время начать менять свое поведение, пока оно не стало хуже.

15 и более «да»: вы самый настоящий сертифицированный мудака; срочно обратитесь за помощью. Но, пожалуйста, не приходите за этим ко мне, поскольку я не стремлюсь к знакомству с вами.

## Глава 5

# Когда царствуют мудаки: как выжить среди мерзавцев или в недоброжелательной обстановке

Миллионы людей чувствуют себя «запертыми» в местах, где, кажется, превалирует правило «работайте с мудаками» вместо обратного. Жертвы унижения или свидетели издевательств увольняются там гораздо чаще, чем в цивилизованных местах работы.

Шарлотт Райнер и Лорали Кишли считают, что примерно 25% жертв и 20% очевидцев травли уходят с работы, в то время как средний процент увольнений составляет не более 5%. Но и эти числа показывают, что большинство страдальцев сидят тихо и все терпят. Многие «увязают» в подобных отвратительных местах по финансовым причинам, не имея возможности перейти на другую работу, где, по крайней мере, хорошо платят. Однако, даже работая в цивилизованном месте, особенно в сфере обслуживания, люди очень часто вынуждены сталкиваться с негодьями. Бортпроводники JetBlue, продавцы 7-Eleven, бариста в Starbucks, актерская труппа Диснейленда, профессора бизнес-школ, а также консультанты McKinsey – все говорили мне, что иногда им просто «приходится терпеть» наглое поведение мерзких клиентов.

Даже людям, планирующим побег со своей «каторги», иногда неделями или месяцами приходится терпеть унижения, прежде чем в конце концов уволиться. Читатель Harvard Business Review написал мне, что в руководстве его компании по производству программного обеспечения всегда хватало козлов, которые издевались над сотрудниками, заставляя их испытывать ощущение своей некомпетентности и бесполезности. Поэтому лучшие программисты все время уходили и уходили, но... только найдя себе новую работу. Люди часто на протяжении определенного времени терпят злоупотребления начальства – надо выполнить обещание и закончить проект, дождаться выплаты годовой премии, возможности купить по фиксированной цене быстро растущие акции своей компании или времени выхода на пенсию. Однако не важно, «отбываете вы короткий срок» или приговорены «к длительному заключению» в скопище сертифицированных мудаков, –

всегда есть способы извлечь пользу из ужасной ситуации.

Рассмотрим стратегию выживания среди негодяев, которой воспользовалась одна женщина-руководитель из Кремниевой долины. Назовем ее Рут, чтобы не компрометировать невиновных (и виноватых). На старте своей карьеры она была впутана в довольно неприятный политический спор с целым болотом мудаков, которые на совещаниях постоянно свирепо пялились на нее, унижали, перебивали и сыпали оскорблениями. Они все время критиковали действия и отвергали решения Рут, тогда как сами выдвигали очень мало конструктивных идей. Мудаки были сторонниками самых жестких мер (таких как увольнение малорезультативных работников, например), но, не находя в себе смелости осуществить свою brutальную болтовню, оставляли всю грязную работу ей.

Эти напыщенные бездарности постоянно указывали Рут, как и что делать, а потом критиковали ее за *точное исполнение* их указаний. Женщина пыталась обороняться, но каждый раз терпела поражение. Несмотря на то что Рут удалось выжить и удержаться на своем месте, ее уверенность в себе пошатнулась, она была измотана физически и морально. Женщина потеряла несколько килограммов и на протяжении долгих месяцев испытывала проблемы со сном, настрадавшись от этих козлов.

Три года спустя, после относительного затишья, ситуация стала повторяться – с теми же действующими лицами и теми же гадкими приемами. В этот раз Рут была настроена пройти через все с раскрытыми глазами и гордо поднятой головой и не позволить им себя «достать». На эту стратегию поведения Рут вдохновил совет, который она получила еще подростком от гида по рафтингу<sup>[23]</sup>: «Если ты выпала из лодки на порогах, не сопротивляйся, просто положишься на свой спасательный жилет и сплавляйся ногами вперед. Тогда, если тебя вынесет на камни, ты сможешь оттолкнуться, защитишь голову и сохранишь энергию». Как выяснилось, Рут действительно оказалась за бортом на одном участке Американ-ривер в Калифорнии, известном под названием Помойка Сатаны. Совет сработал замечательно: после невероятного путешествия через речные пороги с вытянутыми вперед ногами Рут попала на спокойный участок реки и доплыла до лодки, ожидавшей ее у берега.

Рут вспомнила эту стратегию, оказавшись в ловушке «помойки» другого рода – на совещании (первом из серии), где она и еще двое сотрудников были подвергнуты личным нападкам, презрительным взглядам и незаслуженным обвинениям. Вирус «лихорадки мудака»

распространялся, как лесной пожар, заражая даже тех, кто обычно был добр и отзывчив. Рут вытянула ноги под столом, и давний образ, оставшийся с занятий рафтингом, пришел ей в голову. Она сказала себе: «Просто эти уроды выкинули меня из лодки. Я знаю, как выжить».

Вместо того чтобы почувствовать себя жертвой, Рут ощутила себя сильной и поняла, что если не паниковать и просто «плыть ногами вперед», то она выйдет из этой неприятности целой и невредимой, с неистраченной энергией, которая понадобится на будущее. Действительно, все так и произошло. После совещания она поделилась своей стратегией с коллегой, над которым тоже вволю поиздевались, и в его случае прием сработал прекрасно. Оба «объекта» сочли подход эффективным, поскольку он позволял им не чувствовать себя слабаками, неспособными плыть поодиночке, принять решение отталкиваться по пути от «валунов», подкладываемых придурками. Эта мысль давала силы сопротивляться, и они постоянно напоминали друг другу: «главное – держись ногами вперед». Оба справились с тяжелым испытанием, сохранив свою энергию и самооценку. Они не опустились до уровня самодуров, отразили ядовитые оскорбления, выпущенные в их адрес, оставаясь при этом спокойными и помогая коллегам выдержать шторм. Рут и ее коллега обнаружили искусные способы, с помощью которых можно было «разоблачать» воинствующих мудаков, демонстрировать весь ущерб, который те причинили своим жертвам и компании. Рут с единомышленниками прошли через все бури, а затем энергично и уверенно занялись поисками нового места работы.

Стратегия «помойки сатаны» Рут содержит два ключевых элемента, способных помочь людям сохранить свое психическое и физическое здоровье (при этом выполняя рабочие обязанности), несмотря на окружение сворой агрессивных негодяев. Во-первых, Рут научилась переосмысливать гадости, с которыми она сталкивалась, таким образом, чтобы эмоционально отстраниться от этих мудаков, даже отнестись с равнодушием к происходящему. Во-вторых, Рут не пыталась бороться с превосходящими силами, которые не могла контролировать. Вместо этого она сконцентрировалась на мелочах, способных помочь ей получить столь необходимые элементы контроля: стала помогать товарищам по несчастью и просто хорошим людям из компании бороться с самодурами, учить коллег своей стратегии, поддерживать во всем. Рут даже вступала в маленькие сражения, в которых могла победить, предпринимала небольшие шаги к подрыву деятельности самых злобных своих врагов. Вместо того чтобы сражаться в больших войнах, которые ей было



предначертано проиграть и потерять все силы, как в предыдущий раз, Рут хватило мудрости искать маленькие победы, чтобы поддерживать свою уверенность и чувство контроля над ситуацией.

## **Переосмысление: найдите новую перспективу**

Психологи установили, что если человек не может уклониться от источника стресса, то изменение внутренних психологических установок по поводу происходящего с ним, или переосмысление, поможет снизить причиняемый ему вред. Среди полезных приемов переосмысления назову следующие: не допускать самообвинения; надеяться на лучшее, но готовиться к худшему и мой любимый – развивать безразличие и эмоциональную отстраненность. Обучение тому, когда и как нужно «забыть» на происходящее, – не то, что вы можете прочесть в большинстве бизнес-книг, хотя именно это помогает наилучшим образом справиться с паршивой ситуацией.

Исследования «приобретенного оптимизма», которые проводил Мартин Селигман, показывают: люди, не обвиняющие себя в возникающих трудностях и рассматривающие их как нечто временное, не способное охватить все полностью и разрушить остаток их жизни, сохраняют психическое и физическое здоровье и укрепляют свою стойкость. Норин Терани, психолог-консультант из Великобритании, имеющая огромный опыт работы с жертвами травли на работе, говорит, что во время опросов людей, пострадавших от агрессивного поведения коллег и руководства, ей часто приходится выслушивать безнадежные замечания типа «я никогда с этим не справлюсь», «наверное, я что-то делаю не так, раз это все время происходит со мной» и «все меня ненавидят».

Терани использует когнитивно-поведенческую терапию (основанную на работах Селигмана), чтобы помочь людям-жертвам понять, что подобные иррациональные убеждения – их гипотезы, а не факты, поэтому им следует выработать более оптимистичное толкование столкновений с обидчиками. В стратегии Рут просматриваются некоторые элементы подхода Терани. Подумайте о том, как Рут рассматривала свой первый опыт конфликтов с мудаками и как она подготовилась к повторному столкновению. В беседе со мной женщина подчеркнула: «Во второй раз мне стало понятно, что не я виновата в ситуации». А стратегия «помойки сатаны» помогла ей трактовать столкновения с шайкой негодяев как часть временного испытания, пройдя которое она останется невредимой.

В компании Disney проводят специальные тренинги для сотрудников (актеров) своих тематических парков. На занятиях людей знакомят с похожей стратегией, готовя их к общению с неприятными

или разгневанными посетителями. Корпоративные тренеры добавили лишь одну особенность: в конфликтной ситуации нельзя обвинять *ни себя, ни агрессивных гостей* парка. Несколько лет назад моя бывшая студентка, посещавшая курс обучения новых сотрудников в Университете Уолта Диснея, составила большой конспект прослушанных лекций. Ее преподаватели подчеркивали, что, хотя 99% посетителей – вежливые и милые люди, настоящая проверка на профессионализм наступает, когда на сотрудника нападает разъяренная семья из восьми человек, орущих обо всех просчетах, которые им удалось заметить. Новичков-актеров особо инструктировали не раздражаться и не отвечать скандалистам, а представить себе приключившиеся с семьей неурядицы, которые привели людей в такое озлобленное состояние (представить, например, «что их машина сломалась и они насквозь промокли под дождем»), и не принимать их злобу на свой счет («так как это не ваша вина»).

Актерам напоминали, что следует рассматривать оскорбительные выпады как нечто непродолжительное (ведь остальные гости – очень милые люди) и что произошедшее «не должно испортить ваш день». Если «просто продолжать улыбаться» и «относиться к посетителям как к очень важным персонам», то дружелюбность взаимодействий с другими гостями только повысится и даже может уgomонить разгневанное семейство. Доля негодяев в компании Рут была намного больше, чем в Диснейлендах, но оптимистический стиль мышления, который она использовала, имеет много общего с подходом актеров к злобным выходкам напыщенных посетителей.

## Надейтесь на лучшее, готовьтесь к худшему

Как показывают исследования Селигмана и опыт Рут, переосмысление неприятных столкновений в оптимистическом свете помогает людям поддерживать свое физическое и психическое здоровье. Однако неумеренный оптимизм может оказаться опасным для душевного спокойствия и самооценки, особенно если человек обречен долго работать с подлецами. Непоколебимая уверенность, что все твердолобые мерзавцы способны превратиться в хороших людей, – верный рецепт испытывать одно разочарование за другим. Ожидая, что в один прекрасный день все эти козлы вдруг кинутся извиняться перед вами или хотя бы станут относиться к вам с уважением, вы настраиваете себя на разочарование и фрустрацию.

Согласно предположениям психологов, изучающих эмоции, счастье отражает разницу между тем, что вы ожидаете, и тем, что получаете в реальности. Поэтому, когда человек живет надеждой только на хорошее, которое никак не наступает, или ситуация вдруг меняется к худшему, бедняга все время будет несчастен. Как мы видели на примере Рут, фокус в том, чтобы не ждать от придурков изменений к лучшему. Не рассчитывайте на их исправление, но продолжайте верить, что вы будете в полном порядке после того, как все обострения закончатся. При таком настрое вас не удивит и не расстроит неослабевающая злобность коллег, а если они вдруг проявят неожиданную доброту, вы сможете насладиться приятным сюрпризом, не переживая, что вскоре все вернется на круги своя.

