

Вступление. Динамика развития препятствий карьере, которые вы сами провоцируете

Успех не вечен, и поражение не смертельно.

Тренер Майк Дитка¹

Дэн работал старшим бухгалтером в небольшой производственной фирме и имел большой послужной список. Его профессиональное развитие быстро шло в гору, благодаря чему он заслужил репутацию работника с большим профессиональным потенциалом, и многие пророчили ему стремительную и блестящую карьеру. Но только он возглавил отдел, ситуация изменилась. Несмотря на то что Дэн показывал великолепные результаты, работая индивидуально, он совершенно не мог справиться с возложенной на него ролью лидера. Ему казалось, что он всегда должен знать ответы на все вопросы. Дэн не только исключал возможность того, чтобы его подчиненные участвовали в процессе принятия решений, но также не давал никому поручений, вследствие чего погряз в ежедневной мелкой работе. Выяснилось, что тех навыков, которые позволяли ему успешно справляться с работой на менее ответственных и серьезных должностях, теперь было недостаточно.

Посредством тренинга Дэн приобрел новые навыки, которые дополнили его профессиональные знания и позволи-

¹ Майк Дитка — выдающийся тренер по американскому футболу (с 1982 по 1992 гг. был тренером команды “Chicago Bears”, с 1997 по 1999 гг. — команды “New Orleans Saints”). — Примеч. пер.

ли ему не только сделать существенный вклад в развитие его компании, но и достичь всего, к чему он стремился.

Неважно, занимаете ли вы должность помощника менеджера или главного менеджера, работаете ли вы всего один год или десять лет, вы, так или иначе, можете быть подвержены неожиданным изменениям в карьерном росте. Эта ситуация может произойти с работниками любого возраста и любого рабочего статуса, любой национальности, с представителями любой профессиональной сферы деятельности. Когда вы меньше всего этого ожидаете, ваш динамичный карьерный рост резко замедляется, и это заставляет вас поставить под сомнение все, чего вы успели достичь, и те методы, которые вы при этом использовали. В один прекрасный день вы оказываетесь на самой вершине, а на следующий день вам уже кажется, что вы не можете ничего сделать правильно.

На протяжении моей двадцатилетней практики бизнес-тренера мне приходилось оказывать поддержку таким работникам, как Дэн, помогая им преодолеть все преграды на пути к профессиональному успеху. Обычно тренинг начинается с телефонного звонка от топ или HR-менеджера с просьбой найти бизнес-тренера для работника с большим профессиональным потенциалом, но которому никак не удастся приобрести дополнительные навыки в других сферах деятельности, необходимые для успешного выполнения возложенных на него задач. Поразительно, но все объяснения очень похожи: “Эта работница действительно великолепно справляется со своей работой, но она никак не может найти общий язык со своими подчиненными в отделе. С ней никто не хочет работать. Конечно, мне бы совсем не хотелось потерять ее, но, боюсь, у меня не будет другого выхода, если ситуация не изменится”. А на вопрос, что именно работник делает не так, менеджер отвечает: “Она будто слон в посудной лавке. Чувства окружающих ее совершенно не

волнуют: она с легкостью может обидеть людей в присутствии их же коллег. Работу-то она выполняет, но при этом изводит весь отдел. Такое ощущение, что она никак не может понять того, что для достижения успеха в нашей компании нужно прежде всего уметь работать в сотрудничестве с другими, а не только профессионально соответствовать своей должности”.

Зачастую такие люди, как эта женщина и Дэн, не могут добиться успешного карьерного роста, даже не понимая, почему. К сожалению, часто происходит так, что они меняют место работы, но и там продолжают совершать те же ошибки. Они не понимают, что именно те навыки, знания и качества, которые помогли им добиться успеха в начале их карьеры, когда-нибудь встанут на пути их

успешного карьерного роста в будущем, когда они добьются более высокого профессионального уровня. Как бы парадоксально это ни звучало, но происходит это из-за того, что качества, которые помогли вам добиться успеха в самом начале профессиональной деятельности, зачастую приобретаются еще в раннем детстве и работают, как защитные механизмы. Это действительно так, именно те качества, которые помогли вам выжить в трудные минуты вашего детства и раньше всегда выручали вас, в будущем могут оказать прямо противоположное действие, преградив вам путь к профессиональному успеху.

Навязчивые повторения

Независимо от того, как именно ведут себя люди — грубо по отношению к коллегам; выполняют всю работу самостоятельно, вместо того чтобы поручить ее подчиненным; видят только некоторые стороны своей работы и никак не могут рассмотреть всей картины, не могут найти общего языка с начальством или, наоборот, так покладисты,

что люди садятся им на шею, — все это вариации на одну на тему: *неумение развивать новые навыки, которые бы уравновешивали те знания, которые помогли им когда-то добиться профессионального успеха*. Если вы принадлежите к числу людей, продолжающих полагаться на качества, благодаря которым вы выжили в детские годы, несмотря на то, что качества эти больше не эффективны, то вы, к сожалению, на верном пути к крушению своей карьеры, причем, собственными руками.

Хотя я и не могу причислить себя к сторонникам Зигмунда Фрейда, одна из его теорий, на мой взгляд, не лишена справедливости. Я имею в виду теорию *навязчивых повторений* — состояние человека, при котором он совершает действия, будто бы навязанные ему извне, то и дело возвращаясь в предыдущие состояния. Создается впечатление, что мы повторяем одни и те же действия снова и снова, даже когда они больше не приносят желаемого эффекта, пока не поймем, какова их цель. Каждый наверняка сможет привести в пример своих знакомых, которые несколько раз вступали в брак, все время делая выбор в пользу людей, абсолютно не отличавшихся по типу от своих предшественников. При этом они всякий раз удивлялись, почему их брак снова потерпел крах. Для нас, наблюдающих за всем этим со стороны, причина неудач предельно ясна, но для человека, делающего свой выбор, это то самое состояние навязчивого повторения в действии.

Ситуация с выбором спутника жизни — очень наглядный пример, так как именно этот выбор зачастую отражает опыт, пережитый нами еще в раннем детстве. Это значит, что если отец был алкоголиком, то, возможно, женщина выберет в мужа человека с алкогольной или какой-нибудь другой зависимостью. И если мать была часто подвержена депрессиям, не исключено, что ее сын выберет женщину, склонную к депрессивным состояниям. Конечно, нельзя сказать, что это осознанный выбор, поскольку в большинст-

ве случаев люди делают его на подсознательном уровне. Мы делаем выбор потому, что нам это уже хорошо знакомо, и именно это ощущение чего-то знакомого помогает нам узнать, как действовать в данной ситуации. Выбор партнера, который кажется нам уже очень хорошо знакомым человеком, позволяет нам снова применять навыки, усвоенные еще в детстве, для того, чтобы выжить, несмотря на то, что эти навыки уже не смогут прийти нам на помощь в настоящем.

Я говорю о развитии навыков выживания в неблагополучной семье, но не подумайте, что подобные навыки формируются исключительно у людей, выросших в таких семьях. Исследования свидетельствуют о том, что девять из десяти человек вырастают в не совсем благополучных семьях, но это не значит, что навыки выживания необходимы только в таких семьях. Вы можете быть тем одним из десяти человек, выросшим в абсолютно полноценной и благополучной семье, где все добились успеха и получили ученые степени в области аэрокосмической инженерии. Навыки выживания в вашей семье могут *выглядеть* иначе, но при этом вы также используете их как дополнительные качества, несмотря на то, что необходимость в них на первый взгляд не видна. Если же вы привыкли идти прямо к своей цели и вас никогда не расстраивало отсутствие у вас друзей и увлечений, то навыки выживания, которые вы применяете в узконаправленной области научных достижений, также будут ограничены.

