

Глава 3

Как ввести, соблюдать и поддерживать наше правило

Во многих организациях соблюдается правило «не работайте с мудаками», но кое-где это делается с гораздо большим рвением. В большинстве мест работы сертифицированных мудаков *терпят, но лишь до определенного момента*. Заурядного придурка могут какое-то время прощать, иногда он даже завоевывает одобрение и получает в результате хорошие деньги. Правило работает, но только против отъявленных негодяев, которых наказывают, «перевоспитывают» и потом увольняют, если менее радикальные меры не срабатывают. Воображаемая линия раздела между заурядным и отъявленным козлом зависит от местных особенностей и правил. «Юбер-козел» получит по голове, когда станет ясно, что он обходится своей организации в целом состоянии, доводит коллег до грани безумия, создает чудовищные проблемы в связях с общественностью и подвергает организацию массивным юридическим рискам, — но и тогда полчища заурядных придурков остаются безнаказанными.

Такой заниженный стандарт, по-видимому, и был применен к Итану, жестокому менеджеру, о котором я говорил в главе 2. Руководство не планировало увольнять эту несносную «звезду», но в конце концов и ему надоели проделки негодяя. Лишь тогда топ-менеджеры компании решили

документально оформить убытки, связанные с Итаном, и вычесть их из его годового бонуса. Но они так и не предприняли никаких принципиальных действий, чтобы ликвидировать условия для агрессивного и подлого поведения. А ведь даже организации, где, как кажется, делается все, чтобы прославлять амбициозных негодяев (например, спортивные команды), могут достичь критической точки толерантности: когда их «суперзвезды» — тренеры или игроки — становятся слишком вредны и деструктивны, их наказывают и выгоняют. Так случилось с легендарным баскетбольным тренером Бобом Найтом из Университета Индианы. Ректор университета Майлс Бранд в конце концов уволил его в сентябре 2000 г. после инцидента со студентом Кентом Харви. Тот, по рассказам очевидцев, крикнул тренеру: «Эй, Найт, что слышно?» — когда они проходили друг мимо друга в кампусе. Студент утверждал, что Найт грубо схватил его за руку и обругал за дурные манеры. Найт же настаивал, что Харви преувеличивает. Однако Бранд объявил об увольнении тренера за «неприемлемое поведение», назвал его «дерзким и недружелюбным», обвинив в «упорном нежелании» работать по университетским правилам. Администрация университета десятилетиями терпела выходки Найта. Он не был уволен даже в 1997 г. после обвинения в попытке задушить одного из игроков после тренировки (его проступок был зафиксирован на пленке и показан на CNN Sports в марте 2000 г.). Но в конечном счете руководство оказалось сыто по горло потерями для репутации университета из-за вспышек Найта, и его отправили паковать чемоданы.

Позже, в 2005 г., член команды Philadelphia Eagles Террелл Оуэнс поплатился за свою наглость, постоянное сквернословие в адрес товарищей (например, он публично обвинил «выдохшегося» квотербека Донована Макнабба в поражении на Суперкубке 2005 г.) и явную неспособность

контролировать гнев (были сообщения о драке с официальным представителем команды Хью Дугласом). В конце года руководство Eagles приостановило его контракт за «поведение, наносящее ущерб команде» и ясно дало понять, что не возьмет его назад. Оуэнс защищался, утверждая, что был расстроен из-за пренебрежительного отношения товарищей.

Людам вроде Найта и Оуэнса многое прощается так долго, потому что мы в Соединенных Штатах пользуемся клише типа «победа — это не все, это единственное, что важно» или «второе место — это первое место среди проигравших». На самом деле Найта вскоре пригласили тренировать баскетбольную команду Техасского технологического университета, а Оуэнс подписал 25-миллионный контракт с Dallas Cowboys и сразу получил на руки пять миллионов долларов. Как мне сказал один руководитель и венчурный инвестор, негласным стандартом в американском спорте, бизнесе, медицине и академическом сообществе является следующий принцип: «Чем чаще ты оказываешься прав и чем чаще побеждаешь, тем большим козлом имеешь право быть». Он утверждал, что в большинстве мест быть мудаком неудобно, что самодурство и вспышки гнева воспринимаются как изъяны личности, но эти качества терпят, когда люди талантливее, умнее, незаменимее и одареннее от природы, нежели обычные смертные. «Уникальный талант» — вот универсальное оправдание попустительства, поблажек и угодничества агрессивным негодьям. Похоже, наш социальный стандарт звучит так: *если ты действительно большой победитель, тебе простят то, что ты действительно грандиозный мудака.*

Но так быть не должно. Некоторые самые эффективные и цивилизованные организации из тех, что я знаю, не терпят в своих рядах, презирают, наказывают и изгоняют заурядных придурков. Как сказала Шона Браун, старший вице-президент по операциям в Google, компания работает под девизом

«Не будь злым», что делает ее местом, где *просто нецелесообразно быть мудаком*.

По словам Шоны, да, есть в Google люди, которые могли бы подойти под определение мудака, но компания работает на то, чтобы отсеивать их еще на этапе найма, а просочившиеся в компанию негодяи получают в дальнейшем низкую оценку эффективности и не продвигаются по карьерной лестнице. И в Google установлена нулевая терпимость к тем, кого я называю отъявленными мудаками (формулировка Шоны более вежлива, но имела она в виду именно это).

Некоторые компании заходят с правилом еще дальше. Энн Роудс годами возглавляла «отдел людей» в Southwest Airlines и была управляющей отдела персонала в JetBlue Airlines. Она рассказала мне, что в обеих компаниях просто невыгодно вести себя как сертифицированный мудак — работников за это не прощали, и «им было негде спрятаться». В первый год полетов JetBlue, вспоминала Энн, «отсутствие культуры», особенно плохое отношение к коллегам, пассажирам и компании, стало главной «производственной» причиной увольнения сотрудников. В Southwest всегда подчеркивали, что «людей нанимают и увольняют за отношение». Херб Кэллехер, сооснователь Southwest и бывший CEO, объяснил, как это работает: «Один из кандидатов в пилоты повел себя по-хамски с нашим секретарем в приемной, и мы немедленно отказали ему. Нельзя обращаться подобным образом с людьми и быть руководителем, который нам нужен». Как выразилась Энн: «Мы не притесняем своих людей. Они этого не заслуживают. Те, кто работает на нас, не должны выслушивать оскорбления».

В тех местах, где наиболее усердно и действительно соблюдают правило «не работайте с мудаками», понятия «эффективность сотрудника» и «отношение к окружающим» неразделимы. Фразы типа «талантливый придурок», «блестящий

негодяй» или «звездный мудака» — не более чем оксюмороны. С временными мудаками разбираются моментально: те быстро соображают (или им сразу говорят), что совершили ошибку, извиняются, размышляют о своем поведении и стараются что-то изменить в себе, а не оправдывают и не превозносят свои поступки. Сертифицированных мудаков не игнорируют и не прощают из раза в раз: они либо меняются, либо пакут свои вещи. В тех местах, где я хотел бы работать, люди, выполняющие хорошо (пусть и невероятно хорошо) свою работу, но постоянно делающие гадости окружающим, воспринимаются как непрофессионалы.

Пропагандируйте правило — своими словами и особенно действиями

Большинство компаний, особенно крупных, имеют сформулированную внутреннюю политику, которая звучит как отредактированная версия правила «не работайте с мудаками». Многие подкрепляют это правило широкой пропагандой (обычно знакомя новичков с ключевыми ценностями компании) и учат, как его применять, на вводных инструктажах. Топ-менеджеры регулярно напоминают о преимуществах взаимного уважения или о чем-нибудь в этом роде. Некоторые руководители организаций даже пользуются версией правила без купюр.

Мои коллеги и я открыто говорили о данном правиле на кафедре в Стэнфорде, о чем я упоминал в предисловии. И несколько читателей моего эссе в *Harvard Business Review* написали мне, что это правило — краеугольный камень

принятого ими стиля руководства. Больше всего мне нравится письмо от Родерика Хэра, CEO компании Mission Ridge Capital: «Большую часть своей профессиональной карьеры я говорил каждому, кто был готов слушать, что могу работать с личностями практически любого типа, кроме одного вопиющего исключения — мудаков. Причем я всегда использовал именно это слово. Как бы я ни верил в терпимость и справедливость, мне ни разу даже на секунду не приходилось просыпаться ночью из-за своего бескомпромиссного отращения к любому, кто отказывается проявлять уважение к людям».

Некоторые организации говорят о правиле как о центральном элементе корпоративной культуры. Опрос, проведенный сайтом Emplawyernet.com, показал, что McDermott Will & Emery, международная юридическая фирма с штаб-квартирой в Чикаго, использует проверенное временем правило «не работайте с мудаками», которое, в частности, уточняет: «вам запрещается повышать голос на секретаря или друг на друга». Пиарщики из McDermott подчеркивают, что это скорее неофициальная политика, но партнеры фирмы из года в год отстаивают именно такой подход. Или рассмотрим Success-Factors — фирму, занимающуюся программным обеспечением для сферы управления талантами, с штаб-квартирой в Сан-Матео, штат Калифорния. Ее CEO Ларс Далгаард рассказал мне, что ключевыми ценностями компании являются «уважение к личности и отсутствие мудаков. Допустимо, если один и заведется, просто вы не будьте им». Далгаард добавил, что правило стало «недвусмысленным посланием и все сотрудники, подписывая контракт, обещали, что „не будут им“», потому что «мудаки подавляют эффективность».

Подобным же образом канадская медиакомпания Apple Vox Productions, ныне распавшаяся, но на протяжении 12 лет

выпуская одну успешную телевизионную рекламу за другой, использовала правило как главный принцип работы. Дж. Дж. Лайонс, исполнительный продюсер Apple Vox, отвечал отраслевым журналам: «Мы любим окружать себя приятными людьми — и внутри и извне». Он продолжал: «У нас есть одно внутреннее правило типа девиза. Оно называется „не работайте с мудаками“. Если вы мудака-режиссер или мудака-продюсер, мы не будем с вами работать». Каковы причины такого подхода? «Жизнь слишком коротка». Мне остается только добавить — аминь!

Большинство организаций формулируют правило более корректно. В Plante & Moran, компании, в 2006 г. оказавшейся на 12-м месте в списке журнала Fortune «100 лучших мест для работы», оно звучит так: «Цель нашей бухгалтерской фирмы — „жизнь без придурков“, и наши сотрудники стараются соблюдать Золотое правило». В своем интервью Business Week главный операционный директор Barclays Capital Рич Риччи сообщил, что при подборе топ-менеджеров особенно хорошо действует правило: «козлам здесь не место», то есть «карьеристов, тиранящих коллег, мы обычно просим или изменить свое отношение, или уйти». И в Xilinx, фирме, производящей полупроводники, «работники должны уважать и поддерживать друг друга, даже при отсутствии взаимной симпатии».

Или возьмем Men's Wearhouse, наиболее успешную в Соединенных Штатах компанию по продаже мужских костюмов, разработавшую самую впечатляющую и детальную философию из всех, что я встречал. Рассмотрим несколько из обозначенных в ней корпоративных ценностей: «Каждый человек заслуживает справедливого обращения. Если проблема в руководителях, мы просим подчиненных высказать свои претензии им или сообщить об агрессивном поведении вверх по инстанциям, не боясь возмездия». «Внешний вид

магазина и знание продукции, безусловно, важны, но комфорт и удовлетворенность клиента во время покупки определяются чем-то еще. Команда наших сотрудников должна искренне и эмоционально выстраивать взаимоотношения с нашими покупателями и партнерами». И наконец, слова, имеющие непосредственное отношение к правилу «не работайте с мудаками»: «Если один человек преследует и унижает другого, мы реагируем немедленно независимо от положения обидчика. Этим мы демонстрируем, что ценим каждого».

Как ни замечательны подобные настроения, посты в интернете, размещение правильных идей на сайтах или даже просто разговоры на эту тему, все это само по себе бесполезно, когда не подкрепляется действиями. Если ценности ежедневно попираются и никто не предпринимает никаких шагов для их восстановления, то подобный пустой треп более чем бесполезен. Джефф Пфедфер и я извлекли урок из такой болтовни, работая над книгой «От знаний к делу»^{*} о том, почему руководители и компании, декларируя умные вещи, не справляются с их воплощением в жизнь, и о том, как побороть эту широко распространенную болезнь. Мы называем бездействие «ловушкой умных разговоров». Чтобы проиллюстрировать данную проблему, группа наших студентов провела тематическое исследование крупной фирмы, ведущей операции с ценными бумагами и декларирующей три ключевые ценности, которые постоянно пропагандировало высшее руководство: «уважение к личности, работа в команде и добросовестность».

В ходе исследования было выявлено следующее: компания неуважительно и недоверчиво обращалась со своими

^{*} Пфедфер Дж., Саттон Р.И. От знаний к делу. Как успешные компании трансформируют знания в действия / Пер. с англ. О. Шуруп. — М. : Вильямс, 2007. Прим. ред.

молодыми стажерами (которых прозвали «аналитиками»), нанося тем самым долгосрочный вред себе самой. «Аналитиками» работали лучшие студенты последних курсов из самых известных университетов. Руководство компании нанимало ребят буквально на пару лет — до поступления на курсы МВА в своих университетах. Из-за плохого отношения и недоверия, которые вынуждены были терпеть студенты, а также из-за нудной работы, предлагаемой им, у фирмы была ужасная статистика найма новых сотрудников: получив степень магистра делового администрирования, бывшие «аналитики» не собирались возвращаться туда, хотя топ-менеджмент стремился к высокому «коэффициенту возвращаемости». Что еще хуже, бывшие «аналитики» рассказали сокурсникам по МВА о своем печальном опыте, что сделало рекрутинговые усилия компании более сложными и дорогостоящими. Наши студенты, проводившие данное исследование, пришли к выводу: «Похоже, действия там подменяли словами».

Написание, декларирование и повторение призывов к уважительному отношению и оправдание, а порой и поощрение обратного хуже чем бесполезное занятие. В дополнение к детально документированному ущербу, появляющемуся, когда в организации буйствуют скандалисты и интриганы, возникает еще одно последствие — компанию и ее руководителей начинают считать лицемерами, что порождает в людях цинизм и презрение. Рассмотрим серию сообщений о Holland & Knight в St. Petersburg Times, опубликованную в 2005 г. Эта юридическая фирма, где работают приблизительно 1300 специалистов, однажды похвасталась в СМИ своим правилом «не работать с негодьями». Авторы статей сообщали о скандале, случившемся в компании из-за того, что управляющий партнер Хауэлл Мелтон-мл. отклонил рекомендацию внутреннего комитета сурово наказать другого

партнера — Дугласа Райта (из офиса в Тампе) за нарушение корпоративной политики о сексуальных домогательствах. Вместо этого Мелтон ограничился выговором, а несколько месяцев спустя повысил Райта до третьего по важности статуса в компании.

Times пишет, что повышение произошло вопреки провозглашенному фирмой приоритету «отсеивать эгоистичных, высокомерных и недоброжелательных сотрудников» и строго соблюдать то, что они назвали правилом «не работать с негодьями». Райта продвинули вверх по карьерной лестнице несмотря на то, что девять женщин-юристов из офиса в Тампе обвиняли его в сексуальных домогательствах и, по сообщениям Daily Business Review, «прошлым летом Райт получил персональный выговор, где особо выделялся приказ перестать просить женщин в офисе трогать его половые органы или бицепсы. Ему рекомендовали перестать комментировать одежду и сексуальную жизнь женщин-коллег и не вздумать мстить тем, кто осмелился пожаловаться».

Согласно Times, после того как управляющий партнер Мелтон перевел Райта на руководящую должность, в интернет просочилось семистраничное внутреннее электронное письмо чикагского партнера фирмы Чарльза Найта. Он выражал недовольство тем, что Holland & Knight «не смогли отсеять всех козлов», и сетовал: «к сожалению, похоже, некоторые негодяи даже дослужились до высочайших постов в компании». Конечно, не являясь сотрудниками компании, мы можем исходить только из сообщений прессы, поэтому правильнее воспринимать приведенные там «факты» скептически. Но, как оказывается, данная утечка не была единственным свидетельством, поскольку другой партнер Holland & Knight Марк Станг написал открытое письмо в Times, в котором извинился перед «отважными женщинами из офиса в Тампе» и выразил «отвращение» к случившемуся.

Руководство Holland & Knight прежде всего стало разбираться с утечкой информации, заявляя, что письмо Найта бессмысленно и бесчестно ставит под сомнение репутацию одного из лучших партнеров компании. Райт даже давал интервью прессе: «Я однозначно отвергаю свою причастность к каким-либо сексуальным домогательствам». Он утверждал, что просил трогать его интимные места и мужчин и женщин, что обращался со всеми одинаково. Тем не менее после негативных газетных материалов, появившихся в St. Petersburg Times, Райт подал в отставку, хотя и остался партнером в фирме. Что бы ни произошло на самом деле в Holland & Knight, публичные заявления об «отсеивании» сотрудников с неприятным поведением сыграли злую шутку с компанией, став плохим пиаром. Они возмутили нескольких партнеров, когда выяснилось, что правило «не работать с негодьями» оказалось пустой риторикой.

А вот Southwest Airlines, напротив, добилась и положительной репутации у прессы, и лояльности сотрудников, демонстрируя постоянную нетерпимость к людям, которые унижают других, и даже к тем, кто своими равнодушием или невежливостью не соответствует корпоративной культуре. Southwest старается избавляться от сотрудников, неприятливо и недружелюбно относящихся к коллегам и пассажирам, а не только от тех, кто ведет себя враждебно в открытую. Энн Роудс рассказывала мне о менеджере, поступившем на работу в Southwest, которого нельзя было отнести к явным мерзавцам — он просто был равнодушным и нетерпимым с людьми. Менеджер признался Энн: «Не знаю, смогу ли оставаться здесь, ведь я просто хочу работать, но не собираюсь дружить с этими людьми». Энн очень хотела нанять его из-за хороших профессиональных навыков, но поняла, что такой человек не подходит Southwest (несколько месяцев спустя он нашел себе работу в другой авиакомпании).

Включите правило в корпоративную политику найма и увольнения

Урок, который мы извлекли из работы Southwest, состоит в том, что правило «не работайте с мудаками» необходимо «вплести» в корпоративную политику найма и увольнения. Так, юридическая фирма Perkins Coie из Сиэтла действует в соответствии с девизом «козлов вон!», что в 2006 г. помогло ей четвертый раз подряд попасть в список Fortune «100 лучших мест для работы». Как же компания применяет правило во время собеседований с кандидатами на вакансии? Партнеры Perkins Coie Боб Джилс и Майк Рейнваан однажды испытали соблазн нанять «звездного» специалиста из другой компании, но вовремя поняли, что таким образом нарушат правило. По их словам, «мы посмотрели друг на друга и сказали: „какой же придурок!“ — только использовали другое слово». Рейнваан подтвердил, что на самом деле у них обоих вылетело «мудак» (как в таких случаях обычно и происходит).

IDEO, одна из наиболее успешных в мире компаний, занимающихся ребрендингом и консалтингом, столь же агрессивно отсеивает высокомерных людей, с легкостью унижающих окружающих. Многие кандидаты получают работу, поработав интернами, и остаются в компании только те, кто доказал, что не является мудаком, в реальных рабочих условиях. А если претенденты раньше не работали с IDEO, то компания не жалеет времени для фильтрации агрессивных негодяев. Сотрудник Диего Родригес объясняет это так.

— Мы очень ценим рекомендации от людей, которым доверяем. Мы также призываем своих опытных

сотрудников проводить лекции в корпоративном университете, чтобы понять, как кандидаты справляются с заданиями в аудитории, особенно в командах и условиях, когда приходится работать быстро и без ошибок. Безусловно, нет ничего плохого в резюме, направляемых кандидатами самостоятельно, но настоящие рекомендации ценятся у нас на вес золота!