Эффективность (и опасность) занижения ожиданий и признание того факта, что ваш босс – агрессивный самодур, замечательно иллюстрирует приведенное в книге Gig интервью с Джерролдом Томасом, работником киностудии. Его работа заключалась в том, чтобы читать и оценивать сценарии (и вообще быть на подхвате). Он работал на вспыльчивого голливудского продюсера, которого в интервью назвали Брэд. Брэд установил Джерролду рабочий день с 6:30 до 23:00, но постоянно звонил ему глубокой ночью, подкидывая дополнительные задания, и закатывал истерику каждый раз, когда вместо Джерролда слышал автоответчик. В своем интервью бедняга сказал, что работа для него – постоянный стресс и что Брэд «все время запугивает меня, называет тупицей и ничтожеством». Однажды Джерролду пришлось прервать разговор за закрытыми дверями своего босса с режиссером (чтобы передать пачку сигарет, которую Брэд

велел ему купить для того же режиссера). Продюсер пришел в такую ярость, что, выскочив из кабинета, начал душить несчастного с криками: «Ты что, идиот?» Когда Джерролд попытался оправдаться его же приказом, Брэд «кинулся на меня с кулаками».

Одним из способов, позволивших Джерролду выжить под этим градом оскорблений, были заниженные ожидания. Как он сам изложил: «Я все понимаю. В том смысле, что, конечно, мне бы хотелось, чтобы Брэд был чуть мягче со своими подчиненными и не орал на нас. Однако мне ясно, что это несбыточное желание, поскольку на кону слишком большие деньги, чтобы каждый вел себя как гребаный святоша». Кроме того, Джерролду очень помогали моменты, когда Брэд был к нему добр и уважительно относился к его мнению. Поддерживала и надежда на будущее и на то, что его ожидает, если он пройдет это суровое испытание. Джерролд рассчитывал, что продюсер поможет ему заключать собственные выгодные сделки. Однако он также признавал, что может никогда не достичь успеха, добавляя полушутя: «Скорее всего, я пробуду здесь до тех пор, пока у меня не случится нервный срыв».

История Джерролда демонстрирует, что если не ждать слишком многого от своего начальника-мудака, сосредоточиться на хорошем и с оптимизмом смотреть в будущее, в котором все закончится замечательно, то можно перенести самую ужасную ситуацию. Хорошо это или плохо, но такой настрой помог ему устоять в условиях, в которых большинство его здравомыслящих предшественников сбежали (до Джерролда Брэд сменил десяток ассистентов за четыре месяца).

## **Выработайте безразличие и эмоциональную отстраненность**

Страсть – это переоцененная добродетель в организационной жизни, а безразличие, в свою очередь, – недооцененное свойство. Это заключение идет вразрез с идеями большинства бизнес-книг, прославляющих волшебные возможности глубокой и подлинной страсти к работе, организации, коллегам и клиентам. Больше 20 лет гуру менеджмента Том Питерс говорил о важности гордости и энтузиазма, испытываемых сотрудниками, как для компаний, так и для их клиентов. Бывший СЕО компании AES Деннис Бакке пропагандирует создание такого места работы, где люди испытывают радость, удовольствие и эмоциональный подъем. В своем бестселлере «От хорошего к великому»<sup>[24]</sup> Джим Коллинз настаивает на том, чтобы руководители предоставляли места «в автобусе» только людям «уровня А», обладающим достаточной страстью, чтобы производить усилия «уровня А+». И, как мы видели в главе 3, топ-менеджеры Southwest Airlines не просто стараются не принимать на работу придурков, они нанимают людей и «промывают им мозги» таким образом, чтобы те «излучали» свое рвение в общении с коллегами, пассажирами и руководством.

Все эти разговоры о страсти, преданности и отождествлении с организацией абсолютно правильны, *если* вы находитесь на хорошей работе и с вами обращаются уважительно, оберегая ваше достоинство. Однако эти слова обращаются в ханжеский вздор для миллионов людей, застрявших в компаниях, где их унижают и притесняют, где их цель – выжить, сохранив здоровье и самооценку, и заработать на хлеб своей семье, а не совершать великие дела ради фирмы, которая относится к ним как к грязи. Организации, сотрудники которых давно наплевали на свою работу, страдают низкой эффективностью. Но, по-моему, если руководители ежедневно унижают своих людей, то они получают то, чего заслуживают, то есть ничего не получают. Когда организационная жизнь принимает такой уродливый оборот, связывать собственное достоинство и самоуважение с тем, как к вам относятся люди, и вкладывать все свои усилия и эмоциональную энергию в работу – верный путь к саморазрушению и эксплуатации. Инстинкт самосохранения требует порой противоположной реакции: научиться чувствовать и практиковать *безразличие и эмоциональную отстраненность*. Когда работа

воспринимается как длительное личное оскорбление, надо сосредоточиться на ее автоматическом выполнении, максимально избегая размышлений об окружающих козлах. Думайте о чем-то приятном так часто, как только сможете, и продолжайте это занятие изо дня в день до тех пор, пока в компании что-нибудь не изменится или не подвернется лучший вариант. Все сталкиваются с плохими ситуациями, которые волей-неволей приходится переживать. Никто не обладает абсолютной властью над своим окружением, и каждый порой вынужден находиться в гнетущей компании придурков, которых не переделать. Часто лучший выход из эмоционального тупика, связанного с обстоятельствами, – наплевать на свою работу, компанию и особенно на всех этих подлецов. Как говорил Уолт Уитмен, «... все отпусти, что твой дух обижает». Я думаю, это прекрасное и краткое резюме преимуществ безразличия к мудакам на работе и любым подобным неприятностям. Некоторые исследователи полагают, что бесстрастное отношение помогает людям избежать «эмоционального выгорания», происходящего в результате постоянного воздействия чужих проблем. Кристина Маслак называет бесстрастное отношение «идеальным подходом для профессии медика, так как он представляет собой сочетание сострадания, эмоциональной отстраненности и... еще более беспристрастной объективности». Однако Маслак установила, что медикам и представителям вспомогательных профессий трудно поддерживать данный баланс: «Или человек искренне заботится о других (и выгорает), или притворяется (зачастую довольно плохо), потому что в конечном счете ему все равно. Суть в том, что вы можете чувствовать либо озабоченность, оправданную привязанностью, либо безразличие в отсутствие такой привязанности, ведь испытывать беспокойство или страсть без эмоциональной привязанности очень трудно, если вообще возможно».

Если вы не можете заставить себя беспокоиться о хороших коллегах, клиентах и организации, это признак, что вам нужно передохнуть, научиться чему-то новому или, пожалуй, сменить работу. Но «включить» отстраненное безразличие, а проще говоря, наплевать на все – иногда лучшее, что можно сделать для выживания в условиях постоянного унижения. Подумайте о том, что делала Рут, представляя себя плывущей через речные пороги ногами вперед, пока негодяи осыпали ее оскорблениями. Физически Рут сидела за столом, но мысленно она не была рядом со своими мерзкими и подлыми коллегами; их мнения не влияли на ее чувство собственного достоинства, их отвратительные слова не касались ее души – она была в другом, лучшем мире.

## Стремитесь к маленьким победам

Способность брать под контроль маленькие, кажущиеся тривиальными вещи – это отличительная черта людей, переживающих ужасные и неуправляемые события, в том числе стихийные бедствия, кораблекрушения, взятие в заложники или в плен. Вице-адмирал Джеймс Стокдейл находился в плену в Северном Вьетнаме с 1965 по 1973 г. Он нашел характерную особенность всех военнопленных, которые, как и он, сумели пережить столь суровое испытание: «Мы поняли, что, когда человек находится в камере-одиночке и видит открывающуюся дверь раз или два в сутки и только для того, чтобы получить миску с похлебкой, спустя какое-то время в изоляции и темноте он осознаёт, что должен придумать себе что-то вроде ритуала, если не хочет превратиться в животное. Для большинства из нас ритуалом стали молитвы, физические упражнения и тайное общение». Стокдейл и его товарищи по несчастью выжили, придумывая сотни крохотных действий, которые они могли совершать каждый день, чтобы получить хотя бы капельку контроля над своей жизнью. Они молились, отжимались или старались придумать новый способ отправить секретное сообщение другим заключенным.

Точные исследования подтверждают, что чувство контроля – осознание способности управлять хотя бы незначительными аспектами своей судьбы – очень сильно влияет на благополучие человека. Рассмотрим одну очень убедительную научную работу, проведенную Элен Лангер и Джудит Родин в домах престарелых. Для одной группы пациентов устроили лекцию и рассказали о том, что может сделать для них персонал; далее им дали комнатное растение и сказали, что медсестры о нем позаботятся; объявили, в какие вечера можно посмотреть кинофильм. Пациентов из других (довольно похожих) групп того же дома престарелых подбодрили словами о важности их контроля над своей жизнью, попросили следить за новыми комнатными растениями и предложили выбрать удобный вечер для похода в кинотеатр, время еды и телефонных разговоров, а также дизайн интерьера палат и холлов. Такие небольшие различия произвели огромный эффект. Пациенты с большим контролем над своим бытом не только чаще участвовали в развлекательных мероприятиях и более позитивно смотрели на жизнь в целом, процент смертности среди них был ниже на целых 50%, чем в первой группе.

Психолог Карл Вайк утверждает, что стремление к маленьким победам



часто оказывается более удобной и в конечном счете более эффективной стратегией, чем прицел на крупные триумфы. По словам Вайка, попытка разом решить большие проблемы может оказаться сложной и выбивающей из колеи задачей, которая повлечет за собой тревожное ощущение бессилия перед лицом испытания, которое, возможно, и не нагрянет. Преимущество малых действий в том, что они вызывают заметные и обычно успешные перемены. Как мы видели на примере вице-адмирала Стокдейла и пациентов дома престарелых, *ощущение контроля может ослабить ощущение безнадежности и беспомощности.*

Вайк также утверждает, что большинство глобальных проблем решаются только с помощью небольших шагов. Нет моментальных масштабных магических решений проблемы мирового голода или загрязнения окружающей среды, но прогресс может быть достигнут, если множество людей будут предпринимать маленькие позитивные шаги в правильном направлении. Еще одно преимущество данного подхода заключается в том, что усилия, направленные на большую победу, провоцируют ответный огонь более сильного противника, тогда как в случае маленьких побед тот может решить, что слишком хлопотно заниматься противодействием такой ерунде, или вообще их не заметить. Однако не исключено, что со временем серия маленьких побед превратится в большую победу над оппонентом.

Суть выживания на работе, где кишат мудаки, состоит в следующем: если вы не можете сбежать оттуда, то начните искать простые способы взять хоть какой-то контроль в свои руки. Постарайтесь придумать маленькие шаги для снижения воздействия яда, распыляемого мерзавцами. Создавайте очаги безопасности и поддержки, так как помощь другим сама по себе полезна для вашего психического здоровья. Если нельзя одержать большую победу в войне против негодяев, попробуйте искать маленькие сражения, которые вы можете выиграть. Ведь полученное ощущение контроля над событиями будет поддерживать ваш дух. И если маленькие победы одна за другой начнут накапливаться, кто знает, возможно, вы медленно, но верно начнете менять правила своей организации в лучшую сторону – от апологетики агрессивного поведения к правилу «не работайте с мудаками».

## Ограничьте свою уязвимость. Спрячьтесь от воздействия негодяев

Применение тактики уклонения от общения с мудаками снижает ущерб, причиняемый ими, двумя способами. Во-первых, ограничивая частоту и интенсивность столкновений с неприятными людьми, их оскорбительными словами и презрительными взглядами, вы страдаете меньше. Во-вторых, как мы уже видели, *все*, что помогает получить хоть малую толику контроля, защищает ваше чувство собственного достоинства, душевное состояние и физическое здоровье. Мое первое предложение: выбирайте такое место и время, где вы не пересечетесь со своими мучителями. Встречайтесь с ними как можно реже. Планируйте совещания таким образом, чтобы они были короткими (кстати, недавние исследования описывают деловые встречи в помещениях без стульев). Эксперимент Аллена Блудорна и его коллег из Университета штатов Миссури – Колумбия заключался в сравнении решений, принятых 26 группами, участники которых *стояли* во время коротких (10–20 минут) совещаний, и 55 группами *сидевших* людей. В первом случае на принятие решений ушло на 34% времени меньше, чем во втором, при столь же высоком качестве.

Помимо экономии рабочего времени за счет проведения совещаний с известными придурками в помещениях без сидячих мест, вы скорее всего как минимум на 34% ограничите время своей подверженности вредному влиянию. Конечно, для этого понадобится оснастить конференц-залы «стоячими» столиками без стульев, но данные усилия пойдут на пользу сотрудникам вашей компании с точки зрения тайм-менеджмента и управления мудаками, а также в плане сокращения затрат на офисную мебель.

