**Герои, бульдозеры и бунтари: исправление стереотипов поведения**

Тимоти Батлер (Timothy Butler), руководитель программы организации и планирования карьеры в программах МБА Гарвардской школы бизнеса.

Всем нам доводилось работать с прекрасными специалистами, обладающими каким-либо серьезным недостатком, который мешает как окружающим, так и им самим. 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.

Для краткости мы называем такие деструктивные модели поведения «дурными привычками», имея в виду глубоко укоренившиеся психологические изъяны. 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 «привычки» в лучшем случае выстраивает для себя «стеклянный потолок», который ограничивает его продвижение наверх и уменьшает вклад, вносимый им в общее дело; в худшем — несмотря на все свои знания и таланты, постепенно разрушает собственную карьеру.

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 сеансы психоанализа. Однако, хотим мы того или нет, менеджмент сегодня не ограничивается правильной расстановкой рабочих вдоль конвейера; он требует понимания глубинной сущности людей, которыми вы руководите.

При этом, чтобы быть «хорошим психологом», вовсе не нужно копаться в прошлом сотрудников, пытаясь понять, почему они ведут себя именно так. Ваша задача — используя проверенные методики, помочь Герою, Бульдозеру, Пессимисту или Честолюбцу научиться действовать более эффективно. Мы выступаем с сугубо практических позиций. Настоящая публикация посвящена тому, как помочь вашим лучшим специалистам максимально реализовать свои возможности.

**Глубинные причины**

В основе формирования «дурных привычек» лежат четыре психологические характеристики.

Неспособность видеть мир глазами других людей. Многим людям сложно выйти за пределы собственной системы координат и посмотреть на проблему с позиции собеседника. Другими словами, они неспособны к эмпатии. В известном смысле эти люди так и не выросли, сохранив в себе свойственный детям эгоизм. Ни родители, ни другие окружающие не научили их понимать точку зрения, отличную от собственной. Развитое чувство эмпатии — обязательное условие успешного общения с коллегами, подчиненными, руководителями, клиентами и конкурентами.

Неумение правильно применять власть. Существует немало людей, имеющих противоречивое отношение к власти. В его основе часто лежит неосознанный страх перед человеческой способностью к разрушению. Многие путают употребление власти со злоупотреблением ею. В результате они либо вообще избегают принятия на себя каких-либо полномочий, либо получают их, но не используют — что также равносильно отказу от власти. Другие, наоборот, жаждут власти и размахивают ею как дубиной, вместо того чтобы уподобить скальпелю в руках искусного хирурга. Одним словом, подавляющее большинство деловых людей не знакомы с принципами эффективного применения власти.

Неадекватное отношение к авторитетам. Большинству из нас свойственно противоречивое отношение к авторитетам. Будучи детьми, мы нередко восстаем против родителей, жаждая при этом их защиты. Некоторых же людей прибивает к разным полюсам. На одном оказываются те, кто при любой возможности всеми допустимыми способами отвергает всяческие авторитеты. На другом — те, кто испытывает к ним излишнее почтение: «Если начальник сказал, что это правильно, значит, так оно и есть». Основная масса людей при этом занимает некую промежуточную позицию. Например, по нашим наблюдениям, многие поддерживают идею наставничества, но протестуют, когда это касается непосредственно их самих.

Негативное представление о самом себе. Низкая самооценка может объясняться разными причинами. Иногда сказывается влияние современной культуры, которая требует от человека достичь выдающихся результатов — причем в короткий срок, без учета того, что застраховаться от неудач практически невозможно. В других случаях недостаток самоуважения приводит к умеренной или средневыраженной депрессии. Какими бы ни были эти причины, строить карьеру на базе низкой самооценки — это все равно что возводить небоскреб на песчаной дюне. Удивительно большое число менеджеров, включая новичков и генеральных директоров, страдают от этого недостатка. Генеральный директор преуспевающей компании, который бессознательно спровоцировал собственное увольнение, впоследствии признался, что никогда не чувствовал себя по-настоящему уверенным и взрослым. Речь не идет о том, что ему — или кому-либо другому — следует увериться в собственной непогрешимости. Нужно научиться действовать эффективно, принимая несовершенство мира и самого себя как данность.

Достижению этой цели и служат наши советы о том, как помочь проблемным сотрудникам справиться с «дурными привычками». Рассмотрим подробнее каждый из стереотипов поведения.

