

РОБЕРТ САТТОН

КАК
ВЫЖИТЬ
СРЕДИ
МУЗДАКОВ

A white stick figure is depicted in a dynamic, running pose, positioned between the words 'МУЗДАКОВ'. The figure has a lightning bolt striking its head and a sunburst behind its back, suggesting speed and energy.

Лучшие практики

18+

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Глава 1. Восемь тысяч писем	11
Причиненный ущерб	16
Что дальше?	22
Мантра непредвзятости	23
Глава 2. Оценка мудака: насколько всё плохо?	27
Есть ли у вас проблемы?	30
Насколько всё плохо?	33
Будьте уверены в себе, но не самоуверенны	49
Глава 3. Как устроить побег	51
Ослепление мудаками	53
Как уйти красиво	58
Ваши варианты и готовность рискнуть	59
Вы можете просто пересесть?	62
Короткие, но ужасные стычки	64
Тролли и другие интернет-мудаки: игнорируем, удаляем из друзей, блокируем	65
Как уволить клиента	70
Предвосхищайте и уклоняйтесь	72
<i>Что вы делаете и как вы делаете</i>	78
Глава 4. Техники уклонения: как снизить влияние мудаков	83
Держите дистанцию	85
Стратегический «уворот»	87
Сбавьте темп	89
Прячьтесь у всех перед носом	92
Живые щиты	97

Безопасные зоны	102
Системы предварительного оповещения	106
Смешивайте, подгоняйте и импровизируйте	108
Глава 5. Хитрости, которые сэкономят вашу психику	113
Ограничения рефрейминга	137
Глава 6. Давая сдачу	141
Битва за ваше достоинство	172
Глава 7. Будьте частью решения, а не проблемы	177
О дикобразах и планах	200
Ваши истории и идеи	203
Благодарности	205
Примечания	209

Глава 1

Восемь тысяч писем

Я написал эту книгу, чтобы ответить на вопрос, который мне задавали тысячи раз. Формулировки разные, но суть всегда одна: «Мне приходится общаться с одним мудаком (или множеством). Помогите! Что делать?» Вот лишь небольшая порция моей ежедневной корреспонденции.

Доктор из «совершенно ненормальной» больницы, работающий под началом «самого бесчувственного главврача в мире», пишет:

«Что изменит мелкая сошка вроде меня? Я могу опустить голову, думать только о своих пациентах и пытаться игнорировать жестокость, но работа в такой атмосфере деморализует».

Священник лютеранской церкви в Иллинойсе:

«В нашей церкви добровольцы выполняют бесплатно очень много работ, и иногда некоторые из них ведут себя некрасиво по отношению к другим. Что бы вы сделали в ситуации, когда волонтерствовать приходят гадкие люди?»

Менеджер на пенсии из Германии:

«За годы карьеры я был как минимум трижды уволен из-за мудаков, придурков, козлов и им подобных. Какой совет мне дать сыну, чтобы он не столкнулся с теми же проблемами?»

СЕО* из Кремниевой долины:

«Вокруг столько стартапов и так много венчурных инвесторов, сидящих в советах директоров, которым недостает практического опыта, что у меня давно наклеивается вопрос. Я хотел узнать, писали ли вы что-нибудь о том, как вести себя с дыректорами (отдельными никчемными членами совета директоров) или с полностью состоящим из мудаков советом правления?»

Различные версии таких вопросов мне задают практически каждый день. Они приходят по электронной почте, в Twitter, LinkedIn и даже на Facebook. Студенты, коллеги, клиенты, друзья, враги и родственники спрашивают меня об этом на занятиях, встречах на кафедре, свадьбах и похоронах. Незнакомые люди звонят на мой рабочий телефон в Стэнфорде как минимум раз в неделю. «Как выжить среди мудаков?» — спрашивали меня кассиры в магазинах Costco и аптеках Walgreen, медсёстры и доктора в Кливлендской клинике и Стэнфордской больнице, стюардессы авиакомпаний Air France и United, строители в Сан-Франциско и Айдахо, водители Uber в Дубае, машинисты нью-йоркского метро и электропоездов в Сан-Франциско, американские солдаты, служащие в Афганистане, надсмотрщик тюрьмы в Техасе, несколько католических священников, иудейский хаззан** (и его жена), около 50 адвокатов и как минимум дюжина СЕО. За последние месяцы я слышал такие вопросы от хирурга из Нью-Йорка, декана небольшого гуманитарного университета, психолога армии США, группы студентов

* Chief Executive Officer — директор, высшая управленческая должность, существующая в странах с англосаксонской экономической моделью. Ближайший русский аналог — генеральный директор.

** Человек, ведущий богослужение в синагоге. *Прим. перев.*

французского вуза (по скайпу), полицейского в Стэнфорде, своего парикмахера Вуди и даже собственной матери.

Ни для кого не секрет, почему все спрашивают об одном и том же. Это началось¹ в 2007 году, когда я написал *The No Asshole Rule** (и эссе на ту же тему для *Harvard Business Review* двумя годами ранее). Я предполагал, что вся эта история с мудаками будет небольшим отступлением от темы и где-то через год я вернусь к моим привычным трудам о лидерстве, инновациях и либерализации в рабочих процессах. Я никогда так не ошибался. Эта маленькая книжка задела всех за живое. Два года мне понадобилось, чтобы принять факт: что бы я ни создал в своей жизни, какое бы впечатление ни произвели другие мои книги, я всегда буду известен в первую очередь как «мужик, который написал про мудаков». Около 800 тыс. читателей в США и десятки тысяч людей за их пределами купили книгу «Не работайте с мудаками», тираж которой оказался больше, чем у любого другого моего издания. Стабильный поток сообщений в почте и социальных сетях, традиционные запросы из СМИ, а также пугающие, странные и забавные беседы на любые темы, связанные с мудаками, — всё это стало частью моей жизни, которую я принял, которой наслаждаюсь и с которой стараюсь справляться, не теряя бодрости духа.

Многих читателей «Не работайте с мудаками» привлекла потому, что мерзавцы, обращавшиеся с ними как с пустым местом, осаждали их со всех сторон, а книга сулила спасение. Да, в ней была глава «Когда царствуют мудаки: как выжить среди мерзавцев или в недоброжелательной обстановке». Но фокусировался я в первую очередь на том, как создать цивилизованную рабочую атмосферу, а не выжить среди

* Издана на русском языке. Саттон Р. Не работайте с мудаками. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. ред.*

мудаков. В этом руководстве приведены стратегии и советы, которые позволят научиться избегать мудаков, сражаться и выгонять из своей жизни негодяев, подлецов и просто отвратительных персонажей.

Я вырабатывал эти стратегии и советы годами. Неважно, над чем я *должен был* работать, — последние 10 лет я каждый день тратил час или два на размышления, чтение, обсуждение и изложение идей о мудаках и антидоте от них. А иногда я даже наблюдал за этими грубыми и отвратительными людьми в их естественной среде обитания. Всё это вылилось в «Как выжить среди мудаков». Эта книга вобрала лучшее, что я могу посоветовать на тему, как обращаться с теми, кто заставляет окружающих чувствовать себя подавленными, униженными, оскорбленными или измученными. В ней я говорю и о рабочей обстановке. Но советы, данные здесь, окажутся уместны и для тех, кто сталкивается с мудаками в некоммерческих организациях, в местах, где трудятся на добровольной основе, в школах, а также для тех, кто сталкивается с враждебным поведением в общественных местах вроде метро, аэропортов, торговых центров и стадионов.

Стратегии и идеи, изложенные здесь, отточены и подкреплены научными исследованиями агрессивных и враждебно настроенных людей — и количество этих исследований серьезно выросло за прошедшие годы. Google Scholar — специальный алгоритм поиска научных статей и литературы, который сегодня считается золотым стандартом среди инструментов для скрупулезных исследований и научных работ в академическом мире. Поисковый запрос «оскорбительное поведение руководителя» (abusive supervision) в диапазоне между 2008 и 2016 годами дает 4910 статей и книг. Запрос «хамство клиентов» (abusive customers) — 282 результата, «грубость» (rudeness) — 16 000, «невежливость» (incivility) — 15 500, «травля» (bullying) — 140 000, «травля на работе»

(workplace bullying) — 11 800, «моббинг» (mobbing at work)* — 2900, «дорожная ярость» (road rage) — 6680, «телефонный гнев» (phone rage) — 92, «вербальная агрессия» (verbal aggression) — 16 500 и «микроагрессия» (microaggression) — 2190. Однако мои советы не подразумевают анализ научных исследований того, как справляться с придурками. Эти находки практичны, но точно не всеобъемлющи. Выживание среди мудаков пока остается скорее навыком или ремеслом, нежели наукой.

Поэтому выводы из этих исследований будут смешаны с историями и решениями из куда менее академических источников. «Как выжить среди мудаков» черпает информацию со всего мира и из интернета — от New York Times до потрясающего поста Дэвида Кендрика о поведении онлайн под названием «Из чего сделаны придурки?». В эту книгу я также включаю уроки, которые извлек из предыдущих наблюдений и интервью, из работы консультантом и тренером в различных организациях (Amazon, Walmart, Gallup, Google, Microsoft, Pixar, Twitter и многих других). Множество идей я собрал из более чем 50 интервью (и менее формальных бесед) с людьми из самых разных сфер: сотрудниками социальных служб, бариста кофейни Philz, медсестрами Стэнфордской больницы, топ-менеджерами Disney, руководителями HR-служб (в особенности Пэтти Маккорд, которая работала в Netflix на протяжении первых 14 лет существования компании), а также многими учеными, включая профессора Кэти Деселлс из Университета Торонто, которая исследует приступы ярости у авиопилотов, отношения надсмотрщиков и заключенных, а также последствия вспышек гнева баскетбольных тренеров.

Кроме того, эта книга сформировалась и из всех тех писем о мудаках, что были адресованы мне. Я стараюсь хранить

* Моббинг — коллективный психологический террор, травля кого-либо его коллегами, подчиненными или начальством с целью заставить его/ее уйти с места работы. *Прим. ред.*



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

