

Глава 2

Оценка мудака: насколько всё плохо?

Мудаки используют целый арсенал грязных приемов, чтобы мучить своих жертв. Вот лишь часть из тех ужасов, о которых мне пишут: щелкает по уху, постоянно кричит; тепло улыбаясь, она шепчет на ухо: «Ты неудачник. Я тебя уничтожу»; пассивно-агрессивная стерва, которая обращается с людьми так, словно они невидимы, и игнорирует их просьбы; приглашает на корпоративы только своих любимчиков; перебивает «пять раз за пять минут»; одного спрашивает, закончил ли он «с этим дерьмом собачьим», другую дразнит за слишком усердные старания; проводит обязательные рабочие собрания по воскресеньям; сверлит взглядом, навешивает ярлыки, ходит с «вечно недовольным видом», постоянно подначивает, всё называет неотложным и каждый раз делает из мухи слона.

Льстит и улыбается коллегам в лицо, а за спиной распространяет гадкие слухи. Делает выговор за то, что сотрудник пришел на 15 минут *раньше*. Впадает в ярость из-за поздней доставки воды для кулера. За восемь лет похвалила один раз. Использует мат почти в каждом предложении. Дышит как Дарт Вейдер, когда злится. Увольняет сотрудников по телефону, настаивает на том, чтобы коллеги поступали так же. Говорит сотруднице, что клиенты расстраиваются из-за ее «унылых глаз». Называет клиентку «уродливой сукой, одевающейся в ковры», когда та не слышит. Бросает в сотрудника тлеющей сигаретой. Хватает и кусает за руку, «оставляя ссадину».

Увы, эти примеры вас, скорее всего, не поразят, учитывая разнообразие гадостей и оскорблений, которые сейчас встречаются в традиционных медиа и социальных сетях. Однако некоторые вещи всё равно могут показаться враньем или диким преувеличением, если нет визуальных доказательств. Сомневаюсь, что кто-то поверил бы, что менеджер китайского банка Shanxi Changzhi Zhangze подверг публичному унижению восемь работников, четырежды ударив каждого из них здоровой палкой по ягодицам, потому что они «недостаточно усердно работали», если бы канал NewsAsia не выложил видео (это было в 2016 году). Один из отшлепанных в рамках «курса прорывной продуктивности» сотрудников плакал и явно испытывал боль. Или можно ознакомиться с твиттером @passengershame, куда люди выкладывают реальные фотографии и видео того, как пассажиры самолетов вытворяют отвратительные вещи, например задирают до потолка грязные босые ноги или опирают их на ручки кресел соседей. На одном из видео женщина выдавливала прыщи и выдирала волосы из носа своему соседу; на другом женщина, которая продолжительное время игнорировала, а потом начала оскорблять бортпроводника, просившего ее потушить сигарету.

Ученые систематизировали и категоризировали сотни дурных манер. Кэтрин Дюпре и ее коллеги из Карлтонского университета изучали «агрессию на рабочем месте, инициированную клиентами», опросив 428 работников на предмет того, сталкивались ли они с 11 типами отвратительного поведения клиентов, и если да, то как часто это происходило. В эти 11 манер входили следующие: «они говорили что-нибудь, чтобы целенаправленно задеть», «смотрели на вас с отвращением», «обвиняли вас в том, в чем вы явно не виноваты»¹⁶ и так далее. Беннет Теппер из Университета Огайо разработал шкалу оценки¹⁷ оскорбительного поведения руководителей, основанную на заполнении анкеты из 15 вопросов о том, как

часто «ваш босс унижает вас перед коллегами», «отпускает негативные комментарии о вас вслух», «вторгается в ваше личное пространство» и тому подобных. Филипп Смит и его коллеги из Йельского университета проводили исследование «Грубые незнакомцы в повседневной жизни»¹⁸. Они составили список из 21 типа грубостей («толкаться», «занимать слишком много личного пространства» и так далее) и отсортировали их по 27 локациям («супермаркет», «на дороге/шоссе» или «у терминала в аэропорту» и так далее).

Все эти истории и исследования показывают, насколько много существует типов мудаков, каждый из которых выплескивает свою токсичность таким количеством способов и в таком разнообразии мест, что не найдется универсального метода выживания среди любых мудаков. Если кто-нибудь скажет вам, что у него есть полное, пошаговое и безошибочное руководство избавления от всех проблем с мудаками, скорее всего, они врут себе и вам. Я не могу пообещать простого пути и мгновенного облегчения. Но мое руководство поможет вам решить, какие хитрости и стратегии для выживания лучше всего подходят к тому, с чем вы сталкиваетесь, понять, каким образом избежать страданий, а иногда даже восторжествовать. В главах, которые последуют за этой, вы найдете практические тактики и советы, которые вам стоит рассмотреть для развития собственной стратегии выживания.