**Герой**

Многие руководители не считают, что поведение такого сотрудника нуждается в коррекции. Зачем соваться к тому, кто за день делает столько, сколько иные не успевают и за неделю? Однако в долговременной перспективе напор Героя дорого обходится компании — пусть даже это трудно заметить за блеском сиюминутных результатов. Одни ее сотрудники уходят, отчаявшись угнаться за сверхчеловеческими темпами Героя; другие выбиваются из сил и просто перегорают. Истощение в конце концов грозит и самому Герою.

Люди, постоянно заставляющие себя и окружающих работать на пределе сил, поступают так по разным причинам. У некоторых с самого раннего возраста формируется пристрастие к успеху, другие пытаются таким образом укрепить свою шаткую самооценку. Часто Героями движет желание «показать им всем». Очевидно, что такие люди неспособны понять, насколько трудно окружающим идти с ними в ногу.

Корректируя поведение Героя, начните с признания его заслуг, однако не развивайте эту тему, а сразу же переходите к обсуждению опасности истощения. Поговорите с ним о том, как замечать признаки переутомления у него самого и у его товарищей. Дайте ему понять серьезность этой проблемы, поясните, что он систематически пересекает черту, за которой «больше» уже не значит «лучше». Ему нужно научиться вовремя себя тормозить.

Герой должен осознать, что важно регулярно контролировать «температуру» коллектива, отслеживая такие тревожные симптомы, как мешки под глазами или сдерживаемую зевоту. Во время собраний ему нужно обращать внимание на невербальные коммуникационные проявления, свидетельствующие о беспокойстве или раздражении.

Хороший генерал знает, когда нужно отступить, чтобы назавтра с новыми силами ринуться в бой. Соответственно, вам следует поощрять Героя, когда он демонстрирует нацеленность на перспективу, и делать ему замечания, если он увлекается сиюминутными результатами. Подчеркните, что основная его задача — принятие стратегических решений; их практическую реализацию он должен по возможности поручать кому-нибудь другому.

Наконец, совершенно необходимо, чтобы кто-то официально взял на себя обязанность следить за поведением Героя. Ваша цель — умерить его пыл, но не остудить его до конца. Поэтому здесь нужен человек, точно чувствующий, где проходит эта грань. Возможно, вы решите хотя бы частично взять эту роль на себя, однако будет полезно привлечь к этому процессу кого-то еще. Предложите Герою самому назвать коллегу, которому он доверяет. По крайней мере первое время этот человек должен будет помогать ему отслеживать «температуру» коллектива: ведь, как правило, подчиненные стараются не говорить Герою о том, что устали и нуждаются в отдыхе.

Корректировать поведения сотрудника такого типа — достаточно щекотливое занятие. Вам нужно, чтобы Герой продолжал действовать так же эффективно, как и раньше, но при этом понял, что в выматывании себя и других нет совершенно ничего героического. Этим людям, которые вносят столь большой вклад в общее дело, требуется «тонкая настройка».

**Меритократ**

Меритократы искренне верят в то, что жизнь — это честное спортивное состязание, в котором победа гарантирована объективно лучшим. Такие люди отлично учились в школе и институте. Они прекрасно сдавали все зачеты, получая высшие баллы; следствием этого стала их простодушная уверенность в приоритетности объективных, поддающихся измерению фактов. Меритократы не осознают того, что в действительности идею необходимо подать, протолкнуть, адаптировать к политическим и организационным реалиям. Нужно уметь торговаться и идти на компромиссы, чтобы добиться желаемого. Люди, игнорирующие эти прописные истины, не добиваются того, чего могли бы добиться, — о какой бы сфере деятельности ни шла речь.

Помогая Меритократу, нужно в первую очередь посочувствовать ему. Согласитесь, ужасно жаль тратить время на доказательства разумности очевидно разумных идей, на торговлю о взаимных уступках, усмирение одних демонов и ублажение других. В идеальном мире эмоции и политические соображения, безусловно, не играли бы в принятии решений никакой роли.

После этого нужно задать Меритократу трудный, но очень важный вопрос: насколько результативно он хочет действовать? Меритократы, как правило, относятся к числу самых усердных, талантливых и образованных сотрудников. Задача руководителя — показать им возможность существования промежуточных вариантов, позволяющих добиться большего, практически (скажем, на 90%) не поступаясь принципами.

Дайте Меритократу время, чтобы осознать сказанное вами, но не дожидайтесь, пока он проникнется жалостью к самому себе. Перейдите к какой-нибудь конкретной ситуации: «Итак, обсудим ту замечательную идею, о которой вы говорили мне на прошлой неделе. Давайте ее реализуем. Кто нам понадобится, чтобы достичь этой цели? Чье сопротивление нужно будет нейтрализовать? На какие уступки нам придется пойти? Как убедить в целесообразности этой идеи тех, от кого зависит окончательное решение? Существует ли что-нибудь, о чем есть смысл попросить сначала, чтобы впоследствии использовать это в качестве разменной монеты?» и т.д.