- Мы стараемся знакомиться с профессиональной компетенцией до проведения личных интервью, чтобы сосредоточиться на человеческих качествах претендента (или их отсутствии).
- Придя к нам, соискатель вынужден будет общаться с огромным числом людей (невероятным, по большому числу корпоративных стандартов). Он с ними ест, он бродит по кабинетам, разговаривает, отвечает на вопросы, сам спрашивает, участвует в занятиях по дизайну. Все это нужно, чтобы понять, соответствует ли человек компании, а компания — человеку.
- Каждый кандидат проходит собеседования с людьми, занимающими более высокое, низкое или равное с ним статусное положение. Кроме того, в интервью участвуют люди, не связанные с ним профессиональной деятельностью. Словом, если человека нанимают, он чувствует, что понравился всем в компании. У него не остается ощущения, что оказался не по нраву какому-то топ-менеджеру (который, кстати, может быть или не быть полным козлом). Данный подход мешает «размножаться» негодьям, ответственным за наем в отделе управления персоналом. Мудаки имеют тенденцию держаться вместе, а уж когда они соберутся, их бывает сложно разъединить.

Последнее утверждение Диего очень важное. Исследование интервью при приеме и принятии решений о найме показывает, что работники отделов персонала, которые этим занимаются, чаще выбирают тех, кто выглядит и ведет себя как самые любимые персонажи кадровиков — они сами. Профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантер называет это явление «гомосоциальной репродукцией», то есть процесс найма (невольно) заставляет многие организации «нанимать клонов». Подразумевается, что *придурки будут размножаться, как кролики*. В процессе найма менеджеры воспроизводят себе подобных, и скоро, как говорит Диего, в организации появятся группы, где доминируют негодяи, которые начнут бороться с другими группами или, что еще хуже, получают власть и распространяют свой яд повсюду. IDEO ведет настоящую битву с этой тенденцией, отдавая решения о найме широкой группе сотрудников, и выигрывают ее, потому что в компании мизерное число мудаков.

Большинству компаний тяжело противостоять соблазну нанять мерзавцев, *скорее всего способных* принести им большие деньги. Еще сложнее руководителям заставить себя выгнать зловредных козлов, *уже приносящих* большие деньги. Men's Wearhouse демонстрирует, как подкреплять слова ощутимыми действиями. CEO компании Джордж Циммер и другие руководители не просто *декларируют* важность уважительного отношения к коллегам, создания в торговых залах командной атмосферы, радующей каждого покупателя, и личного вклада в общий успех магазина. Men's Wearhouse идет дальше размещения на своем сайте заявлений типа «наши лучшие продавцы полагаются на своих товарищей по команде во всем, что касается качества обслуживания посетителей. Вот почему мы уделяем особое внимание „химии команды“, когда принимаем решение о принятии на работу, переводе или продвижении по службе».

Рассмотрим пример, которым Джордж Циммер доказывает, что все это не пустые слова. Один из самых результативных продавцов (с точки зрения общей выручки в долларах) был уволен, когда после многократных бесед и замечаний от руководства он по-прежнему отказывался признавать вклад коллег и самого магазина в эффективность его работы. Готовя книгу «От знаний к делу», мы с Джеффом Пфедфером узнали, что этот продавец «крал» покупателей у своих товарищей-продавцов, поносил корпоративную культуру и открыто сопротивлялся идее необходимости помогать коллегам при обслуживании «их» клиентов. Решение о его увольнении доказало, что Men's Wearhouse серьезно относится к своим ценностям, связанным со взаимным уважением на рабочем месте. Кроме того, выяснилось, что увольнение эгоистичной и трудной в общении «суперзвезды» имело и финансовую выгоду: после ухода скандального персонажа общий объем продаж магазина вырос практически на 30%. При этом, хотя никто из оставшихся продавцов в отдельности не делал такую же выручку, как ушедший «гений», магазин в целом показывал лучшие результаты. Судя по всему, неправильно понимаемое соревнование и неприятный опыт покупателей, обеспеченный им противным работником, заставили каждого сотрудника подавить подобные черты в себе.

Мне удалось обнаружить случаи, когда в рамках своегообразного «капитального ремонта» искаженной корпоративной культуры менеджеры занимались очисткой организации от агрессивных негодяев. Руководитель одной компании из списка Fortune 500 рассказывал мне, как в начале 1990-х гг. к ним пришел новый СЕО и оперативно развернул кампанию по изгнанию примерно 25 менеджеров-самодуров. СЕО был серьезно настроен на то, чтобы избавиться от «известных мудаков», поскольку, сформировав «культуру страха», они сделали организацию местом, «где было неприятно работать

и где царило недружелюбное отношение к клиентам». Мой собеседник описывал возникшее у людей ощущение, «будто директор развесил плакаты „Разыскивается особо опасный мудак“ и поместил на них фотографии этих 25 „преступников“». И хотя его подмывало выстроить мерзавцев в шеренгу и выгнать всех разом, СЕО использовал систему оценок производительности и на протяжении двух лет методично отсеивал персонажей из «расстрельного списка». Чистка стала краеугольным камнем изменений организационной культуры, которые «вдохнули человечность в бизнес как для сотрудников, так и для клиентов» и помогли преодолеть «многие другие вредные привычки, такие, например, как боязнь экспериментировать с новыми идеями». Я не имею права назвать эту компанию, могу лишь сообщить, что за последнее десятилетие она перешла из разряда «посредственных» в ранг лучших по производительности в своей отрасли.

Идет ли речь об одном человеке или о группе лиц, подлежащих «чистке», но после того, как неисправимый мерзавец наконец навсегда покидает здание, облегчение, испытываемое остающимися, становится почти осязаемым. Когда я спросил Энн Роудс о ее опыте «вытеснения» негодяев, услышал в ответ, что, где бы она ни работала — в авиакомпаниях, банках или отелях, — всегда за увольнением мудаков следовала череда предсказуемых событий. Прежде всего (хотя такие решения всегда принимались трудно и сопровождались бурными дискуссиями) сразу наступало настолько резкое и яркое улучшение, что все спрашивали друг друга: «Почему мы ждали так долго? Нам следовало это сделать гораздо раньше». Кроме того, по словам Энн, люди, находившиеся на грани ухода из компании из-за травли, которой подвергались, в итоге оставались на месте, а процесс приема на работу новичков существенно упрощался. И, как мы уже

видели на примере Men's Wearhouse, козлы, которые якобы столь ценны, что «вы не можете позволить себе потерять их», оказываются в результате не такими уж «раритетами» — их очень достойно заменяют другие люди. Энн также упомянула об интересной особенности: «Человек, занявший должность ушедшего мерзавца, находится в завидном положении, поскольку, если он „просто вежлив“, люди уже будут счастливы видеть его на месте прежнего самодура».

Применяйте правило к потребителям и клиентам

Организации, серьезно относящиеся к правилу «не работайте с мудаками», применяют его к клиентам, потребителям, партнерам, стажерам — словом, ко всем, с кем помимо сотрудников можно столкнуться на работе. Они делают так, поскольку их работники не заслуживают унижения, а покупатели (и налогоплательщики) платят деньги не за то, чтобы выслушивать или наблюдать агрессивных хамов. И если постоянную недоброжелательность и отвратительное поведение любой из сторон контакта не остановить, то они сформируют культуру презрения, заражающую любого, кого она коснется. Покойный Джо Гоулд, основатель Gold's Gym — компании, которая насчитывает сейчас более 550 тренажерных залов и площадок в 43 странах, — применял к клиентам свой вариант этого правила. Он не смягчал слов: «Проще говоря, содержи свой гимнастический зал, как содержишь свой дом, — в чистоте и порядке. Козлам вход воспрещен. Члены клуба должны платить вовремя. И если они начинают нести всякую хрень, гони их прочь». Гоулд применял данное правило к клиентам с момента открытия своего первого спортивного зала в квартале по соседству с тренажерным залом