

Глава 5

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

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

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

консультанты McKinsey — все говорили мне, что иногда им просто «приходится терпеть» наглое поведение мерзких клиентов.

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

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

осуществить свою brutальную болтовню, оставляли всю грязную работу ей.

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

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

Рут вспомнила эту стратегию, оказавшись в ловушке «помойки» другого рода — на совещании (первом из серии),

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

где она и еще двое сотрудников были подвергнуты личным нападкам, презрительным взглядам и незаслуженным обвинениям. Вирус «лихорадки мудака» распространялся, как лесной пожар, заражая даже тех, кто обычно был добр и отзывчив. Рут вытянула ноги под столом, и давний образ, оставшийся с занятий рафтингом, пришел ей в голову. Она сказала себе: «Просто эти уроды выкинули меня из лодки. Я знаю, как выжить».

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

Стратегия «помойки сатаны» Рут содержит два ключевых элемента, способных помочь людям сохранить свое

психическое и физическое здоровье (при этом выполняя рабочие обязанности), несмотря на окружение сворой агрессивных негодяев. Во-первых, Рут научилась переосмысливать гадости, с которыми она сталкивалась, таким образом, чтобы эмоционально отстраниться от этих мудаков, даже отнестись с равнодушием к происходящему. Во-вторых, Рут не пыталась бороться с превосходящими силами, которые не могла контролировать. Вместо этого она сконцентрировалась на мелочах, способных помочь ей получить столь необходимые элементы контроля: стала помогать товарищам по несчастью и просто хорошим людям из компании бороться с самодурами, учить коллег своей стратегии, поддерживать во всем. Рут даже вступала в маленькие сражения, в которых *могла* победить, предпринимала небольшие шаги к подрыву деятельности самых злобных своих врагов. Вместо того чтобы сражаться в больших войнах, которые ей было предназначено проиграть и потерять все силы, как в предыдущий раз, Рутхватило мудрости искать маленькие победы, чтобы поддерживать свою уверенность и чувство контроля над ситуацией.

Переосмысление: найдите новую перспективу

Психологи установили, что если человек не может уклониться от источника стресса, то изменение внутренних психологических установок по поводу происходящего с ним, или переосмысление, поможет снизить причиняемый ему вред. Среди полезных приемов переосмысления назову следующие: не допускать самообвинения; надеяться на лучшее, но готовиться к худшему и мой любимый — развивать

безразличие и эмоциональную отстраненность. Обучение тому, когда и как нужно «забыть» на происходящее, — не то, что вы можете прочесть в большинстве бизнес-книг, хотя именно это помогает наилучшим образом справиться с паршивой ситуацией.

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

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

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

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

Надейтесь на лучшее, готовьтесь к худшему

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

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

Эффективность (и опасность) занижения ожиданий и признание того факта, что ваш босс — агрессивный самодур, замечательно иллюстрирует приведенное в книге Gig

интервью с Джерролдом Томасом, работником киностудии. Его работа заключалась в том, чтобы читать и оценивать сценарии (и вообще быть на подхвате). Он работал на вспыльчивого голливудского продюсера, которого в интервью называли Брэд. Брэд установил Джерролду рабочий день с 6:30 до 23:00, но постоянно звонил ему глубокой ночью, подкидывая дополнительные задания, и закатывал истерику каждый раз, когда вместо Джерролда слышал автоответчик. В своем интервью бедняга сказал, что работа для него — постоянный стресс и что Брэд «все время запугивает меня, называет тупицей и ничтожеством». Однажды Джерролду пришлось прервать разговор за закрытыми дверями своего босса с режиссером (чтобы передать пачку сигарет, которую Брэд велел ему купить для того же режиссера). Продюсер пришел в такую ярость, что, выскочив из кабинета, начал душить несчастного с криками: «Ты что, идиот?» Когда Джерролд попытался оправдаться его же приказом, Брэд «кинулся на меня с кулаками».

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

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

Выработайте безразличие и эмоциональную отстраненность

Страсть — это переоцененная добродетель в организационной жизни, а безразличие, в свою очередь, — недооцененное свойство. Это заключение идет вразрез с идеями большинства бизнес-книг, прославляющих волшебные возможности глубокой и подлинной страсти к работе, организации, коллегам и клиентам. Больше 20 лет гуру менеджмента Том Питерс говорил о важности гордости и энтузиазма, испытываемых сотрудниками, как для компаний, так и для их клиентов. Бывший CEO компании AES Деннис Бакке пропагандирует создание такого места работы, где люди испытывают радость, удовольствие и эмоциональный подъем. В своем бестселлере «От хорошего к великому»* Джим Коллинз настаивает на том, чтобы руководители предоставляли места «в автобусе» только людям «уровня А», обладающим достаточной

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

страстью, чтобы производить усилия «уровня А+». И, как мы видели в главе 3, топ-менеджеры Southwest Airlines не просто стараются не принимать на работу придурков, они нанимают людей и «промывают им мозги» таким образом, чтобы те «излучали» свое рвение в общении с коллегами, пассажирами и руководством.

Все эти разговоры о страсти, преданности и отождествлении с организацией абсолютно правильны, *если* вы находитесь на хорошей работе и с вами обращаются уважительно, оберегая ваше достоинство. Однако эти слова обращаются в ханжеский вздор для миллионов людей, застрявших в компаниях, где их унижают и притесняют, где их цель — выжить, сохранив здоровье и самооценку, и заработать на хлеб своей семье, а не совершать великие дела ради фирмы, которая относится к ним как к грязи. Организации, сотрудники которых давно наплевали на свою работу, страдают низкой эффективностью. Но, по-моему, если руководители ежедневно унижают своих людей, то они получают то, чего заслуживают, то есть ничего не получают. Когда организационная жизнь принимает такой уродливый оборот, связывать собственное достоинство и самоуважение с тем, как к вам относятся люди, и вкладывать все свои усилия и эмоциональную энергию в работу — верный путь к саморазрушению и эксплуатации. Инстинкт самосохранения требует порой противоположной реакции: научиться чувствовать и практиковать *безразличие и эмоциональную отстраненность*. Когда работа воспринимается как длительное личное оскорбление, надо сосредоточиться на ее автоматическом выполнении, максимально избегая размышлений об окружающих козлах. Думайте о чем-то приятном так часто, как только сможете, и продолжайте это занятие изо дня в день до тех пор, пока в компании что-нибудь не изменится или не подвернется лучший вариант. Все сталкиваются

с плохими ситуациями, которые волей-неволей приходится переживать. Никто не обладает абсолютной властью над своим окружением, и каждый порой вынужден находиться в гнетущей компании придурков, которых не переделать. Часто лучший выход из эмоционального тупика, связанного с обстоятельствами, — наплевать на свою работу, компанию и особенно на всех этих подлецов. Как говорил Уолт Уитмен, «...все отпусти, что твой дух обижает». Я думаю, это прекрасное и краткое резюме преимуществ безразличия к муздакам на работе и любым подобным неприятностям. Некоторые исследователи полагают, что бесстрастное отношение помогает людям избежать «эмоционального выгорания», происходящего в результате постоянного воздействия чужих проблем. Кристина Маслак называет бесстрастное отношение «идеальным подходом для профессии медика, так как он представляет собой сочетание сострадания, эмоциональной отстраненности и... еще более беспристрастной объективности». Однако Маслак установила, что медикам и представителям вспомогательных профессий трудно поддерживать данный баланс: «Или человек искренне заботится о других (и выгорает), или притворяется (зачастую довольно плохо), потому что в конечном счете ему все равно. Суть в том, что вы можете чувствовать либо озабоченность, оправданную привязанностью, либо безразличие в отсутствие такой привязанности, ведь испытывать беспокойство или страсть без эмоциональной привязанности очень трудно, если вообще возможно».

Если вы не можете заставить себя беспокоиться о хороших коллегах, клиентах и организации, это признак, что вам нужно передохнуть, научиться чему-то новому или, пожалуй, сменить работу. Но «включить» отстраненное безразличие, а проще говоря, наплевать на все — иногда лучшее, что можно сделать для выживания в условиях постоянного

унижения. Подумайте о том, что делала Рут, представляя себя плывущей через речные пороги ногами вперед, пока негодяи осыпали ее оскорблениями. Физически Рут сидела за столом, но мысленно она не была рядом со своими мерзкими и подлыми коллегами; их мнения не влияли на ее чувство собственного достоинства, их отвратительные слова не касались ее души — она была в другом, лучшем мире.

Стремитесь к маленьким победам

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

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

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

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

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

Ограничьте свою уязвимость. Спрячьтесь от воздействия негодяев

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

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

тайм-менеджмента и управления мудаками, а также в плане сокращения затрат на офисную мебель.

Кроме того, вы можете воспользоваться информационными технологиями, которые часто выполняют функцию буфера между вами и одним агрессивным негодяем или скопцем подобных ему козлов. Так, помимо стратегии «помойки сатаны», описанной в начале этой главы, Рут отгораживалась от своих мучителей режимом телефонной конференции — ей не приходилось терпеть пренебрежительное выражение, написанное на их лицах, оказывалось проще эмоционально отстраниться от своих обидчиков, а бывали случаи, когда она в сердцах отключала тошнотворный голос какого-нибудь придурка. Тем самым Рут «контролировала» злобность коллег и переключала свое внимание на помощь хорошим людям в компании. Однако имейте в виду следующее: когда группы вместо очных совещаний работают в режимах электронной переписки или конференц-звонков, участники склонны чаще ссориться и меньше доверять друг другу. По-видимому, это происходит потому, что люди, не присутствуя на совещании лично, не получают полной картины происходящего. Электронная почта и телеконференции не обеспечивают нас достаточным объемом информации о требованиях к участникам и реальной обстановке, в которой они работают, и не могут передать какие-то нематериальные аспекты общения типа выражения лица, интонации, позы или общего настроения группы. Поэтому среди членов группы формируется неполное доверие и часто негативное мнение друг о друге.

Мои стэнфордские коллеги Памела Хиндс и Дайан Бейли доказывают, что конфликт (особенно разногласия, окрашенные гневом и враждебностью) более вероятен, а взаимное доверие заметно ниже, когда участники рабочих групп общаются не лично, а опосредованно, то есть с помощью

информационных технологий. Если вы состоите в группе, взаимодействующей в основном через интернет или по телефону, и если в ней, похоже, окопалась целая стая придурков, то *технологии могут скорее разогреть проблему, чем защищать вас от нее*. В таких случаях есть смысл потратить время на личные встречи, чтобы понять, с каким прессингом сталкиваются люди, и укрепить доверие. Однако вы можете оказаться и в ситуации Рут, имевшей большой опыт личного общения, в котором коллеги уже доказали, что они мерзавцы. А если так, то электронная почта, телефонная конференция и всемогущая кнопка «отключить звук» помогут вам защититься от их ядовитых укусов.

Создавайте зоны безопасности, поддержки и здравомыслия

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

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

Таковыми крошечными зонами могут стать даже мгновения кратких взаимодействий с доброжелательными потребителями и клиентами. Как-то я стоял в очереди в аптеке Longs в Морага, штат Калифорния. Нашим кассиром был очень молодой парень (назовем его Крис). Пока он обслуживал женщину, стоявшую передо мной, зазвонил телефон магазина. Однако Крис был слишком занят своей клиенткой и не смог ответить. Примерно через минуту сотрудница из соседней кассы, повернувшись в нашу сторону, окинула его ненавидящим взглядом и завопила: «Крис, ты вообще нормальный?»

Оглух ты, что ли? Телефон звонит! Возьми трубку!!!» Крис залился краской и, казалось, готов был расплакаться. Покупательница, стоявшая передо мной, посмотрела ему в глаза и очень громко сказала: «Не обращайтесь на нее внимания, Крис, я считаю, что вы работаете очень хорошо». На лице парня отразилось огромное облегчение, и было видно, что он успокоился.

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

Что еще хуже, я обнаружил, что разговоры, сессии обмена сплетнями и даже сеансы терапии, проводимые профессионалами, иногда могут навредить. Такие сборища порой вырождаются в «сеансы для хлюпиков» — жертвы горько жалуются, как плохи их дела и насколько бесполезны все попытки прекратить травлю. Я наблюдал, как это происходит в госпитале: там внешние консультанты проводили семинары на тему эмоционального выгорания на работе. Эти плохо продуманные занятия начинались со статистики омерзительного обращения врачей с медсестрами, перечисления других многочисленных источников стресса (например, непродуманные решения начальства, сложные пациенты

и их семьи и так далее). Лавина плохих новостей вызывала у слушателей желание жаловаться на чувство безнадежности и беспомощности. Такая неконструктивная ситуация возникла по большей части потому, что консультанты не направляли беседу в русло переосмысления негативных проблем или разработки стратегий маленьких побед, не говоря уже об организационной стратегии введения правила «не работайте с мудаками».

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

Сражайтесь и одерживайте маленькие нужные победы

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

Данный подход требует постоянного поиска реальных возможностей одерживать маленькие, но такие приятные

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

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

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

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

Совет для начинающих: выжидайте до тех пор, пока не наступит удобное время, чтобы отплатить вашему местному придурку за все оскорбления, которые вам пришлось

перенести, и дайте себе почувствовать сладкий вкус мести. Моя любимая история «расплаты» пришла от продюсера с бостонской радиостанции, с которой я общался по поводу своего выступления в передаче. Женщина рассказала мне о своем отвратительном боссе. Парень «сделал в сотни раз больше», чем она, и постоянно «умалил ее достижения и нарушал ее личное пространство». В частности, он взял за обычай съесть то, что продюсер приносила с собой, — просто подходил к ее столу и уничтожал часть обеда или приготовленные для перерыва вкусности. Женщина ощущала, что в ее пространство вторглись, что ее обобрали, и хотя она не раз возмущалась этим хамством, босс продолжал свои выходки. Однажды она сделала несколько конфет из Экс-Лакса, слабительного со вкусом шоколада, и оставила их у себя на столе. Разумеется, босс пришел и сожрал их без спроса. Когда она сообщила ему, из чего сделаны «конфетки», «он не очень-то обрадовался». Месть совершилась не только для того, чтобы повеселиться, в ее основе лежало желание расквитаться с хулиганом тогда, когда он не смог аргументированно защититься. Это было наказание за постоянную кражу ее еды, и он знал это.

Еще об одной тактике мщения мне рассказала моя приятельница Сью Шарман, в настоящее время президент National Labor College (Силвер-Спрингс, штат Мэриленд). В 1970-х годах Сью несколько лет работала водителем автобуса в Энн-Арбор, штат Мичиган, и со временем стала профсоюзным лидером. Даже в таком относительно небольшом городке, как Энн-Арбор, водителям автобусов постоянно усложняли жизнь другие участники движения, зачастую настроенные агрессивно и враждебно. Сью рассказывала, что, когда брала под свое крыло водителей-новичков, первым делом объясняла им: у опытных шоферов «никогда не бывает случайных аварий». Аварии должны служить «наказанием», которое водитель автобуса намеренно выносит «сумасшедшим

автомобилистам». Водителям автобусов было разрешено допускать не более трех аварий в год без дисциплинарного взыскания, поэтому она посоветовала новичкам «сохранять одну на Рождество, потому что именно в предпраздничное время все придурки выезжают на дороги и вы наверняка захотите поквитаться с одним из них».

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

Последняя тактика «ответных боевых действий» еще более рискованна, чем месть, но, срабатывая, она невероятно эффективна. Я говорю о приеме «не дать взять себя на пушку». От высокопоставленных спесивых тиранов можно услышать только жесткие монологи, но, немного понаблюдав за ними, порой понимаешь, что это овцы в волчьей шкуре (как и большинство школьных хулиганов, которых я встречал в юности). Одна читательница Harvard Business Review рассказала мне о том, как она разоблачила одного такого скандалиста.

Хочу добавить, что подлецы обычно выбирают людей, которые не могут за себя постоять. Раньше я работала в социальной службе, где был один «герой» — мы его так и звали — майор

в отставке, которому страшно нравилось «живьем сдирать кожу» с тех, кто выказывал слабость, беззащитность или нерешительность в любой форме. Пару раз «герой» принимался и за меня. Однажды, когда он опять решил поразвлечься таким образом, чаша моего терпения переполнилась; я смерила его суровым взглядом и ледяным тоном произнесла: «Если вы еще раз заговорите со мной подобным образом, я вас просто вышвырну вон! Мне платят не за ваши выходки, и я больше не потерплю ни унижений, ни оскорблений, ни любого другого дерьма от вас!» И, знаете, мне больше не пришлось терпеть. Он понял намек.

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

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

Если вы оказались в безвыходной ситуации, когда приходится работать с мудаком или, что еще хуже, с целым скопищем подобных «милых» личностей, то всегда найдутся способы ограничить причиняемый ими ущерб. Можно защитить свое тело и разум, переосмысливая оскорбления как нечто, в чем вы не виноваты, и сознавая, что оно не исчезнет как по волшебству. Или можно научиться плевать на придурков

и их мерзкую организацию. Полезно искать возможности для маленьких побед, предпринимать попытки сражаться в тех небольших стычках, где есть хороший шанс одержать верх. Скромные победы помогут вам обрести элементы контроля и просто почувствовать, что дела потихоньку налаживаются. Если вы продолжите ослаблять отвратительную местную культуру, базирующуюся на издевательствах и унижениях, и сотрудники присоединятся к вам, то дела могут наладиться, даже в долгосрочной перспективе. Я написал эту главу, потому что многие люди действительно попали в западню и, не имея путей отхода, вынуждены работать с кучей отвратительных типов по финансовым причинам. И, конечно, каждому из нас приходится периодически терпеть от мудаков.

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

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

