

ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ «ДУРНЫХ ПРИВЫЧЕК»

Тимоти Батлер, Джеймс Уолдруп

Всем нам доводилось работать с прекрасными специалистами, обладающими каким-либо серьезным недостатком, который мешает как окружающим, так и им самим и нередко становится причиной их профессионального краха. Один взваливает на себя слишком много работы, другой не учитывает скрытых процессов, которые оказывают влияние на течение большинства проектов, а третий воспринимает в штыки любые возможные перемены. По меткому выражению одного топ-менеджера, эти люди «на 95% гении, на 5% чудовища».

Для краткости мы называем такие деструктивные модели поведения «дурными привычками», имея в виду глубоко укоренившиеся психологические изъяны. Другими словами, мы используем этот термин не для описания вредных пристрастий, таких как курение или обкусывание ногтей. Мы также не употребляем его, говоря о людях, время от времени оскорбляющих своих коллег, сомневающихся в собственных силах или взваливающих на себя непосильную ношу: никто из нас не совершенен, все мы порой ведем себя нелучшим образом и совершаем ошибки. Мы применяем этот термин в отношении работников, психологические особенности которых служат причиной систематического проблемного поведения. «Дурная привычка» – центральная составляющая личности такого человека; именно она определяет то, как он ведет себя изо дня в день. При этом обладатель «дурной привычки» в лучшем случае выстраивает для себя «стеклянный потолок», который ограничивает его продвижение вверх и уменьшает вклад, вносимый им в общее дело; в худшем – несмотря на все свои знания и таланты, постепенно разрушает собственную карьеру.

Хотя подобные «привычки» имеют глубокие психологические кор-

ни, подверженных им людей все же нельзя считать неисправимыми. Существуют действенные, проверенные способы для того, чтобы помочь им осознать свои проблемы и скорректировать свое поведение. Вот уже почти двадцать лет мы изучаем эту тему, занимаясь психологическим консультированием высшего руководящего состава. Наш опыт позволил нам выделить 12 моделей поведения, или привычек, отрицательно влияющих на развитие карьеры. Шесть из них оставляют руководителю реальные шансы на то, чтобы помочь сотруднику справиться с ними. Перечислим их:

Герой – постоянно взваливает на себя и, соответственно, на своих подчиненных непосильную ношу;

Меритократ – считает, что оптимальное решение должно основываться на объективных показателях, и не желает учитывать присутствующие в большинстве случаев субъективные факторы;

Бульдозер – в стремлении приблизиться к вершинам власти идет по головам окружающих;

Пессимист – выискивает недостатки в любых предполагаемых нововведениях, фокусируется на том, что может пойти не так, вместо того чтобы подумать о плюсах планируемых перемен;

Бунтарь – неустанно борется против всяческих правил и авторитетов;

Честолюбец – пытается в нереальные сроки добиться нереальных результатов (желает научиться бегать раньше, чем ходить).

Следует отметить, что мы не призываем руководителей углубиться в дебри психологической науки и начать проводить с подчиненными сессии психоанализа. Однако, хотим мы того или нет, менеджмент сегодня не ограничивается правильной расстановкой рабочих вдоль конвейера; он требует понимания глубин-