Первый шаг заключается в том, чтобы понять, насколько плохи дела у вас или тех, кому вы надеетесь помочь. Бойтесь первых впечатлений. Поспешные выводы опасны. Обладатель Нобелевской премии Даниэль Канеман* рекомендует всем

* Даниэль Канеман (1934 г. р.) — израильско-американский психолог. Один из основоположников психологической экономической теории и поведенческих финансов. Лауреат Нобелевской премии по экономике 2002 года «за применение психологической методик в экономической науке, в особенности — при исследовании формирования суждений и принятия решений в условиях неопределенности». *Прим. ред.*

находящимся в «когнитивном минном поле»¹⁹ — то есть тем, кто сталкивается с непонятными и сложными жизненными ситуациями, — постараться не спешить, оценить происходящее, рассмотреть возможные решения и пообщаться с умными людьми, прежде чем выстраивать план и действовать. Опасности поспешных суждений и достоинства размеренного подхода хорошо задокументированы. Доктор Джером Группмэн убеждает своих коллег сопротивляться склонности ставить диагнозы моментально (у большинства врачей на это уходит менее 20 секунд). Наставник Группмэна научил его, что часто оптимальное решение — «не предпринимать ничего просто так, а остановиться и подумать»²⁰. Это лучше, чем быстро поставить неправильный диагноз, который повлечет за собой неверное лечение.

Эта глава поможет вам научиться избегать поспешных выводов о проблемах, связанных с предполагаемыми мудаками. Я приведу шесть диагностических вопросов, о которых надо подумать и поговорить с людьми, которым вы доверяете. Первый вопрос позволит определить, существует ли у вас проблема мудаков. Если да, то следующие пять покажут, насколько всё плохо и, следовательно, насколько мягко (или форсированно) надо решать проблему. Чем дела хуже, тем усерднее вы должны продумывать и развивать свою стратегию выживания. Наиболее важно сконцентрироваться именно на том, как справиться с мучителем и усмирить его, а всё прочее отложить. И велик шанс, что на этом пути вас ждёт немало сюрпризов и неудач, которые потребуют от вас еще больше пробовать (и ошибаться) и менять стратегию.

Есть ли у вас проблемы?

Как мы убедились, у мудаков тысячи лиц. Разумеется, некоторые действия (например, причинение физического вреда или сексуальные домогательства) гарантируют звание мудака.

Однако есть множество культурных и иных особенностей, которые диктуют, когда и почему люди заслуживают этот почетный титул. Также люди реагируют на потенциально одинаково отвратительные действия совершенно по-разному. Некоторые поступки могут оскорбить и подавить одного человека, другой их даже не заметит, третьему они вообще покажутся забавными, а четвертый воспримет их как знак одобрения. Так, бывший игрок Национальной футбольной лиги рассказывал мне, что после удачного момента в матче товарищи по команде могут отвесить тебе подзатыльник или шлепнуть по заднице и назвать «чертовым ублюдком» — и это считается высшей похвалой. Разумеется, за такое поведение в любом другом месте вас бы уволили или арестовали.

Первый диагностический вопрос навеян высказыванием покойной писательницы Майи Анжелу*: «Люди забудут, что ты сказал, люди забудут, что ты сделал, но они никогда не забудут, что ты заставил их почувствовать». Многие жертвы всегда будут помнить, что хищные мерзавцы им сделали или сказали. Но я думаю, Анжелу была права. Люди, провоцирующие меня на мысли в духе «Ну что за мудака» (люди, которые стоят поперек горла и сводят с ума), — те, кто заставляет страдать меня или тех, о ком я забочусь. То же самое я вижу в письмах о мудаках, которые мне приходят: их авторов изводят по-разному, но одно сходство есть всегда: кто-то делает что-то, из-за чего человек чувствует себя взбешенным, униженным, расстроеным, травмированным или, иначе, эмоционально уязвленным.

* Майя Анжелу (1928–2014) — американская писательница и поэтесса. Написала семь автобиографий, пять книг очерков, несколько сборников стихов. Обладательница множества наград и более 30 почетных докторских степеней. Книга «Я знаю, отчего птица поет в клетке», хроника ее жизни до 16 лет, принесла писательнице всемирную известность. *Прим. ред.*

Моя концентрация на чувствах жертв не означает, что сами они безгрешны. Сложно признать, но в этом случае мир тоже цветной, а не черно-белый. Неважно, идет ли речь об исследователях, которые изучают травлю, психологическое насилие и агрессию с опросниками, или о людях, которые постят тревожные снимки на @passengershame, всегда предполагается, что пакостные деяния совершаются какими-то монстрами, а рассказывают о них невинные овечки. Но если вы хотите понять, в чем суть проблемы и как с ней справиться, сначала вам нужно подумать, как тараканы в голове, бэкграунд и пристрастия формируют ваши чувства. Брать ответственность за свои чувства (и понимать, что вызывает их у вас и других людей) нужно, чтобы минимизировать ущерб, который вы понесете. Также полезно разобраться, как вы (или они), возможно, усугубляете ситуацию, воспринимая всё близко к сердцу, или неуместно и иррационально обвиняя кого-то в отвратительном поведении, или проявляя *себя* как мудака.

С учетом вышесказанного представим наш первый диагностический вопрос. Спросите себя или тех людей, которым вы пытаетесь помочь:

1. Чувствуете ли вы, что предполагаемый мудака относится к вам (или другим) как к пустому месту? Остается ли вы после стычек с предполагаемым мудаком подавленным, униженным, оскорбленным или вымотанным — или всё вместе?

Если на этот вопрос вы ответили «нет», значит, проблемы не существует или она не стоит особого внимания. А вот ответ «да» означает, что это психологически вредит вам и стоит предпринять защитные меры. Главное, держите в голове, что не все проблемы с мудаками идентичны. Одни проще, другие тяжелее.