Нужно донести до Меритократа мысль о том, что в действительности идти к намеченной цели чрезвычайно интересно — это как играть в игру, в которой значение имеет конечный результат. Нет ничего приятнее сознания, что ты добился того, чего хотел, и вот этого-то удовольствия Меритократ, скорее всего, лишал себя своими категоричными требованиями и безапелляционными заявлениями. Единожды почувствовав вкус успеха, он, как правило, хочет повторить этот опыт, и вторая попытка дается ему намного легче.

Как и Герою, Меритократу надо научиться видеть других людей. Только понимая и учитывая особенности каждого из игроков, Меритократ может заручиться поддержкой окружающих и привлечь их к активному участию в задуманном им проекте. Поначалу Меритократу будет нелегко принимать во внимание все субъективные факторы, влияющие на процесс принятия решений. Как руководитель вы должны помочь ему воспринимать их как данность, которую невозможно игнорировать. Не всех Меритократов удается убедить в правильности этой точки зрения; кое-кто из них может покинуть вас в поисках истинной меритократии. Радость победы, однако, служит сильнодействующим средством, которое заставляет всех, кроме самых неизлечимых, постепенно изменить свое поведение.

**Бульдозер**

Этот человек еще в нежном возрасте уверился во враждебности окружающего его мира и вывел для себя правило: расталкивай локтями всех, чтобы никто не оттолкнул тебя. Он терроризирует и настраивает против себя всех, кто встречается на его пути. Он никому не доверяет, и никто не доверяет ему. В то же время он в высшей степени лоялен к начальству и умеет делать дело, поэтому достоин того, чтобы вы попытались ему помочь.

Бульдозеры, как правило, очень неохотно отказываются от высокоэффективного с их точки зрения стиля, поэтому, чтобы изменить Бульдозера, вам придется стать им самому. Поинтересуйтесь у него, представляет ли он, скольких врагов нажил себе внутри компании. Для большей весомости в этом месте мы обычно замечаем: «Если бы вопрос о вашем пребывании в компании решался голосованием, вы бы, без всяких сомнений, уже были уволены».

Когда Бульдозер проявил наконец готовность слушать, пора инициировать кампанию по восстановлению отношений. Потребуйте от него составить список жертв — сотрудников компании, которых он обидел и оскорбил. Как бы банально это ни звучало, Бульдозер должен непременно извиниться за все прошлые злодеяния, что, конечно, потребует от него определенного мужества. Чтобы облегчить ему эту задачу, вы можете выступить в роли обиженного им человека и разыграть с ним сцену примирения. Хотя массового принесения извинений недостаточно для того, чтобы полностью исправить ситуацию, это именно то, с чего обязательно нужно начать.

Конечная же наша цель — заставить Бульдозера прекратить терроризировать окружающих. Для этого ему нужно научиться замечать предвестники, свидетельствующие о том, что он вот-вот «переедет» кого-нибудь (напряжение тех или иных групп мышц, прокручивание в голове определенных мыслей), чтобы иметь возможность вовремя остановить самого себя. В такой момент он может попросить о перерыве в собрании или быстро завершить беседу, сославшись, например, на необходимость срочно сделать важный звонок. Эти простые методы оказываются удивительно действенными.

С самого начала необходимо говорить с Бульдозером твердо и серьезно. Важно также обратиться к нему непосредственно после одного из его «наездов»: ему будет легче распознать внутренние предвестники надвигающейся бури, если вы укажете ему на ее внешние проявления тогда, когда они еще свежи в его памяти. Это правило справедливо и для остальных «дурных привычек». Подобно уликам на месте преступления, воспоминания стираются чрезвычайно быстро.

**Пессимист**

Пессимист пессимистичен из самых лучших побуждений. Он старается защитить организацию от напастей, которыми грозят ей ненужные нововведения. Проблема заключается в том, что ненужными Пессимист считает все предлагаемые перемены.

Иногда его тревога бывает оправданной — основанной на знании ошибок, сделанных кем-либо в прошлом. Чаще, однако, он только душит на корню любую инициативу и блокирует перспективные варианты. Он также склонен к мелочному контролю и пытается следить за каждым шагом окружающих, чтобы они не допустили промашки.

Пессимистом движет прежде всего боязнь осрамиться, страх оказаться неправым или несостоятельным. Стремление застраховаться от неудач может незаметно заразить всю организацию, наложив отпечаток на принятый в ней стиль работы, а это крайне плачевно скажется на способностях компании идти на риск и внедрять нововведения.