Кроме того, вы можете воспользоваться информационными технологиями, которые часто выполняют функцию буфера между вами и одним агрессивным негодяем или скопищем подобных ему козлов. Так, помимо стратегии «помойки сатаны», описанной в начале этой главы, Рут отгораживалась от своих мучителей режимом телефонной конференции – ей не приходилось терпеть пренебрежительное выражение, написанное на их лицах, оказывалось проще эмоционально отстраниться от своих обидчиков, а бывали случаи, когда она в сердцах отключала тошнотворный голос какого-нибудь придурка. Тем самым Рут «контролировала» злобность

коллег и переключала свое внимание на помощь хорошим людям в компании. Однако имейте в виду следующее: когда группы вместо очных совещаний работают в режимах электронной переписки или конференц-звонков, участники склонны чаще ссориться и меньше доверять друг другу. По-видимому, это происходит потому, что люди, не присутствуя на совещании лично, не получают полной картины происходящего. Электронная почта и телеконференции не обеспечивают нас достаточным объемом информации о требованиях к участникам и реальной обстановке, в которой они работают, и не могут передать какие-то нематериальные аспекты общения типа выражения лица, интонации, позы или общего настроения группы. Поэтому среди членов группы формируется неполное доверие и часто негативное мнение друг о друге.

Мои стэнфордские коллеги Памела Хиндс и Дайан Бейли доказывают, что конфликт (особенно разногласия, окрашенные гневом и враждебностью) более вероятен, а взаимное доверие заметно ниже, когда участники рабочих групп общаются не лично, а опосредованно, то есть с помощью информационных технологий. Если вы состоите в группе, взаимодействующей в основном через интернет или по телефону, и если в ней, похоже, окопалась целая стая придурков, то *технологии могут скорее разогреть проблему, чем защитить вас от нее*. В таких случаях есть смысл потратить время на личные встречи, чтобы понять, с каким прессингом сталкиваются люди, и укрепить доверие. Однако вы можете оказаться и в ситуации Рут, имевшей большой опыт личного общения, в котором коллеги уже доказали, что они мерзавцы. А если так, то электронная почта, телефонная конференция и всемогущая кнопка «отключить звук» помогут вам защититься от их ядовитых укусов.

## **Создавайте зоны безопасности, поддержки и здравомыслия**

Находите и создавайте зоны, где можно спрятаться от негодяев и пообщаться с достойными людьми. Делая это, вы снизите воздействие на вас придурков, дадите себе передышку и обеспечите элемент контроля над временем и местом грязной работы своих обидчиков. Такими зонами могут служить целые здания или комнаты. Например, медсестры, которых изучали мы с Дэниелом Денисоном, находились в осаде наглых и бессердечных хирургов, среди которых печально прославился «доктор Гусак», обожавший преследовать, оскорблять и лапать медсестер. Женщины нашли убежище в комнате отдыха среднего медперсонала, куда врачам заходить не разрешалось. Это была зона безопасности, где можно было поболтать, пожаловаться, дать и получить эмоциональную поддержку. Напряжение, ощущаемое большинством сестер, спадало через секунду после того, как они входили в комнату.

Еще один способ найти зону безопасности – это присоединиться к тайной сети жертв агрессивного поведения или самому создать ее. Несколько секретарей одного университета сформировали настоящую молитвенную группу. На протяжении нескольких месяцев они регулярно встречались, направляя свои духовные усилия на сокращение пребывания в должности жестокого и невежественного декана. Они молились так: пусть с ним что-нибудь произойдет – не слишком страшное, но плохое достаточно, чтобы ускорить его уход! (Увы, их усилия не оправдались, пока я пишу эти слова, он все еще работает.) Я уже упоминал в своей книге похожий случай, о котором мне написала супруга одного крупного руководителя. Его всячески притеснял и травил неугомонный СЕО. В этой компании люди, находившиеся у него «под прицелом», собирались тайком в кабинетах, разговаривали, подбадривали друг друга, страшно боясь, что кто-нибудь из них «сдастся врагу» и на оставшихся неугодных обрушатся дополнительные репрессии. В некоторых организациях, где тон задают воинствующие негодяи, их жертвы очень боятся расправы, поскольку любое их общение между собой рассматривается как тайное и запрещенное действие. Но создание зон безопасности стоит риска, поскольку испытываемый людьми прессинг слишком велик.

Такими крошечными зонами могут стать даже мгновения кратких взаимодействий с доброжелательными потребителями и клиентами. Как-то

я стоял в очереди в аптеке Longs в Морага, штат Калифорния. Нашим кассиром был очень молодой парень (назовем его Крис). Пока он обслуживал женщину, стоявшую передо мной, зазвонил телефон магазина. Однако Крис был слишком занят своей клиенткой и не смог ответить. Примерно через минуту сотрудница из соседней кассы, повернувшись в нашу сторону, окинула его ненавидящим взглядом и завопила: «Крис, ты вообще нормальный? Оглох ты, что ли? Телефон звонит! Возьми трубку!!!» Крис залился краской и, казалось, готов был расплакаться. Покупательница, стоявшая передо мной, посмотрела ему в глаза и очень громко сказала: «Не обращайтесь на нее внимания, Крис, я считаю, что вы работаете очень хорошо». На лице парня отразилось огромное облегчение, и было видно, что он успокоился.

Внимательные коллеги и чуткие клиенты вроде этой женщины помогут вам смягчить стресс работы в болоте мудаков. И, как убедилась Рут со своей стратегией «помойки сатаны», беседы жертв агрессии станут более эффективными, если они начнут обмениваться приемами, помогающими выжить под натиском негодяев. Но обсуждение своих проблем с другими людьми – не панацея; на самом деле, это палка о двух концах. Согласно результатам исследования Лорали Кишли и Стива Харви, эмоциональная поддержка друзей, родственников, коллег и непосредственных начальников, которую искали оскорбленные люди, очень слабо (хотя и позитивно) влияет на их психическое здоровье. Кишли и Харви утверждают, что социальная поддержка часто дает маленький эффект, поскольку жертвы чаще говорят с теми, кто не может остановить хулиганов и самодуров.

Что еще хуже, я обнаружил, что разговоры, сессии обмена сплетнями и даже сеансы терапии, проводимые профессионалами, иногда могут навредить. Такие сборища порой вырождаются в «сеансы для хлюпиков» – жертвы горько жалуются, как плохи их дела и насколько бесполезны все попытки прекратить травлю. Я наблюдал, как это происходит в госпитале: там внешние консультанты проводили семинары на тему эмоционального выгорания на работе. Эти плохо продуманные занятия начинались со статистики омерзительного обращения врачей с медсестрами, перечисления других многочисленных источников стресса (например, непродуманные решения начальства, сложные пациенты и их семьи и так далее). Лавина плохих новостей вызывала у слушателей желание жаловаться на чувство безнадежности и беспомощности. Такая неконструктивная ситуация возникала по большей части потому, что консультанты не направляли беседу в русло переосмысления

негативных проблем или разработки стратегий маленьких побед, не говоря уже об организационной стратегии введения правила «не работайте с мудаками».

Я спросил одну медсестру о ее впечатлении от семинаров, и она ответила: «Я всегда прихожу на занятия с хорошим настроением и всегда ухожу в депрессии. Они вынуждают меня ненавидеть свою работу. Все, что мы делаем, – это скулим, скулим и скулим!» Помните, что эмоции чрезвычайно заразны, поэтому, собираясь устраивать зоны безопасности, сети для общения и организовывать регулярные встречи для обсуждения приемов нейтрализации мудаков, сосредоточьтесь на переосмыслении произошедших событий и снижении напряжения, займитесь способами, позволяющими одерживать маленькие победы. Не создавайте зоны, генерирующие и распространяющие отчаяние.

## Сражайтесь и одерживайте маленькие нужные победы

Использование стратегии маленьких побед усиливает ощущение контроля над событиями, делает все вокруг чуточку лучше, позволяет дистанцироваться от мерзкой и порочной среды, в которую вы угодили, и даже, возможно, начнет потихоньку менять ее в лучшую сторону.

Данный подход требует постоянного поиска реальных возможностей одерживать маленькие, но такие приятные победы – он требует тактики, которую успешно применяет большинство из 120 американских трудящихся, давших интервью автору Gig, и особенно те из них, кто работал с агрессивными людьми. Некоторые из героев книги вместо ответа на хамство искали моменты, когда можно было мягко подсказать разъяренному оскорбителю, что не стоит бушевать, лучше успокоиться и решить проблему миром. Тюремный охранник Франклин Робертс рассказал, что никогда не кричит на заключенных: «Они злятся на меня, орут до беспамьяства... с ума сходят. Но ты не кричишь в ответ. Перед этими парнями важно не потерять лицо. Они вопят – ты шепчешь в ответ. Ты просто не пляшешь под их дудку». Как отметил Робертс, хотя заключенные опасны и всегда будут орать, тюремный охранник постепенно приобретет их уважение, если будет продолжать держать себя спокойно. На него будут меньше кричать, ему будут реже угрожать, снижаются шансы, что на него нападут. Большинству из нас не приходится зарабатывать на жизнь, охраняя заключенных, но для противостояния мудакам на любом рабочем месте мы можем использовать метод Робертса – неизменное спокойствие в ответ на выходки опасных и рассерженных людей. Если вы сумеете дать им понять, что неуязвимы перед их выходками, то, возможно, им передадутся ваши спокойствие и доброжелательность и они начнут относиться к вам с уважением, даже не проявляя той же вежливости к другим.

Мягкое перевоспитание – вариация стратегии маленьких побед, построенная на взаимодействии с мудаками. Идея состоит в том, чтобы спокойно объяснить мучителю свои требования и причины, по которым вы не обязаны выслушивать его злобные тирады. Пример Лупиты Перес, водителя автобуса из Лос-Анджелеса, приведенный в книге Gig, демонстрирует, как она пользовалась этой тактикой, чтобы успокаивать разгневанных граждан. Возьмем пассажирку, которая принялась орать:

«Тебе платят за безделье! Ты ничего не делаешь – просто крутишь руль». На эту истерику Перес спокойно ответила: «Я должна не только заботиться о вас и остальных пассажирах автобуса, но и следить за самим автобусом, за своими действиями, за пешеходами, пересекающими улицу, за водителями других автомобилей... Мадам, я с радостью уступлю вам свое место, а сама присяду там сзади и расслаблюсь». Мегера извинилась, и, как вспоминала Перес: «Я вроде как открыла ей глаза». Маленькие победы вроде этой не только дают оскорбленному человеку чувство контроля над ситуацией, но и на пару-тройку минут улучшают мироощущение. Последовательное и умелое использование данного подхода к придуркам и серия маленьких побед над ними постепенно мягко перевоспитают источники враждебности (в данном случае грубых пассажиров).

Деэскалация конфликта и перевоспитание – относительно надежные стратегии. Разумеется, и они могут потерпеть крах, но шансы утихомирить мерзавцев подходом «подставь другую щеку» и вовсе крайне малы. Более рискованные стратегии маленьких побед влекут за собой открытую конфронтацию с самодуром, справедливую месть, возможность поставить негодяя на место, а также разоблачить и дискредитировать его. Однако имейте в виду, что такие методы опасны: агрессия порождает агрессию, и вы рискуете запустить порочный круговорот оскорблений и личных нападок. А сражаться с человеком, превосходящим вас по силам, может быть опасно для вашего психического здоровья. И все же, если вы изучите своего обидчика, выберете подходящий момент и решитесь попробовать, то можете одержать парочку хоть и маленьких, но важных побед.

Совет для начинающих: выжидайте до тех пор, пока не наступит удобное время, чтобы отплатить вашему местному придурку за все оскорбления, которые вам пришлось перенести, и дайте себе почувствовать сладкий вкус мести. Моя любимая история «расплаты» пришла от продюсера с бостонской радиостанции, с которой я общался по поводу своего выступления в передаче. Женщина рассказала мне о своем отвратительном боссе. Парень «сделал в сотни раз больше», чем она, и постоянно «умалял ее достижения и нарушал ее личное пространство». В частности, он взял за обычай съедать то, что продюсер приносила с собой, – просто подходил к ее столу и уничтожал часть обеда или приготовленные для перерыва вкусности. Женщина ощущала, что в ее пространство вторглись, что ее обобрали, и хотя она не раз возмущалась этим хамством, босс продолжал свои выходки. Однажды она сделала несколько конфет из Экс-Лакса, слабительного со вкусом шоколада,



и оставила их у себя на столе. Разумеется, босс пришел и сожрал их без спроса. Когда она сообщила ему, из чего сделаны «конфетки», «он не очень-то обрадовался». Мстить совершилась не только для того, чтобы повеселиться, в ее основе лежало желание расквитаться с хулиганом тогда, когда он не смог аргументированно защититься. Это было наказание за постоянную кражу ее еды, и он знал это.

Еще об одной тактике мщения мне рассказала моя приятельница Сью Шарман, в настоящее время президент National Labor College (Силвер-Спрингс, штат Мэриленд). В 1970-х годах Сью несколько лет работала водителем автобуса в Энн-Арбор, штат Мичиган, и со временем стала профсоюзным лидером. Даже в таком относительно небольшом городке, как Энн-Арбор, водителям автобусов постоянно усложняли жизнь другие участники движения, зачастую настроенные агрессивно и враждебно. Сью рассказывала, что, когда брала под свое крыло водителей-новичков, первым делом объясняла им: у опытных шоферов «никогда не бывает случайных аварий». Аварии должны служить «наказанием», которое водитель автобуса намеренно выносит «сумасшедшим автомобилистам». Водителям автобусов было разрешено допускать не более трех аварий в год без дисциплинарного взыскания, поэтому она посоветовала новичкам «сохранять одну на Рождество, потому что именно в предпраздничное время все придурки выезжают на дороги и вы наверняка захотите поквитаться с одним из них».

