

Оглавление

Предисловие	9
Глава 1	
Что делают мудаки и почему вы знаете столь многих	15
Глава 2	
Причиненный ущерб: почему на каждом месте работы необходимо использовать наше правило	36
Глава 3	
Как ввести, соблюдать и поддерживать наше правило	62
Глава 4	
Как посадить на цепь своего «внутреннего козла»	104

Глава 5

Когда царствуют мудаки: как выжить среди мерзавцев или в недоброжелательной обстановке	136
--	-----

Глава 6

Достоинства мудаков	164
---------------------	-----

Глава 7

«Мудакам здесь не место» как правило жизни	186
---	-----

Заключение	193
------------	-----

Благодарности	195
---------------	-----

Дополнительная литература	199
---------------------------	-----

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 доцентом, прольет свет на смысл, вкладываемый мной 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 прошептав мне в ухо (не переставая широко улыбаться на публику): «Ну, Боб, теперь, когда ты доставил удовольствие деточкам в этом кампусе, может быть, угомонишься 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?

Уверю 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 (главный параметр, по которому оцениваются преподаватели Стэнфорда). Этот эпизод также демонстрирует, что, хотя мудак в большинстве своем открыто наносит 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 мудак 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 негодяями. 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.
4. Угрозы и запугивания — вербальные и невербальные.
5. «Саркастические шутки» и «дразнилки», используемые для оскорбления.
6. «Испепеляющие» электронные письма.
7. «Статусные пощечины» с намерением унижить жертву.
8. Публичные попытки дискредитировать или показательные «разжалования».
9. Грубые вмешательства.
10. Лицемерные нападки.
11. Презрительные взгляды.
12. 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 мудак, 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 мудака» 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** («Подлый бизнес»), был печально известен словесными оскорблениями, которыми он осыпал подчиненных. В своей книге *Chainsaw*** («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

* Dunlap A.J., Andelman B. *Mean Business: How I Saved Bad Companies and Made 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.*

в 6:30 утра с приказанием напомнить послать цветов Анжелике Хьюстон* 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 *Wagnaco*, 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 *Wagnaco'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 нередко «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 тиранищих своих сотрудников. Возьмем читателя из Шотландии, он пишет: «У одной моей знакомой был

* 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. пер.

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** («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

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

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 *большой властью*. Поведение моей коллеги на выпускной церемонии в Стэнфорде подходит и под этот критерий: когда происходил тот эпизод, она занимала высокую 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*, 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 старшего 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

* 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. пер.*

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 собрат 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 единственный случай, спровоцированный обстоятельствами.

Я не одинок в своем мнении. Village Voice опубликовала статью Wanted: Complete Asshole for U.N. Ambassador («Разыскивается: полный мудак 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*. 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,

* 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. пер.*

особенно когда люди занимаются не рутинной работой. И, как я показываю в своей книге «Охота за идеями»*, 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 подобострастных 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.

* Саттон Р. И. Охота за идеями. Как оторваться от конкурентов, нарушая все правила. М.: Альпина Паблишер, 2013. *Прим. ред.*