К счастью, существуют средства, позволяющие излечить Пессимиста от его недуга. Первым делом заверьте такого сотрудника, что вы, так же, как и он, ратуете за разумную осторожность при рассмотрении предлагаемых перемен. Это поможет вам избежать бесплодных пререканий о плюсах и минусах каждой конкретной инициативы. Затем укажите, что, как это случилось с мальчиком из детской истории о пастушке и волках, окружающие постепенно перестают обращать внимание на сигналы Пессимиста. Хуже того, он приучает их ни о чем не тревожиться: «Им незачем беспокоиться и уж, конечно, незачем говорить о каких-то сомнениях. Они взвалили это бремя на вас». Нужно заставить Пессимиста понять, что переживать и волноваться — естественно, однако компания ждет от него не бездумного отстаивания статус-кво, а конструктивного анализа возможных перемен.

Один из способов направить энергию Пессимиста в мирное русло — научить его грамотно оценивать риски. Пессимисты не только отказываются видеть потенциальные выгоды от предлагаемого действия, но и, как правило, не учитывают потери, связанные с бездействием. Поручите Пессимисту каждый раз, как только речь зайдет о каких-либо переменах, составлять таблицу и заносить в нее не только все за и против реализации перемен, но также и все за и против сохранения существующего положения. Когда такой систематический анализ предложенных начинаний войдет у него в привычку, он волей-неволей станет более объективен в оценке рисков.

**Бунтарь**

Подросткам кажется, что, одеваясь в вызывающие наряды и делая себе безумные прически, они восстают против традиций и стандартов. В действительности большинство из них как раз подстраивается под стандарты — но только те, что приняты в их кругу. Сотрудники-бунтари также бывают весьма предсказуемы в своем автоматическом отрицании любых установок и правил. Хотя они и считают себя революционерами, их выступления против «системы» ограничиваются простым брюзжанием. Как правило, такие люди не предпринимают реальных шагов, чтобы изменить не устраивающее их положение вещей.

Распознать Бунтаря совсем несложно. Он задает неуместные вопросы на собраниях, постоянно отпускает шуточки о руководстве компании и публично подвергает сомнению мотивы, продиктовавшие то или иное важное решение. Бунтарь столь сильно подрывает моральный дух коллектива, что, безусловно, следует попытаться скорректировать его поведение — конечно, если вы считаете его ценным для компании работником. Больше всего Бунтарь любит заниматься «перетягиванием каната». Лишите его этого удовольствия. Не теряйте самообладания и не поддавайтесь на провокации. Попробовать отучить Бунтаря от привычного для него поведенческого стереотипа можно двумя способами.

Первый — кооптировать Бунтаря, поручив ему реализацию достаточно заметного проекта, требующего взаимодействия с другими членами коллектива. Таким образом вы добьетесь того, что он перестанет быть частью критиканствующей толпы и окажется на сцене, в свете прожекторов. Возможность возглавить интересный и значительный проект — своего рода подкуп. Кто-то из Бунтарей понимает это, но все же идет на сделку. Другие упрямо отказываются — и в этом случае можно воспользоваться вторым способом.

Без всяких предупреждений, стараясь держаться совершенно нейтрально, спросите у Бунтаря, не собирается ли он увольняться. Когда, удивленный таким вопросом, он даст отрицательный ответ, скажите, что на эту мысль вас навели его постоянное недовольство, протесты и уничижительные отзывы о компании. Если сотрудник начнет объяснять, что у него «просто такая манера говорить» и что он «всего лишь дурачится и шутит», резко осадите его, заявив: «В любом случае ваше поведение задевает людей и подрывает мораль организации. Больше так продолжаться не может».

Затем переведите разговор в другую плоскость: «Если говорить по существу, вы, как я понимаю, считаете, что компания нуждается в революционных переменах?» С этим Бунтарь, скорее всего, согласится. Тут-то и настанет момент бросить ему вызов: «Пытаясь бороться с недостатками системы, хотите ли вы, как истинный революционер, добиться реальных изменений? Или же вы из тех, кто будет произносить на пламенные речи до тех пор, пока его не уведут на расстрел?»

Вряд ли второй вариант покажется кому-то привлекательным, и значит, у вас появится шанс сделать вашего Бунтаря настоящим катализатором перемен. Подтолкните Бунтаря к логическому выводу: «У вас есть выбор. Вы можете работать и менять компанию к лучшему или можете продолжать быть брюзгой и раздражителем. Выбрав последнее, вы застопорите вашу карьеру и не сможете существенным образом влиять на положение дел. Я очень надеюсь, что вы поступите по-другому, поскольку, как вы справедливо отметили, наша компания несовершенна и, чтобы сделать ее лучше, нам нужны такие люди, как вы».