Водители автобусов во время работ подвергаются многочисленным враждебным выходкам автомобилистов и не обладают достаточными средствами контроля над своими мучителями. Конечно, водители автобусов сдерживаются и не так уж поддаются желанию «дать сдачи» толпе хулиганов на трассе, но само *знание*, что это *можно сделать*, заветное ощущение контроля над ситуацией необходимо для поддержания их психического здоровья. Сью много раз награждали за безопасное вождение, у нее была очень маленькая статистика дорожно-транспортных происшествий за всю карьеру водителя, но, как она недавно писала мне: «Волшебная мысль, что ты можешь наказать этих подонков, была важной психологической отдушиной. Одной мысли было достаточно, чтобы справиться со своей злостью».

Последняя тактика «ответных боевых действий» еще более рискованна, чем мстить, но, срабатывая, она невероятно эффективна. Я говорю о приеме «не дать взять себя на пушку». От высокопоставленных спесивых тиранов можно услышать только жесткие монологи, но, немного понаблюдав за ними, порой понимаешь, что это овцы в волчьей шкуре

(как и большинство школьных хулиганов, которых я встречал в юности). Одна читательница Harvard Business Review рассказала мне о том, как она разоблачила одного такого скандалиста.

Хочу добавить, что подлецы обычно выбирают людей, которые не могут за себя постоять. Раньше я работала в социальной службе, где был один «герой» – мы его так и звали – майор в отставке, которому страшно нравилось «живьем сдирать кожу» с тех, кто выказывал слабость, незащитность или нерешительность в любой форме. Пару раз «герой» принимался и за меня. Однажды, когда он опять решил поразвлечься таким образом, чаша моего терпения переполнилась; я смерила его суровым взглядом и ледяным тоном произнесла: «Если вы еще раз заговорите со мной подобным образом, я вас просто вышвырну вон! Мне платят не за ваши выходки, и я больше не потерплю ни унижений, ни оскорблений, ни любого другого дерьма от вас!» И, знаете, мне больше не пришлось терпеть. Он понял намек.

Храбрости этой читательницы HBR следует отдать должное. Менее рискованная тактика – наблюдать, пока окружающие не наберутся мужества и не дадут отпор местному мудаку. И если, как в предыдущем случае, отвратительный трепач ретируется, значит, ваши шансы на маленькую победу выше. А если вы и ваши замученные коллеги объединитесь против него, он, вполне возможно, изменит свое поведение или, что еще лучше, уволится.

## **Вывод: может, вы и способны выдержать все, но действительно ли вы в ловушке?**

Если вы оказались в безвыходной ситуации, когда приходится работать с мудаком или, что еще хуже, с целым скопищем подобных «милых» личностей, то всегда найдутся способы ограничить причиняемый ими ущерб. Можно защитить свое тело и разум, переосмысливая оскорбления как нечто, в чем вы не виноваты, и сознавая, что оно не исчезнет как по волшебству. Или можно научиться плевать на придурков и их мерзкую организацию. Полезно искать возможности для маленьких побед, предпринимать попытки сражаться в тех небольших стычках, где есть хороший шанс одержать верх. Скромные победы помогут вам обрести элементы контроля и просто почувствовать, что дела потихоньку налаживаются. Если вы продолжите ослаблять отвратительную местную культуру, базирующуюся на издевательствах и унижениях, и сотрудники присоединятся к вам, то дела могут наладиться, даже в долгосрочной перспективе. Я написал эту главу, потому что многие люди действительно попали в западню и, не имея путей отхода, вынуждены работать с кучей отвратительных типов по финансовым причинам. И, конечно, каждому из нас приходится периодически терпеть от мудаков.

Однако существует обратная сторона медали. Описанные идеи могут обеспечить людей той защитой (или, что хуже, иллюзией защиты), которой окажется достаточно, чтобы не покидать работу, ставшую местом постоянных унижений, даже тогда, когда есть возможность уйти. Меня, например, беспокоят сообщения Джерролда из книги Gig о постоянных унижениях от Брэда, исполнительного продюсера, перед которым он так заискивал. Я боюсь, что Джерролд стойкостью и терпением мог дать неверную идею своему тирану: дескать, оскорбления и даже нападения на подчиненных вполне приемлемы просто потому, что он богатый и могущественный человек, делающий важные вещи. Джерролд шутил, что, скорее всего, будет работать на Брэда до тех пор, пока у него не случится нервный срыв. Это было бы смешно, если бы не было так грустно. К сожалению, если вы ведете себя как Джерролд и научились успешно снижать свои ожидания от работы, утешаясь маленькими победами, то, возможно, вам не уйти от самодура-босса или из организации с недружелюбной культурой.

Как мне кажется, Джерролд и сам, вероятно, не отказался бы

подхватить «лихорадку мудака», если это помогло бы ему стать таким же богатым, могущественным и известным, как Брэд. Я бы хотел, чтобы каждому мерзавцу было плохо всегда и во всем. Все они мне отвратительны, и я стыжусь своих воспоминаний о ситуациях, когда сам ничем от козлов не отличался. К сожалению, несмотря на то что мудаки приносят вреда гораздо больше, чем пользы, следующая глава показывает, что в их поведении есть свои плюсы.

## Глава 6

### Достоинства мудаков

Я не собирался писать эту главу, но некоторые из моих самых близких и умных друзей продолжали убеждать меня, что данный материал – необходимое зло. Они говорили, что книга будет неполной и наивной, если не затронуть плюсы поведения негодяев. И они продолжали приводить убедительные примеры людей, которые, похоже, добились успеха только потому, что были сертифицированными мудаками.

Экспонат номер один – великий Стив Джобс, CEO компании Apple, бывший CEO Pixar и крупнейший держатель акций Disney (после продажи им Pixar). Иногда кажется, что его полное имя «Стив Джобс, мудак». Я ввожу запросы «Стив Джобс» и «мудак» в поисковую машину Google, и она выдает 89 400 совпадений. Я попросил кое-кого из сведущих в теме назвать самых мерзких руководителей в сфере развлечений и отрасли высоких технологий, чтобы получить «список мудаков для сравнения» (компании Джобса работают именно в этих индустриях). Майкл Эйснер, бывший CEO Disney, упоминался довольно часто, но на запрос «Майкл Эйснер» и «мудак» Google выдал ничтожных 11 100 совпадений. А в сфере высоких технологий печально известный Ларри Эллисон получил и того меньше – до 750.

Самые страшные (и самые интересные) истории поступают напрямую от тех людей, которые работали с Джобсом. Журнал Wired подвел итоги встречи 1300 бывших работников Apple, проходившей в 2003 г.: несмотря на отсутствие там самого Джобса, главной темой разговора был именно он, особенно легенды о его тирадах и вспышках гнева. Говоря словами одного из присутствовавших, «у всех есть своя “история о мудаке Стиве Джобсе”». Как преподаватель инженерного факультета Стэнфордского университета, являющегося своего рода задворками Apple, за прошедшие годы я не раз сам слышал подобные истории. Возьмем рассказ менеджера (с ним я беседовал буквально через два дня после произошедшего) об истерике, которую Джобс закатил в его ныне прекратившей существование компьютерной компании NeXT. По словам менеджера, Джобс начал вопить и выкрикивать угрозы из-за того, что цвет новых фургонов NeXT не в точности совпадал с оттенком белого, который компания использовала в производстве. Чтобы успокоить босса, технологам NeXT пришлось

потратить драгоценные часы (и тысячи долларов) на перекраску фургонов в *точный* цвет. И все же люди, которые рассказывают подобные истории, утверждают, что Джобс был самым креативным, решительным и убедительным человеком, которого они встречали в жизни. Они признают, что Джобс умел вдохновлять своих сотрудников на творческие прорывы и поразительные усилия. И все как один полагают, что, хотя он не раз доводил людей до белого каления и подталкивал их к увольнению своими истериками и издевательской критикой, эти выходки являлись важными элементами его успеха, особенно в стремлении к совершенству и неустанном желании делать красивые вещи. Даже те, кто больше всех презирает его, спрашивают меня: «Разве Джобс не доказывает, что некоторые мудаки порой оправдывают себя?»

На мой взгляд, работа с Джобсом или любым подобным персонажем не стоит затраченных усилий. Но я считаю наивным полагать, что такие трудные люди *всегда* приносят больше вреда, чем пользы. Так что данная глава посвящается плюсам мудаков. Однако имейте в виду, что идеи, о которых я рассказываю здесь, опасны и изменчивы: они дают в руки заблуждающимся и зловредным придуркам оружие, которое те могут применить для оправдания или даже прославления своего пристрастия оскорблять и унижать людей.

## Достоинства злобности

### Получение личной власти и статуса

Многочисленные исследования показывают: мы *ожидаем* от сильных мира сего гнева, который они обрушивают на бесправных людей. Существуют доказательства, что подобное злобное поведение помогает получать большее влияние на окружающих. Даже сами того не осознавая, мы ждем от могущественных людей, что они будут гордиться собой и приписывать успех себе, когда дела идут хорошо, но станут обвинять подчиненных, срывая на них злость, когда что-то не получается, как хотелось. Те, кто находится внизу иерархической пирамиды, изо всех сил стараются сохранить точку опоры на своих ненадежных должностях, всячески выражая теплоту, восхищение, почтительность людям с более высоким статусом или (когда дела идут не так) извиняясь перед ними за разочарование.

Одна из причин, по которой человеческие «альфа-самцы» (или «самки») ведут себя как необузданные хулиганы, заключается в том, что мы сами им это позволяем, а в действительности даже поощряем их, оставляя безнаказанными. Исследования Лары Тайденс и ее коллег из Стэнфорда предполагают, что «таков наш мир, где подлизываются к сильным и топчут слабых», а использование гнева в стратегических целях помогает продвинуться вверх по служебной лестнице, спихивая с нее всех, кто оказался на пути. Тайденс продемонстрировала данный тезис следующим экспериментом: во время дебатов в Сенате США по вопросу импичмента Биллу Клинтону она показала отрывки из документального фильма о президенте. В одном из роликов Клинтон гневно возмущался по поводу «раздутого прессой» сексуального скандала с Моникой Левински, а в другом был печален. Участники эксперимента, смотревшие «гневный» вариант, склонялись к тому, что Клинтону следует разрешить остаться на посту и что его не стоит наказывать слишком строго, а сам «вопрос об импичменте должен быть снят». Короче говоря, по их мнению, Клинтон должен был остаться у власти. Из этого и многих других экспериментов Тайденс заключила, что, хотя сердитые или раздраженные люди воспринимаются как «несимпатичные и бессердечные», стратегическое использование гнева (повышенный тон разговора, суровое выражение лица, прямой открытый взгляд и волевые жесты) «создает

впечатление, что оратор знает, о чем говорит».

В более широком смысле исследования лидерства доказывают, что неявно агрессивные действия, например недовольный взгляд или раздраженное замечание, а также явно издевательские манеры (оскорбление, унижение, иногда даже запугивание) – эффективные инструменты на пути к власти. Род Крамер, еще один стэнфордский коллега, в своей статье в Harvard Business Review продемонстрировал, как всем известные «тираны» получали и расширяли свою власть с помощью стратегического использования неприязненных взглядов, грубости и запугивания. Среди них Род назвал бывшего президента США Линдона Джонсона, бывшего CEO Hewlett-Packard Карли Фиорину, бывшего главу Miramax Харви Вайнштейна, бывшего CEO Disney Майкла Эйснера и, конечно, CEO Apple Стива Джобса. Крамер рассказал, как Джонсон внимательно изучал коллег-политиков и стратегически использовал оскорбления и вспышки раздражения, тонко настроенные на их слабости. А Фиориной восхищались и опасались ее взгляда, способного «убивать» оппонентов.

В своей статье The Great Intimidators («Великие тираны») Крамер изобразил Харви Вайнштейна «грубым, резким провокатором», мастером использовать «надуманный гнев», владеющим методом «дикобраза». Кен Олетта в New Yorker описывал, как в 2002 г. Вайнштейна обозлили слухи о том, что он якобы запустил клеветническую кампанию по дискредитации фильма A Beautiful Mind («Игры разума») – ленты Universal Pictures, конкурирующей за Оскар с его фильмом In the Bedroom («В спальне»). Вайнштейн был уверен, что слухи распространяла председатель совета директоров Universal Стейси Снайдер. И вот на одной вечеринке он припер Снайдер к стене и пошел в атаку. Олетта описывал происходившее так: «На фоне миниатюрной Снайдер Вайнштейн выглядел жутким монстром – темные злые глаза, пронизывающий взгляд, мясистое небритое лицо, пузо, торчащее из брюк... Он ткнул ей в лицо пальцем и проорал: “Ты мне за это заплатишь!!!”» И хотя Вайнштейн в конце концов извинился перед Стейси, Крамер утверждает, что рассчитанные на эффект громкость крика и ярость сослужили ему хорошую службу в Голливуде и он успел спродюсировать множество фильмов, получивших в общей сложности более 50 «Оскаров».

Крамер утверждает, что многие «тираны» на самом деле таковыми не являются и применяют запугивание в стратегических целях, а не для того, чтобы потешить свое Я. Не могу с этим согласиться! Когда человек гигантских по сравнению с вами размеров прижимает вас к стенке,



орет и угрожающе жестикулирует, не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы понять – он старается вас запугать (а я бы сказал, что вы столкнулись с мудаком). Не важно, как вы называете подобных людей, но, похоже, для выживания во многих уголках Голливуда надо либо уметь вести себя как агрессивный придурок, либо покорно терпеть атаки скандалистов-коллег.

Крамер сосредоточил свое внимание на силе запугивания. Однако существуют доказательства, что мерзавец может оказаться впереди и иным образом – *создавая видимость своего интеллектуального превосходства над другими*. Мы с Джеффом Пфедфером наблюдали в действии данный стиль захвата власти в большом финансовом учреждении, где люди, похоже, продвигались, произнося умные слова, а не совершая умные действия. Важным элементом их борьбы за статус являлось умение сначала заставить коллегу замолчать, а затем дискредитировать его идею – то, что в Intel назвали бы «деструктивной конфронтацией». Подобные сцены зачастую происходили в присутствии высшего руководства: младшие менеджеры, например, использовали язвительные критические замечания (часто граничащие с личными оскорблениями), чтобы продвинуться вверх по иерархической лестнице, а своих конкурентов переместить вниз.

Эти омерзительные статусные игры можно объяснить эффектом, открытым Терезой Амабайл из Гарварда, о котором она рассказала в своей статье Brilliant but Cruel («Блестящая жестокость») в Journal of Experimental Social Psychology. Она проводила серию контролируемых экспериментов с рецензиями на книгу; одни отзывы были негативными и злобными, а другие – доброжелательными. Амабайл обнаружила, что негативным и недобрым критикам меньше симпатизировали, но воспринимали их как более умных, более компетентных и более квалифицированных специалистов, чем тех, кто писал о том же, но мягче.

## **Запугивание и подавление соперников**

Как показывает Род Крамер, угрозы и запугивание могут быть полезны в завоевании и сохранении позиции «царя горы». Как и альфа-самцы в стае бабуинов, которых мы обсуждали в главе 3 и которые злобно смотрят, кусают и бьют своих сородичей, люди издеваются, оскорбляют и травят коллег, чтобы получить и защитить желаемый статус. Польза устрашения ради власти над соперниками еще более очевидна, когда физические угрозы становятся повседневной практикой. Если вы смотрели фильмы

«Крестный отец» или «Клан Сопрано», то могли наблюдать, как боссы мафии и организации поддерживают свое господство с помощью угроз и насилия. Мой отец в свое время понял, что это не вымышленные кем-то истории: в начале 1960-х годов он со своим партнером захотел попасть в бизнес торговых автоматов в Чикаго. Друзья пытались разместить торговые автоматы с сигаретами и сладостями в боулингах, ресторанах и других подходящих местах. В то время данную сферу деятельности контролировала организованная преступность, поскольку там крутились наличные и доходы было трудно отследить. Отца и его партнера предупредили, что если они не выйдут из бизнеса, то могут пострадать. Мой отец вернулся к своей старой работе – доставке кофе, но его бизнес-партнер открыто отказался подчиниться требованию гангстеров, сказав, что не боится мафии... Его упорство длилось до тех пор, пока кто-то не сломал ему обе ноги и он не решил: действительно, уйти из бизнеса торговых автоматов – отличная идея.

Устрашение – элемент игры в спорте, особенно в футболе, боксе и регби, где победа подразумевает физическое превосходство над противником. Но устрашение также помогает людям добиться успеха и в тех видах спорта, где оно имеет не столь важное значение, например в бейсболе. Член Национального зала славы аутфилдер Тай Кобб был больше всего знаменит, пожалуй, тем, как он добивался господства на площадке. Эрнест Хемингуэй говорил жестко, но справедливо: «Тай Кобб – лучший из всех бейсболистов, но полное дерьмо как человек». Он играл с 1904 по 1928 г., у него было более 4000 попаданий, а его процент отбиваний составлял 0,367. Кобб имел дурную славу человека, который любил причинять боль противникам и дрался с товарищами по команде, соперниками – словом, со всеми, с кем сталкивался на поле и вне его. Биограф Кобба, Эл Стамп, описывал понимание Коббом правил бейс-раннинга так: «Отойди с дороги, или получишь в морду». Стамп объяснил, чем это понимание обернулось для Билла Барбо, который попытался не дать Таю проскользнуть на вторую базу: «Кобб налетел стремительно, шипами бутсов врезался в колени Барбо, отбросив его, ошеломленного, назад. Мяч выпал из рук Билла и откатился к аутфилду. Кобб был в полном порядке, нога Барбо разодрана, а за победный рывок зачислены очки».

Конечно, большинство людей не работают на мафию и не являются профессиональными спортсменами. Но многие из нас живут в корпоративном мире, где тоже приходится сталкиваться с тиранами. В этом «антирейтинге» в очередной раз побеждает Стив Джобс. В своей

книге Revolution in the Valley<sup>[25]</sup> («Революция в Долине») Энди Херцфелд, ключевой участник разработки Macintosh, воспроизвел сообщение, оставленное в 1981 г. Джобсом Адаму Осборну, CEO корпорации-конкурента Osborne Computer.

– Здравствуйте, это Стив Джобс. Я бы хотел поговорить с Адамом Осборном.

Секретарь проинформировала Стива, что мистер Осборн сейчас недоступен и будет в офисе только на следующее утро, и спросила, не хочет ли мистер Джобс оставить для него сообщение.

– Да, – ответил Стив. Он помедлил секунду. – Вот мое сообщение: передайте Адаму, что он не бизнесмен, а говно. Так и скажите.

Наступило продолжительное молчание – секретарь пыталась сообразить, как отреагировать на такие слова. Подождав, Стив продолжил:

– И еще кое-что. Я слышал, что Адам интересуется Macintosh. Скажите ему, что наш компьютер настолько хорош, что он наверняка и сам купит несколько для своих детей, хотя эта новинка погубит его компанию!

Предсказание Джобса сбылось. Спустя пару лет деятельность Osborne Computer была прекращена.

## **Приведение в чувство нечестных, бестолковых и ленивых людей**

К сожалению, даже если вы не сертифицированный мудака и избегаете, как чумы, всех, кто заслуживает этого звания, иногда полезно сыграть роль временного мудака, чтобы получить что-то необходимое или заслуженное. Именно вежливых людей, которые никогда не жалуются, не спорят и восхитительны в общении, чаще всего обходят отвратительные, равнодушные или алчные скандалисты. Все-таки кто громче требует, тот быстрее добивается результата.

Так, если вы не спорите со своей страховой компанией, когда она отказывается оплатить медицинские счета, то шанс, что там передумают и выпишут чек, буквально равен нулю. Очевидно, однако, что жалобы и скандалы дают нужный результат. Недавнее исследование Гарвардского университета и RAND Corporation показало, что 90% из 405 отклоненных сначала обращений к страховым компаниям об оплате посещений пунктов первой помощи в конце концов были приняты со средним чеком в 1100 долларов.

Безусловно, и для сохранения психического здоровья, и для ваших целей вообще большинство жалоб или требований, отправленных, чтобы получить то, на что вы рассчитываете, или чтобы привести в чувство тех, кто отказывается выполнять свои обязанности, следует составлять корректно. Однако возникают ситуации, когда единственным способом добиться своего становятся агрессивное поведение и даже стратегический гнев – это точно дойдет до людей. В 1990-х гг. я изучал работу коллекторов, собирающих задолженности за телефонные счета. Я часами наблюдал их визиты, сам прошел недельное обучение и потратил около 20 часов, посещая тех, кто задерживал платежи по картам Visa или MasterCard.

В коллекторском агентстве нас учили, что с враждебно настроенным должником не следует вести себя агрессивно – он и так «расстроен и на взводе». Задача коллектора состояла в том, чтобы успокоить его и акцентировать внимание на погашении долга. И, напротив, людей, которые слишком легко или безразлично реагировали на свои задолженности, надо было ругать и стыдить. Опытные коллекторы использовали грубый и жесткий тон с «недостаточно обеспокоенными» должниками; они (справедливо!) угрожали фразами типа: «Вы, наверное, собираетесь когда-нибудь покупать дом или автомобиль? Если да, то лучше

оплатите свой долг немедленно!» Лучшие из коллекторов вели себя некрасиво с приятными, расслабленными или спокойными на вид людьми, потому что это помогало создать атмосферу «тревоги» и «срочности».

Порой возникают ситуации, когда люди столь бестолковы, некомпетентны (а иногда и то и другое сразу), что единственный способ «достучаться» до них – закатить стратегическую истерику. Даже те из нас, кто не считает намеренный гнев ключевым профессиональным навыком, иногда устраивают «концерты», когда больше ничего не помогает. Расскажу об опыте взаимодействия моей семьи с компанией Air France, который мы пережили, возвращаясь домой из итальянской Флоренции. Наш рейс имел промежуточную посадку в Париже. Когда мы прибыли во флорентийский аэропорт, агент Air France сказала, что не может выдать нам посадочные талоны на отрезок Париж – Сан-Франциско (позже нам объяснили, что на самом деле она могла, но, «скорее всего, просто ей было лень возиться»). Рейс до Парижа был настолько неудобен по времени, что у нас осталось меньше получаса на большой переход по огромному аэропорту через несколько постов охраны и на получение пяти посадочных талонов.

Мы прибежали к стойке Air France всего за 15 минут до вылета. За столиком мило беседовали восемь сотрудников авиалинии, очереди уже не было (все пассажиры прошли в салон самолета). Несколько минут я безуспешно пытался вежливо привлечь их внимание к нашему положению, потом, повернувшись к жене и детям, сказал: «Выхода нет – придется на них накричать. Но я замолчу, как только они начнут помогать нам». И я начал орать, что мы опаздываем, что до сих пор с нами отвратительно обращались и что они должны заняться делом *немедленно*. Я был *очень* громким и агрессивным. Обратив наконец на нас внимание, сотрудники сообразили, что мы действительно опаздываем, и засуетились. Как только «процесс пошел», я замолчал, отвернулся от стойки и извинился перед детьми, объяснив им еще раз, что это была стратегическая вспышка гнева. Моя милая, спокойная и рациональная жена потом все с ними уладила (так что в нашей ситуации были и «хороший коп», и «плохой коп»). Сотрудники быстро оформили посадочные талоны, указали на ворота и сказали: «Бегите как можно быстрее, вы еще должны успеть». Мы все-таки попали на борт!

Оглядываясь на этот опыт, я до сих пор не представляю, чем еще можно было расшевелить этих равнодушных и бестолковых сотрудников Air France, ведь они спокойно игнорировали нас до тех пор, пока я не начал орать.

## **Вывод: некоторые достоинства мудаков реальны, но многие – лишь опасные иллюзии**

Горькая правда в том, что, да, в поведении мудаков есть некоторые преимущества. Спускать с цепи своего «внутреннего козла» иногда полезно для того, чтобы обрести власть, раздавить противников, стимулировать эффективность и привести в чувство ленивых и бестолковых работников. И да – если нужно «вернуть должок» другому мудаку, это может улучшить физическое самочувствие и хорошо сказаться на психическом здоровье.

Есть и другие плюсы. Оправданием подобного поведения может послужить желание побыть одному, поскольку нужно заняться работой, или раздражение на окружающих. В таких случаях недовольные взгляды, ворчание и другие приемы, демонстрирующие плохое настроение, сослужат отличную службу. За годы в Стэнфорде я заметил, что преподавателей, которые позволяют себе огрызаться на посетителей, похоже, боятся прерывать во время работы. А приятные дружелюбные люди постоянно отвлекаются на непрошенных гостей, улыбаясь потоку студентов, преподавателей и коллег. Когда-то я писал публикацию с соавтором (дамой), которая, стоя со скрещенными на груди руками, смотрела с открытой ненавистью на каждого посетителя, постучавшего в дверь моего кабинета во время нашей работы. Люди моментально улавливали послание этой женщины, не задерживались надолго и редко заходили снова. В результате ее враждебное поведение не только выставляло *меня* в хорошем свете, но и позволило мне завершить статью!