Насколько всё плохо?

Некий менеджер по маркетингу писал мне о многолетнем опыте работы на «фабрике мудаков». Он рассказывал, что там все было так запущено, что «следовало натянуть на здание огромный тент и обработать его инсектицидом для мудаков». «Фабрика» находилась под руководством семейства умопомрачительных мудаков, члены которого ежедневно орали на сотрудников и друг друга, постоянно «хмурились и рычали» и, как выразился менеджер, «разговаривали со мной как с пятилетним ребенком».

Он перечислил уйму оскорбительных и странных манер этой семьи: «Например, когда я ел чипсы, директор мог зайти в мою кабинку, сначала засунуть руку в пакет, а потом как ни в чем не бывало посмотреть на меня и спросить, не против ли я». Чума распространялась очень быстро, и менеджер, который начинал как «оптимистичный, дружелюбный, энергичный и надежный» сотрудник, со временем стал жестоким и двуличным. Как он сам признался, он тоже превратился в мудака: «Я часто терял терпение, общаясь с поставщиками по телефону, уровень стресса зашкаливал, и я не мог его обуздать; со временем я стал писать людям язвительные электронные письма, в конце концов, это начало влиять на мою личную жизнь, и, приходя после работы домой, я срывался на свою девушку безо всяких на то причин». Спустя семь лет он наконец сбежал из компании, но сколько нервов было потрачено им и окружающими!

Этот случай повергает меня в ужас и в то же время восхищает: менеджеру понадобилось столько времени на осознание того, как развращена «фабрика» и как это влияет на него, его коллег и девушку и даже на поставщиков, которых он осыпал гневными письмами. Он не осознавал, насколько всё было плохо, до тех пор пока не ушел оттуда. Шесть простых

диагностических вопросов показали бы, до какой степени запущена ситуация: он чувствовал, что к нему относятся как к пустому месту, это длилось годами, его постоянно оскорбляли одни и те же люди («сертифицированные мудаки»), это была системная проблема, у него было меньше власти, чем у большинства этих придурков, и он серьезно пострадал.

К сожалению, у людей невероятная способность отрицать действительность и заблуждаться. Если бы этот менеджер раньше осознал, насколько всё плохо, я уверен, он предпринял бы гораздо более решительные и эффективные действия, в частности сбежал оттуда годами раньше. Не имеет значения, столкнулись вы с такими же ужасающими трудностями, как он, или это проблемы меньшего масштаба, — важно остановиться, подумать и проанализировать ситуацию. Ответьте себе на шесть вопросов и соберите людей, которым доверяете, чтобы узнать их мнение и выслушать их советы.

НАСКОЛЬКО ВСЁ ПЛОХО?

Шесть диагностических вопросов

- 1. Чувствуете ли вы, что предполагаемый мудака относится к вам (или к другим) как к пустому месту?** Остаются ли вы после общения с предполагаемым мудаком или мудаками подавленным, униженным, оскорбленным или вымотанным? Если да, пора приступить к составлению плана выживания.
- 2. Как долго это продолжается?** Единичный случай оскорбительного поведения, возможно, не стоит принимать близко к сердцу: скорее всего, вы быстро его забудете. Но если оскорбления продолжаются изо дня в день или последствия того эпизода преследуют вас и других людей,

значит, необходимо уделить больше внимания разработке защитных мер.

3. Вы имеете дело с врёменным или сертифицированным мудаком? Если с врёменным, то, скорее всего, не стоит заострять внимание на случившемся. Нужно дождаться, когда человек начнет вести себя адекватно, перед тем как дать ему обратную связь по инциденту, или просто обойтись мягким объяснением. Но если вы страдаете от человека, который постоянно ведет себя как мудака, необходимо действовать осторожно и продуманно, так как вы столкнулись с более серьезной и опасной проблемой.

4. Это отдельный случай или систематическая болезнь? Если вы имеете дело с одним или двумя мудаками, а вокруг море цивилизованных людей, значит, несмотря на сложную ситуацию, вы, скорее всего, получите помощь и поддержку. Главный риск в том, что злоба, как заразная болезнь, быстро распространяется. Но если вы живете буквально в Мудлограде и каждый день ездите по Проспекту Придурков, вы не только принимаете весь огонь на себя (что и так наносит огромный вред), скорее всего, у вас почти нет потенциальных союзников.

5. Обладаете ли вы большей властью, чем мудака? Если да, то ваш набор возможностей шире: проще уйти или избавиться от придурка. Однако опасайтесь излишней самоуверенности. То, что вы хозяин положения или богаты и знамениты, не значит, что вы можете делать всё, что вам вздумается, или что вы настолько сильны, как вам может казаться. Если же вы не наделены той властью, которой обладают ваши мучители, вы в большей опасности. Вам необходимо серьезно подойти к стратегии и приложить больше усилий к поиску потенциальных союзников.

6. Насколько серьезно страдаете вы? Это самое важное. Что сводит с ума одного, может быть пустяком для другого.

Возможно, вы слишком чувствительны. Но если вы столкнулись с людьми, из-за которых постоянно чувствуете себя подавленным, униженным, оскорбленным или выжатым как лимон, значит, чтобы выжить, пора что-то делать прямо сейчас, и это что-то может потребовать много сил и времени.

2. Как долго это продолжается? Даже одно краткое оскорбление, мимолетное проявление неуважения может иметь долгосрочные последствия. Исследование «О грубых незнакомцах», проведенное социологом Филиппом Смитом из Йельского университета и его коллегами, показало, что эпизоды, длящиеся несколько секунд, например когда вас толкают в торговом центре или кто-то занимает парковочное место у вас под носом, сопровождая это неприличным жестом, могут произвести негативный эффект, который будет длиться неделями и даже месяцами. Жертвы или вырабатывают толерантность, или, напротив, становятся более жесткими²¹. Да, те, кого такие инциденты расстраивают или злят, часто кажутся неженками, которые всё принимают близко к сердцу. Тем не менее последствия бывают очень плачевными.

12 июля 2016 года ведущий CNN Дон Лемон рассказал в прямом эфире о расистском комментарии, который его знакомый отпустил в ресторане. Лемон и еще один афроамериканец оказались вовлечены в жаркую дискуссию о кровавой бойне, учиненной афроамериканцем в Далласе двумя днями ранее. В результате атаки погибли пять офицеров, еще семеро были ранены. По словам Лемона, белый из компании за столом спросил афроамериканца: «А что ты, будучи ниггером, думаешь по этому поводу?» Услышав слово на букву «н», все возмутились и стали требовать извинений. Лемон промолчал, но испытал странную смесь негодования и любопытства.

Несмотря на то что прошло уже несколько дней после инцидента, Лемон выглядел подавленным и признал, что тот случай его очень расстроил: он осознал, как глубоко в людях засели расовые предрассудки и как наивно притворяться, что расизма не существует даже среди, кажется, самых просвещенных и образованных людей.

Разумеется, что сталкиваться с подобными комментариями и оскорблениями день ото дня намного хуже, чем один раз. И если бы менеджер по маркетингу с той «фабрики мудаков» ушел через месяц, а не через семь лет, ему был бы причинен гораздо меньший вред. Но случай, о котором рассказал Дон Лемон, как и другие единичные, но яркие грубые выходки, показывает, что последствия таких инцидентов тоже стоит учитывать. Если люди продолжают об этом говорить, спорить, переживать, их преследуют воспоминания о том случае, значит, им нанесен огромный эмоциональный ущерб. Хотя обычно все исследования (от изучающих отношения между руководителями и подчиненными²² до травли в школах²³) свидетельствуют о том, что наиболее ощутимый вред имеет, как правило, постоянное и длительное взаимодействие между жертвой и мучителем.

3. Вы имеете дело с вре́менным или сертифицированным мудаком? Каждый из нас может быть вре́менным мудаком при определенных условиях. Есть миллион и одна причина, по которой мы иногда ведем себя по-свински: когда устаем, опаздываем, ощущаем себя всемогущими или чувствуем жгучее желание поставить на место какого-то придурка. И таких раздражителей масса. Как я писал в предыдущей книге, «намного сложнее квалифицировать человека как сертифицированного мудака: он должен проявить постоянство, иметь статистику эпизодов, которые заканчивались тем, что „объекты“ один за другим чувствовали себя недооцененными,

подавленными, униженными, оскорбленными, выдохшимися, угнетенными и, как правило, винили в сложившейся ситуации только себя»²⁴.

Если вы столкнулись с врёменным мудаком, с тем, кто обычно относится к другим уважительно и тепло, не нужно предпринимать каких-то особых мер. Чаще лучше просто промолчать или уйти. Или, если это человек, которого вы знаете и питаете к нему симпатию, вам следует счесть его враждебность знаком того, что у него просто не задался день и ему нужна эмоциональная поддержка.

У всех бывают плохие дни. Несколько лет назад я обедал с экономистом из Массачусетского технологического института Бобом Гиббонсом. Я психолог и признаюсь, что в экономике есть аспекты, которые я очень не люблю (многие исследования утверждают, что чем дольше студенты изучают экономику, тем более эгоистичными и жадными становятся²⁵). Так или иначе, когда я общался с Бобом в тот день, у меня было скверное настроение, и я на него набросился. Я сказал, что большинство экономистов — эгоистичные козлы. Это было несправедливо по отношению к Бобу, он не сделал ничего, чтобы спровоцировать меня на подобный комментарий, да и, ко всему прочему, он всегда был одним из самых добрых, бескорыстных и понимающих ученых, которых я знал. И вместо того чтобы разозлиться, Боб мягко улыбнулся мне и спросил, может, я не выспался из-за Евы, нашей новорожденной девочки. Боб был прав. Я ворчал из-за бессонной ночи, потому что у меня болел ребенок. Я извинился и прекратил оскорбления. В тот день я стал врёменным мудаком.

Но вот кое-что любопытное. Иногда, когда ты ведешь себя как врёменный мудак, это усиливает продуктивность подчиненных. Когда обычно адекватные и спокойные люди внезапно начинают исходить ядом, скорее всего, они делают это стратегически. «Объекты» интерпретируют редкие

вспышки гнева или негодования начальника как отрицательную обратную связь, которой заслуживают. И она разжигает в них желание работать усерднее. Поэтому (особенно в условиях конкуренции), когда временные мудаки ругают, пилят взглядом или игнорируют сотрудников, к которым обычно относятся с теплом и уважением, последние часто начинают работать продуктивнее.

Обратимся к одному любопытному исследованию. Барри Сто, Кэти Деселлс и Питер Дегой изучили, как именно работает стратегическая грубость²⁶, когда исследовали 305 речей тренеров в раздевалках между таймами в баскетбольных матчах в 23 школах. Речи были записаны: это позволило ученым сопоставить итоговые результаты матчей с уровнем агрессии в каждом монологе и отследить изменения в продуктивности команд. Они обнаружили, что тренеры, проявляющие негативные эмоции, *разжигали* энтузиазм игроков. Но при этом самые оскорбительные речи (в которых была неподдельная злоба, агрессия, когда тренер швырялся вещами) значительно *снижали* способности к победе.

Разница между временными и сертифицированными мудаками была довольно поучительной. Наставники, которые обычно вели себя достойно, смогли увеличить продуктивность команд за счет своих гневных тирад, в то время как тренеры, постоянно оскорблявшие подопечных своими речами, только усугубляли бедственное положение. Поэтому даже тренер не должен быть постоянным мудаком: это не сработает. Но стратегические редкие выпады обычно, наоборот, оказываются эффективными, так как «объекты» интерпретируют их как попытку мотивировать их быть усерднее и умнее. Они придают значение этим вспышкам, в отличие от стандартных нападений сертифицированных мудаков, которые постоянно ругаются.

Как и с прочими выводами о мудаках, вы вернее оцените, насколько плохи дела и что лучше делать, если не будете торопиться с заключениями, что предполагаемые мудаки относятся к «сертифицированным». Например, люди, которые заставляют соответствовать высоким стандартам или требуют уважения от окружающих, редко бывают приятными в общении, но они не унижают, не игнорируют, не подрывают авторитет других. Иногда такие люди способны огорчить, и их несправедливо могут называть мудаками (часто за спиной). Однако когда жесткий человек, ко всему прочему, постоянно и неоправданно груб, относится к людям без уважения и оскорбляет их, он заслуживает звания сертифицированного мудака.

Капитан ВМФ США Холли Граф имела репутацию человека, чей экипаж соблюдает высшие стандарты. В марте 2016 года газета Telegraph писала, что благодаря ее невероятной стойкости, собранности и прошлым достижениям, а также железной решимости, Граф стала первой американской женщиной, командующей крейсером ВМФ США. Но из-за нескольких жалоб на ее прямые приказы было инициировано расследование на высшем уровне, которое привело к тому, что Граф освободили от командования 9600-тонным USS Cowpens.

По сообщениям Telegraph, один из худших инцидентов произошел, когда Winston S Churchill* покинул сицилийский порт под командованием капитана Граф, что было на заре Иракской войны. Когда судно вошло в беспокойные воды, его

* USS Winston S. Churchill (DDG-81) — 31-й эскадренный миноносец из серии запланированных к 13 сентября 2002 года 62 эсминцев УРО типа «Арли Берк», строительство которых было одобрено Конгрессом США, и 1-й эсминец этого типа серии Па с АУ. Mark 45. Mod. 4/62.
Прим. перев.

корпус сильно растрясло. Капитан Граф ошибочно подумала, что корабль сел на мель, и ее реакция оказалась вовсе не холодной и рассудительной, какая столь ценится среди моряков. Она схватила офицера Королевского флота за грудки и, как он потом рассказывал, заорала ему в лицо: «Е*** **!* Ты, б***, посадил мой корабль на *** мель!»

Расследование ВМФ США показало, что Граф демонстрировала «безжалостность и жестокое обращение» с подчиненными более семи лет, за что моряки за глаза называли ее «морская ведьма» и «ужасная Холли». Из 36 опрошенных свидетелей 29 рассказали об инцидентах, когда Граф «подавляла, унижала, публично оскорбляла и словесно уничтожала» подчиненных. Следователи обнаружили, что капитан Граф регулярно называла старших офицеров «идиотами», а одному как-то сказала: «Возьми свою сраную самооценку, засунь ее себе в жопу и пусть там она и останется». Судя по всему, Граф была недалеким мудаком. Она не понимала, в чем ее обвиняют, и говорила следователям: «Я не думала, что мои слова принимают близко к сердцу».

К сожалению, капитан Граф пробудила страх и недоверие в подчиненных, вместо того чтобы вселить мужество, привить мастерство и уверенность, которых ждала. Эта печальная история демонстрирует также, что если сертифицированные мудаки путают необязательную жестокость с необходимой, они могут пострадать от самих себя, когда их деяния станут достоянием общественности.

4. Это отдельный случай или систематическая болезнь?

Один профессор в Европе как-то сказал мне: «Мой университет напоминает аэропорт для мудаков, каждые две минуты прибывает новый рейс». Он отметил, что корень всех бед в том, что грубые, надменные и эгоистичные люди чаще

получали и принимали предложения о работе в его университете, а цивилизованные профессора в основном отказывались. Мудаки склонны плодиться как кролики из-за явления, которое психологи называют межличностной аттракцией на основе сходства. Как Роберт Чалдини* писал в своей классической книге «Influence. Psychology of Persuasion»**, есть много более весомых аргументов в пользу того, что «рыбак рыбака видит издалека», чем что «противоположности притягиваются»²⁷. Этот окруженный мудаками профессор сказал, что (прямо как наш менеджер по маркетингу на «фабрике мудаков»), даже когда приходили приятные люди, со временем они все начинали вести себя как остальные.

Такие «инфекционные» проблемы случаются из-за того, что эмоции чрезвычайно заразны: плохое настроение, оскорбления, грубость и саботаж распространяются как лесной пожар. Эмили Хантер из Университета Бэйлора и Лиза Пенни из Техасского университета проводили исследования реакций на сложных клиентов (тех, которые грубо или шумно себя ведут, выдвигают чрезмерные требования и тому подобное) среди 438 сотрудников общепита (официантов, хостесс, барменов, кассиров и менеджеров). Эти люди признали, что возвращают агрессию множеством способов. Самые распространенные методы расплаты: смеяться над гостями за их спиной, врать им, заставлять ждать дольше необходимого, игнорировать, спорить с ними. Помимо этого, официанты признавались и в более страшной мести: отказывали гостям в простых просьбах, оскорбляли их, увеличивали чаевые

* Роберт Чалдини (1945 г. р.) — американский психолог, который получил известность благодаря книге «Психология влияния», а также описанию манипулятивной техники «Дверь в лицо». *Прим. ред.*

** Издана на русском языке: Чалдини Р. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. М. : Эксмо, 2016. *Прим. ред.*

без ведома гостей и портили еду, которую подавали, — именно поэтому, кстати, ученые назвали публикацию «Официант плюнул в мой суп!»²⁸.

Когда пространство наполнено враждебностью и неуважением, от них никуда не денешься. Со всех сторон нас подпитывают злобой, и она может вылиться во что угодно. Иногда человек не понимает, что превращается в мерзавца, как все вокруг, а иногда становится стратегическим мудаком — платит гадам той же монетой. И так как воздействие обычно непрерывное и очень интенсивное, систематические проблемы более опасны, нежели отдельные порции мерзости (когда мудака один) в гавани вежливости.

Однако будьте осторожны, не перепутайте одного или двух неприятных людей с прогнившей системой. Эту ошибку легко допустить, когда человек притворяется, что вести себя по-свински — это корпоративная политика²⁹, тогда как на самом деле он всего лишь мудака-ренегат. Барри Сто (один из ученых, проводивших исследование агрессии баскетбольных тренеров) поделился наблюдением, что отдельные придурки иногда оправдывают свое поведение, прикрываясь правилами организации. Наверняка вы сталкивались с неприятливым сотрудником аэропорта или ленивым бухгалтером, которые отказывали вам в каких-нибудь услугах или просьбах и прикрывались «политикой компании» или заставляли ждать часами или неделями, говоря, что незачем жаловаться, ведь это «стандартная процедура» для всех. Но правда в том, что они всего лишь притворяющиеся мудаки.

Это может быть и человек, который сидит за соседним столом каждый день. О таком мне писала торговый представитель из Калифорнии. Ее коллега утверждал, что отслеживает, в какое время она и остальные приезжают на работу, следуя указаниям руководства. Он часто ругал коллег, которые опаздывали на несколько минут, и даже кричал на них. Прошло

какое-то время, прежде чем торговый представитель поняла, что руководители не отдавали соответствующих распоряжений. После этого она открыто спросила придурка: «С каких пор ты решил назначить себя дежурным?»

Он был в шоке и начал бормотать, что помогал коллегам как учитель. Девушка немедленно подошла к нему и ответила, глядя прямо в глаза: «Скорее как мучитель. Завязывай». Как обнаружила торговый представитель, прикрываясь правилами организаций, некоторые люди искажают, утрируют, а иногда и оспаривают их содержание или дух. Они пытаются унижить, расстроить или игнорировать вас, потому что не уверены в себе, ленивы, им в голову ударил запах власти или из-за других своих тараканов. Но как только вы их вычислите, картонный домик рухнет в одно мгновение.

Имейте в виду, как быстро один-два мудака могут разрушить цивилизованную команду или организацию, особенно если угнетатели и лицемеры получают право контроля или какую-нибудь влиятельную должность. Далее мы обсудим, почему чем большей властью обладают мудаки (особенно в сравнении со своими жертвами), тем они опаснее и с ними сложнее справиться.

5. *Обладаете ли вы большей властью, чем мудаки?* Когда мерзавец действует один, без прихвостней, и у него не больше власти, чем у вас или кого бы то ни было, скорее всего, он не представляет большой опасности. Такая ситуация была между «мучителем» и торговым представителем. Давайте рассмотрим судьбу еще одного придурка, не обладавшего властью.

В прошлом году я присутствовал на бейсбольном матче, проходившем на великолепном домашнем стадионе Giants в Сан-Франциско. Ближе к концу игры освободились хорошие места в первом ряду, зрители покинули их, возможно, ненадолго. Мужчина из менее удобного сектора двинулся к тем

местам со своей женой и ребенком. Это заметил сотрудник гостевого сервиса Giants, подошел к ним и попросил вернуться, объясняя, что эти места оплачены другими людьми, которые, возможно, еще не ушли, и, помимо всего прочего, политика стадиона запрещает перемещаться в дорогие сектора с дешевых (и эту политику поддерживают постоянно). Сотрудник был приветливым джентльменом в возрасте, и я замечал, что постоянные гости стадиона (обладатели сезонных абонементов) часто обменивались с ним шутками по ходу игры.

К сожалению, отец семейства отреагировал на просьбу сотрудника потоком ругательств и оскорблений, его жена обильно покраснела и быстро ушла, забрав дочь. Мужчина продолжал спорить и оскорблять сотрудника стадиона еще минут пять, после чего наконец признал поражение и ушел. Пока он шел к выходу, некоторые кричали ему вслед «придурак» и «мудак». Людям было неприятно видеть, как бранили их любимого сотрудника, который просто делал свою работу. Когда мужчина проходил мимо меня, я пристально посмотрел на него. Он уловил мой взгляд и крикнул: «Разве я здесь мудак?» Я не ответил. В этом не было необходимости: он был беспомощен и знал это. Против него были все: Giants, другие болельщики, даже его собственная жена.

Но есть люди, которые получают какое-то болезненное удовлетворение, когда издеваются над другими, обладая при этом пусть скромной, но властью. В книге «Огонь изнутри», например, писатель и антрополог Карлос Кастанеда презрительно отозвался о «мелких тиранах-самодурах» — людях с ограниченной властью, которые целенаправленно мучают окружающих³⁰. Мелкие тираны обычно обладают властью в какой-то узкой, но необходимой области и насаждают ее своим жертвам самыми гадкими, мелочными и омерзительными способами. «Наци-педанты» — самый распространенный и раздражающий вид. Как писала Хайди Грант Хэлворсон

из Колумбийского университета на сайте Harvard Business Review в 2016-м: «Они вцепляются в правила, как Леонардо Ди Каприо в ту дверь в „Титанике“, словно от этого зависит их жизнь. И они заставляют всех следовать этим правилам, даже если какое-то из них абсолютно бессмысленно или стоит на пути продуктивности».

Я сразу вспоминаю банковского клерка, который не дал мне аккуратно исправить допущенную помарку и заставил заново заполнить длиннющую форму. Или администраторов в Стэнфорде, которые писали и насаждали свои непреклонные правила с таким воодушевлением, что однажды мне пришлось выписывать банковский чек Стэнфорду на 14,12 долл. за то, что я потратил слишком много денег на вино за ужином с кандидатом на нашу кафедру (там были четыре человека, и все выпили по одному бокалу самого недорогого вина). А другой администратор мне потом рассказал, что обработка такого чека стоит Стэнфорду около 25 долл.

Отличительный признак мелких тиранов, включая «наципедантов», — совокупность власти в небольшой области и низкого статуса. Они закипают и причитают от недостатка уважения к своей персоне. Эта смесь власти и низкого социального статуса превращается в смертельное зелье: оно провоцирует их вымещать фрустрацию и негодование на других. Натаниель Фаст из Южно-Калифорнийского университета и его коллеги проводили эксперимент, который провоцировал такой вид поведения у студентов университета. Исследователи назвали некоторых студентов «рабочими» и сказали им, что их роль заключается в выполнении черной работы и что остальные студенты «снисходительно относятся к роли рабочих, не ценят и не уважают ее»³¹.

Других студентов назначили «разработчиками идей» и сказали, что они будут выполнять важные задачи, а остальные относятся с уважением к их роли и равняются на них. Студентам в обеих группах было предложено выбрать, что должен

сделать их напарник (воображаемый, но они думали, что реальный), чтобы заработать 50 долларов. «Это были задания от совершенно нормальных («Расскажи ученому анекдот») до странных и унижительных («Повтори „я дрянь“ пять раз» или «Погавкай три раза»).

Результат? «Рабочие» вымещали чувство обиды на воображаемых партнерах, заставляя их выполнять унижительные задания. Короче говоря, мелкие тираны вряд ли способны разрушить вашу жизнь, но они часто используют свою драгоценную власть, чтобы заставить вас страдать (и почувствовать себя более важными).

Но только то, что вы руководитель, не значит, что у вас больше власти, чем у подчиненных. Опытный СЕО из Кремниевой долины поделился уроком, который он извлек из общения с двуличными и социально-подкованными подчиненными. Этот СЕО делает всё для того, чтобы нанимать «прямолинейных, без х*рни» сотрудников, таких, которые будут спорить с ним, используя факты и оперируя твердым мнением о той или иной проблеме, не побоятся критиковать его решения и всегда скажут ему, если он погорячится (или наоборот). Он подчеркнул, что если сотрудники не эгоистичны и не безумны, то он не против горячих дискуссий, так как считает, что проблемы гораздо легче решать напрямую, когда факты и чувства предъявляются сразу (по крайней мере, до тех пор пока между сторонами есть взаимное уважение и, когда требуется, стороны готовы принести искренние извинения). Этот СЕО полагает, что «улыблюдки» — самые опасные сотрудники. Они улыбаются, льстят ему, кивают и соглашаются, а потом с легкостью предадут его и компанию.

Двуличные «улыблюдки» обладают некоторыми характерными манерами. Они притворяются очень вдохновенными и соглашаются с каждой вашей идеей или решением, и, вместо того чтобы поспорить с вами, просто никогда не претворяют их в жизнь, или делают наоборот, или намеренно воплощают

настолько плохо, что крах неизбежен. Потом они попрекают вас и других коллег за спиной за плохие решения.

6. Насколько серьезно страдаете вы? Не имеет большого значения, как вы ответили на все предыдущие вопросы для «оценки мудака», этот — самый важный. Конечно, всегда неприятно, когда вас расстраивают или раздражают клиенты, коллеги, начальники, волонтеры, тренеры, учителя, студенты или незнакомцы. Если вы отделяетесь легким испугом, вам, пожалуй, следует предпринять какие-то простейшие защитные меры, но нужды во всепоглощающих, срочных и экстремальных действиях, скорее всего, нет. Если же вы или другие мучаетесь, испытываете серьезные трудности, выполняете изнуряющую работу и постоянно мечтаете сбежать, пришло время для неотложных и отчаянных мер.

Помните, что иногда достаточно и одного ужасного человека, чтобы бить тревогу, как это было в случае, когда супервайзер писала мне, что страдает постоянными мигренями, проблемами с пищеварением и бессонницей из-за лавины оскорблений и последовательного лицемерия руководителя ее департамента. И наоборот, возможно, вы человек, способный не беспокоиться, живя в толпе придурков, — у вас мощная закалка, или награда, которая ждет вас, так важна, что вы не даете им вывести вас из себя.

Я подозреваю, что для моей подруги Бекки Маргиотты сработало и то и другое, когда она была «духом», или «перваком», в Вест-Пойнте* 20 лет тому назад. Весь первый год в академии «духи» обязаны постоянно: маршировать со скоростью 180 шагов в минуту, салютовать всем старшим по званию, блестяще выполнять огромный список грязной работы, прибирать казармы по стандарту «белой перчатки»,

* Военная академия Соединенных Штатов Америки — высшее федеральное военное учебное заведение армии США. Является старейшей из пяти военных академий в США. *Прим. перев.*

слушать по 20 часов лекций каждую неделю, участвовать в обязательных тренировках и при всем этом сохранять военную выправку и никогда не выказывать эмоций, как бы их ни оскорбляли или унижали кадеты старших курсов. Когда «духи» совершают реальные или придуманные ошибки (что случается постоянно), старшекурсники бранят их без усталости.

Если оценивать положение Бекки как «духа» ответами на вопросы, которые перечислены выше, дела выглядят мрачно. Бекки мирилась с дедовщиной весь первый год. Старшие курсанты осыпали ее оскорблениями каждый день: это была системная проблема. Однако вместо того чтобы позволить этим выходкам ранить ее душу, Бекки сосредоточилась на том, как изобретательны и забавны были ее мучители. В главе 5 под названием «Хитрости, которые сэберегут вашу психику» мы подробнее обсудим этот способ «переосмысления», который помог Бекки выжить и процветать на первом курсе в Вест-Пойнте. Она построила успешную карьеру военного и дослужилась до офицера войск специального назначения.

Будьте уверены в себе, но не самоуверенны

Я уже говорил, что следует противиться сиюминутным суждениям о мудаках, и предупредил об опасностях излишней уверенности в собственной правоте. Тот СЕО, который презирает «улыблюдков», выбрал один из лучших антидотов для подобных заблуждений. Он постарался окружить себя людьми, которые должны говорить ему правду (а не то, что он хочет услышать) о том, какие вызовы стоят перед ним и его компанией, и тогда, когда он ошибается. Профессор Уортонской школы бизнеса Адам Грант в своем бестселлере *Give and Take*^{*32} учит, что каждую проблему стоит рассматривать как

* Издана на русском языке. Грант А. Брать или отдавать? М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

улицу с двусторонним движением: вы оба предлагаете помощь и просите о ней. Помогая объектам и свидетелям травли в борьбе с придурками, вы не только делаете хорошее дело, но и заручаетесь поддержкой в противостоянии и битве со злобой в своей жизни. Ваши союзники, ощущая себя в долгу перед вами, будут поддерживать вас, защищать и сражаться за вас. Вы научитесь многому, помогая другим. Какими бы полезными ни были ваши ошибки, гораздо более эффективно и менее болезненно учиться на чужих. Как говорится: «Учитесь на чужих ошибках. Жизнь слишком коротка, чтобы совершать их все самому».

Наконец, лучший способ установить баланс между безрассудными действиями и парализующим сомнением сокрыт в строчке песни Saving Grace Тома Петти: «Ты уверен в себе, но не самоуверен». Как я писал в 2010 году на сайте Harvard Business Review, в этом и заключается мудрость, согласно организационному психологу (и моему интеллектуальному герою) Карлу Вейку*. Мудрым людям «хватает мужества действовать согласно своим убеждениям, и в то же время у них есть смирение осознать, что они могут быть неправы и должны быть готовы изменить свое мнение, если того требует голос разума».

Поэтому не спешите с оценкой того, насколько плоха ваша ситуация и что вам следует предпринять. После этого рвитесь вперед к цели с ожесточенной решимостью. Но держите нос по ветру: некоторые мелочи могут работать не так, как вы предполагали, и из-за этого, возможно, вся ваша стратегия нуждается в пересмотре или доработке. В этом и есть мудрость, о которой говорили Карл Вейк и Том Петти.

* Карл Вейк (1936 г. р.) — американский исследователь, теоретик организационной коммуникации, стоял у истоков науки об организационном поведении. *Прим. ред.*