

РОБЕРТ САТТОН

**МУДАКАМ
ТУТ
НЕ МІСЦЕ**

Як вижити в офісних джунглях

Переклала з англійської
Любов Пшлаєва

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2016

Зміст

Передмова	9
<i>Розділ 1.</i> Що роблять мудаки на робочому місці і чому ви знаєте багатьох із них	14
<i>Розділ 2.</i> Завдані збитки: чому правило необхідно застосовувати на всіх робочих місцях	31
<i>Розділ 3.</i> Як запровадити правило та підтримувати його ефективність	52
<i>Розділ 4.</i> Як угамувати свого «внутрішнього покидька» від виходу назовні	89
<i>Розділ 5.</i> Коли правлять мудаки: корисні поради з виживання серед мерзотників і в умовах недоброзичливості на робочому місці	117
<i>Розділ 6.</i> Чесноти мудаків	140
<i>Розділ 7.</i> Правило «мудакам тут не місце» як спосіб життя	160
Від автора	167
Додаткова література	168
Подяки	171

Що роблять мудаки на робочому місці і чому ви знаєте багатьох із них

Хто заслуговує називатися «мудаком»? Багато хто з нас вживає цей термін намарно, називаючи так тих, хто дратує нас, стає на нашому шляху або, як виявляється, наразі досягає більшого успіху, ніж ми. Та якщо ви хочете застосовувати правило «мудакам тут не місце», було б добре знайти точне визначення терміну «мудак». Це допоможе вам відрізнити тих колег і клієнтів, які вам просто не подобаються, від тих, хто справді заслуговує на таке «звання». Це також дасть вам змогу розділити людей на тих, у яких випав невдалий день чи несприятливий момент («тимчасові мудаки»), і повсякчасно злостивих і обридливих мерзотників («сертифіковані мудаки»). Крім того, точне визначення цього терміну допоможе вам пояснити іншим людям, чому ваш колега, бос чи клієнт заслуговує так називатися, або розібратися, чому інші кажуть (принаймні, позаочі), що ви мудак, і чому ви, можливо, заслуговуєте на це.

Такі вчені, як Беннетт Теппер, що досліджують психологічне насилля на робочому місці, визначають термін «мудак» як «стійкий, тривалий прояв ворожої вербальної і невербальної поведінки без застосування фізичного контакту». Таке визначення певною мірою доцільне, але воно недостатньо чітке для розуміння того, що роблять мудаки та як вони впливають на інших. Мій особистий досвід з молодих літ, коли я працював на посаді старшого викладача, наочно демонструє, яке саме визначення мають мудаки у цій невеличкій книжці.

Прибувши у Стенфорд двадцятидев'ятирічним науковим співробітником, я був недосвідченим, неефективним і дуже нервовим

викладачем. Протягом першого року роботи я заслужено отримував погані оцінки під час атестації якості навчання. Та я наполегливо працював над тим, щоб підвищити свою ефективність у навчальній аудиторії, і був у захваті від того, що врешті завоював звання найкращого викладача нашої кафедри (за результатами студентського голосування). Про що було оголошено на церемонії вручення дипломів випускникам наприкінці мого третього року роботи у Стенфорді.

Проте мій захват тривав лише кілька хвилин. Він розчинився, коли моя заздрісна колега підбігла до мене одразу після того, як випускники залишили залу, і міцно обійняла. Вона непомітно й уміло витягувала краплю за краплею радість, яку я відчував, шепочучи мені на вухо поблажливим тоном (водночас широко посміхаючись публіці): «Ну, Бобе, тепер, коли ти задовольнив діточок тут у студмістечку, можливо, ти зможеш заспокоїтися й узятися до справжньої роботи».

Цей болісний спогад демонструють два тести, які я використовую, щоб визначити, чи діє людина як мудак:

Тест № 1: Чи відчувається «об'єкт» пригнобленим, ображеним, морально виснаженим або приниженим опісля розмови з гіпотетичним мудаком? Зокрема, чи знижується після цього самооцінка «об'єкта»?

Тест № 2: Чи гіпотетичний мудак націлює свою злобу радше на *менш впливових* за нього людей, аніж на людей, що мають більше влади?

Можу вас запевнити, що після тієї взаємодії з моєю колегою, тривалістю менше хвилини, я почувався нікчемою. Відчуття найщасливішого моменту в моєму житті від усвідомлення прекрасних результатів власної роботи змінило занепокоєння, що моє звання буде сприйняте як знак того, що я не досить серйозно займався науковими дослідженнями (основний показник, за яким

оцінюють викладачів Стенфорду). Цей епізод також показує, що хоча деякі мудаки завдають болю відкритою злостивістю й зарозумілістю, проте це не завжди відбувається саме так. Людей, які голосно ображають і принижують своїх підлеглих і суперників, легше впіймати на гарячому та приборкати. Дволиків підступних наклепників, як-от моя колега, тих, кому вистачає майстерності й емоційного самоконтролю, щоб притримати свою брудну справу до моменту, коли їх не зможуть упіймати за руку, важче зупинити, хоча вони можуть завдати такої самої шкоди, що і буйний маніяк.

Існує безліч інших дій, які соціологи називають прийомами взаємодії або просто прийомами, що використовують мудаки для приниження та підриву гідності своїх жертв. Я склав перелік із дванадцяти найпоширеніших прийомів, брудну дюжину, щоб проілюструвати спектр тих тонких, прихованих і, навпаки, відкритих дій, які застосовують мудаки. Маю підозри, що ви можете додати ще багато прийомів, які спостерігали, відчували на собі або застосовували до інших людей. Я чую і читаю про нові підлі прийоми майже щодня. Особисті образи, статусні ляпаси (різкі ходи з пониження соціального становища та пригноблення самоповаги), присоромлення або ритуали з применшення статусу, жарти, які насправді є способом завдати образ, чи зумисне ігнорування людей, — байдуже, про що йдеться, — усі ці та сотні інших прийомів подібні між собою тим, що їхній об'єкт, осягнувши, що піддався нападу, почуває себе приниженим, нехай навіть на одну мить. Ось перелік прийомів, до яких зазвичай вдаються мудаки для здійснення своїх брудних справ.

Брудна дюжина

Повсякденні дії, до яких вдаються мудаки

1. Особисті образи.
2. Вторгнення на «особисту територію» інших людей.
3. Небажаний фізичний контакт.
4. Погрози й залякування — словесні та невербальні.

5. «Саркастичні жарти» і «кепкування», які використовують, щоб завдати образи.
6. Образливі листи електронної пошти.
7. Статусні ляпаса, призначені для приниження їхніх жертв.
8. Громадський осуд або ритуали з «применшення статусу».
9. Безцеремонне втручання.
10. Лицемірні атаки.
11. Погляди, що виражають огиду та зневагу.
12. Зумисне ігнорування людей.

Той випадок, коли колега прошепотіла мені на вечірці не дуже приємні речі, також дає змогу продемонструвати різницю між тимчасовим мудаком і сертифікованим. Було б несправедливо назвати когось сертифікованим мудаком на підставі лише одного епізоду на зразок цього. У такому випадку ми можемо назвати людину лише тимчасовим мудаком. Отже, я назвав би колегу в моїй історії саме тимчасовим мудаком, і знадобилося б зібрати більше інформації, перш ніж почепити на неї ярлик сертифікованого мудака. Майже всі ми час від часу чинимо як мудаки. Я теж визнаю себе винним у кількох таких злочинах. Одного разу я розлютився на співробітницю, яка, як я вважав (помилково), намагалася відібрати офіс у нашого колективу. Електронною поштою я надіслав їй образливого листа і поставив у копію її боса, інших співробітників кафедри та її підлеглих. Вона сказала мені: «Ти змусив мене плакати». Пізніше я її перепросив. І нехай я не принижую ту саму людину день у день, у цьому випадку я був винний у тому, що вчинив як мерзотник. (Якщо ви ніколи, жодного разу за все життя не поводитись як мудака, будь ласка, негайно зв'яжіться зі мною. Я хочу дізнатись, як саме вам вдалося здійснити цей титанічний подвиг).

Набагато складніше кваліфікувати певну особу як сертифікованого мудака: людина мусить демонструвати постійну модель поведінки, мати історію епізодів, які закінчувалися тим, що один за одним «об'єкти» почувалися приниженими, осудженими, ображеними, зневаженими, морально виснаженими, і їхня

самооцінка загалом знижувалася. Психологи розрізняють стани (швидкоплинні почуття, думки та дії) і риси (сталі особистісні характеристики), звертаючи увагу на постійність за ознаками місця і часу. Якщо певна особа постійно чинить дії, наслідком яких є безліч жертв, вона заслуговує на те, щоб їй почепили тавро сертифікованого мудака.

Кожен із нас потенційно може чинити як мудак за певних несприятливих умов — під тиском або, особливо, коли на нашому робочому місці заохочується, щоб усі, а надто «найкращі» та «найвпливовіші», діяли саме в такий спосіб. І хоча цей термін варто використовувати з обережністю, деякі люди заслуговують на те, щоб називатися мудаками, тому що вони послідовно злостиві в будь-якому місці й у будь-який час. «Бензопила» Ел Данлеп є беззаперечним кандидатом на це звання. Колишній генеральний директор компанії «Санбім», автор книги «Серйозна розмова», горезвісний Данлеп, знаний словесними образами, якими він закидав своїх підлеглих. Джон Бірн, також один із керівників «Санбім», у книзі «Бензопила» описував Данлепа як «пса, що гавкає на вас годинами... Він лише верещав, бундючно просторікував і скаженів, адже був зарозумілий, войовничий і зневажливий».

Продюсер Скотт Рудін — ще один кандидат на отримання звання мудака. Він відомий як один із найзлісніших босів Голлівуду. За підрахунками «Волл-стрит джорнал», він змінив 250 особистих асистентів протягом 2000–2005 років; у той час, як сам Рудін заявляв, що, за його записами, їх було лише 119 (проте визнав, що не заносив до списку асистентів, які протрималися менше двох тижнів). Його колишні асистенти розповіли «Волл-стрит джорналу», що Рудін щоденно і повсякчас матюкався і гарчав на них. Один із них повідомив, що був звільнений за те, що приніс Рудіну не той кекс на сніданок. Містер Рудін цей випадок пригадати не зміг, однак визнав його «цілком можливим». Онлайн-журнал «Салон» також цитує колишню асистентку, котрій Рудін зателефонував о 6:30 ранку, попросивши нагадати йому надіслати квіти Анжеліці Г'юстон на її день народження. Об 11:00 того ж ранку він викликав асистентку до свого кабінету і заволав: «Ти,

гидото! Ти забула нагадати мені купити квіти до дня народження Анжеліки Г'юстон!». Колишня асистентка додала: «І тоді, коли він почав повільно зникати за дверима свого кабінету, що автоматично зачинялися, останнє, що я побачила, — його піднятий догори середній палець. Цим непристойним жестом він дав зрозуміти, що звільняє мене».

Не можна сказати, що така поведінка притаманна лише чоловікам. «Нью-Йорк таймс» писала про Лінду Вачнер, колишню генеральну директорку «Ворнако», яка відома публічними приниженнями своїх підлеглих за невиконання планових показників або лишень за те, що вони «просто були особисто їй неприємні». Кріс Гейн, колишній президент компанії-виробника сорочок «Хетеуей», підрозділу «Ворнако», сказав «Нью-Йорк таймс»: «Якщо ти не виконав план, вона так виганить тебе, що відчуваш себе зростом по коліно. Це було жахливо». Інші її колишні підлеглі повідомляли, що нападки Вачнер були «радше особистими, а не професійними, і часто-густо містили грубі закиди про стать, расу чи етнічну приналежність».

Відомі боси не єдині, хто постійно принижує своїх підлеглих. Опісля виходу есе «Мудакам тут не місце» в «Гарвардському бізнес-огляді» у багатьох отриманих мною електронних листах я знаходив історії про керівників, котрі щодня принижували та ображали своїх підлеглих. Один шотландець, до прикладу, повідомив таке: «У моєї знайомої був жахливий бос. Вона працювала в маленькому офісі, де навіть не було туалету. Ця знайома завагітніла і, природно, виникла необхідність частенько відлучатися до вбиральні. Тож вона регулярно мусила бігати до сусіднього магазину, а бос завважив, що вона надто часто відлучається, і почав вираховувати цей час із її обідньої перерви!». Колишня секретарка великого комунального підприємства розповіла мені, що звільнилася з роботи через те, що її бос, теж жінка, постійно торкалася її плечей і волосся.

А ось уривок інтерв'ю з книги «Брутальні боси та їхня здобич», яке Гарві Горнштейн узяв у однієї жертви неодноразових принижень:

«Біллі, — сказав він, стоячи в просвіті дверей, так, що кожен у приміщенні міг бачити й чітко чути нас. — Біллі, це некомпетентно, насправді так не годиться»... Кажучи це, він зминав папери, які тримав у руках. Мою роботу. Один за одним він жмакав аркуші, тримаючи їх у витягнутих руках, наче вони були чимось брудним, і вкидав їх у мій кабінет, а всі спостерігали за цим. Потім він голосно промовив: «Сміття прийшло — в сміття пішло». Я відкрив рота, щоб відповісти, та він обірвав мене: «Ти даєш мені сміття, тож тепер прибері його». І я це зробив. Крізь просвіт дверей я бачив людей, що відводили погляди, бо були спантеличені. Вони не бажали бачити те, що відбувалося на їхніх очах: тридцятишестирічний чоловік у костюмі-трийці схилився перед босом, щоб зібрати пожмакані аркуші паперу.

Якщо ті історії правдиві, усі ці боси заслуговують називатися мудаками, адже вони послідовно та систематично поводитися мерзенно з людьми, з якими працювали, а особливо — своїми підлеглими. Це підводить нас до тесту № 2: Чи ймовірний мудак націлює свою злобу радше на *менш впливових* за нього людей, аніж на людей, що мають більше влади? Поведінка моєї колеги на випускній церемонії в Стенфорді також підпадає під цей показник, оскільки на той час вона була вищою за рангом і впливовішою за мене.

Те, як особа з вищим статусом поводить з особою з нижчим статусом, є хорошою перевіркою її сутності. І так думаю не лише я. Тест, що відображає подібний хід думок, використовував сер Річард Бренсон, засновник бізнес-імперії «Вірджин», для відсіву кандидатів на участь у телевізійному реаліті-серіалі, для якого відбирали «мільярдерів без прикрас». Реаліті «Бунтівний мільярдер» мало на меті скласти конкуренцію шоу Дональда Трампа «Кандидат», що мало шалений успіх. Під час першого епізоду Бренсон особисто зустрічав учасників у аеропорту, маскуючись під старенького водія, що страждає на артрит. Тоді він одразу вигнав із шоу двох мільярдерів за те, що вони поводитися з ним дуже погано, вважаючи водія істотою, «не вартою» їхньої пошани.

Однак існує відмінність між поодинокими випадками, коли люди діють як мудаки, і сертифікованими мудаками, які послідовно скеровують свою підлість на людей, що мають менше влади, і рідко, а радше й ніколи, — на впливовіших за них осіб. Джон Болтон,

антипатичний посол США в ООН, відповідає критеріям тесту, якщо показання свідків Конгресу США правдиві. Президент Джордж Буш ухвалив спірне рішення, призначивши Болтона на цю посаду, незважаючи на те, що Конгрес був на межі відмови від затвердження його кандидатури. Сумнозвісна репутація Болтона як людини, яка наліво і направо чинить психологічну наругу над своїми колегами, викликала довкола цього призначення шалену реакцію засобів масової інформації. Мелоді Тавнсел, наприклад, свідчила, що відчула на собі мерзенність Болтона, працюючи в 1994 році в Москві представником Агентства США з міжнародного розвитку. Вона повідомила, що Болтон розлютився після її скарги на некомпетентність клієнта, чий інтерес Болтон представляв (як юрист).

У 2005 році в своєму листі до Комітету з міжнародних відносин Сенату США Мелоді Тавнсел заявила: «Містер Болтон заходився бігати за мною холами російського готелю, жбурляючи в мене речі, підсовуючи під двері мого номера листи з погрозами і загальом поводячись, наче божевільний»; «Протягом майже двох тижнів, поки я чекала нових вказівок... Джон Болтон переслідував мене таким жахливим чином, що я, зрештою, була змушена зачинитися у своєму готельному номері й не виходити з нього. Містер Болтон, без сумніву, і тоді не припинив навідуватися до мене, грюкаючи в двері та викрикуючи погрози». Тавнсел додала: «Він безцеремонно коментував мою вагу і гардероб, а також (разом із кількома керівниками його компанії) мою сексуальність».

За іншим свідченням Комітету з міжнародних відносин, Карл Форд-молодший, один з колишніх підлеглих Болтона (і його однопартієць-республіканець), описував його як «тип людини, що підлабузнюється до вищого керівництва та пригноблює підлеглих». Як на мене, якщо ці свідчення правдиві, вони вказують на те, що Болтон відповідає всім критеріям звання сертифікованого мудака, адже його насилля є частиною сталої моделі поведінки, а не просто виявом характеру, що стався раз чи двічі, бо в нього випав невдалий день.

Це не лише моя думка. «Голос Гринвіч-віллідж» надрукувала статтю під назвою «Розшукується: цілковитий мудак на посаду