Я собрал главные мысли этой главы в следующем небольшом подразделе, и, если вы думаете, что мудаки очень полезны и для самих себя, и своей организации, проверьте, «хотите ли вы быть эффективным мудаком?». Однако я еще раз предупреждаю: идеи, описанные в этой главе, опасны по существу. Злобные придурки могут воспользоваться разговорами о преимуществах, чтобы оправдывать и прославлять свое безнравственное поведение. Вся совокупность доказательств (см. [главу 2](#)) наглядно демонстрирует, что мудаки, особенно сертифицированные, приносят гораздо больше вреда, чем пользы.

### **Хотите быть эффективным мудаком?**

#### **Ключевые уроки**

1. **Демонстрация гнева, даже злобности может оказаться эффективным методом захвата и удержания власти.** Взбирайтесь на вершину иерархии, расталкивая коллег по пути, проявляйте гнев, а не печаль или репетируйте «лицо генерала», как Джордж Паттон.

2. **Подлость и запугивание особенно эффективны для победы над противниками.** Следуйте путем легенды бейсбола Тая Кобба и добивайтесь успеха, огрызаясь, издеваясь, унижая, запугивая и ломая волю своих оппонентов.

3. **Если вы применяете прием унижения, для того чтобы стимулировать своих людей, используйте метод «кнута и пряника» (по крайней мере, иногда поощряйте и хвалите их).** Чередуйте «кнут» с «пряником», тогда контраст сделает ваш гнев в их глазах еще страшнее и подсластит редко проявляемую доброту.

4. **Создайте «взрывной тандем».** Если вы сами – неприятный человек, объединяйтесь с кем-то, кто будет «обелять» ваши грехи, успокаивая людей, добиваясь их одобрения и призывая к дополнительной работе, ведь они будут очень благодарны «хорошему копу». Если вы «слишком добры», «арендуйте» на роль придурка консультанта, менеджера из фирмы краткосрочной аренды персонала или юриста.

5. **Все время вести себя как мудака контрпродуктивно.** Эффективные мудаки умеют «выпустить яд» в нужный момент и успокоиться, когда число униженных или сломленных окажется достаточным.

Конечно, успешные мудаки существуют, но вам не нужно вести себя как они, чтобы сделать успешную карьеру или руководить успешной организацией. Есть много доброжелательных и приятных людей, которые доказывают это утверждение. Я думаю о А. Лэфли из Procter & Gamble, Джоне Чамберсе из Cisco, Ричарде Брэнсоне из Virgin и Энн Малкахи из Xerox. Я вспоминаю Опру Уинфри и Элвиса Пресли – одного из самых вежливых и умных певцов и шоуменов всех времен. Стоит напомнить, что в последние годы многие известные корпоративные хулиганы потеряли свои рабочие места из-за агрессивного и жестокого поведения. Это Майкл Эйснер из Disney, Линда Вачнер из Warnaco или Эл Данлэп из Sunbeam.

В целом организации, делающие упор на сострадание и отрицающие устрашение, привлекают блестящие таланты, меньше тратятся на текучесть кадров; там свободно и охотно обмениваются идеями, не страдают бесполезной внутренней конкуренцией и легко справляются с внешней. Оказывается, что компании могут получить дополнительные конкурентные

преимущества, просто уважая своих людей, обучая их приемам эффективного и гуманного менеджмента, предоставляя им время и ресурсы, чтобы заботиться о себе и своих семьях, применяя сокращения как крайнюю меру; позволяя без опаски пробовать новое, высказывать свое отношение и открыто говорить о неудачах. Попасть в список журнала Fortune «100 лучших компаний для работы» – значит оказаться среди тех, кто славится высочайшей финансовой эффективностью. Свидетельства долгосрочных финансовых выгод, связанных с уважительным отношением к сотрудникам, а не с отношением к бизнесу как к погоне за результатом, хорошо документированы и подкреплены многочисленными научными работами Марка Хьюзлида из Университета Ратгера, стэнфордцев Чарльза О’Райли III и Джеффа Пфеффера.

В этой связи возникает трудный вопрос: почему столько людей ведут себя как мудаки и убеждены в эффективности данной тактики, несмотря на все доказательства обратного? Я подозреваю, что многие мудаки ослеплены переплетением специфических человеческих качеств и факторов организационной жизни. Если вас беспокоит, что вы сами или кто-то из знакомых страдает подобными иллюзиями, сверьтесь с моим списком «Почему мудаки обманывают себя», который основан на трех главных ошибочных убеждениях.

Первое – многие негодяи преуспевают вопреки, а не благодаря своим мерзостям, но сами они ошибочно полагают, будто злобность имеет решающее значение в их достижениях. Такое происходит потому, что, как показывают психологические исследования, люди в большинстве своем запоминают факты, подтверждающие их взгляды, при этом не обращая внимания или забывая аргументы, противоречащие дорогим для них убеждениям. Профессиональный хоккей – очень интересный пример: все, кто вовлечен в спорт, обычно считают, что чем больше команда дерется, тем больше выигрывает игр, поскольку противник будет физически и психологически запуган. Однако анализ более чем 4000 игр Национальной хоккейной лиги с 1987 по 1992 г. показывает, что чем больше у команды драк на поле (измерено штрафами), тем больше игр она проигрывает. Баталии полезны, но для другого, потому что, по словам Дона Черри (известный канадский хоккейный комментатор) из New York Times: «Игроки любят драки, фанаты любят драки, и тренеры тоже любят драки». И все же установлено (хотя большинство участников матчей не верят в это), что меньшее число потасовок на льду коррелирует с большим числом побед.

Второе ошибочное убеждение возникает, когда люди путают тактику,



которая помогла им захватить власть, и тактику, лучше всего подходящую для управления командой или целой организацией. Как мы уже видели, существуют свидетельства того, что запугивание и грубость порой дают людям полномочия и влияние. Загвоздка в том, что командная и организационная эффективность зависит от доверия и сотрудничества как внутри компании, так и вне ее. Когда же руководители унижают своих подчиненных и относятся к партнерам из других компаний, поставщикам или клиентам как к врагам, а не как к ценным друзьям, страдают их организации. Протиснувшись по головам на влиятельную должность, вероломный негодяй продолжает использовать ту же тактику дискредитации, чтобы удержаться на ней. Однако завоевать доверие и организовать сотрудничество – неотъемлемые составляющие успеха компании – такому лидеру будет очень трудно, если только он не догадается отказаться от деструктивного образа действий и избавиться от заслуженной репутации мерзавца.

Третье ошибочное убеждение формируется как следствие мер, принимаемых опытными жертвами для самозащиты от жестоких и карательных действий; мер, обладающих побочным эффектом, не позволяющим мудакам осознать ущерб, который они причиняют всем. Жертвы учатся уклоняться от гнева своих тиранов, докладывая им только хорошие новости и умалчивая о плохих (даже скрывая их); кормят мудака ложными данными об эффективности. Люди учатся создавать *иллюзию деятельности* в присутствии притеснителя, когда тот лично инспектирует их. Они ревностно занимаются делом напоказ, пока босс или другой влиятельный человек наблюдает, но как только он уходит, тут же возвращаются к своим «неправильным» занятиям. Таким образом, самодуры живут, пребывая в полной уверенности, что стимулируют и вдохновляют своих сотрудников на эффективный труд (хотя в реальности имитация активной работы происходит в те редкие моменты, когда начальство беспокоит людей своим присутствием). Люди, опытные в «менеджменте босса-мудака», прекрасно усвоили, что их выживание зависит не от честной работы на пользу своей организации, а от способности защищаться от обвинений и унижений, от умения удержаться от участия в скандалах.

Сторонние лица, не принадлежащие к организации, тоже учатся выживанию и даже процветанию в условиях, когда тон задают неприятные агрессивные люди. Введение «налога на мудаков» – хороший тому пример: я разговаривал с несколькими консультантами по вопросам управления, техниками по ремонту компьютеров и сантехниками, которые специально

завышали цены на свои услуги для противных клиентов (а те зачастую и не подозревали, что происходит). «Налог на мудаков» имеет два эффекта: во-первых, он отпугивает агрессивных потребителей, а во-вторых, заставляя мерзавца заплатить, скажем, в два раза больше, оправдать себя следующим образом: «Вероятно, они просто придурки, но я наказываю их за хамское поведение и к тому же получаю выгоду». И вновь негодяи в минусе – либо лишая себя возможности привлечь лучших специалистов, либо переплачивая за их услуги. Причем они часто даже не догадываются, что сами себе наносят ущерб.

Кроме того, мудаки не понимают, что каждый раз, когда они унижают кого-то презрительным взглядом, злой шуткой или игнорированием, список их врагов день ото дня становится все длиннее. Страх убеждает большинство их противников молчать, по крайней мере какое-то время. Но, когда врагов становится много, их сила и влияние растут, они затаиваются и ждут, пока не происходит что-нибудь, ослабляющее позиции тирана, – финансовые проблемы, например, или небольшой скандал. И тогда они набрасываются. Разумеется, нельзя, находясь у власти, угодить всем, у каждого лидера появляются недоброжелатели, но у холодных, неприятных и недобрых людей всегда гораздо больше врагов, чем они сами догадываются.

### **Почему мудаки обманывают себя Страдаете ли вы манией эффективности?**

1. Вы и ваша организация эффективны *вопреки*, а не *благодаря* вашим замашкам тирана. Вы жестоко ошибаетесь, приписывая успех исключительно своему агрессивному поведению, – в реальности ваши хамские поступки негативно влияют на производительность сотрудников.

2. Вы путаете свой успех в захвате власти с успехом управления всей организацией. Приемы и методы, которые помогли вам занять могущественное положение, отличаются от навыков хорошей работы, а зачастую вообще являются их антиподами.

3. Есть плохие новости, но люди доносят до ваших ушей только хорошие. Поговорка о гонце с дурными вестями, которого убивают сразу, иллюстрирует проблему вашей организации: люди боятся сообщать вам о неудачах, ведь вы будете винить и унижать их. Таким образом, вы убеждены, что все прекрасно, в то время как у вас копятся проблемы.

4. В вашем присутствии люди имитируют деятельность. Страх

заставляет их делать «правильные» вещи, пока вы наблюдаете за ними. Но, как только за вами закрывается дверь, все возвращаются к менее эффективным занятиям, а порой ведут себя просто деструктивно.

5. Вместо того чтобы работать на благо организации, люди формально и автоматически выполняют свои обязанности, стараясь избегать вашего гнева. Те немногие, кто может выжить под вашим руководством, посвящают всю свою энергию не тому, чтобы решать проблемы, а тому, чтобы уклониться от обвинений.

6. Вы платите «налог на мудаков», даже не осознавая того. Вы настолько неприятный человек, что люди соглашаются работать для вас и вашей компании только при условии премиальных выплат. Ваши враги молчат (пока), но их список продолжает расти. Ваши отвратительные поступки день ото дня настраивают против вас все больше людей – гораздо больше, чем вы думаете. У ваших противников нет сил сокрушить вас сейчас, но они затихли в ожидании подходящего момента.

В заключение хочу максимально четко разъяснить мои личные взгляды. Даже если бы не было никаких преимуществ в запрете, увольнении и перевоспитании агрессивных и жестоких людей, я все равно призываю организации применять и соблюдать правило «*не работайте с мудаками*». Я не задумывал свою книгу как объективный обзор теорий и практических исследований тех способов, которыми мудаки подрывают продуктивность и эффективность своих организаций. Я написал ее потому, что моя жизнь и жизни других людей, которые меня волнуют, слишком коротки и слишком ценны, чтобы тратить их в борьбе с придурками.

И, несмотря на мои личные провалы в этом смысле, я чувствую себя обязанным постоянно сдерживаться и не спускать своего «цепного козла» на окружающих. Удивительно, почему столько мудаков совершенно упускают из виду простой факт: все мы на этой земле не располагаем ничем, кроме отмеренных каждому дней жизни, и огромная их часть проходит на работе, во взаимодействиях с другими людьми. Стив Джобс известен своим высказыванием: «Путешествие – это и есть награда», но, на мой взгляд (хотя я искренне восхищаюсь достижениями Стива), он упустил важный смысл. Все мы в конце «путешествия» умрем, но любым «рациональным» ценностям, которыми восхищаются мудаки, я предпочту не тратить свои дни на работу с подлецами и негодьями и буду продолжать спрашивать, почему столько людей терпят, оправдывают и прославляют поведение, оскорбляющее их достоинство.

## Глава 7

# «Мудакам здесь не место» как правило жизни

Впервые о книге про мудаков я услышал более 30 лет назад. Случилось это в Сан-Франциско, в итальянском ресторанчике Little Joe, где посетители в очереди, ожидая свободного столика, усаживались за длинную стойку лицом к открытой кухне. Мы и приходили-то затем, чтобы полюбоваться на живописного шеф-повара, который пел, перешучивался с клиентами и помощниками, на потеху гостям плескал в огонь оливковое масло, чтобы языки пламени взметнулись вверх. На футболках персонала было написано: «Дождь или солнце, у нас всегда очередь», и действительно, под непринужденную болтовню и общее веселье все без жалоб ждали свободного места. Однажды мне довелось наблюдать грубияна, который, прочно устроившись за стойкой, отпускал пошлые шутки, пытался ущипнуть официантку за задницу, затем, уже за столиком, остался недоволен вкусом «телятины по-пармски» и нахамил соседям, которые пытались его урезонить.

Этот мерзавец плевался ядом во все стороны, пока один посетитель не подошел к нему вплотную и не сказал (очень-очень громко): «Вы удивительный тип. Я такого всюду высматривал. Здорово вы тут всех поставили! Можно узнать ваше имя?» Тот на миг растерялся, но, польщенный, поблагодарил за комплимент и назвал.

Подошедший тут же записал имя и пояснил: «Спасибо, мне это пригодится. Видите ли, я пишу книгу о мудаках, и вы как раз подходите для главы 13». Все просто легли от смеха, а придурок смутился уже по-настоящему, заткнул свою пасть и быстренько слинял. Официантка так и просияла от радости.

Данная история – не просто приятное и забавное воспоминание. Эпизод в Little Joe иллюстрирует семь ключевых аспектов нашего правила, к которым мы постоянно возвращаемся в этой книге.

***1. Несколько наглых негодяев могут испортить настроение множеству приличных воспитанных людей***

Безобразное поведение одного лишь придурка отравило вечер многим гостям Little Joe. Учтите: если вы решитесь ввести в своей компании правило «без мудаков», то все вздохнут с облегчением, избавившись от немногочисленных скандалистов и интриганов. Ведь *негатив воздействует на настроение внятеро сильнее позитива*, и, чтобы компенсировать ущерб, причиненный несколькими негодьями, потребуются усилия многих хороших людей. Если вы хотите создать цивилизованное место работы, берите пример с СЕО, который радикально очистил свою компанию от 25 мерзавцев, начав с плакатов «Разыскивается особо опасный мудак». Таким образом, сначала необходимо вычислить таких персонажей, попытаться перевоспитать их, а неперевоспитуемых уволить. А затем вы сможете заняться нормальными людьми и научить их проявлять доброту и поддержку.

## ***2. Рассуждать о правилах приятно, но гораздо важнее – следовать им***

Продекларировать правило, не допускающее скандалистов в организацию, поговорить о «теплой дружественной» обстановке и даже вывесить плакат «Нет придуркам» – очень хорошие действия. Но все слова бессмысленны, а порой даже вредны, если они не заставляют людей реально изменить свое поведение. В Little Joe никто плакатов не вывешивал, но почти все понимали, что приходят туда не только за вкусной едой, но и за хорошим настроением. И когда тот начинающий писатель усмирил хама, он напомнил нам неписаное правило: нечего тебе делать у Little Joe, если ты, гад, отравляешь всем вечер.

Нет надобности обсуждать правила и вывешивать плакаты, если люди и так ведут себя цивилизованно. Но если вы не можете добиться соблюдения декларируемых норм, то лучше помалкивайте, иначе ваша компания просто опозорится своим лицемерием. Вспомните участь Holland & Knight, юридической фирмы, хваставшейся, что ее приоритетом является «избавление от эгоистичных, высокомерных и неуважительных адвокатов». На словах тут царило правило «негодяев вон». Но крепко же досталось ей в прессе, когда ее же сотрудники выразили свое отвращение к лицемерию руководства, продвинувшего на высшую должность партнера, обвинявшегося в сексуальных домогательствах.

## ***3. Правило живет или умирает? Все решают мгновения***

Любые бизнес-философии и отшлифованные управленческие процедуры, которые должны поддерживать правило «не работайте с мудаками», бесполезны, если вы *прямо сейчас обращаетесь со стоящим перед вами человеком неправильно*.

Тот посетитель ресторана, который назвался автором книги о мудаках, потратил всего полминуты, чтобы поставить нахала на место. В тот момент он напомнил нам всем неписанное правило: Little Joe – место, куда и сотрудники и гости приходят повеселиться, пошутить, а не затем, чтобы выслушивать оскорбления.

Тот же урок можно извлечь из величайшего в американской истории «похода против мудаков», предпринятого в Министерстве по делам ветеранов: он охватил более 7000 человек в 11 департаментах. Разумеется, в самом министерстве выражались вежливее, там боролись со «стрессом», «агрессией» и «запугиванием». Но я называю это борьбой с мудаками у власти, потому что рабочие команды научили чиновников замечать и устранять «маленькие гадости» типа привычки презрительно смотреть на посетителей или коллег и обращаться с ними, словно с пустым местом. Иными словами, неприятным людям дали понять, когда и как они делают свое грязное дело, и помогли скорректировать свое деструктивное поведение.

#### **4. Следует ли сохранить в компании нескольких негодяев?**

Инцидент в ресторане Little Joe показывает, что пользу можно извлечь даже из очень плохих людей – если с ними правильно обойтись. Наглый мудака оказался самым подходящим персонажем для главы 13, потому что его выходки продемонстрировали всем сотрудникам и посетителям, как *не надо* себя вести. Но хочу вас предупредить: опасно позволять «окопаться» в вашей компании даже нескольким подобным придуркам. Они размножаются быстрее кроликов. Их яд быстро поражает всех остальных, и, что еще хуже, если позволить им принимать решения о приеме на работу новых сотрудников, они начнут клонировать себя. Стоит человеку поверить, что оскорбительное и агрессивное поведение сойдет ему с рук и что, более того, его будут хвалить и поощрять за это, психологический террор распространится на всю компанию, и с ним уже не совладать.

## **5. Отстаивать правило «не работайте с мудаками» – забота не только руководителей**

Писатель из Little Joe не был ни менеджером, ни рядовым работником ресторана – просто один из многих ожидавшихся своей очереди посетителей.

Мораль в том, что правило «не работайте с мудаками» работает лучше всего, когда *все люди, связанные с организацией*, готовы при необходимости вмешаться и отстаивать это правило. Простая математика. Если вы, например, работаете в магазине, где есть один менеджер, 22 сотрудника и несколько сотен покупателей, то невозможно ожидать, что руководитель будет находиться одновременно везде, следя за соблюдением данного правила (впрочем, как и любой другой нормы поведения). Но когда не только он, но и каждый работник и каждый покупатель понимают, принимают и имеют силы и желание отстаивать это правило, то случайно попавшемуся среди посетителей негодяю не уйти от ответа.

Правильное обращение с человеком – это тепло, уважение, доброжелательность, это презумпция, что он имеет наилучшие намерения. Но правила игры меняются, когда человек проявляет свои мерзкие качества. Гораздо легче заставить хулигана соблюдать правила, когда каждый чувствует себя обязанным указать зарвавшемуся придурку на то, что его поведение мешает всем жить с удовольствием (как тот умница, который смутил негодяя в Little Joe), и, нажав кнопку delete, удалить мерзавца из системы.

## **6. Гордость и стыд – сильнейшие стимулы**

Наглец из Little Joe заткнулся, потому что был сильно смущен. До сих пор вижу, как он залился краской и умолк, уткнувшись в тарелку; как доедал, никому не глядя в глаза, как выбежал из ресторана, стараясь не встретиться взглядом ни с кем из очереди. Известные социологи, в том числе Эрвинг Гоффман, доказали, что человек пойдет на крайние меры, лишь бы сохранить лицо, чувствовать себя уважаемым, избежать неловкости и чувства стыда.

Эта простая идея выдвигает на первый план и объединяет многие советы, прозвучавшие в моей книге. В тех компаниях, где действует правило «не работайте с мудаками», люди, следующие ему

и не позволяющие другим его нарушать, получают в награду уважение и признание. Когда же кто-то преступает одобряемые всеми нормы, он попадает в мучительно неловкое положение, которому сопутствует жгучее чувство стыда. Разумеется, редко бывает так, чтобы наказание настигло негодяя столь быстро и столь полно, как это произошло в Little Joe. В большинстве мест, придерживающихся этого правила, кнопка delete управляется более тонкой комбинацией уважения и унижения. Но все же такое случается.

## **7. Мудаки – мы сами**

Не сомневаюсь, читая эпизод о Little Joe, вы отождествляли себя с посетителями и работниками ресторана, которых оскорблял своим поведением тот придурок. И, может быть, вы, как и я тогда, втайне мечтали однажды собраться с духом и мыслями и уделать засранца так же грамотно, как сделал это клиент-писатель.

Но взгляните на ситуацию с другой стороны. Вспомните все случаи, когда вы сами были таким «парнем за стойкой» и так же мерзко выкаблучивались. Рад бы заявить, что я никогда себя так не вел, но это была бы наглая ложь – в книге не раз это встречалось. Хотите освободить мир от мудаков? Для начала посмотрите в зеркало. Когда вы в последний раз вели себя не лучшим образом?

Самый правильный шаг – последовать правилу да Винчи и просто держаться подальше от неприятных людей и мест. Подавите искушение работать со скопищем мерзавцев, даже если вам сулят множество бонусов и льгот. А уж совершив подобную глупость, бегите оттуда как можно скорее. И помните, как учил меня мой же студент Дейв Санфорд: первый шаг – признать мудаком самого себя.



## Заключение

Суть этой небольшой книги довольно проста: наша земная жизнь коротка, и было бы замечательно пройти ее, не натываясь на людей, которые оскорбляют нас своими отвратительными поступками.

Этой книгой я старался научить вас избавляться от негодяев и показывать тем из них, кто в состоянии увидеть, какой ущерб они наносят самооценке и достоинству окружающих. Если вам надоело жить в «Козел-Сити» и прогуливать каждый день по «проспекту Мудаков», то помогайте создавать и защищать цивилизованные места работы. Разумеется, вы и сами все поняли. Не пора ли от слов перейти к делу?

Дорогой читатель,

как вы видели, я многому научился у своих корреспондентов, которые посылали мне истории и предложения по поводу правила «Не работайте с мудаками». Буду рад, если процесс сбора материала не закончится. Если вы захотите написать мне о собственном опыте борьбы с мудаками или о том, как научились «приручать» их, зайдите в мой блог на сайте [www.bobsutton.net](http://www.bobsutton.net) и кликните на иконку «Email Me» в левом верхнем углу. Ознакомьтесь с другими историями о мудаках на работе и прокомментируйте их; узнайте о том, как эффективно справляться с негодяями, прочтите новые статьи и исследования по созданию цивилизованного рабочего места, мнения по теме и новости моего блога. Обратите внимание, что, посылая мне свою историю, вы автоматически даете согласие использовать ее в моей работе и публикациях. Но я обещаю не называть ваше имя без вашего разрешения.

Спасибо, и жду ваших писем.

*Роберт Саттон,*

*Стэнфордский университет*

## Благодарности

Писать книгу «Не работайте с мудаками» было весело – вот уж не думал, что я когда-нибудь скажу такое, а ведь это моя четвертая книга по менеджменту. Мне нравятся все мои работы, но первые три я писал в муках, а эту – именно весело, хотя, конечно, случались периоды разочарования и замешательства. Стоило мне объявить название будущей книги, и все принимались делиться замечательными историями, указывали источники, всячески помогали, и работа превратилась в лучшее творческое приключение в моей жизни. Часто казалось, что остается лишь прислушаться к тому, что мне рассказывают, немного вспомнить теорию, присмотреться к происходящему вокруг, обдумать то, что происходило раньше, записать все – и всем сказать «спасибо».

Прежде всего, следует вспомнить добрым словом редакторов, уговоривших меня написать статьи, из которых в итоге выросла книга. Я-то думал, они «почистят» мой язык или, по крайней мере, поспорят о том, обязательно ли использовать столь грубые выражения в уважаемом издании, но они поместили в публикации слово «мудак» и бровью не повели. Старший редактор Джулия Керби и редактор Томас Стюарт опубликовали в феврале 2004 года статью *More Trouble Than They Worth* («От них одни неприятности») в *Harvard Business Review*, а Эллен Перлмен, главный редактор *CIO Insight*, в мае 2004 года напечатала *Nasty People* («Мерзкие люди»).

Я благодарен всем, кто рассказывал мне свои истории, снабжал фактами и вообще помогал чем мог. Имена многих я упоминать не стану, чтобы защитить и виноватых, и их жертв. Но среди тех, кого я вправе назвать, фигурируют Салли Барон, Шона Браун, Дэн Денисон, Стив Добберштейн, Чарли Галуник, Лиз Гербер, Боб Джанпьетро, Джулиан Городски, Родрик Хэр, Лайза Хеллрич, Сюзи Кью Хоскинг, Алекс Казакс, Лорали Кишли, Дэвид Келли, Том Келли, Джон Келли, Джордж Кембел, Хелин Кист, Перри Клебан, Рэнди Комисар, Джон Лилли, Гарретт Лубе, Ральф Морер, Мелинда Макги, Уитни Мортимер, Питер Натан, Брюс Николз, Нэнси Николз, Шиван О’Махони, Диего Родригес, Дейв Санфорд, Джеймс Скаринги, Джереми Шуз, Сью Шурман и Виктор Зайдел. Я особенно признателен писателю, который для меня всегда был идеалом, – Курту Воннегуту: он прислал мне открытку и разрешил перепечатать его стихотворение «Джо Хеллер». Это мое сокровище.

Повлияло на мою книгу и руководство Стэнфордского инженерного факультета (я состоял в его штате в 1980-х и 1990-х гг., а в 1999 г. он был преобразован в факультет технологии и методов менеджмента). Именно там я впервые увидел, как действует на практике правило «не работайте с мудаками». Большое спасибо вам, Джим Адамс, Боб Карлсон, Джим Джакер и особенно Уоррен Хаусман (заведующий нашей кафедрой), за мудрость и благосклонность, которыми я многие годы наслаждался в том прекрасном месте. Я обязан многим коллегам по Стэнфорду, в большом и малом помогавшим мне: среди них Дайан Бейли, Том Байерс, Кати Эйзенхардт, Дебора Грюнфельд, Пам Хиндс, Род Крамер, Магги Нил, Чарльз О'Рейли III, Хагги Рао и Тина Зилиг.

Еще нескольких человек я упомяну особо – они оказали мне замечательную поддержку. Стив Барли ободрял меня, терпел мои выходки, спасал от многих придурков (в том числе от меня самого); это он подсказывал, когда пора писать слово «Вывод». Джефф Пфеффер – мой ближайший коллега и друг по Стэнфорду – научил меня писать книги и обеспечивал постоянный приток положительных эмоций, идей и тонких придинок. Я также благодарю декана инженерного факультета Стэнфорда Джеймса Пламмера, его заместителей Лору Брейфогл и Чаннинга Робертсона – этих прекрасных людей, образцовых компетентных и вместе с тем доброжелательных руководителей. Чаннинг активно применял правило «придукам здесь не место» в возглавляемой им группе. Такие люди мне нравятся!

Отдельная признательность – Роз Морф за ее заботу и помощь в больших делах и мелочах, так облегчившую мне жизнь.

Многие идеи, изложенные в книге, возникли у меня в 2002–2003 гг., когда я работал в Центре комплексных исследований в поведенческих науках (Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences). Это идиллическое место прячется в уголке Стэнфордского кампуса, и там счастливики вроде меня могут уютно устроиться и думать, писать, общаться со специалистами по другим дисциплинам. В 2003 г. я покидал этот центр недовольный собой: начал две книги и ни одну не успел закончить. Понадобилось еще какое-то время, и все же я справился и с нею, и с Hard Facts<sup>[26]</sup> («Жесткие факты»). А ведь вряд ли что-нибудь вышло, если бы я не потратил тот год на размышления о том, как за них взяться. Отдельное спасибо Нэнси Пинкертон, Джули Шумахер и Бобу Скотту. Появлению этой книги немало способствовали мои литературные агенты Дон Ламм и Кристи Флетчер из Fletcher & Parry. Они зажгли и поддерживали во мне энтузиазм, помогли составить предложение и найти

идеального редактора. Так я пришел к Рикку Вольфу, редактору из Warner. И мне страшно повезло, что довелось работать с ним, потому что он сразу «прикипел» к книге. После первого нашего разговора Рик понял, что «Не работайте с мудаками» – это не только бойкий заголовок, безумные истории и смешные повороты сюжета, но и надежные факты и практики менеджмента, позволяющие решить проблемы, от которых каждый день страдают люди.

Я хочу поблагодарить свою семью. Моя кузина Шери Зингер ободряла меня на каждом шагу и (со своим-то опытом голливудского продюсера) сумела мне объяснить, почему Голливуд порой так противен, хотя вполне возможно снимать фильмы и телешоу без оскорблений и издевательств. Я в долгу перед моими родителями – покойным отцом, Льюисом Саттоном, и матерью, Аннетт Саттон. Рабочий опыт отца и его советы помогли мне в свое время избегать неприятных людей, а маме эта книга понравилась больше всех тех, что я написал. И если бы Марике и Питер Донаты не присматривали так внимательно за моим сыном Тайлером, не представляю, как бы я справился с книгой и как бы наша семья прожила последние четыре года.

Наконец, слова любви и признательности моей милой и умелой жене Марине за ее любовь и поддержку на протяжении уже более 30 лет. Эта небольшая книга была дорога ее сердцу, Марина дала мне много советов, была прекрасным слушателем, перечитывала текст, делала замечания. Книгу я посвящаю моим милым, умным и славным детям: Ив, Клэр и Тайлеру. Больше всего я мечтаю о том, чтобы вы жили долго и счастливо, а мудаки не отравляли вам существование.

## Дополнительная литература

Вот некоторые из моих любимых книг и статей для тех из вас, кто захочет узнать больше о неприятных людях, о том ущербе, который они причиняют своими действиями и поведением, и понять, как их можно остановить. Я включил в список книги о знаменитых негодях и некоторые исследования об отношениях на работе.

*Ashforth Blake.* Petty Tyranny in Organizations // Human Relations. 1994. № 47. P. 755–779.

*Gig: Americans Talk About Their Jobs at the Turn of the Millennium / Eds. Bowe John, Marisa Bowe, Sabin Streeter.* – New York: Crown, 2000.

*Buchanan Paul.* Is it Against the Law to Be a Jerk? Essay for the Washington State Bar Association // <http://www.wsba.org/media/publications/barnews/archives/2001/feb-01-against.htm>, 2001.

*Cowan John.* Small Decencies: Reflections and Meditations on Being Human at Work. – New York: HarperBusiness, 1992.

*Davenport Noa, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliott.* Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace. – Ames, Iowa: Civil Society Publishing, 2002.

*Einarsen Ståle, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary L. Cooper.* Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. – London: Taylor & Francis, 2003.

*Feinstein John.* A Season on the Brink: A Year with Bob Knight and the Indiana Hoosiers. – New York: Simon & Schuster, 1989.

*Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets / Eds. Fox Suzy, Paul E. Spector.* – Washington, D.C.: American Psychological Association, 2005.

*Frost Peter J.* Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict. – Boston: Harvard Business School Press, 2003.

*Hornstein Harvey A.* Brutal Bosses and Their Prey: How to Identify and Overcome Abuse in the Workplace. – New York: Riverhead Press, 1996.

*Huselid Mark A., Brian E. Becker, Richard W. Beatty.* The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy. – Boston: Harvard Business School Press, 2005.

*Kramer Roderick M.* The Great Intimidators // Harvard Business Review.

2006. February. P. 88–97.

*MacKenzie Gordon*. Orbiting the Giant Hairball: A Corporate Fool's Guide to Surviving with Grace. – New York: Viking, 1998.

*McLean Bethany, Peter Elkind*. The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. – New York: Portfolio, 2003.

[Media.mit.edu/press/jerk-o-meter](http://Media.mit.edu/press/jerk-o-meter). На этом сайте вы узнаете, как работает «козлометр» (jerk-o-meter) и как он был изобретен.

*Mnookin Seth*. Hard News: The Scandals at The New York Times and Their Meaning for American Media. – New York: Random House, 2004.

*O'Reilly Charles A., Jeffrey Pfeffer*. Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People. – Boston: Harvard Business School Press, 2000.

*Pearson Christine M., Christine L. Porath*. On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: No Time for «Nice»? Think Again // Academy of Management Executive 19. 2005. № 1. P. 7–18.

*Seligman Martin*. Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. – New York: Free Press, 1998.

*Stump Al*. Cobb: A Biography. – Chapel Hill, N.C.: Algonquin, 1994.

*Van Maanen John*. The Asshole. In: Policing: A View from the Streets / Eds. P. K. Manning, John Van Maanen. – Santa Monica, Calif: Goodyear, 1978. P. 231–238.

*Weick Karl*. Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems // American Psychologist. 1984. № 39. P. 40–49.

*Пфедфер Джеффри*. Формула успеха в бизнесе. На первом месте – люди / Пер. с англ. О. Пелявского. – М.: Вильямс, 2006.

# **СНОСКИ**

World Wrestling Entertainment, Inc. – американская компания, занимающаяся проведением мероприятий профессионального рестлинга, а также выпускающая кинопродукцию, музыкальные диски, одежду и компьютерные игры. Сейчас World Wrestling Entertainment – крупнейшая в Америке и во всем мире федерация профессионального рестлинга; число любителей данного вида спорта только в США составляет 13 миллионов человек, а мероприятия транслируется более чем в 150 странах. *Прим. ред.*



*Dunlap A.J., Andelman B. Mean Business: How I Saved Bad Companies and Make Good Companies Great. – New York: Fireside, 1997. Прим. ред.*

*Byrne J.A. Chainsaw: The Notorious Career of Al Dunlap in the Era of Profit-at-Any-Price. – New York: HarperBusiness, 1999. Прим. ред.*

Анжелика Хьюстон (род. 8 июля 1951 г.) – знаменитая американская актриса и режиссер, наиболее известная по роли в фильме «Семейка Аддамс» и его продолжении. Лауреат премии «Оскар» за лучшую женскую роль второго плана в 1986 г. *Прим. перев.*

*Hornstein Harvey A. Brutal Bosses and Their Prey: How to Identify and Overcome Abuse in the Workplace. – New York: Riverhead Press, 1996. Прим. ред.*

Virgin Group – международный конгломерат компаний, основанный успешным британским бизнесменом Ричардом Брэнсоном в 1970 г. На сегодня совокупный доход Virgin Group превышает 24 миллиарда долларов, а число сотрудников компании перевалило за 50 000. *Прим. перев.*

Miss Manners – Джудит Мартин (род. 13 сентября 1938 г.), более известна под псевдонимом Мисс Маннерс, американская журналистка, автор и крупный специалист по деловому этикету. *Прим. перев.*

*Саттон Р.И.* Охота за идеями. Как оторваться от конкурентов, нарушая все правила / Пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishер, 2013. *Прим. ред.*

Синдром Аспергера – одно из пяти общих нарушений развития, характеризующееся серьезными трудностями в социальном взаимодействии, а также ограниченным стереотипным повторяющимся репертуаром интересов и занятий. При этом когнитивные и речевые способности в целом остаются сохранными. *Прим. ред.*



Синдром Туретта (болезнь Туретта, синдром Жилья де ла Туретта) – генетически обусловленное расстройство центральной нервной системы, которое проявляется в детском возрасте и характеризуется множественными моторными тиками и как минимум одним вокальным или механическим тиком. *Прим. ред.*

Chief Executive Officer (*англ.*) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.  
*Прим. ред.*

Около 300 рублей. *Прим. перев.*

Моббинг – форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе, как правило с целью добиться его последующего увольнения.  
*Прим. перев.*

*Пфеффер Дж., Саттон Р.И. От знаний к делу. Как успешные компании трансформируют знания в действия / Пер. с англ. О. Шуруп. – М.: Вильямс, 2007. Прим. ред.*

*Hiltzic M.A. Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age. – New York: HarperBusiness, 1999. Прим. ред.*

Антидепрессант. *Прим. перев.*

Бум доткомов – экономический «пузырь, надувавшийся» с 1995 по 2001 г. Кульминация произошла 10 марта 2000 г., когда индекс NASDAQ, достигнув значения 5132,52 пункта в течение торгов, упал при закрытии до 5048,62. *Прим. перев.*



Gig: Americans Talk About Their Jobs at the Turn of the Millennium / Eds. Bowe John, Marisa Bowe, Sabin Streeter. – New York: Crown, 2000. *Прим. ред.*

Дилемма заключенного – фундаментальная проблема в теории игр, согласно которой игроки не всегда будут сотрудничать друг с другом, даже если это в их интересах. Предполагается, что игрок («заключенный») максимизирует собственный выигрыш, не заботясь о выгоде других. *Прим. перев.*

Перевод Кирилла Бартона. *Прим. ред.*

«Любопытный Джордж» – американский приключенческий мультипликационный фильм об обезьянке Джордже, поставленный по книгам Ханса Аугусто Рея и Маргрет Рей. *Прим. перев.*

Поведение типа «А» – это внешнее проявление внутреннего смятения и неудовлетворенных стремлений. Классический представитель типа «А», как правило, нетерпелив, вечно ощущает нехватку времени, постоянно находится в напряжении, несдержан в проявлении гнева, конфликтен.  
*Прим. перев.*

Рафтинг – спортивный сплав по горным рекам и искусственным гребным каналам на 6-, 4- и 2-местных надувных судах (рафтах). *Прим. перев.*

Коллинз Дж. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...](#) / Пер. с англ. П. Павловского. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

*Hertzfeld A., Care S. Revolution in the Valley. The Insanely Great Story of How the Mac Was Made. – O'Reilly Media, Inc., 2004. Прим. ред.*



*Pfeffer J., Sutton R.I.* Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management. – New York: Harvard Business School Press, 2006. *Прим. ред.*