

Другие книги по теме:

Я слышу вас насквозь

Марк Гоулстон

Цельная жизнь

Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд, Марк В. Хансен

Эмоциональный интеллект 2.0

Тревис Бредбери, Джин Гривс

Вверх!

Инна Кузнецова

Личное развитие

Стив Павлина

Mark Goulston

Get Out of Your Own Way at Work

and Help Others Do the Same

Amacom
American Management Association

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Марк Гоулстон

Ментальные ловушки на работе

Перевод с английского Николая Головина

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 159.923
ББК 88.52
Г74

Издано с разрешения AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York

Гоулстон, М.

Г74 Ментальные ловушки на работе / Марк Гоулстон ; пер. с англ. Николая Головина. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 256 с.

ISBN 978-5-91657-322-0

Марк Гоулстон — практикующий психиатр и тренер переговорщиков ФБР. Его книга описывает принципы эффективного поведения на работе, позволяющие вам успешно управлять своей карьерой. Мы решили выпустить ее после успеха первой книги Гоулстона, вышедшей в нашем издательстве, о мастерстве ведения эффективных переговоров — «Я слышу вас насквозь».

Вас оскорбляет безразличие руководителя к вашим результатам? Беспокоит слишком долгое пребывание на одной и той же должности? Вы боитесь не справиться с новой задачей и потерять работу? Марк Гоулстон рассказывает о том, как научиться преодолевать ментальные и психологические ловушки, которыми мы сами себя окружаем.

Эта книга поможет вам трезво взглянуть на вещи и постараться изменить себя — не изменяя себе.

УДК 159.923
ББК 88.52

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Mark Goulston, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ISBN 978-5-91657-322-0

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Введение. Не тратьте впустую свой потенциал	9
Глава 1. Бесконечные отсрочки	21
Глава 2. Уход в оборону	26
Глава 3. Бессмысленная верность компании	30
Глава 4. Проглатывая наживку	36
Глава 5. Не делиться властью	41
Глава 6. Говорите, но не слушаете	46
Глава 7. Компетентность и недружелюбие	52
Глава 8. Глухота к окружающим	58
Глава 9. Нехватка самодисциплины	63
Глава 10. Растрачивая время	68
Глава 11. Считаете себя незаменимым?	73
Глава 12. Не старайтесь всем угодить	77
Глава 13. Чувство вины	83
Глава 14. Неспособность слышать отказ	87
Глава 15. Неспособность прощать	92
Глава 16. Паника	97
Глава 17. Не сдавайтесь слишком рано	102
Глава 18. Жаргон	106
Глава 19. Беспокойство о чужом мнении	111
Глава 20. Боязнь учиться новому	116
Глава 21. Излишняя прямолинейность	121
Глава 22. Глухота к чужому мнению	126

Глава 23. Неготовность	131
Глава 24. Боязнь увольнять	136
Глава 25. Не ждите, пока начальство вас оценит	141
Глава 26. Боязь давать и получать оценку	146
Глава 27. Изливать эмоции надо уметь	151
Глава 28. Боязнь конфронтации	155
Глава 29. Оправдания	163
Глава 30. Не концентрируйтесь на своих слабых сторонах .	168
Глава 31. Импульсивность	172
Глава 32. Отчаяние	176
Глава 33. Излишняя чувствительность	180
Глава 34. Неспособность учиться на собственных ошибках	185
Глава 35. Неспособность заинтересовать других	188
Глава 36. Беспринципность	193
Глава 37. Власть стереотипов	198
Глава 38. Занижение ожиданий	203
Глава 39. Полагаете, что вас поняли	208
Глава 40. Боязнь поражения	213
Эпилог. Достигая успеха на работе и в жизни	217
Приложение 1. Откуда берется пораженческое поведение ..	222
Приложение 2. Как развивается пораженческое поведение .	223
Приложение 3. 12 шагов, чтобы перестать мешать себе на работе	224
Приложение 4. Опросник «Я — Он/а»	226
Благодарности	227

Введение

Не тратьте впустую свой потенциал

«Каждый из присутствующих здесь способен делать то же, что и я, и даже больше. Некоторые из вас воспользуются этой возможностью, некоторые — нет. Те, кто не воспользуется, знают — причина не в том, что мир настроен против вас, а в том, что *вы сами себе мешаете*».

*Уоррен Баффетт,
из выступления в Вашингтонском университете*

У вас или ваших подчиненных достаточно таланта, образования и навыков, чтобы делать гораздо больше, чем вы (или они) делаете (делают) сейчас. Так что же вам мешает? После того как вышла в свет моя первая книга, «Перестаньте себе мешать», я получил сотни писем от людей, чей пораженческий настрой отравлял им не только личную жизнь, но и карьеру. Многих из них обошли стороной прибавки к зарплате, повышения в должности и похвалы начальства. Среди моих пациентов внезапно оказалось очень много людей, которые сами (хотя и по очень разным причинам) поставили под угрозу собственные карьеру и репутацию.

Давайте определимся сразу — я не начальник в духе Джека Уэлча*. И журналистскими расследованиями я тоже не занимаюсь. Я врач. Моя задача — помогать людям. Слушать их.

* См.: Джон Уэлч, Джон Бирн «Джек. Мои годы в GE». «Манн, Иванов и Фербер». Москва, 2006. Джон Фрэнсис «Джек» Уэлч-младший — с 1981 по 2001 г. занимал должность CEO General Electric. Считается одним из выдающихся менеджеров XX века. Отличался жестким стилем управления. (Здесь и далее — прим. перев.)

Исцелять. Каждый день я работаю с теми, кто сам себе вредит. Я помогаю им определить и преодолеть препятствия в их жизни, помогаю им достигнуть успеха. Потому что я верю — не следует тратить впустую свой потенциал.

Если вы держите в руках эту книгу, то, наверное, считаете, что вам нужно только слегка «отрегулировать» собственное отношение к работе, чтобы достичь всего, чего хочется. Но более вероятно, что вы скорее чувствуете себя в оппозиции всему миру. Или работа загнала вас в тупик, из которого не видно выхода, или ситуация складывается таким образом, что вы решили поискать совета в этой книге.

А возможно, вы думаете о тех из своих подчиненных, которые впустую тратят свой потенциал, хотя времени сделать блестящую карьеру у них остается все меньше.

Положительные отзывы на мою первую книгу побудили меня расширить практику и начать консультировать представителей делового мира. За последние несколько лет я работал с самыми разными компаниями — от маленьких семейных фирм до сотни входящих в Fortune гигантских корпораций. Среди моих пациентов были агрессивные гендиректоры, импульсивные вице-президенты, гиперактивные агенты по продажам и сотни других специалистов. И все они либо были глубоко недовольны своей работой, или испытывали парализующий волю страх, заставляющий либо бездействовать, либо действовать самым неподходящим образом. Все они заслуживали успеха. Что важно, в большинстве случаев и несмотря на очевидные трудности, *все их работодатели верили в них и готовы были дать им еще один шанс*. Именно поэтому они и нанимали меня — чтобы я им помог.

Я провел сотни часов, беседа с людьми, морально готовыми совершить на работе хакари. И практически в каждом случае мои собеседники даже не представляли

себе, что именно с ними происходит. Налицо был явный дефицит понимания относительно их личной роли в произошедшей (или только готовящейся) катастрофе. Вместо того, чтобы избавиться от своих страхов, они искали виноватых.

Вот несколько примеров.

- Агент по продажам, чей источник самоуважения напрямую зависит от процента, получаемого от удачных сделок. Он ненавидит своего начальника за то, что тот постоянно повышает планку, и так, по его мнению, достигшую невероятных высот. Скапливающееся напряжение он затем вымещает или на семье, или на собственном здоровье.
- Начальник производства, который в беседах с высшим руководством приписывает себе все достижения, оставляя своих подчиненных молча кипеть от ярости.
- Финансовый аналитик, выпускник «Лиги плюща», недовольный тем, что ему приходится переделывать всю работу за своими «некомпетентными» коллегами.
- Генеральный директор, который ни за что не признается, какое удовольствие он испытывает, колотя по столу кулаком и запугивая подчиненных.
- Маркетолог, считающий что нет ничего страшного в том, чтобы иногда списывать на «корпоративные расходы» траты, не имеющие никакого отношения к работе.
- Сотрудница, с утра до ночи думающая о своем начальнике, и начальник, постоянно задающий вопросы об этой сотруднице.

Все это, вплоть до паранойи и взаимного подсиживания, кажется более уместным в комиксе про Дилберта*, однако все приведенные примеры взяты из жизни. Корпоративное поведение во многом чудовищно несправедливо и нелогично, и очень часто возникает искушение свалить на него всю вину за свои неудачи.

Для корпоративной среды характерны обезличивание, соблюдение иерархии, сложности внутренней политики, проявления покровительства, близорукость в решениях, двуличность, неспособность к диалогу и тому подобное.

Разумеется, корпоративной системе необходима корректировка. Разумеется, слишком многие компании игнорируют потребности своих сотрудников, в том числе и занимающих ответственные должности. Но я все-таки уверен, что даже несмотря на предательство таких компаний, как Enron**, большинство компаний все-таки не совсем ослеплены системным корпоративным мышлением. Книги и журналы о бизнесе полны полезных советов для тех, кому приходится в одиночку существовать внутри системы.

Если посмотреть на каждый отдельно взятый день вашей работы, то ваши взаимоотношения с работодателем можно описать примерно так: «Я отдаю вам свое время и силы (и физические, и умственные) и вообще усердно тружусь. Вы же в свою очередь платите мне зарплату и (если повезет) гарантируете медицинскую страховку и некоторые другие привилегии». Звучит просто, не так ли? Проблема в факторе, который не упоминается в этом «общественном договоре», но неизбежно всплывает в ходе оценки трудовой деятельности. Этот фактор заключается в том, что вы и есть ваша работа.

* *Дилберт* — герой одноименного комикса, повествующего о жизни офисных работников.

** *Enron Corporation* — американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 г. после обвинений в подделке отчетности и введении в заблуждение инвесторов.

Иными словами, вы ждете, что работа дарует вам уважение, признание, успех (финансовый и общественный) и счастье.

Работа не ограничивается зарплатой. Есть еще такой элемент, как самоуважение. И вот этого компания дать вам не может. Самоуважения, как и успеха, его брата-близнеца, надо добиваться *самостоятельно*.

Почему мы сами себе мешаем

Все и так представляют себе, какое поведение следует считать пораженческим. Чтобы получить список его признаков, достаточно взглянуть в оглавление этой книги. Но, даже не зная содержания каждой главы, мало найдется людей, способных утверждать, что описанные в них формы поведения приносят человеку пользу.

Что бы мы сами ни думали, но правда заключается в том, что работу мы рассматриваем как семью: на подсознательном уровне мы видим в начальстве родителей, а в коллегах — братьев и сестер. Большинство психологов скажут вам, что проблемы в семье выливаются в проблемы на работе.

Но давайте попробуем копнуть глубже. Работа на самом деле мало чем отличается от школы. Поменялся дресс-код (да и то не везде), но очень многое осталось без изменений: то же соперничество, те же сплетни, то же деление на своих и чужих. Принятые формы поведения продолжают использоваться и после того, как мы получим свой аттестат.

Я подозреваю, что высказываемые мной идеи находят такой отклик среди людей работающих прежде всего потому, что пораженческое поведение не только контрпродуктивно, но и глубоко постыдно. Одно дело — испортить отношения с другом или родственником. Совсем другое — опозориться в офисе, на публике, где любой промах гораздо заметнее. Сделай глупость дома, и никто, кроме родных, об этом не узнает. Но стоит совершить ошибку на работе,

и сплетники разнесут весть о ней по всему офису, а то и по всему миру, с помощью газеты Wall Street Journal.

Возникает вопрос: откуда берется пораженческое поведение?

В своей деятельности в качестве практикующего врача и ученого я обнаружил множество параллелей с миром бизнеса. Меня крайне заинтересовала тема эмбриологии человека. Развитие плода в утробе повторяет все стадии филогенетического древа: сначала эмбрион похож на примитивную губку, затем на червя, затем на рыбу. Особенно меня захватило развитие мозга — из нескольких клеток возникает нервная трубка, потом формируются желудочки и кора головного мозга. Если вначале небольшой набор клеток способен лишь на простую рефлекторную деятельность, то в конечном итоге он превращается в самый сложный механизм, обладающий «исполнительными функциями», благодаря которым мы можем работать, принимать решения, общаться с окружающими и находить изобретательные решения возникающих проблем.

Но оказывается, что пораженческое поведение гораздо ближе к рефлекторной, животной части нашей природы, чем к ее более развитой, человеческой части.

В корпоративной среде страдающие от пораженческих привычек люди обычно ведут себя как нервные собачки на выставке.

Некоторые собаки, когда они испуганы, рычат — это так называемый «агрессивный испуг». Другие скулят и отступают — это «испуг избегания». И то и другое — инстинктивные формы поведения, и, если не исправить их надлежащей дрессировкой, можно гарантировать, что никаких наград собаке не видать. На самом деле обе эти формы поведения суть две стороны одной и той же медали — страха.

Животные далеко не единственные существа, в которых страх порождает пораженческое поведение. Если говорить

о людях, то и скрытые, и явные проявления страха и избегания на рабочем месте — вещи откровенно опасные и крайне вредоносные. За них приходится расплачиваться собственным успехом и счастьем, не говоря уже о шансах на получение медали «Лучший на выставке».

Большинство тех, кто из страха сам себе вредит, не отдадут себе в этом отчета. Они даже не представляют, насколько их животные инстинкты отравляют им жизнь и надежды на лучшее будущее. Вместо того чтобы взглянуть правде в глаза и дать трезвую оценку тому, что с ними происходит, они предпочитают винить во всем отдел кадров, «нанимающий идиотов», или «слепых и безмозглых» начальников, или компанию в целом.

Однако если присмотреться, то становится очевидно, насколько беспочвенны все эти обвинения — даже если сам человек этого не замечает.

Почему это происходит — вопрос гораздо более сложный. В ряде последующих глав мы покажем, что причины подобного поведения уходят корнями в детство. По сути, личность человека — это набор привычек (как хороших, так и не очень), унаследованных с детских лет.

Во время своих выступлений я использую две схемы, объясняющие, как и почему развивается пораженческое поведение (приложение 1 и 2 в конце книги).

Далее следует анализ этих схем.

Успех: два шага вперед, один назад

С начала жизни и до самого ее конца мы только и делаем, что совершаем шаги в неизвестность. Самый первый шаг ребенка — дело столь же пугающее, сколь и воодушевляющее. Настоящий вызов для развивающейся личности заключается не только в том, чтобы сделать первый шаг, но в том, как повести себя, если вы сделали этот шаг, но упали. Чтобы достигнуть в жизни успеха, необходимо

удостовериться, что вы делаете два шага вперед и один назад, а не наоборот.

Представьте себе ребенка, делающего свой первый шаг. Сначала он ползает на четвереньках, потом стоит, вцепившись в стульчик или родительскую ногу, а затем уже присоединяется к сообществу *homo erectus* — людей прямоходящих. Отпустив надежную опору, он пытается сохранить равновесие, оглядывается на родителя (детские психологи называют эту стадию французским словом *rapprochement*, что означает «сближение»). Уверенный в себе, он движется вперед.

Рано или поздно он падает и начинает плакать; минуту назад он чувствовал себя Суперменом в памперсе, а теперь вдруг снова стал маленьким и беззащитным. Чувство могущества обернулось бессилием. Он снова оглядывается на родителя, ища моральной поддержки — то, что с ним случилось, было не более чем досадной оплошностью и во все не значит, что нет никакого смысла вставать и пробовать заново. Если он эту поддержку получает, то поднимается и делает новую попытку. Это повторяется день за днем, пока наконец он не обретает способность ходить самостоятельно. Когда это происходит, в мозгу у него появляется маленький фрагмент уверенности в себе, встраивающийся в его развивающуюся личность. Чем дальше, тем больше он развивается, превращаясь в личность — уверенную в себе и собственных силах.

«Нельзя открыть новых земель, надолго не потеряв из виду берег».

Андре Жид

Этот процесс длится всю жизнь. Личность и характер человека постоянно развиваются в ходе этого своеобразного образовательного танца — два шага вперед, один шаг назад. Если ты упал, сделай паузу, восстанови силы, внеси необходимые поправки и попробуй снова. В процессе

мы совершаем ошибки и учимся на них; со временем мы формируем у себя такие черты характера, как упорство, настойчивость, эффективность.

Когда вы движетесь вперед, кровь бурлит в жилах, вам не терпится найти достойную проблему, чтобы схватиться с ней, проверить собственные силы. Мир полон возможностей, и жизнь стоит того, чтобы жить.

Пораженческое поведение: что вошло, то и вышло

Теперь давайте поговорим о том, что происходит, если вы мешаете себе. Если в детстве вы сделали шаг в неизвестность, затем другой, а потом упали, то, разумеется, оглянулись на родителя в поисках поддержки. Но что, если вы ее не получили? Ни о каком движении вперед и речи быть не может — вместо этого вы или остаетесь на месте, или (что еще хуже) отступаете назад. Вы чувствуете себя неуверенным, слабым, ни на что не способным. И ищете любой способ борьбы с этими чувствами. Одним из решений становится так называемая эмоциональная анестезия. Это способ борьбы с негативными эмоциями, дарующий утешение от нанесенной эмоциональной травмы, но на самом деле не решающий самой проблемы. В итоге от этого решения нет никакой пользы — только вред.

Что происходит, когда ребенка критикуют (и он чувствует себя «плохим»), игнорируют (и он чувствует себя одиноким и беспомощным) или балуют (и он не понимает, что происходит, когда его не балуют)? Он реагирует на все это страхом, чувством вины и стыда, гневом и непониманием. Разумеется, ни о какой уверенности в себе и речи быть не может. Каждый раз, когда вы падаете, вместо того чтобы встать и попробовать снова, вы ищете «эмоциональную анестезию». Да, она приносит облегчение, но в итоге приводит к формированию пораженческого поведения.

«Что вы делаете с детьми, то они будут делать с обществом».

Карл Меннингер

Воспринимая подобные модели поведения, вы тратите впустую время и разбазариваете свой потенциал. Мир для вас не потрясающее место, полное возможностей для познания, а ужасающее поле битвы, где все настроено против вас. Из-за этого ваша жизнь и карьера стоят на месте. Если достаточно долго поддаваться такому поведению, оно войдет в привычку и в конце концов превратится в часть вашей личности, крайне устойчивую к переменам. Именно поэтому не стоит отчаиваться, если поначалу вам не удастся избавиться от таких привычек. Нетерпеливость в данном случае — сама по себе форма пораженческого поведения.

Фокус в том, чтобы разорвать цикл укоренившихся негативных посылок — сделав это, вы сможете развить в себе внутреннюю силу и уверенность, которые помогут вам в работе и в жизни. На практике это означает, что вам надо поменять тон внутреннего голоса. Вместо агрессивного, критичного, уклончивого или потакающего «эмоционального анестезиолога» в вас должен заговорить уверенный и верящий в вас личный тренер. Как раз такой, какой всегда был вам нужен.

«Не существует никакой человеческой природы — есть животная натура и человеческий потенциал, позволяющий не поддаваться ей».

Неизвестный автор

Как пользоваться этой книгой

Работа в качестве консультанта позволила мне ознакомиться с тремя уровнями корпоративного мира: отделами продаж, менеджментом среднего звена и управляющими, находящимися на самом вершине иерархии. И у каждой из этих трех групп источник пораженческого поведения был своим.

Более того, в начале своей работы с ними я ухитрился немало навредить самому себе, поскольку не учел, что причины у всех разные. И именно поэтому я считаю очень важным показать, как правильно пользоваться этой книгой.

Если вас больше интересует конечный результат — например, если вы работаете в отделе продаж, то объяснения, как и почему мой подход эффективен, вряд ли будут вам интересны. Возможно, что вас интересует только то, как победить в себе пораженческое поведение, — в таком случае вам вполне достаточно будет заголовков и инструкций. Если вы менеджер среднего звена, то кроме конечного результата вас, наверное, также интересует и стратегия эффективного управления своими подчиненными. То есть вам интересно знать, *как* эта книга может помочь. В этом случае советую обратить внимание на «Полезные пояснения» в каждой главе. Также не стоит пропускать и истории, излагаемые в каждой главе, — вполне возможно, что в их героях вы узнаете себя или кого-то из коллег.

Ну а если вы занимаете в компании высокий пост, то я рискну предположить, что вам будет полезно узнать о причинах, по которым вы, ваши родственники, коллеги или подчиненные поддаются пораженческому поведению. Для руководителя высшего звена понимание деталей — крайне ценное и необходимое качество, поскольку в лучшем качестве вы способны проявить себя тогда, когда знаете не только, *что* работает, но *как* и *почему*.

И если советы, приведенные в этой книге, кажутся вам особенно подходящими для вашей ситуации в качестве менеджера, то не стесняйтесь опираться на них, разговаривая с подчиненными и помогая им преодолеть пораженческое поведение. Мне особенно запомнился очень оригинальный и эффективный подход, использовавшийся в одной компании, — «парная система». Суть его в том, что менеджер и его

подчиненные составляют пару, каждый участник которой отвечает перед другим и не дает ему поддаться пораженческому поведению. К примеру, начальник может сфокусировать свое внимание на борьбе с излишне прямолинейными заявлениями, в то время как его подчиненные — на борьбе с оправданиями по поводу каждого промаха.

Если вы или кто-то из ваших коллег в каждом вызове, бросаемом работой, видит только источник стресса и борется с ним, поддаваясь пораженческому поведению, то страдают оба. По сути, вы добровольно отдаете преимущество своим соперникам. Если же вы решите помочь себе или коллегам, используя эту книгу, выиграют все — овладев навыками преодоления стоящих перед вами препятствий, вы перестанете мешать себе и друг другу и окажетесь на пути к успеху.

(Более подробные рекомендации по использованию этой книги расположены в приложении 3: «Двенадцать шагов, чтобы перестать мешать себе на работе».)

И наконец, насчет порядка глав — некоторые формы пораженческого и самоуничижительного поведения встречаются гораздо чаще других (насколько я могу судить по собственной практике). Вот и в книге посвященные им главы расположены в порядке убывания.

Успеха вам!

Марк Гоулстон



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