Мне бы совсем не хотелось, чтобы вы думали, будто я считаю защитные механизмы и навыки выживания чем-то негативным, потому что это совсем не так. Все мы рано поняли, какую модель поведения одобряли люди из нашего ближайшего окружения в детстве — будь то родители, няни, бабушка с бабушкой, любимые учителя или работники социальной службы по присмотру за детьми. Даже дети, еще не умеющие говорить, понимают на подсознательном уровне, что их выживание зависит от того, кто в данный мо-

мент о них заботится. Следовательно, если использование одобренных моделей поведения было критичным для выживания, то вполне логичным покажется наше предположение о том, что модели поведения, которые одобрялись в детстве, будут одобрены и другими людьми в нашей дальнейшей жизни. Большинство из нас хотят быть позитивно принятыми и любимыми всеми, и зачастую наше поведение в большей степени больше мотивировано именно этим желанием, нежели объективной оценкой ситуации, в которой мы находимся. Поскольку человек, заботящийся о нас в детстве, является и первой авторитетной личностью в нашей жизни, мы склонны думать, что модели поведения, которые он одобрял, также одобрят и другой авторитетный человек, которого, кстати говоря, на рабочем месте называют боссом.

Итак, какое же значение имеет все это на рабочем месте? Вернемся на мгновение к Дэну. Он — отличный работник, который сам по себе делает неоценимый вклад в развитие фирмы, но совершенно не может поручать работу подчиненным. От его подчиненных то и дело поступают жалобы о том, что он оставляет все серьезные проекты для себя, вынуждая их довольствоваться заурядной, простой работой, так как боится доверить им весь проект и вообще излишне педантичен. Для того чтобы разобраться в его поведении, нам нужно понять, как оно формировалось и какие цели преследовало в прошлом. Как выяснилось, Дэн рос в семье, где было шестеро детей, и он был самым старшим. Родители работали, поэтому вся ответственность за младших детей лежала на нем: Дэн присматривал за ними после школы, проводил с ними летние каникулы и т.д. С самых ранних лет он понял, что его выживание — в данном случае одобрение родителей — зависело от того, насколько ответственным он будет за все, что необходимо сделать, даже если его об этом не просят. Для того чтобы успешно совмещать занятия в школе и домашние обязанности, Дэну приходилось быть

организованным, планировать свои дела заранее и неусыпно присматривать за младшими детьми.

В колледже Дэн был идеальным студентом. Все письменные задания он не просто делал во время — они всегда были готовы заранее. Он также справлялся с учебой и посещал все занятия, когда начал подрабатывать со второго семестра на первом курсе. Молодой и знающий бухгалтер, Дэн был мечтой любого начальника. Он был инициативен в работе, всегда выполнял ее надлежащим образом, уделял внимание всем деталям и почти не нуждался в надзоре со стороны начальства. Его отчеты о работе были, как можно догадаться, просто замечательными. За свои достижения он был назначен на должность менеджера. Как и во многих компаниях, в компании, где работал Дэн, хорошая индивидуальная работа предполагала назначение на должность руководителя группы работников. Но этой общественной практике присуща следующая проблема: навыки, необходимые для того, чтобы руководить группой работников, существенно отличаются от навыков, необходимых для достижения самостоятельного успеха.

Это навязчивое повторение предполагает следующее: для достижения успеха на новой должности Дэн снова воспользуется теми же навыками, которые помогли ему ранее. Действительно, он так и сделал. И то, что расценивалось как подавление подчиненных, недоверие к окружающим и чрезмерный контроль действий сотрудников, было всего лишь навязчивым повторением усвоенных в детстве моделей поведения, которые помогли ему выжить. Он оставлял самые важные проекты для себя неосознанно. И, конечно, он совершенно не пытался нарочно помешать профессиональному росту своих подчиненных, оставляя им самую небольшую часть работы. Получая задание от начальства, он просто старался распланировать, что и как необходимо сделать, и прилежно начинал выполнять работу. Он был бес-

конечно счастлив помогать своим подчиненным выполнять их рутинные задания, так же, как он когда-то помогал делать домашние задания своим младшим братьям и сестрам. Но все же его подчиненные усмотрели в этом чрезмерный контроль над ними. Дэн и подумать не мог, что он ведет себя как-то необычно или даже вовсе недопустимо на его должности. Он думал: “*Если эти качества помогли мне добиться назначения на эту должность, то я должен впредь пользоваться ими еще больше*”. В этом и заключается проблема очень многих работников любого уровня: они *не просто* используют те качества, которые помогли им добиться успеха в прошлом, но стараются извлечь из этих качеств еще *большую* пользу.

Набирая ход

Сталкиваясь с перспективой поражения, детская часть взрослой психики включает механизм старых моделей поведения. Затем, набрав полный ход, удивляется, почему в новом пункте этот механизм вдруг останавливается, ведь на прежних станциях все шло как по маслу! Если контроль над работой, планирование и прилежное выполнение индивидуальной работы вначале очень сыграло на руку Дэну, то, конечно, теперь, делая то же самое, и даже больше, он снова не прогадает. Когда Дэн столкнулся с сопротивлением подчиненных, выразившимся в затягивании сроков работы, негативных отзывах или некачественном выполнении работы, инстинкты выживания подсказали ему, что он должен задействовать *как можно больше* качеств, которые способствовали его успеху в прошлом.

Проблема очевидна — использование этих моделей поведения в данном случае привело к низкой производительности труда, плохому настрою и отсутствию здорового сотрудничества в его отделе. Прибегнув к старым моделям

поведения, Дэн только усугубил ситуацию. Ему никогда не приходило в голову, что, контролируя работу подчиненных еще активнее, чем прежде, он только усложняет проблему. В действительности же из-за отсутствия дополнительных навыков для своей новой должности ему казалось, что он уделяет слишком мало внимания контролю над работой подчиненных!

Однако причиной нежелательной приостановки в карьерном росте может служить не только неожиданное повышение по службе, но и множество других ситуаций, например: неспособность заметить и подстроиться под новые требования организационной культуры или же неумение приноровиться к требованиям новой компании, нового отдела или к требованиям нового начальника. Действительно, модели поведения, которые подходят в одной ситуации, могут иметь разрушительные последствия, если ими руководствоваться в другом случае. Если бы в компании, где работал Дэн, были более иерархичные традиции (в таких компаниях, как правило, над работой людей ведется строгое наблюдение, и полную ответственность за проект не принято возлагать на подчиненных), то его модель поведения не вызвала бы таких противоречий. Вероятнее всего, он продолжал бы преуспевать, используя те самые модели поведения, усвоенные еще в раннем детстве.

В данном случае целесообразно привести пример с Маргарет Тэтчер, которая могла бы удерживать позицию одной из самых влиятельных женщин мира как можно дольше, но не справилась с этой задачей только потому, что не смогла дополнить все свои знания навыками, когда этого потребовала ситуация. Будучи премьер-министром Англии, Тэтчер имела четкое представление о том, куда она должна вести свою страну и как этого добиться. Она стремилась решать трудные и иногда противоречивые вопросы. Благодаря силе своего характера она завоевала прозвище “Железная Леди”.

Когда Тэтчер только вступила в должность премьер-министра, народ очень поддерживал ее и одобрял ее действия, так как она не изменяла своим убеждениям и была человеком, который способен вывести страну из трудного состояния социального и общественного спада. Тэтчер, которая была непоколебима во время Фолклендской войны, можно охарактеризовать одним ее заявлением, которое она сделала во время споров вокруг подоходного налога: “Отступайте назад, если хотите. Леди никогда не отступают”.

Так что же все-таки произошло? Тэтчер почти всегда полагалась на те модели поведения, которые она усвоила в детстве. В дополнение к ее независимости и самодостаточности ей не хватало знаний и навыков для достижения согласия и успеха в сотрудничестве — навыков, которые она так и не приобрела и которые не считала необходимыми. Когда Тэтчер была избрана на пост премьер-министра, она заявила: “Я не отношусь к категории политиков, которые ищут согласия, я скорее просто убежденный политик”. Когда ситуация обострялась, она становилась более жесткой. Она запустила на полный ход механизм своих убеждений. На протяжении всего своего пребывания на этом посту она полагалась на усвоенные в раннем детстве навыки, которые когда-то помогли ей. И именно эти навыки и помешали ей удержать прочные лидерские позиции.

С помощью этого и других примеров из жизни профессионалов самого высокого уровня, которые, сами того не подозревая, препятствовали успешному развитию своей карьеры, я хотела понять, справедлива ли моя теория относительно того, что чрезмерное использование усвоенных в детстве навыков выживания приводит к нежелательным изменениям в карьерном росте. Поэтому я перечитывала биографии, автобиографии и другие источники, рассказывающие о жизненных историях этих людей. Согласно всем данным, Тэтчер росла в безрадостном, скучном доме. Соседи рассказывают,

что в их доме никогда не слышно было шумного веселья и заливистого смеха. Ее мать была образованной женщиной, но близкие отношения с дочерью у них не сложились. Тэтчер никогда не пыталась наладить с ней отношения и редко упоминала о ней. Только с отцом, человеком строгим, трудолюбивым и очень религиозным, у нее были дружеские отношения. Она говорит, что именно ему она обязана своим успехом. Когда она пошла в школу, то стала замечать, что ее ровесники отдыхают и веселятся с родителями. Удивленная этим, она решила спросить у отца, почему их семья никогда не ездит на пикники, не катается на велосипедах и не играет ни в какие игры. На это он ответил дочери: “Маргарет, никогда ничего не делай только потому, что это делают другие. Руководствуйся только своим разумом в отношении того, что делать и как поступать, и убеждай людей поступать по-твоему”. Очевидно, она хорошо усвоила этот урок. Настолько хорошо, что в школьные годы не дружила ни с кем из своих сверстников и за всю жизнь так и не обзавелась близкими друзьями, за исключением ее покойного супруга, который всегда был для нее самым надежным другом.

Работник, который на рабочем месте “включает” на полный ход все свои старые, усвоенные еще в детстве, навыки, — это, как правило, человек, который перешел из отдела, где высоко ценились работа в команде, сотрудничество и взаимное согласие, в другой отдел той же организации, где требуется умение самостоятельно принимать решения, быстрое выполнение работы и минимальное взаимодействие членов команды. Поскольку этот работник вырос в гармоничной, спокойной семье, он предположительно должен добиться успеха в первом отделе, так как требования, установленные там, совпадают со схемой его поведения. Однако если он перейдет во второй отдел, то, вероятнее всего, будет не уверен, какой модели поведения от него ожидают, и будет полагаться на навыки, которые поддерживали его

профессиональный успех раньше. А как только он увидит, что навыки эти ему не помогают, он, вероятно, станет делать на них еще больший упор. Этот работник не справится с работой в новом отделе, если не поймет, что ему необходимо научиться вести себя так, как того требует ситуация. Его попытки достичь взаимопонимания и построить отношения крепкого сотрудничества не увенчаются успехом, а скорее вызовут сопротивление со стороны новых сотрудников. Единственным методом, способным, на его взгляд, помочь в этой ситуации, будет “запустить” на полную мощь механизм старых навыков и удивляться потом, почему он не работает в этом пункте!

Уровни сверхтерпения

Еще одним проявлением того, что человек слишком полагается на старые, усвоенные в детстве модели поведения, может быть способность терпеть плохую рабочую обстановку или довольствоваться сомнительным лидерством. Столкнувшись с боссом, который поступает неразумно (или откровенно невыносим), работники будут стойко терпеть его поведение, которое очень напоминает им все, что они переживали в свои детские годы в семье. Позвольте мне привести один пример. Когда наш семинар по развитию лидерских качеств подошел к концу, Тим отвел меня в сторону и спросил, как ему работать с боссом, который выдвигал неразумные требования, унижал его в присутствии коллег и никогда не хвалил. На мой вопрос: “Не напоминает ли он вам кого-нибудь?” Тим на минуту задумался, а потом ответил: “Да, моего отца”. Тим был готов к такой модели поведения людей, власть предержащих, и терпел это более стойко, чем те, чье детство прошло в более благоприятной среде. Как и многие другие, он не смог понять, что неправильно вел себя именно босс, и вместо этого винил во всем только себя. Подобно

ребенку, который верит в чудеса, этот работник думает, что отношение босса к нему изменится, если он будет усерднее работать или всегда будет в поле его зрения.

А вот еще один пример. Начальница Риты поверяла ей все свои личные проблемы с детьми, родителями и супругом. Были и такие случаи, когда она заходила в офис к Рите и, плотно закрыв двери, начинала рыдать навзрыд. Рита говорила мне, что она чувствовала себя очень дискомфортно в роли поверенной своей начальницы, так как никак не могла решиться пойти и поговорить с ней о проблемах, связанных со своей работой. Рите было искренне жаль свою начальницу, поэтому она совсем не хотела лишний раз тревожить ее. В результате она вынуждена была находить возможные способы решения проблем и разрабатывать программы, в чем у нее было совсем мало опыта. Поскольку она выросла с матерью, которая требовала к себе повышенного внимания и нередко устраивала дома сцены, разыгрывая целую трагедию, Рита теперь чувствовала себя ответственной перед начальницей, как когда-то перед своей матерью. Она включала на полный ход механизм старых моделей поведения, постоянно выслушивая свою начальницу и заботясь о ней. *Ребенку внутри Риты просто нужно было делать все, как можно лучше, и она никогда не ждала руководства и помощи от своей начальницы, не осознавая, что имеет на это полное право.*

Как Тим, так и Рита проявляли значительно больше терпения, чем все их коллеги, поскольку ситуация была им хорошо знакома с детства и у них было достаточно навыков для того, чтобы справиться с ней. Но это очень негативно влияло на выполнение их работы и самооценку, так как обоим не хватало нужного управления и руководства со стороны начальства и оба были абсолютно лишены каких-либо возможностей профессионально развиваться. И Рита и Тим ушли из своих компаний, как только поняли, что происходит, и решили ни-

когда не руководствоваться старыми моделями поведения, которые больше были не эффективны.

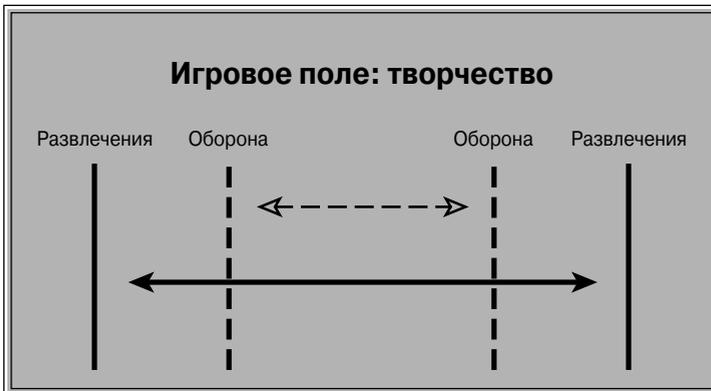
Возможно, вы внезапно заметите, что стоически терпите несправедливое отношение к себе, которое знакомо вам с детства, особенно если вы не обращались за помощью к психотерапии и не пробовали посещать специальные бизнес-семинары, курсы или не пытались помочь своему профессиональному развитию с помощью пособий для самостоятельной работы, когда поняли, что на работе к вам относятся не так, как ко всем остальным. Возможно, вы ищете одобрения от начальства, просто не замечая несправедливого отношения к себе, и стараетесь взять всю ответственность на себя в надежде, что это поможет в данном случае. Если вы понимаете, что усвоенные еще в раннем детстве модели поведения стоят на пути вашей успешной карьеры, я настоятельно рекомендую вам прочесть книгу Дэбры Мэндел *Your Boss Is Not Your Mother: Eight Steps to Eliminating Office Drama and Creating Positive Relationships at Work*.

Поле корпоративной игры

Одной из моделей, которые я начала прорабатывать в самом начале своей карьеры тренера, была модель, помогающая людям понять, что в условиях меняющихся корпоративных традиций они неправильно понимают требования, соблюдение которых необходимо для достижения успеха на рабочем месте. Главное, это рассматривать место вашей работы как любой соревновательный спорт. Там есть игровое поле, границы, правила и стратегия. Границы фиксируют территорию, на которой вы должны действовать, если хотите достичь успеха. Когда вы нарушаете границы в спорте, вас либо исключают из игры, либо ругают, либо вы теряете очко, либо теряете контроль над мячом. Существует даже вид наказания за выход за границы. Точно такое же наказание существует и

в компаниях. Знание таких границ абсолютно необходимо на рабочем игровом поле для того, чтобы выиграть игру.

Основным различием, которое и составляет проблему в данном случае, является то, что границы и правила на корпоративном игровом поле не обозначены так четко, как в спорте. Эти границы меняются, когда вы переходите из одной компании в другую, от одного начальника к другому, из одного отдела в другой. Мне удалось однажды, совершенно неожиданно для себя, донести до людей этот феномен так, чтобы они поняли его. Это было во время моей речи на презентации, которую я проводила для работников компании национальной обороны. На доске я прикрепила лист бумаги с диаграммой, с помощью которой хотела объяснить, что в сфере творчества такие границы отличаются от границ контрактного служащего оборонной отрасли, границы которой, в свою очередь, отличны от границ в области индустрии развлечений. В то время как работница оборонной сферы может и должна быть творческой в решении проблем, изобретении новых систем или разработке новых продуктов, границы ее деятельности значительно уже, нежели у представителей отрасли индустрии развлечений, где, в интересах развития бизнеса, границ творчества практически не существует.

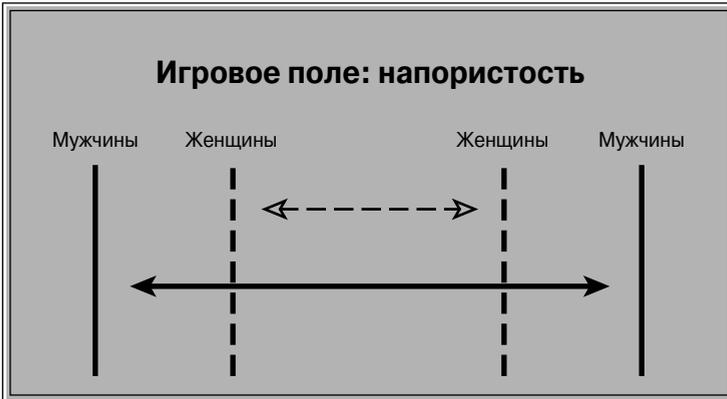


Сначала некоторые из присутствующих в аудитории подумали, что на схеме я изобразила свою оценку значимости оборонной сферы, и не преминули высказаться мне. К счастью, одна молодая женщина подняла вверх руку и воскликнула: “Ну ведь это же все объясняет!” Она рассказала о том, что может подтвердить сказанное мной на собственном примере: недавно она сама стала контрактным работником оборонной отрасли, перейдя из голливудской кинокомпании, и все никак не могла понять, почему ей было так трудно адаптироваться к новой обстановке. “В предыдущей компании я все делала правильно, но здесь мне кажется, что все, чтобы я ни делала, получается плохо”, — говорила она. Эта диаграмма помогла ей и всем остальным, находящимся в аудитории, понять следующее: *то, что эффективно действовало в прежние времена, необязательно должно помочь в будущем, когда игровое поле поменяется.* Для того чтобы добиться успеха в условиях новой рабочей обстановки, этой женщине нужно проработать модели своего поведения, чтобы успешно действовать на игровом поле с новыми границами.

Как уже отмечалось ранее, не всегда границы отличаются в разных компаниях — для разных людей, работающих в одной компании, они также могут быть совершенно отличными. Хотя корпоративное игровое поле четко обозначает сферу деятельности, в которой будут действовать работники, в ней существует ряд потенциальных опасностей для них. Поле может быть искусственно сужено на основе таких факторов, как пол, национальность, возраст, или других объективных факторов. Спросите у любой женщины или у любого человека, не принадлежащего к белой расе, и они подтвердят это. Когда игровое поле сужается, выходить за его пределы становится легче. К примеру, если речь идет о проявлении эмоциональности, то игровое поле у мужчин здесь значительно уже поля для женщин. Ряд эмоций, которые допустимо проявлять мужчинам, значительно меньше,

чем могут позволить себе женщины. Женщина может выбежать из офиса, плача навзрыд, а вот мужчина обычно не может себе этого позволить.

Так же обстоят дела и с игровым полем для женщин, когда речь идет о напористости, — для последних это поле значительно уже, чем для их коллег противоположного пола. Поведение, граничащее с агрессивностью, может быть приемлемым, а в отдельно взятых сферах бизнеса и производства может даже приветствоваться, в то время как в других отраслях принято более вежливое поведение. Но для женщин все значительно сложнее. Несмотря на ограничения компании для напористого поведения, для женщин, как правило, границы проявления напористости уже, чем для их коллег-мужчин. Именно поэтому многие женщины жалуются на то, что когда они говорят или поступают, как мужчины, они неизменно получают прозвище “стерва”. Это происходит по той причине, что границы для действий мужчин и женщин на рабочем месте не равны, и выигрыш зависит только от игры на поле, во время которой неукоснительно соблюдаются границы.



Как менеджерам, так и рядовым работникам следует остерегаться своих предубеждений, которые могут только искусственно сузить игровое поле для их коллег, и, напротив, всеми силами стараться создать поле, на котором границы для всех равны. В противном случае они рискуют остаться работать в окружении людей, которые выглядят и говорят абсолютно одинаково. Организациям, которые попали в эту ловушку, теперь не достает той яркости, которую вносит именно разнообразие. Если мы все не будем стараться создать рабочее поле, на котором действуют равные для всех правила, то люди, которые не подпадают под принятые на рабочем месте стереотипы, будут слишком осторожны в игре и никогда не будут рисковать, опасаясь нарушить при этом границы. А подобная обстановка напрочь подавляет любое творчество и производительность труда. Как и в спорте, вы должны рисковать только обдуманно и вести игру в пределах границ поля, всегда взвешивая, стоит ли будущий результат того, чтобы рисковать, нарушая границы.

Успешные корпоративные игроки оценивают возможности своего игрового поля и соответственно приспособливают свою модель поведения. Другими словами, *в любой ситуации они играют, не нарушая границ поля*. А приверженцы философии моряка Папая (“Я такой, как я есть”) зачастую замечают, что они не вписываются в рабочую обстановку и не могут развить в себе ряд дополнительных навыков, необходимых для того, чтобы преуспеть профессионально. И тут опять-таки имеет место принцип равновесия. Если вы гордитесь тем, что постоянно нарушаете все границы и иногда даже получаете вознаграждение за это, то пусть вас не удивляет, если вдруг вас уволят с работы. С другой стороны, если вы всегда соблюдаете все правила корпоративной игры и никогда не выходите за установленные границы, вы можете не делать должного вклада в развитие компании, который абсолютно необходим для достижения продолжительного

успеха. Люди, которые выигрывают корпоративную игру, обычно: 1) хорошо знают, где расположены границы их игрового поля, и признают, что эти границы могут сужаться или расширяться в зависимости от обстоятельств; 2) ведут корпоративную игру, рискуя только обдуманно; 3) соизмеряют риск с восьмью моделями поведения, которые описываются в этой книге.

Восемь наиболее часто встречающихся моделей поведения, которые приводят к застою в карьере

Рассмотрим следующие образцы разговоров на рабочем месте.

Эл: *Ты слышала о повышении Кэти?*

Барбара: *Слышала ли я? Я работаю здесь на три года дольше, чем Кэти, и вдвое усерднее, чем она. Это повышение должна была получить я.*

Эл: *Я был уверен, что это место займешь ты. Кэти проработала всего 18 месяцев и еще толком не разобралась во всем. У нее, должно быть, есть хорошие знакомые в корпорации.*

Барбара: *Да, у нее есть знакомые, на разговоры с которыми она тратит больше времени, чем на свою работу. То она ходит на собрания членов комитета, то на презентации. Если бы она тратила хотя бы половину времени, которое у нее уходит на болтовню, на работу в офисе, может быть, она бы справлялась со своими обязанностями.*

- Эл:** *Да, такие люди, как мы с тобой, выполняют всю работу, а такие, как она, получают все лавры. Ты знаешь, она даже находит время водить сотрудников из отдела на ланч на их дни рождения.*
- Барбара:** *Это то, о чем я говорю. Она все время находит людей, на которых можно переложить свою работу, поэтому у нее всегда есть время на всю эту дребедень. Вице-президент HR попросил меня войти в состав комитета управления персоналом, но я, не раздумывая, отказалась, потому что понимаю, что если я не буду всегда держать моих подчиненных под контролем, ничего не будет выполняться как следует.*
- Эл:** *Я тебя понимаю. У меня тоже появилось четкое расписание, и я не хотел бы менять его из-за кого-то. Такие комитеты отнимают уйму времени.*

Звучит знакомо? В то время как Барбара и Эл с головой ушли в менеджмент, контролируя даже самую элементарную работу своих подчиненных, и уделяли внимание исключительно тому, что происходит в их отделах (т.е. используют те модели поведения, которые помогали им добиться успеха раньше), такие люди, как Кэти, развивают дополнительные навыки и расширяют сферу своего влияния, что совершенно необходимо для того, чтобы преуспеть в бизнесе. В этом и заключается разница между *карьеристами* и *исполнителями*. Первые делают карьеру, последние же просто выполняют работу. Но вы не можете сосредоточиться только на карьере, совсем забыв о том, что вы должны выполнять свою работу, точно так же, как вы не можете просто выполнять свою работу, совершенно не уделяя внимания своему карьерному росту. На самом деле вы должны уделять внимание и тому и другому, поскольку

сочетание этих двух факторов так или иначе поможет вам добиться успеха в карьере.

Это очевидно, но, тем не менее, я все же хочу обратить ваше внимание на один момент, чтобы все было предельно ясно: *ничто не заменит профессиональную компетентность*. Это тот базис, который необходим для того, чтобы развивать в себе дополнительные навыки и использовать новые модели поведения, описанные в этой книге. Не имея достаточных профессиональных знаний в своей сфере, строить карьеру равносильно тому, что строить замки на сыпучем песке. Это обязательно, но и этого не вполне достаточно, поскольку *большинство людей, которые пустили на самотек свою карьеру, полагаются именно на свою профессиональную компетенцию и совершенно не уделяют должного внимания другим необходимым навыкам*. Они думают, что хорошего знания своей профессии будет достаточно для того, чтобы сделать карьеру в будущем. Благодаря одному только профессионализму можно было сделать карьеру в 1960–1970-е годы, но на сегодняшних рабочих местах, где правят законы жесткой конкуренции, этого уже недостаточно.

Наблюдая, как идет борьба за выигрыш в корпоративном тотализаторе, я поочередно выделила восемь факторов, которые отличают победителей от проигравших. Люди, которые не могут добиться успешного карьерного роста, несмотря на свою компетентность, обычно допускают такие ошибки.

1. Не замечают значимости людей.
2. Не работают эффективно в команде.
3. Не уделяют должного внимания своему имиджу и общению с окружающими.
4. Не сдерживают своих эмоций и малопривычны в общении.
5. С трудом работают с начальством.

6. Имеют слишком широкое или слишком узкое представление о вещах.
7. Проявляют безразличие к клиенту или текущим потребностям.
8. Работают в изоляции.

Еще больше усугубляет ситуацию то, что большинство людей, которые всеми силами пытаются сделать карьеру, никак не могут приобрести дополнительные навыки больше чем в одной сфере. Например, неспособность эффективно работать в команде может быть напрямую связана с неумением контролировать свои эмоции. Точно так же, если вы не замечаете значимости людей, то это может быть причиной того, что вы работаете в изоляции. Проверка вашего статуса на работе, которая описывается ниже, поможет вам выяснить, в какой области вам не хватает навыков для того, чтобы стать более конкурентоспособным на рабочем месте. Я настоятельно рекомендую вам сделать подробное описание своих личных качеств, чтобы потом определить, какие главы данной книги могут иметь для вас наибольшее значение. Также понаблюдайте за тем, насколько ваше поведение на рабочем месте напоминает те модели поведения, которые вы усвоили в раннем детстве (подробно об этом говорится в таблице “Влияние пережитого в детстве опыта на формирование ваших сильных и слабых сторон”), чтобы выяснить, какие дополнительные навыки, согласно данным, приведенным в таблице, вам необходимо приобрести, чтобы начать действовать, как взрослый человек. Если вы сосредоточитесь только на описании своих качеств, то упустите возможность разобрать свое поведение в более широком контексте. Именно такой подход мешает многим бизнес-тренерам помочь своим клиентам достичь целей — *они сосредоточиваются на изменении моделей поведения, не понимая, какой цели они служат и как они помогали достичь успеха в прошлом.*

Проверка вашего статуса на работе

Для того чтобы определить ваши сильные стороны для развития карьеры и выяснить, в каких сферах вам необходимо развивать дополнительные навыки, используйте один из четырех возможных ответов, которые приводятся ниже. Постарайтесь быть предельно честным. Даже если ответ вызывает у вас затруднение, не пропусайте его.

- 1 = Не напоминает меня или мою ситуацию.
- 2 = Несколько напоминает меня или мою ситуацию.
- 3 = Похоже на меня или на мою ситуацию.
- 4 = Мое точное описание или точное описание моей ситуации.

-
- _____ 1. Окружающие считают, что я очень общительный человек.
 - _____ 2. Я предпочитаю работать в команде, чувствуя себя ее неотъемлемой частью, нежели работать отдельно от других.
 - _____ 3. Когда я говорю, то замечаю, что люди прислушиваются к моим идеям и моему мнению.
 - _____ 4. Каким бы ни было мое настроение, я никогда не показываю его на рабочем месте.
 - _____ 5. Если у меня есть разумная причина, я смело выскажу свою точку зрения, которая будет отличаться от мнения начальства.
 - _____ 6. Когда я работаю над проектом, мне доставляет удовольствие время от времени приостанавливаться, чтобы сделать переоценку его направления и подумать о своем собственном подходе к его разработке.

- _____ 7. Я могу сказать, почему именно мой вклад в развитие организации так значителен и отличен от вклада, который делают другие.
- _____ 8. Каждую неделю я уделяю хотя бы немного времени общению с коллегами.
- _____ 9. Каждый день я выделяю время на то, чтобы немного пообщаться с сотрудниками.
- _____ 10. Я сознательно нахожу способы помочь коллегам из другой команды разработать их проекты.
- _____ 11. Меня знают как человека, который быстро и кратко излагает основную идею.
- _____ 12. Я знаю, каких навыков мне не хватает, и работаю над этим.
- _____ 13. Если я вижу, что руководство принимает решения, которые, на мой взгляд, могут только нанести ущерб нашей фирме, я высказываю свое мнение на этот счет.
- _____ 14. Меня не раздражает, когда мой босс вмешивается в проект, над которым я работаю, для того чтобы внести в него новые и иногда совершенно другие элементы.
- _____ 15. Мой вклад в развитие сферы обслуживания клиентов или потребителей признан всеми в компании.
- _____ 16. Я вхожу в состав профсоюзов и посещаю все собрания, чтобы хорошо знать всех членов организации.
- _____ 17. Я знаю большинство моих сотрудников не только с профессиональной стороны.
- _____ 18. Я подкрепляю успех моих проектов, заручаясь помощью моих коллег.

- _____ 19. Я всегда предварительно обдумываю все, что буду говорить, чтобы высказать свои комментарии в наиболее выгодном свете.
- _____ 20. Мне хорошо удается расшифровывать невербальные послания окружающих.
- _____ 21. Люди описывают меня как человека, способного независимо оценить решения руководства и предложить свой взгляд на проблему, когда это возможно.
- _____ 22. Меня считают человеком, который видит перспективу и может просчитать все будущие ходы.
- _____ 23. Я почти никогда не могу ответить отказом на просьбу.
- _____ 24. Несколько раз в месяц меня приглашают присоединиться к ланчу лидеры моей рабочей команды или руководители организации.
- _____ 25. Я всегда добиваюсь успеха там, где другие терпят поражение, благодаря своим хорошим отношениям с окружающими.
- _____ 26. Мне доставляет удовольствие выполнять проекты, в разработке которых задействованы люди с разными взглядами.
- _____ 27. На работу я одеваюсь так, как я *хочу*, а не так, как обязывает место моей службы.
- _____ 28. *Снисходительность* — мое второе я.
- _____ 29. Когда начальство спрашивает мое мнение, все готово к тому, что я отвечу прямо.
- _____ 30. Я совмещаю свою работу с поиском новых творческих подходов к ее выполнению.
- _____ 31. Я сознательно создал свой собственный бренд на рабочем месте.

- _____ 32. Я в курсе многих дел, так как поддерживаю со многими доверительные отношения.
- _____ 33. Я не испытываю потребности нравиться всем.
- _____ 34. Меня вдохновляет обмен идеями, которые все высказывают во время коллективного размышления о какой-то задаче.
- _____ 35. Мне говорили, что я — хороший оратор.
- _____ 36. Для того чтобы выполнить работу, мне не нужно дополнительной мотивации или напоминаний.
- _____ 37. Я считаю, что гораздо важнее быть честным с начальником, чем одобрять все его действия только для того, чтобы не утратить его расположения.
- _____ 38. Для меня очень важно все делать качественно и быстро.
- _____ 39. Я люблю свою работу.
- _____ 40. Я регулярно общаюсь со своими коллегами, которые занимают равные моей должности в моей фирме или же в других компаниях, чтобы обмениваться идеями и быть в курсе вопросов, связанных с моей работой.
-

Толкование результатов

Количество набранных в *каждой* колонке баллов указывает на сферы, в которых вам необходимо развивать дополнительные навыки, и на ваши сильные стороны. *Общее* количество набранных баллов указывает на то, что ваша карьера находится в стадии стремительного развития, или же на то, что вам следовало бы активнее заняться своим карьерным развитием. Вполне возможно, что вам необходимо приобрести дополнительные навыки в одной или двух отдельных отраслях, чтобы поддерживать успешный карьерный рост.

Лист подсчета баллов после проверки вашего статуса на работе

Для того чтобы подсчитать количество баллов, полученных в ходе описания, вначале занесите цифры, соответствующие ответам, в колонки внизу. Обратите внимание на то, что числа в каждой из колонок стоят не по порядку, поэтому будьте внимательны и проставляйте свои ответы напротив правильного номера. После того как вы перенесете ответы в колонки и убедитесь, что ответили на каждый вопрос, сосчитайте баллы в каждой колонке, затем сложите все полученные баллы.

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Навыки общения с людьми	Работа в команде	Имидж и общение	Эмоциональная уравновешенность	Работа с начальством	Детали или полная картина	Раскрутка своего бренда для дневочной стоимости	Дружеские отношения с коллегами

Колонка

Итого:

Общее количество баллов: I+II+III+IV+V+VI+VII+VIII = _____
(продолжение)

Если количество баллов в каждой колонке составляет	или	Если общее количество набранных вами баллов
5–8	40–75	Вы причиняете огромный вред своей карьере! В дополнение к советам, приводимым в этой книге, которым вы должны следовать, вам необходимо обратиться за помощью к бизнес-тренеру, наставнику, чтобы добиться успеха в карьере
9–13	76–115	Будьте осторожны! Вы очень близки к остановке своего карьерного роста. Сейчас самое время трезво оценить свое поведение и приобрести ряд новых навыков, чтобы не сойти с дистанции
14–17	116–145	Для того чтобы не сойти с дистанции, вам нужно наладить хорошие отношения с сотрудниками. Пересмотрите те вопросы, за которые вы поставили себе 1 или 2 балла, и начинайте пополнять свои навыки, приобретая новые, дополнительные знания
18–20	146–160	Сейчас вы как раз находитесь на дистанции! Так держать! Рассмотрите сферы, где вы поставили себе 3 или 4 балла, и впредь руководствуйтесь теми моделями поведения, которые вы используете сейчас

Факторы, на которые нужно обратить внимание во время оценки своего поведения и его изменения

Критически рассмотреть свое поведение — задача не из легких, но результат окупится сторицей: это долго еще будет приносить вам пользу как на работе, так и дома. Действительно, на протяжении нескольких лет я слышала от многих своих клиентов, что отсутствие навыков в сферах, над которыми мы в данный момент работаем, мешает им не только на работе, но и дома, на что зачастую жалуются и их супруги. И это неудивительно. Ведь если вы не умеете выслушать собеседника на работе, то, вероятнее всего, вы не сможете выслушать и ваших близких дома. Если же дома вы действуете по принципу: “Приготовиться, огонь, пли!”, то, скорее всего, вы будете вести себя точно так же и на рабочем месте. Мы такие, как мы есть, поэтому наши позитивные стороны, равно как и отсутствие навыков в отдельных областях, всегда и везде следуют за нами. Как сказала одна женщина, которая занимает руководящую должность: “У каждого из нас есть свой багаж. Я очень надеюсь на то, что смогу уложить свой в аккуратный маленький чемоданчик”.

Когда вы начнете думать о том, как дополнить свои положительные качества новыми полезными навыками, не забывайте о следующих моментах.

Люди не намеренно ведут себя неправильно или действуют безрезультатно

Услышав это от менеджеров, вы подумали бы о том, что поведение их подчиненных свидетельствует о намеренных попытках свести на нет все свои старания. В результате руководители перестают вешать какие бы то ни было ярлыки на своих подчиненных и осуждать их, но работники принимают эти ярлыки за неопровержимую истину — ис-

Динамика развития препятствий карьере... / 43

тину, которая препятствует приобретению дополнительных навыков в отдельных сферах и развитию альтернативных моделей поведения. Я не верю, что на земле найдется хотя бы один человек, который встает утром и за чашкой кофе говорит: “Думаю, сегодня я приду на работу и совершу огромную ошибку”. Многие работники действуют с лучшими намерениями. Если бы вы знали больше, вы бы и поступили лучше. Проблема состоит в том, что вы не можете знать того, чего вы не знаете!

Нельзя отделять игру от актера. Если люди не научились выстраивать хорошие отношения с окружающими, то это совсем не означает, что они плохие только потому, что не обладают такими навыками. В целом причина, по которой не были приобретены какие-то навыки, заключается в том, что в общей схеме навыков эти знания не были признаны важными. Избегайте стремления критиковать себя, входя в роль придирчивых родителей. Запомните, что у всех есть сильные стороны, но в то же время каждому из нас не хватает навыков в той или иной сфере. Похвалите себя за то, что вы открыты для перемен, и воспользуйтесь всеми возможностями, которые вы раньше игнорировали.

Люди стараются делать то, за что их когда-то вознаграждали

Какими оказались ваши самые сильные стороны согласно *Проверке вашего статуса на работе*? Подумайте о том, что эти ваши позитивные качества — просто чересчур развитые навыки выживания, и задайте себе три вопроса.

- Кому было нужно, чтобы я действовал таким образом?
- Какое вознаграждение я получал, когда поступал так?
- Что происходило, если я не делал этого?

Для того чтобы как следует разобраться в этом, используйте лист подсчета баллов, набранных во время *Проверки вашего статуса на работе*. Это поможет вам узнать о скрытой роли ваших сильных сторон в вашем взрослении и дадут вам возможность понять, почему другие навыки не имели такого значения.

Не отказывайтесь обдуманно рисковать

Рассмотрите полученные результаты, обратив особое внимание на характеристики, где вы поставили себе 1 или 2 балла. Возможно, что эти модели поведения не были привиты вам или вы боялись использовать их в детстве. Развитие дополнительных навыков часто связано с некоторым неудобством в начале. Когда люди проходят через стадии первоначального обучения, им зачастую становится не по себе — они чувствуют себя неловко, становятся нетерпеливыми или начинают чувствовать себя в опасности и стараются возвратиться к знакомому образу действий. Только сильное желание усвоить новые и поначалу совершенно непривычные и неудобные модели поведения, а также желание всегда руководствоваться ими поможет вам развить в себе необходимые дополнительные навыки.

Расширьте набор ваших знаний и навыков

Люди, компетентные в своей профессии, легко справляются со своими задачами на работе, поскольку их знания не ограничиваются узкой сферой деятельности. Они не справляются со своими обязанностями, когда не знают, какие навыки им необходимо приобрести в соответствии с новой ситуацией. Или, к примеру, вы сосредоточены на том, чтобы быть менее критичным или менее ориентированным на выполнение конкретных заданий, и вы, естественно, испытываете некоторое неудобство, когда выполняете совсем

немного работы, в которой вы разбираетесь лучше всего. Вместо этого подумайте о том, какие навыки вам нужно приобрести для того, чтобы *добавить* их к ряду тех знаний и навыков, а также тех привычных вам моделей поведения на рабочем месте, чтобы работать более эффективно. Это значит, что набор ваших знаний и навыков должен быть хорошо *сбалансирован*.

Вернемся ненадолго к случаю Дэна. Его начальник хотел, чтобы он не прекращал выполнять большое количество работы в рекордно сжатые сроки. Он хотел, чтобы Дэн сбалансировал лидерские качества со своими навыками и стал хорошим руководителем. Сотрудники часто не посещают собраний, на которых нужно высказывать свои отзывы о работе начальника, так как испытывают при этом даже большую неловкость, чем в тот момент, когда они впервые переступили порог фирмы. Они начинают бояться высказывать что-либо, связанное с так называемым “проблемным поведением начальника”, и избегают делиться своими наблюдениями, опасаясь, что это может привести к конфронтации. Продолжайте работать над своими навыками в областях, где вы поставили себе 3 или 4 балла, пока не почувствуете себя комфортно и знакомо, действуя в сферах, свои навыки в которых вы оценили ниже, чем в остальных отраслях.

Успешные люди умеют наблюдать за окружающими и за всем происходящим

В большинстве случаев, когда люди меняют должности, компании, отделы, начальников или место работы, никто не берет себе за труд рассказать им, какого поведения от них ожидают. Будто бы они слышат запись одной и той же кассеты, на которой им повторяют снова и снова, как они должны себя вести, и они упорно стараются вести себя соответственно. Но проблема состоит в том, что всегда включается старая кассета, записанная в соответствии с детскими

потребностями, а никак не с сегодняшней ситуацией. Люди, которые преуспели в карьерном росте, умеют наблюдать за действиями окружающих в новых ситуациях и приспособливать свое поведение к определенному образцу. Иначе говоря, *в чужой монастырь со своим уставом не ходят.*

Однако это абсолютно не значит, что вы должны вести себя, как хамелеон; поступать неэтично, действовать незаконно или аморально, скрывать свою настоящую сущность. Вам следует обратить внимание на определенные культурные традиции, в частности, на манеру ваших новых сотрудников одеваться, на то, принято ли здесь обедать в компании коллег. Понаблюдайте, какие взаимоотношения установлены между сотрудниками на рабочем месте. Если вы постараетесь приспособиться к новым правилам, это поможет вам понять, как действовать дальше, чтобы полностью адаптироваться и вписаться в новый коллектив.

Обеспечьте свой успех, составляя планы развития и уделяя внимание отзывам о вашей работе

Точно так же, как вы не смогли бы построить дом без предварительного плана, вы не сможете достичь профессионального успеха и добиться своих целей без специального плана. Все истории людей, добившихся успеха, которые рассказывают для большей мотивации, базируются на том, что они заранее имели четкое представление о том, чего они хотят достичь, и разрабатывали для этого план действий. Действительно, успех этих людей не случаен. Поэтому выберите два или три качества, развитие которых наиболее важно для вас, согласно *Проверке вашего статуса на работе*, и решите для себя, как этого достичь. Определите, какие ресурсы вам понадобятся для того, чтобы развить в себе новые качества: люди, которые смогли бы вам помочь, обучающие курсы, книги.

Еще один совет, которому вы можете последовать, — сообщите окружающим о том, что вы пытаетесь изменить в своем поведении. Таким образом, люди будут наблюдать за вами и смогут заметить перемены в вашей манере вести себя, что позволит им давать вам наиболее точные отзывы о вашем поведении. А когда вы составите свой план развития, попросите кого-то из близких вам людей рассмотреть его вместе с вами и высказать их свое мнение по поводу правильности ваших действий. Расскажите вашему партнеру, каким образом вы собираетесь достичь цели и какие именно отзывы о своей деятельности вы бы хотели получить от него. Далее. Регулярно подводите итог, рассматривая результаты, которых вы уже достигли. Обсуждайте трудности, с которыми вы сталкиваетесь, вместе думайте над тем, как можно преодолеть препятствия, которые появляются на вашем пути, пересматривайте и, если нужно, исправляйте свой план. И, что имеет едва ли ни главное значение, обязательно вознаграждайте себя даже за самые маленькие победы: мысленно хвалите себя за успех, которого вы уже добились, или же позволяйте себе какие-то маленькие радости, вознаграждающие вас за старания. Помните: вам скорее всего захочется повторять действия, за которые вы были вознаграждены.

В следующей таблице объединены восемь причин, по которым успешные люди, поставленные в тупик детскими установками, не могут полностью раскрыть свой потенциал. Поскольку люди развивают в себе позитивные качества, которые помогают успешно действовать в какой-то определенной сфере, по многим причинам было бы практически невозможно перечислить каждую из детских установок, которые формируют все наши личные качества. Используя схему в качестве ссылки, постарайтесь разобраться, как и почему в каких-то сферах деятельности вы приобрели сильные качества, а какие-то оставили без внимания. Возможно, вы даже захотите добавить воспоминания и наблюдения из личного опыта к перечисленным описаниям.

Влияние пережитого в детстве опыта на формирование ваших сильных и слабых сторон

ФАКТОР УСПЕХА	Недостаточное развитие личности	Хорошо развитые личности	Детский опыт, который мешает нам развиваться
1. Личные качества	<ul style="list-style-type: none"> • Бывают одинокими • Имеют репутацию необщительного, асоциального человека • Испытывают неудобство в некоторых социальных ситуациях • Не отличаются проницательностью • Избегают контактов с людьми • Имеют чрезмерную потребность нравиться окружающим 	<ul style="list-style-type: none"> • Чувствуют себя абсолютно комфортно при работе на любых уровнях организации • Умеют строить прочные и хорошие отношения со всеми окружающими • Разумно делятся своей личной информацией с окружающими • Заинтересованы в том, чтобы собеседникам было комфортно в их обществе • Вызывают интерес и уважение коллег (сотрудники ценят их мнение, ищут его дружбы и стараются заручиться их поддержкой) 	<ul style="list-style-type: none"> • Большое значение придавалось достижениям • Вознаграждение за хорошие оценки и выполненные задания • Чрезмерная опека родителей • Изгнание из компании одноклассников за развитый не по годам интеллект • Материальное положение семьи ниже, чем в семьях ровесников • Физический недостаток • Чрезмерное любование родителями своим ребенком • Условная любовь и принятие

ФАКТОР УСПЕХА	Недостаточное развитие личности	Хорошо развитые личности	Детский опыт, который мешает нам развиваться
2. Способность работать в команде	<ul style="list-style-type: none"> • Не всегда могут заметить существование взаимозависимых связей • Бывают заносчивыми перед коллегами • Не включают остальных в процесс принятия решения • Накапливают информацию • Стремятся быть полностью независимыми 	<ul style="list-style-type: none"> • Понимают, что нужные команды в определенный момент важнее, чем свои собственные • Могут свободно поделиться информацией • Поддерживают идеи коллег • Принимают участие в собраниях своей команды 	<ul style="list-style-type: none"> • Старший или единственный ребенок в семье • Алкоголизм в семье • Родители работали вдали от дома • Вознаграждение за самостоятельность • Большие ожидания родителей от своего ребенка
3. Позитивный имидж и манера общения	<ul style="list-style-type: none"> • Не думают перед тем, как говорить • Носят более дешевую одежду, чем что собираются сказать • Слишком нарядно одеваются на работу • Не умеют говорить по существу • Испытывают дискомфорт во время проведения презентации • Не уверены в себе • Не доверяют окружающим 	<ul style="list-style-type: none"> • Одеваются согласно ситуации • Смотрят за собой • Тактичны • Выбирают манеру общения, исходя из ситуации и особенностей характера собеседника • Хорошие ораторы 	<ul style="list-style-type: none"> • Ребенка никогда не слушали • Ребенок получал мало родительских наставлений • Ребенком все пренебрегали • Редко бывали на людях

ФАКТОР УСПЕХА	Недостаточное развитие личности	Хорошо развитые личности	Детский опыт, который мешает нам развиваться
4. Высокая эмоциональная компетентность/обаяние	<ul style="list-style-type: none"> Игнорируют потребности окружающих Редко контролируют свои эмоции Нуждаются в постоянном поощрении Избегаемы коллегами Неискренни в общении Действуют, "как слон в посудной лавке" Недостаточно снисходительны к окружающим 	<ul style="list-style-type: none"> Отдают себе отчет в своем поведении и осознают, как оно влияет на окружающих Постоянно самосовершенствуются Проявляют сочувствие Отлично справляются с работой самостоятельно; не нуждаются в помощи и руководстве Уделяют большое внимание управлению своими эмоциями на работе 	<ul style="list-style-type: none"> Критические замечания родителей Родители с эмоциональными проблемами Недостаток одобрения Условная любовь Слишком большие ожидания
5. Способность управлять	<ul style="list-style-type: none"> Обычно настроены по-боевому, если спорят с начальством Критикуют начальство в присутствии сотрудников Боятся говорить Уклоняются от критической оценки достижений целей некоторых процессов и процедур 	<ul style="list-style-type: none"> Одобряют решения начальства, даже если в душе не согласны с ними Понимают начальство и стараются помочь ему в достижении целей Могут изменять решения, не обижая при этом начальство 	<ul style="list-style-type: none"> Чрезмерно критичные и слишком строгие родители Чрезмерное любование родителей своим ребенком Физическое или моральное оскорбление

ФАКТОР УСПЕХА	Недостаточное развитие личности	Хорошо развитые личности	Детский опыт, который мешает нам развиваться
6. Умение видеть перспективу, не забывая при этом о текущих деталях	<ul style="list-style-type: none"> Акцентируют внимание на чем-то одном Мыслят в одном направлении Не умеют расставлять несколько приоритетов одновременно С трудом воплощают идеи в жизнь Преследуют нереалистичные цели 	<ul style="list-style-type: none"> Реалистично оценивают ситуацию перед тем, как начать действовать Ловко сочетают удачные идеи с удачным планированием Не принадлежат к приверженцам консервативных методов выполнения работы Постоянно улучшают и ищут новые способы достижения корпоративных целей 	<ul style="list-style-type: none"> Неискреннее поведение в семье Алкоголизм или физические оскорбления Непредсказуемая ли хаотичная обстановка Отсутствие границ и норм
7. Хорошо раскрученный личный бренд	<ul style="list-style-type: none"> Имеют репутацию пессимистически настроенных людей Выполняют только свою работу Видят, в чем состоит проблема, но не могут найти ее решения Нуждаются в дополнительном контроле Избегают всякого риска Занимают не свое место 	<ul style="list-style-type: none"> Стараются сделать вклад в развитие компании, помочь клиенту или потребителю Готовы выполнить свои обещания, и даже больше Благосклонно относятся к переменам Уступчивые 	<ul style="list-style-type: none"> Обстановка постоянного контроля Профессия, преопределенная родителями Бессилие родителей

ФАКТОР УСПЕХА	Недостаточное развитие личности	Хорошо развитые личности	Детский опыт, который мешает нам развиваться
8. Умение ладить с коллегами	<ul style="list-style-type: none"> • Не ищут возможностей для расширения сферы своего влияния • Не имеют необходимых знакомств • Профессионально не развиваются • Не замечают необходимости поддерживать отношения с единомышленниками 	<ul style="list-style-type: none"> • Принимают активное участие в подготовке корпоративных мероприятий • Входят в состав профсоюзов, посещают заседания 	

Я привожу здесь эти схемы не для того, чтобы сделать из вас психолога-дилетанта, а только для того, чтобы помочь вам посмотреть на ваши сильные стороны с точки зрения вашего опыта и мотивов, которые вами руководили. Мы все абсолютно разные. Мы приходим на новые рабочие места с множеством собственных идей и намерений, которые могут сделать значительный вклад в общий рабочий процесс и принести нам удовлетворение от выполненной работы, если мы используем их в интересах нашей компании. Когда мы начинаем рассматривать неэффективное поведение как результат применения слишком развитых в одной области, приобретенных специально качеств, они больше не кажутся нам непреодолимыми препятствиями, и мы можем сознательно сделать выбор в пользу успешной карьеры и добиться профессионального успеха, превзойдя свои самые смелые ожидания.

Каждая из глав этой книги рассказывает об основных стратегиях, которые необходимы для создания репутации настоящего профессионала своего дела, человека, в работе которого нуждаются самые серьезные компании. Для того чтобы помочь вам преодолеть застои в карьере или вообще избежать таковых, я привожу примеры из жизни известных людей — как наших современников, так и наших предшественников. Главы также сопровождаются примерами из моего профессионального опыта работы с клиентами из разных стран мира и советами, которые я давала им относительно того, как выработать дополнительные навыки, совершенно необходимые в конкурентной борьбе современного бизнеса. В конце каждой главы приводится перечень возможных способов, с помощью которых вы можете развить в себе дополнительные навыки в той области, о которой идет речь в данной главе. Даже если многие советы покажутся вам бесполезными в вашем случае, я все же настоятельно рекомендую вам рассматривать каждый из них в качестве про-

стого и действенного способа, который поможет вам начать вырабатывать новые модели поведения на рабочем месте.

Отведите себе достаточно времени для того, чтобы измениться. Чтобы перейти из состояния подсознательной *некомпетентности* к состоянию подсознательной *компетентности* в сферах, навыки в которых вы хотите приобрести. Вам придется запастись терпением и приготовиться к применению на практике непривычных для вас моделей поведения. Как только вы окажетесь в четвертой фазе (см. следующую таблицу), вы заметите, что стали без труда справляться с трудностями, которые мешают вашему карьерному росту, и находитесь на пути к всеобщему признанию и вознаграждению, которые вы давно заслужили.

Процесс развития дополнительных навыков

КОМПЕТЕНТНОСТЬ	ЧЕТВЕРТАЯ ФАЗА	ТРЕТЬЯ ФАЗА
	ПОДСОЗНАТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ	СОЗНАТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ
	Вы попробовали применить новую модель поведения, потом стали использовать ее регулярно, дополняя свои старые навыки и знания новыми; вы естественно перешли к новой поведенческой модели, не раздумывая над этим	Вы читали книги, посещали курсы и, возможно, даже получили некоторые инструкции профессионального тренера. Вы сосредоточены на демонстрации своей новой манеры поведения, хорошо осознавая, что и как вы делаете (что само по себе неплохо)
	ПЕРВАЯ ФАЗА	ВТОРАЯ ФАЗА
	ПОДСОЗНАТЕЛЬНАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ	СОЗНАТЕЛЬНАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ
	Вы не можете знать того, чего вы не знаете! Пока вы не узнаете от окружающих о том, что вам нужно измениться, это останется для вас пустым местом	Вы получили от окружающих отзывы о вашем поведении — теперь вы знаете, что нужно принимать меры. Но что именно делать?

Сознание