Оглавление

Предисловие 11

Глава 1
Что делают мудаки и почему вы знаете столь многих 17

Грязная дюжина 20

Не заменяйте мудаков на слабаков и вежливых клонов ... 27

Свидетельства совпадают с опытом:
на работе много мудаков 30

Лучшая мера человеческого характера 36

Глава 2
Причиненный ущерб: почему на каждом месте работы необходимо использовать наше правило 38

Вред, причиненный жертвам 39

Потрепанные свидетели 42

Мудаки тоже страдают 44

Нарушенная работоспособность организации 47

Вывод: каковы «общие затраты на мудаков»
в вашей организации? 54

Как велики ОЗМ вашей компании? 60

Глава 3
Как ввести, соблюдать и поддерживать наше правило 63

Пропагандируйте правило — своими словами
и особенно действиями 67

Включите правило в корпоративную политику
найма и увольнения 74

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Применяйте правило к потребителям и клиентам 79

Корни многих зол — разница во властных полномочиях и статусе 82

Сосредоточьтесь на разговорах и взаимоотношениях 88

Научите людей спорить 90

Можно ли сделать исключение из правила для одного мудака? 95

Предупреждение: не торопитесь клеймить людей 97

Вывод: соблюдайте правило, связывая большую политику с повседневными маленькими делами 99

Десять главных шагов 100

Глава 4
Как посадить на цепь своего «внутреннего козла» 105

Как избежать заражения «лихорадкой мудака» 109

Взгляните на себя со стороны 122

Обернитесь лицом к своему прошлому 124

Вывод: мудак, познай себя 128

Самодиагностика: являетесь ли вы сертифицированным мудаком 134

Глава 5
Когда царствуют мудаки: как выжить среди мерзавцев или в недоброжелательной обстановке 137

Переосмысление: найдите новую перспективу 141

Надейтесь на лучшее, готовьтесь к худшему 144

Выработайте безразличие и эмоциональную отстраненность 146

Стремитесь к маленьким победам 149

Ограничьте свою уязвимость. Спрячьтесь от воздействия негодяев 152

Создавайте зоны безопасности, поддержки и здравомыслия 154

Сражайтесь и одерживайте маленькие нужные победы 157

Вывод: может, вы и способны выдержать все, но действительно ли вы в ловушке? 162

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Глава 6
Достоинства мудаков **165**

Достоинства злобности 167

Приведение в чувство нечестных, бестолковых и ленивых людей 175

Вывод: некоторые достоинства мудаков реальны, но многие — лишь опасные иллюзии 178

Глава 7
«Мудакам здесь не место» как правило жизни **188**

Заключение 194

Благодарности 196

Дополнительная литература 200

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Глава 2

Причиненный ущерб: почему на каждом месте работы необходимо использовать наше правило

Каждая организация нуждается в правиле «не работайте с мудаками», поскольку зловредные люди причиняют огромный ущерб своим жертвам, свидетелям, страдающим от побочных эффектов инцидентов, продуктивности работы организации и, наконец, самим себе. Вред от агрессивного поведения, от которого страдают «объекты» обидчиков, бросается в глаза сильнее всего. Это, безусловно, главная тема большинства душераздирающих историй, рассказанных мне после выхода в свет моего эссе о пагубности мудаков. Одним из самых тревожных и четко сформулированных сообщений было электронное письмо бывшего сотрудника Верховного суда Соединенных Штатов:

> Я служил объектом насмешек в организации, представляющей третью ветвь власти, в которой процветала атмосфера, диаметрально противоположная правилу «не работайте с мудаками». Вы правы, не было никакого физического насилия или явных

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

> травм, заметных невооруженному глазу, если только кто-нибудь не копнет глубже, пытаясь выяснить причины бледности, учащенного сердцебиения, постоянных визитов к врачу или покупок безрецептурных препаратов в аптеке. Тем не менее глубокие незаживающие психологические шрамы, ущерб на личном и служебном уровне наиболее видны тем, кто хочет узнать и готов выслушать. Я испытал это все на себе… Я наблюдал и переживал оскорбления на самых высоких уровнях власти.

Слушайте жертв и свидетелей вроде этого невольного исследователя, принимавшего на себя главные удары воинствующих негодяев. Говорите с менеджерами, специалистами по трудовому праву, консультантами и корпоративными коучами, которые борются с проблемами «управления мудаками». Читайте научные работы, посвященные таким смягченным в формулировках вопросам, как жестокое обращение, эмоциональное насилие, самодурство, домогательства, межличностная агрессия и «плохое поведение» на работе. Плохая новость безжалостна: число свидетельств об ущербе, причиненном временными и сертифицированными мудаками, непрерывно растет. Рассмотрим несколько самых впечатляющих примеров такого ущерба людям и организациям.

Вред, причиненный жертвам

Ущерб, причиненный унизительными и непрошеными авансами блудливых боссов, коллег и клиентов, хорошо документирован. Как и вред, наносимый жертвам расовой и религиозной дискриминации, которых зачастую бойкотируют, унижают или игнорируют. Но одновременно растет число доказательств того, что мудаки встречаются и среди поборников равных возможностей. Гнусные последствия их

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

поведения подтверждены многочисленными исследованиями в Соединенных Штатах, Европе (особенно в Великобритании), а недавно в Австралии и Азии.

Для исследования злоупотреблений, допускаемых руководителями, Беннетт Теппер, например, опросил репрезентативную выборку из 712 работников одного города на Среднем Западе. Было выявлено, что многие респонденты трудились под началом боссов, которые насмехались над ними, оскорбляли, игнорировали или издевались («называл меня плохим и некомпетентным работником», «говорил, что мои чувства или мысли идиотские»). Из-за такого жестокого обращения люди увольнялись из компаний, а эффективность оставшихся сотрудников резко падала. Последующий опрос спустя полгода установил, что работники, подчиненные мудакам, ускоренными темпами покидали свои компании, а те, кто остался в ловушке на своих должностях, страдали от неудовлетворенности в работе и жизни, снижения лояльности работодателям, усиления депрессии, тревоги и эмоционального выгорания. Аналогичные факты были обнаружены в десятках других научных работ: жертвы самодуров сообщали о низкой продуктивности своей деятельности, растущей неудовлетворенности работой, о трудностях с концентрацией, а также о психических и физических проблемах, в том числе о бессоннице, тревожности, чувстве бесполезности, хронической утомляемости, раздражительности, гневе и депрессии.

Эффект мудаков столь разрушителен, поскольку они высасывают из людей всю энергию, лишают их самоуважения, используя множество маленьких подлых трюков, а не один-два ярких эпизода. Вот пример администратора офиса, который рассказал мне о том, что его начальница никогда не повышает голос, но он каждый раз «понемногу умирает» при встречах в ее кабинете, поскольку она обращается с ним «как с ничтожеством». Администратор описывал эти контакты так: во время

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

бесед начальница очень редко смотрела ему в глаза; вместо этого она разглядывала себя в зеркале, расположенном позади него, любуясь и иногда прихорашиваясь, порой слегка корректируя свою позу и выражение лица, чтобы улучшить отражение в зеркале. Истории о чрезмерных публичных унижениях более драматичны, поэтому легче запоминаются, но и такие неуловимые оскорбления имеют свои последствия в повседневной жизни. Короткие неприязненные взгляды, поддразнивания и шутки являются на деле замаскированной публичной травлей; люди, которые обращаются с нами как с пустым местом, которые делают нас изгоями в узких или широких кругах, — все эти мелкие омерзительные срезы из организационной жизни не просто ранят на миг. Они имеют кумулятивный эффект, сказывающийся и на нашем психическом здоровье, и на лояльности руководителям, коллегам и организациям.

Эффект поведения мудаков носит кумулятивный характер отчасти потому, что негативные взаимодействия влияют на наше настроение сильнее, чем позитивные, — *в пять раз сильнее*, согласно последним данным. Эндрю Майнер, Тереза Гломб и Чарльз Хьюлин провели талантливое исследование, в котором участвовал 41 работник, снабженный карманным компьютером. С помощью этих устройств все они отвечали на короткие анкеты по четыре раза в день, в случайное время, на протяжении двух- или трехнедельного периода. У человека звонил девайс, на дисплее отображались вопросы, и у него было 20 минут на то, чтобы (среди прочего) сообщить, разговаривал ли он с начальником или коллегой, было это взаимодействие позитивным или негативным. Люди отвечали на вопросы о настроении: были ли они «подавлены», «довольны», «счастливы» и тому подобное. Оказалось, что сотрудники чаще испытывали позитивные эмоции от служебных взаимодействий; так, около 30% контактов с коллегами носили положительный характер и примерно 10% — отрицательный.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Однако *негативные взаимодействия влияли на настроение впятеро сильнее, чем позитивные*. Отсюда вывод: негодяи несут в себе гораздо бóльшую опасность, чем их противники.

Полученные данные помогают объяснить, почему действия, оскорбляющие достоинство, столь разрушительны: требуется много раз встретиться с хорошими людьми, чтобы компенсировать энергию и счастье, потерянные в результате одной стычки с мудаком.

Потрепанные свидетели

От мудаков достается не только их непосредственным «объектам». Коллеги, члены семьи или друзья, ставшие свидетелями или даже просто услышавшие о безобразном инциденте, — все страдают от его побочных эффектов. Теппер обнаружил, что подчиненные самодуров чаще страдают от конфликта между работой и семьей и соглашаются с утверждениями типа «требования моей работы мешают домашнему быту и семейной жизни». Компенсируя сухость результатов подобных опросов, процитирую письмо одной страдающей жены.

> Мой муж — один из высокопоставленных руководителей компании и отчитывается напрямую идиоту — CEO*. Мы переехали со Среднего Запада ради этой «возможности». Все просто чудовищно! Все руководители, находящиеся под началом этого деспота, собираются по кабинетам, стараются приободрить друг друга, но каждый прекрасно осознаёт, что любой из них может сдаться на милость директора, и тогда нажим сместится на тех, кто остался. Словесные оскорбления, которые получает мой муж, просто невероятны, а я знаю, что о худших он молчит.

* Chief Executive Officer (*англ.*) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Побочный эффект, распространяющийся даже на тех, кто не наблюдал поведение мудака непосредственно, довольно ярко охарактеризован бывшим научным сотрудником Верховного суда Соединенных Штатов, которого я цитировал ранее.

> Эффект был разрушительным даже для тех, кто не имел прямого контакта с обидчицей. Правдивые описания стычек с ней создали образ мифического, но реального монстра (а позже и монстров!), которого все боялись. Воздействие на организацию и ее способность реагировать на внутренние и внешние проблемы оказалось в равной степени разрушительным. Нагнеталась атмосфера недоверия, которое стало почти осязаемым. Общение свелось к коротким электронным письмам типа «прикрой свою задницу» от дружественных коллег, длинным и детальным уведомлениям и встречам при свидетелях. Мы учились творчески «партизанить»: пользовались сообщениями по голосовой почте в сверхурочные часы, в нерабочее время устраивали подпольные встречи тех, кто доверял друг другу, а также старались почаще брать больничный.

Европейские ученые собрали лучшие доказательства побочных эффектов, возникающих от агрессивного поведения на работе. Как мы узнали из главы 1, британские исследования более чем 5000 работников выявили, что если в предшествующие пять лет 25% респондентов стали жертвами мудаков, то почти 50% наблюдали эти инциденты. Опросы, охватившие более 700 человек, работавших в государственном секторе Великобритании, выявили, что 73% свидетелей травли испытывали возрастающий стресс, а 44% боялись стать следующим ее «объектом». Норвежцы, опросившие больше 2000 служащих из семи разных профессиональных секторов, установили, что 27% из них заявляли о снижении результативности своего труда из-за издевательств и запугивания,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

хотя прямыми жертвами назвали себя менее 10%. Страх, которым агрессивные негодяи пропитывают рабочую среду, вполне объясняет объем дополнительного ущерба. Согласно британским данным, каждый третий очевидец травли сотрудника хотел бы вмешаться в происходящее, чтобы помочь несчастному, но боялся сделать это. Тираны выгоняют свидетелей и очевидцев с работы так же, как и прямых своих жертв. Исследование Шарлотт Райнер (Великобритания) показало, что с работы в итоге увольнялись почти 25% «объектов» травли и 20% свидетелей. Таким образом, мудаки не только травмируют своих непосредственных жертв — их безнравственные методы способны испортить кровь всем в организации, в том числе им самим, погубить их собственную карьеру и репутацию.

Мудаки тоже страдают

Оскорбляющие людей негодяи и сами становятся жертвами собственных действий. Страдает их карьера, иногда они подвергаются унижению. Отличительным признаком мудака является то, что он истощает силы «объектов» и свидетелей травли. Люди, которые постоянно душевно и физически опустошают окружающих, подрывают собственную эффективность, настраивая коллег и руководство против себя, и ослабляют свои социальные связи.

Роб Кросс и его коллеги из Университета Виргинии попросили представителей трех разных организационных «сетей» — консультантов по стратегическим вопросам, инженеров и статистиков — оценить каждого из своих коллег по такому параметру: «Как влияет взаимодействие с этим человеком на уровень вашей энергии?» Ученые установили, что одним из важнейших условий положительной оценки

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

была способность сотрудника энергетически подпитывать окружающих. Наиболее склонны низко оценивать антиэнерджайзеров были специалисты по стратегии. Отсюда вывод: если вы развлекаетесь тем, что отнимаете силы у других людей, то, вероятно, высасываете все соки из своей карьеры.

Часто, несмотря на то что по общим критериям мудак отлично справляется со своими рабочими обязанностями, его все равно увольняют. Высокопоставленная чиновница, которая так испортила жизнь научному сотруднику Верховного суда и его коллегам, была в конечном счете отправлена в отставку. Несмотря на свою победоносную карьеру и армию фанатов Боб Найт, тренер баскетбольной команды Indiana Hoosiers, был в конце концов уволен за то, что однажды слишком потерял самообладание. Да, время от времени у поведения мудаков есть свои преимущества; я рассмотрю эти плюсы в главе 6. И все-таки манера вести себя как бесчувственный подонок скорее подрывает, нежели повышает вашу эффективность и вашу репутацию. И лучшим доказательством данного утверждения является то, что негодяи становятся успешными не благодаря своим гнусным привычкам, а вопреки им.

Иногда возникают ситуации, чреватые глубоким унижением для самих воинствующих скандалистов, которых просто «уходят» с работы. Так, Линда Вачнер после увольнения в 2001 г. с поста CEO компании Warnaco, оказавшейся в трудном финансовом положении, как я подозреваю, была обижена и сконфужена большим газетным материалом в New York Times. Статья перечисляла одно за другим оскорбления, которым Вачнер подвергала всех, кто попадался ей на пути. Times сообщала, что Линда постоянно отпускала язвительные замечания по поводу этнической и расовой принадлежности своих жертв. Бизнес-партнер Кельвин Кляйн утверждал, что «она регулярно оскорбляла наших людей словами,

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

отвратительно ругаясь». Несколько бывших подчиненных уверяли, что «обычной практикой» Вачнер были ночные звонки сотрудникам, впавшим в немилость, с требованием зайти к ней в кабинет рано следующим утром, а потом она оставляла их «дожидаться ее там часами, иногда целый день». Читать о себе истории вроде этой в одной из самых известных в мире газет должно быть больно, даже если ты сертифицированный мудак.

Позор настигает не только богатых и знаменитых, но и обычных людей. Обратимся к истории Ричарда Филипса, юриста из лондонского офиса Baker & McKenzie's. Он буквально затравил своего секретаря Дженни Эмнер за то, что она оказалась должна ему четыре фунта* за нечаянно посаженные ею пятна от кетчупа на его брюках. В электронной переписке Филлипса и Эмнер, которая распространилась в интернете, девушка объясняла: «Мне следует извиниться за то, что я не вернула Вам деньги сразу, но из-за внезапной болезни матери, ее смерти и похорон у меня возникли проблемы, более важные, чем ваши четыре фунта. Я еще раз прошу прощения за разводы кетчупа на Ваших брюках. Очевидно, Ваши финансовые нужды как старшего юриста более велики, чем мои — простого секретаря». Baker & McKenzie's признали: «Да, мы подтверждаем, что осведомлены об инциденте и последовавшей за ним электронной переписке. Это личное дело двух наших сотрудников, которое явно вышло из-под контроля. Мы стараемся разобраться в проблеме так, чтобы решить ее мирным путем». Вскоре Филлипс подал в отставку. Daily Telegraph сообщила, что он был «убит публичным унижением», хотя представитель Baker & McKenzie's утверждал, что тот подал в отставку еще до того, как инцидент стал достоянием общественности.

---

* Около 300 рублей. *Прим. перев.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Нарушенная работоспособность организации

Ущерб, причиняемый деструктивным поведением мерзавцев своим организациям, можно оценить в издержках, связанных с возрастающей текучестью кадров, прогулами, уменьшающимся интересом к работе; снижением личной результативности — и это документально подтверждается научными исследованиями психологического насилия, издевательства и моббинга*. Влияние жестокого обращения на текучесть кадров очевидно и надежно засвидетельствовано. Я не слишком сочувствую Скотту Рудину, но думаю, ему стоило состояния и большого времени, чтобы управиться со 119 личными помощниками, которые работали с ним между 2000 и 2005 гг. (или с 250 личными помощниками, если больше верить оценке Wall Street Journal, нежели самому Рудину). И хотя совет директоров Warnaco относил огромную текучесть персонала во времена царствования Вачнер к общей отраслевой тенденции, специалисты по подбору руководителей сообщали, что этот показатель был самым высоким в данной индустрии. Сотрудники Warnaco поведали New York Times о том, что «ее критика, задевающая личности, помимо прочего привела к чрезмерной текучести специалистов и лишила компанию талантов, в которых та нуждалась для поддержания качества работы». Под руководством Вачнер в компании «за пять лет сменили трех финансовых директоров в подразделении Authentic Fitness, за три года — пять директоров в Calvin Klein Kids и за четыре года — трех глав Warnaco Intimate Apparel». Комментарии излишни…

---

* Моббинг — форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе, как правило с целью добиться его последующего увольнения. *Прим. перев.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Вопрос о том, противозаконно ли это — быть мудаком «равных возможностей», то есть человеком, оскорбляющим и травящим сотрудников независимо от гендерной, расовой или религиозной принадлежности, — в Соединенных Штатах и других странах пока не решен. Но организации, защищающих подобных негодяев, сильно рискуют с юридической точки зрения независимо от будущих судебных правил, так как заявленные жертвами обвинения в сексуальных домогательствах и дискриминации легче доказывать, когда там свирепствует открытая враждебность. Адвокат инвестиционной компании Stoel Rives Пол Бьюканан написал доклад для Ассоциации юристов штата Вашингтон, в котором вопрошал, «противозаконно ли быть придурком», и в котором пришел к выводу, что, по-видимому, нет, по крайней мере сейчас. Но, как предупреждал Бьюканан, «хотя такой придурок признаёт „равные возможности“ и не преступает закон, ему трудно будет доказать, что к оскорблению не присовокуплялась дискриминация. Работодатель, не способный жестко дисциплинировать и выгонять (или хотя бы обучать и перевоспитывать) грубиянов, агрессивных негодяев, самодуров и даже людей, которым просто недостает базовых навыков межличностного общения, может оказаться втянутым в дорогостоящие и очень сложные судебные процессы — скажем, если рассерженный работник добавит несколько нюансов о противозаконной мотивации поведения травившего его человека».

Из-за пределов Соединенных Штатов поступают намеки, что судьи и присяжные начинают применять суровые меры к негодяям такого рода. Суды Великобритании, в частности, стали наказывать компании, в которых допускается травля. Пример — судебное урегулирование, обязавшее в 2001 г. Mercury Mobile Communications Services выплатить штраф размером 370 000 фунтов (эквивалент 600 000 долларов).

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Mercury позволила менеджеру Саймону Стоуну «отомстить» путем «открытых оскорблений и ложных обвинений» Джеффри Лонгу, менеджеру по закупкам, который сообщил директорам компании о недостатках в управленческой деятельности Стоуна. В результате стресса Лонг заболел, его брак разрушился. В конечном счете Mercury признала в суде свою ответственность и выплатила пострадавшему огромный штраф.

Существуют другие коварные и более тонкие способы, которыми воинствующие придурки подрывают общую производительность. Отличительный признак команд и организаций, которые управляются такими людьми или в которых бесчинствуют скопища мерзавцев, в том, что атмосфера в них пронизана страхом, ненавистью и желанием отомстить. В компаниях, построенных на страхе, сотрудники постоянно оглядываются, пытаются избежать обвинений и унижения. Даже зная, как помочь организации, они часто просто боятся это сделать. Рассмотрим итоги исследования, проведенного Джоди Хоффер Гиттелл в отрасли авиаперевозок. Они были опубликованы в California Management Review. Меня поразило ее описание того, как в 1990-х годах American Airlines справлялась с задержками рейсов и другими проблемами производительности. Сотрудники авиалинии рассказали, что страх перед тогдашним CEO Робертом Крэндаллом доводил их до состояния, когда они просто указывали пальцами друг на друга, вместо того чтобы решать проблемы. Крэндалл оправдывал свой подход так: «Большинство из них в последнюю очередь хотели бы оказаться в центре внимания. Я просто увеличивал объем их обязанностей, чтобы они держались подальше от „прожектора“». И хотя некоторые работники восхищались способностью Крэндалла раскрывать причины задержек рейсов, Гиттелл пришла к выводу, что такой жесткий подход вышел ему боком, ведь многие

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

работники настолько боялись гнева босса, что посвящали всю свою энергию самозащите, а не помощи компании. Один менеджер аэропорта сказал Гиттелл, что во времена задержек рейсов «Крэндалл хотел получить чей-нибудь труп… Это было управление с помощью террора». Люди ориентировались на защиту от «обвинений», а не на «своевременное выполнение задач, точную обработку багажа и удовлетворенность пассажиров».

Похожая тема возникает из результатов научной работы Эми Эдмондсон, посвященной медсестрам, работающим с запугивающим их руководством и недоброжелательными коллегами (иными словами, действующим в окружении мудаков). Эдмондсон выполняла, как она сама считала, простое исследование влияния рабочей обстановки на число ошибок при медикаментозном лечении в восьми больницах, предполагая, что чем лучше руководство и сильнее поддержка коллег, тем меньше профессиональных промахов люди будут совершать.

Каково же было изумление Эдмондсон и врачей с медицинского факультета Гарвардского университета, который финансировал ее исследование, когда анкеты показали, что отделения с *лучшими* руководителями и *самыми лучшими* отношениями в коллективе среднего медперсонала зафиксировали *самое большое число* профессиональных ошибок! *В отделениях с лучшим руководством было выявлено в 10 раз больше ошибок, чем в отделениях, возглавляемых самыми жесткими главврачами*. Сопоставив все полученные данные, Эдмондсон поняла, что медсестры из лучших отделений признавали гораздо больше собственных ошибок, чувствуя себя в достаточной «психологической безопасности». Им говорили, что «ошибки — это естественно и входят в допустимую статистику» и что «серьезные ошибки являются следствием токсичности назначаемых медикаментов, поэтому никогда не бойтесь докладывать о них старшей медсестре».

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Совершенно другая картина наблюдалась в отделениях, где средний медперсонал редко признавался в допущенных ошибках. Там свирепствовал страх. Медсестры говорили вещи типа: «здесь не прощают промахов… нам головы пооткручивают», «нас под суд отдадут», а «старшая медсестра сразу берет обвинительный тон и обращается с нами, как с нашкодившими щенками». Покойный гуру корпоративного качества У. Эдвардс Деминг давно пришел к выводу: когда страх поднимает свою уродливую голову, люди сосредоточены на том, чтобы защитить себя, а не на том, чтобы помочь своей организации исправить положение. Исследование Эдмондсон демострирует, что такое поведение наблюдается, даже когда на весах человеческие жизни.

Ненависть и неудовлетворенность работой, провоцируемые мудаками, также имеют свою цену, дополняющую издержки, связанные с высокой текучестью кадров. Исследование Теппера показало, что руководители, травящие своих сотрудников, уничтожают их лояльность организации. Другие ученые не раз демонстрировали, что плохое обращение с людьми вызывает недовольство местом работы, убивает желание и готовность трудиться сверхурочно (ради своей компании), проявлять инициативу. Однако, когда они чувствуют поддержку и испытывают удовлетворение от своей работы, история совершенно другая.

В конце 1970-х годов индустриальный психолог Фрэнк Смит продемонстрировал силу отношения к работе, называемого «инициативностью», в своем научном труде, охватывающем более 3000 служащих главного офиса Sears в Чикаго. Смит обнаружил, что отношение людей к работе сложно было предсказать до тех пор, пока не наступил день, обрушивший сильнейшую снежную бурю на Чикаго. В тех погодных условиях, когда каждый имел законный повод остаться дома, служащие, довольные отношением руководителей и другими

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

аспектами своей работы, приложили гораздо больше усилий к тому, чтобы добраться до офиса вопреки всем препятствиям. Среди 27 групп сотрудников, входивших в выборку Смита, средняя посещаемость составила около 70% (в обычные дни — 96%), а конкретные показатели варьировали от 37 до 97%. Одним из самых серьезных прогностических факторов присутствия на рабочем месте в тот снежный день оказались хорошие отношения с руководителями. Для меня данный факт имеет глубокий смысл. Вынужденный работать на кучу или с кучей мудаков, я не буду лезть из кожи вон, стараясь им помочь. Но если руководители и коллеги восхищают меня, я сделаю для них все, что в моих силах.

Известны даже факты, когда люди, работающие на хладнокровных и жестоких негодяев, тащат что-нибудь из компании, чтобы «сравнять счет». Джералд Гринберг исследовал три практически идентичных промышленных предприятия, входящих в одну компанию, на Среднем Западе США; два из трех заводов (которые топ-менеджеры выбрали случайным образом) провели 10-недельное сокращение жалования на 15% после того, как компания временно потеряла большой контракт. На первом предприятии директор немногословно и равнодушно объявил о предстоящем сокращении и предупредил рабочих, что «ответит на один-два вопроса, поскольку должен успеть на рейс самолета, чтобы попасть на другую встречу». Директор же второго, сочувствуя людям, дал детальные разъяснения сложившегося положения и искренне извинился за происходящее. Он потратил целый час и ответил на все вопросы. Гринберг выявил потрясающий эффект от этих двух разных обращений к аудитории рабочих на процент краж с предприятий. На заводе, где жалование не урезали, за 10-недельный период показатель краж держался стабильно на уровне 4%. Там, где жалованье сократили, но объяснили работникам ситуацию и попросили

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

потерпеть, этот показатель повысился до 6%. А на предприятии, где у директора не нашлось времени на разъяснения, он подскочил почти до 10%. После того как на заводах был восстановлен прежний уровень зарплат, показатель вернулся к значению 4%. По мнению Гринберга, на предприятиях, где были проведены сокращения, люди стали тащить больше, чтобы расквитаться с работодателем. Однако самый высокий показатель краж объяснялся желанием отомстить бессердечному директору, который оказался «слишком занят», чтобы дать объяснения.

Все мы знаем, что красть нельзя, и знаем, что многие все-таки крадут. Исследование Гринберга и многочисленные контролируемые эксперименты свидетельствуют: когда люди знают, что работают на бесчувственных негодяев, они находят способы расквитаться, и воровство — один из таких способов. Месть некрасива, но это свойство человеческой натуры, которое мудаки пробуждают в своих жертвах.

***

Если просочится информация о том, что вашей организацией управляют воинствующие придурки, то ущерб ее репутации, нанесенный этими слухами, запросто отпугнет потенциальных сотрудников и поколеблет доверие инвесторов. Нил Паттерсон, CEO компании Cerner Corporation, получил свой урок в 2001 г., когда отправил воинственное электронное письмо, предназначенное 400 менеджерам его фирмы, производящей программное обеспечение для здравоохранения. Согласно New York Times, Паттерсон выражал свое неудовольствие по поводу того, что 40 часов в неделю работают слишком мало людей и что «вы как руководители либо не знаете, чем занимаются ваши СОТРУДНИКИ, либо вам это БЕЗРАЗЛИЧНО». Паттерсон заявил, что желает видеть парковку для сотрудников «заполненной целиком» между

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

7:30 утра и 6:30 вечера по рабочим дням и «заполненной наполовину» по субботам. Если же этого не произойдет, он предпримет жесткие меры вплоть до увольнения и моратория на прием новых работников. Паттерсон предупредил: «У вас есть две недели. Время пошло».

Электронное письмо Паттерсона попало в интернет, спровоцировав жесткую критику со стороны экспертов по менеджменту, включая моего стэнфордского коллегу, Джеффри Пфеффера, который описал данное послание как «корпоративный эквивалент кнутов, веревок и цепей». С моей точки зрения, Джефф немного перебарщивает. Но инвесторам тоже не понравилась ситуация, и за три дня котировки акций Cerner Corporation упали на 22%. Однако Паттерсон хорошо справился с последствиями. Он отправил извинения своим сотрудникам и признал, что хотел бы вернуть назад сказанное. Курс акций компании быстро восстановился. На своем горьком опыте Паттерсон понял, что, когда CEO ведут себя агрессивно и слишком прижимают своих людей, они не только обижают подчиненных, но и отпугивают инвесторов.

Вывод: каковы «общие затраты на мудаков» в вашей организации?

Один из читателей Harvard Business Review отправил мне прекрасную заметку, в которой делится интересной идеей: многие компании убедятся в необходимости внедрить предлагаемое мною правило, если подсчитают «общие затраты на мудаков» (ОЗМ). По его мнению, «результаты воздействия подобных персонажей на организацию с точки зрения как сохранения сотрудников, набора новых специалистов, потери клиентов, так и ресурсов, потраченных на преодоление негативных последствий их деятельности, могли бы дать

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

руководству серьезную пищу для размышлений и подсказать интересные идеи».

Подсчитать точное значение ОЗМ для любой организации нереально — слишком много различных факторов и неопределенностей. Невозможно, например, оценить, сколько часов менеджеры посвящают «управлению мудаками», или предсказать будущие судебные издержки от деятельности того или иного агрессивного придурка. И все же упражнения по расчету ОЗМ весьма полезны для анализа последствий политики терпимого отношения к хулиганам и ублюдкам. Прочесывая литературу в поисках актуальных публикаций и разговаривая с опытными менеджерами и юристами, я был ошеломлен разнообразием и масштабами затрат этого типа. В списке «Каковы ваши ОЗМ?» я перечисляю факторы, затронутые в данной главе, а также многие другие, с которыми мне приходилось сталкиваться, но которые здесь не обсуждаются. Если вы хотите хотя бы примерно оценить ОЗМ своей компании, взгляните на мой длинный (но все еще не полный) список возможных расходов и укажите наименьшее для вас значение по каждой статье, а также добавьте те факторы, которые я пропустил.

Это упражнение поможет вам привыкнуть к мысли, что временные и сертифицированные мудаки причиняют серьезный экономический ущерб вашей организации. А это, в свою очередь, позволит убедиться самому и доказать другим следующее: данную проблему надо устранять, а не терпеть ее или обсуждать какие-либо решения (не применяя их). Кроме того, расчет ОЗМ полезен тем, кто сам агрессивно ведет себя на работе. Он заставляет их остановиться или обратиться за помощью к специалистам, если у самих что-то не получается. Ведь недоброжелательное и жестокое обращение с людьми разрушает не только их жизни, но и жизнь самого тирана. Еще одна причина попытаться перевести эти издержки

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

в денежное выражение заключается в том, что в нашем кажущемся рациональным и ведóмым цифрами мире не важно, насколько убедительны твои истории и списки недостатков: здесь тон задают люди из бухгалтерии, финансов и прочих «количественных» сфер деятельности. А они предпочитают принимать решения на основании не гуманитарных призывов, а на базе пусть плохих (а порой и бесполезных), но финансовых оценок. Так что это мудрый подход — использовать язык, который они хотят слышать и который понимают (не важно, насколько грубой будет оценка).

Шарлотт Райнер и Лорали Кишли демонстрируют, как оценить подобные издержки. Они начинают со следующих фактов: 25% жертв издевательств и 20% очевидцев травли увольняются (средний показатель агрессивного поведения в Великобритании составляет 15%). Ученые подсчитали: в организации, состоящей из 1000 сотрудников, увольнение четверти жертв издевательств (при стоимости замены 20 000 долларов) выльется в 750 000 долларов годовых убытков. А если учесть, что на каждый «объект» травли приходится два свидетеля и 20% из них уходят, то добавляются еще 1,2 миллиона долларов. Таким образом, суммарные затраты на текучесть персонала равны скромным 2 миллионам долларов в год.

Райнер и Кишли использовали данные, которые довольно сильно варьируют от предприятия к предприятию, так что разумнее рассмотреть ущерб, причиняемый в год одним мудаком, действующим в организации. Когда я рассказал знакомому топ-менеджеру компании из Кремниевой долины о концепции «общих затрат на мудаков», тот заявил: «Это больше чем концепция. Мы только что рассчитали ОЗМ для одного из наших сотрудников». И он рассказал мне об одном весьма высокооплачиваемом менеджере по продажам. Назовем его Итан. Он постоянно входил в число 5% самых результативных работников. Итан вполне подходит под

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

определение сертифицированного мудака: о его вспыльчивости слагают легенды; он относится к коллегам как к соперникам, все время оскорбляя и унижая их; он печально известен своими полуночными рассылками тирад в виде электронных писем. И неудивительно, что многие люди в компании отказываются работать с ним. Его последний помощник продержался меньше года, и никто больше не захотел работать с Итаном. Поэтому пришлось начать долгую и дорогостоящую процедуру поиска замены. Не стоит забывать, что найти человека, имеющего хотя бы небольшой шанс успешно сотрудничать с Итаном, — почти невыполнимая задача. Между тем отдел управления персоналом, а часто и руководители высшего звена тратили кучу времени на посредничество между Итаном и службой сетевой поддержки пользователей. За предшествующие пять лет несколько коллег и администраторов подали на него жалобы о «враждебности на рабочем месте». Кроме того, компания потратила существенные суммы на семинары по управлению гневом и консультации психолога для Итана.

В конце концов было решено: наступило время помимо вынесения предупреждений и тренингов рассчитать дополнительные издержки агрессивного поведения Итана и удержать установленные суммы из его бонуса. Неделя за неделей производился расчет затрат на ликвидацию последствий мерзких и опрометчивых действий Итана по сравнению с другими, более воспитанными менеджерами. Сотрудники отдела управления персоналом оценили ущерб за предыдущий год (время и деньги, потраченные на проблемы, связанные с отношением Итана к людям) в сумму около 160 000 долларов. Эти цифры меня беспокоят, ведь они отражают страдания талантливых людей и время, потраченное ими впустую. Причем данная сумма скорее всего занижает реальный финансовый ущерб, поскольку не включает

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

воздействие на физическое и психическое состояние жертв травли; потери времени и эмоционально-психологические травмы свидетелей и посторонних лиц, а также негативные последствия от спровоцированных Итаном ненависти, страха и неэффективного соперничества.

Вот примерный расчет ОЗМ Итана.

Время, потраченное непосредственным руководителем Итана:

250 часов — 25 000 долларов

Время, потраченное специалистами отдела управления персоналом:

50 часов — 5000 долларов

Время, потраченное руководителями высшего звена:

15 часов — 10 000 долларов

Время, потраченное внештатным консультантом по вопросам занятости:

10 часов — 5000 долларов

Стоимость поиска и обучения нового помощника для Итана:

85 000 долларов

Затраты на сверхурочную работу, связанную с «горящими» заданиями Итана:

25 000 долларов

Курсы управления гневом и консультации психолога:

5000 долларов

Приблизительная оценка общих затрат на мудака в год:

160 000 долларов

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Управляющий отделом и менеджер отдела управления персоналом встретились с Итаном и обсудили затраты. Они сообщили ему, что компания вычтет 60% причиненного им ущерба из суммы, которую он должен был получить в качестве годового бонуса. Реакция была предсказуемой: Итан впал в бешенство и обвинил во всем идиотов, с которыми он работает, за их неспособность соответствовать его ожиданиям и требованиям; он грозил уволиться (но не уволился!). Я аплодирую этой компании за то, что там потрудились подсчитать ОЗМ; за то, что руководители встретились с Итаном лицом к лицу и настояли на том, чтобы он понес заслуженное наказание. Однако если бы топ-менеджеры были серьезно настроены на внедрение правила «не работайте с мудаками», то они указали бы Итану на дверь годами раньше. Вот поэтому далее я перейду к тому, как ввести, соблюдать и поддерживать данное правило.

Плохая новость состоит в том, что подобные деспоты сто́ят организациям гораздо больше, чем подозревают их руководители и инвесторы. Хорошая же новость — в том, что если вы посвятите свои силы и все возможности своей компании внедрению и соблюдению правила «не работайте с мудаками», то сэкономите кучу денег и убережете себя, ваших людей, их друзей и семьи *от больших проблем* и переживаний.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Как велики ОЗМ вашей компании?

Факторы, которые следует учитывать при расчете общих затрат на мудаков в вашей организации

Ущерб, причиненный жертвам и свидетелям

- Уклонение от выполнения поставленных задач: больше усилий тратится на то, чтобы избежать неприятных столкновений, на попытки справиться с неприятными ситуациями и спастись от обвинений; меньше сил остается на выполнение профессиональных обязанностей.
- Ослабление «психологической безопасности» и связанная с ним атмосфера страха, подрывающая способность сотрудников выдвигать идеи, снижающая их готовность рисковать, лишающая возможности учиться на своих и чужих ошибках; исключающая откровенные дискуссии (честность не всегда может быть лучшей стратегией в подобной ситуации).
- Утрата мотивации и потеря энергии на работе.
- Спровоцированные стрессом психические и физические расстройства.
- Возможное ослабление мыслительных способностей.
- Продолжительные издевательства, превращающие жертв в таких же негодяев.
- Прогулы.
- Текучесть кадров как результат оскорбительного поведения руководителей и коллег (плюс дополнительное время, неэффективно потраченное на поиск новой работы).

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Беды сертифицированных мудаков

— Жертвы и очевидцы травли не решаются помогать агрессивным негодяям, сотрудничать с ними, а также приносить им плохие известия.

— Ответные меры со стороны жертв и свидетелей.

— Невозможность реализовать свой потенциал в компании.

— Унижения, испытываемые негодяями, когда их «уходят».

— Потеря работы.

— Долговременный ущерб собственной карьере.

Неприятные последствия для руководства

— Время, потраченное на умиротворение, консультирование или обуздание мудаков.

— Время, потраченное на утешение сотрудников, ставших жертвами.

— Время, потраченное на утешение «попавших под раздачу» клиентов, внештатных работников, поставщиков и других важных для компании третьих лиц.

— Время, потраченное на проведение реорганизации подразделений и команд сотрудников, чтобы минимизировать ущерб, причиняемый агрессивными придурками.

— Время, потраченное на собеседования, набор и обучение людей, пришедших на замену мудакам и их жертвам.

— Профессиональное эмоциональное выгорание, приводящее к ухудшению дисциплины и возрастающим недомоганиям персонала.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Расходы на юридические услуги и на кадровые проблемы

— Курсы по управлению гневом и прочие занятия для перевоспитания воинствующих хамов.
— Расходы на услуги корпоративных и внешних юристов.
— Выплаты в пользу жертв на основании исков последних.
— Выплаты в пользу подозреваемых в агрессивном поведении на работе (в частности, по искам о незаконных увольнениях).
— Компенсации внутренним и внешним консультантам, коучам и психологам.
— Затраты на медицинское страхование.

Когда мудаки правят: негативные последствия для организаций

— Замедление развития зрелых компаний.
— Ослабление инновационности и снижение креативности.
— Ослабление сплоченности и сотрудничества.
— Ослабление инициативности.
— Нарушение внутренних взаимодействий.
— Расходы, связанные с желанием жертвы расквитаться с организацией.
— Ухудшение взаимопонимания с организациями и людьми извне.
— Повышенные тарифы на услуги, оказываемые организации внешними партнерами, — «боевые надбавки» за работу с мудаками.
— Ослабление возможностей привлекать лучших профессионалов для работы в организации.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги: