

И ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОНИ
ВОКРУГ ВАС

НЕ
РАБО
ТАЙТЕ
С МУДА
КАМИ

РОБЕРТ САТТОН

МИ∞

Оглавление

Оглавление	7
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
----------------------------------	------------

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 негодьями, 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 негодьями.

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 мудака 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 смягчить 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 «задаться вопросом: “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* 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

* 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.*

достоинство в кишках 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.

