

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 целое 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 вычесть 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 Донована Макнабба 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.

Людам 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 негодяям. 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, презируют, 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 отворачивания к любому, кто отказывается проявлять уважение к людям».

Некоторые организации говорят о правиле как о центральном элементе корпоративной культуры. Опрос, проведенный сайтом 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 Box Productions, ныне распавшаяся, но на протяжении 12 лет

выпуская 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 мудак-режиссер или мудак-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»^{*} 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

^{*} 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.

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 МВА 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 МВА 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 называли 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 единственным 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 остаться 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 Wearhouse 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 Wearhouse 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 своегообразного «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 царило недружелюбное отношение к клиентам». Мой собеседник описывал возникшее у людей ощущение, «будто директор развесил плакаты „Разыскивается особо опасный мудак“ 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 сопровождались 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 авиакомпании, 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 — мудака, 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 — выдвинуть 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 Салки 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, повышаются 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 магазинов 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 намечился 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 мудакми. 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 презируют 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** («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

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

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 сгоряча, 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 «дикообразами 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 авиакомпания 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 относитесь 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 мудакami» 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 мудакami 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 мудакami» 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 мудакom. 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 CEO. 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,

что́ 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.