Бунтарь, которого действительно волнует положение дел в компании (и собственная карьера), сделает правильные выводы. С отрицания ради отрицания он переключится на конструктивную критику и искоренение недостатков, чтобы улучшить положение дел в компании. Конечно, Бунтарь не сможет измениться в одночасье, поэтому какое-то время вам придется отслеживать ситуацию, периодически с ним встречаясь. Однако результат оправдает затраченные усилия.

**Честолюбец**

Такой человек постоянно грезит о восхищенных овациях толпы, приветствующей его. Или, переходя к реалиям бизнеса, представляет себя на обложке журнала Forbes в роли основателя могущественной Интернет-империи либо мечтает заполучить заказ от крупного клиента. Проблема заключается в том, что он ставит перед собой грандиозные цели, желая достичь их в нереально короткие сроки.

Как руководитель Честолюбца, вы должны донести до него два момента. Первый: вы приветствуете его энергичность, амбициозность и уверенность в своих силах. Второй: вы настроены на то, чтобы активно продвигать его вверх максимально возможными темпами, которые обеспечат ему стабильный прогресс.

Честолюбец должен понять: вы тормозите его не потому, что не верите в его силы. Напротив, вы неоднократно убеждались в его способностях и умении правильно их применять. Понятно, что он хочет быстрее добраться до вершины, — и это абсолютно естественно для такого отличного работника. Вы совершенно уверены в том, что он достигнет своей цели, если будет придерживаться предложенного вами плана.

Далее следует объяснить, в чем, собственно, состоит этот план. В него могут входить стажировка, плотная работа с конкретными клиентами, участие в проектах компании. Честолюбцу полезно будет изучить карьерные траектории сотрудников, занимающих интересующие его посты; это поможет ему понять, что свои теперешние должности эти люди получили не сразу, как только пришли в компанию с улицы.

Честолюбцы беспокоятся, что не смогут продвинуться так далеко, как хотели бы. Им кажется, что их титанические старания остаются незамеченными. Поэтому важно чаще обсуждать с ними их карьерное продвижение и регулярно хвалить — как за большие успехи, так и за малые. Такая тактика поможет вам убедить Честолюбца в том, что через какое-то время он непременно поднимется на пьедестал почета.

\*\*\*

Как руководителя, вас волнуют действия подчиненных и результаты, к которым они приводят. Хотя предложенные нами методы не гарантируют стопроцентного успеха (некоторые просто не желают меняться, другие уже слишком испортили свою репутацию в компании, чтобы им можно было помочь), они тем не менее достаточно эффективны для большинства людей. Воспользовавшись ими, вы сможете принести пользу как им самим, так и компании в целом.

Однако прежде чем бросаться избавлять кого-то из сотрудников от «дурной привычки», необходимо понять, стоит ли этот человек ваших будущих усилий. Нужно ли попытаться ему помочь или лучше деликатно от него избавиться?

Для этого рассмотрите возможные варианты развития событий. Лучший и худший сценарии очевидны. Наиболее вероятно, однако, что человек воспримет ваш сигнал и постарается измениться, но так и не сможет до конца искоренить проблемное поведение. Каковы ваши критерии «положительного результата»? В какой точке доходы начинают превалировать над издержками? Помните о том, что, требуя от человека абсолютного совершенства, вы неминуемо обрекаете себя и его на неудачу. Вы также должны спросить себя, стоит ли именно вам браться за эту задачу. Если вы решили действовать самостоятельно, тщательно спланируйте ваш первый разговор. Убедитесь, что у вас будет достаточно времени, чтобы подробно проанализировать ситуацию. Такую тему нельзя обсуждать второпях, на бегу.

Вам нужно будет четко указать причины, которые, по вашему мнению, указывают на присутствие того или иного поведенческого стереотипа. Сделайте нужные пометки, чтобы говорить весомо и аргументированно. Лучше всего привести примеры из самого недавнего прошлого. Вы также должны подготовить конкретные предложения о том, что может помочь вашему собеседнику изменить свое поведение. Их можно будет доработать и подкорректировать в ходе разговора, однако важно, чтобы вам было от чего оттолкнуться. Наконец, запланируйте контрольную встречу вскоре после вашего первого разговора — лучше всего приблизительно через неделю. Помощь в борьбе с поведенческими стереотипами не может носить разовый характер. «Дурные привычки» формируются годами, и от них невозможно избавиться за один день.

Также смотрите: