# Содержание

К читателям Библиотеки Сбербанка ..... 7

Предисловие ..... 9

**Часть I**
**Наука об успешном поведении** ..... 15

Глава 1. Производительность: все о поведении ..... 17

Глава 2. Изменение поведения ..... 33

Глава 3. Будьте лидером, а не знаменитостью ..... 51

Глава 4. Что значит лидерство, направленное на производительность? ..... 71

Глава 5. Поведение, блокирующее производительность ..... 89

Глава 6. Как выглядит поведение, блокирующее производительность? ..... 105

Глава 7. Почему люди поют по пути на работу? ..... 125

Глава 8. Как создать команду победителей? ..... 139

Глава 9. Как влияет структура на повышение производительности? Перезагрузка матрицы ..... 155

Глава 10. Как сделать, чтобы ценности ожили? ..... 169

Глава 11. Процесс непрерывного повышения производительности для индивидуума ..... 197

Глава 12. Непрерывное повышение производительности в более широком масштабе ..... 215

**Часть II**

**Подходы кинетики поведения к повышению производительности** ..... 229

Глава 13. Важно не то, что вы делаете, важно, как вы это делаете .... 233

Глава 14. Поведение при продажах и ожидания клиентов ..... 243

Глава 15. От составления профиля при приеме на работу до управления талантами ..... 261

Глава 16. Отношения между поведением и достижениями менеджмента ..... 267

Ссылки ..... 279

# К читателям Библиотеки Сбербанка

Дорогие друзья!

С большим удовольствием представляю вам книги, авторов которых я причисляю не просто к единомышленникам, но к советникам и учителям. Все эти произведения объединены идеей помочь собеседнику настроить себя на нужную «программу» совершенствования, раскрытия внутреннего потенциала, стремления преобразовать мир, сдвигая парадигму привычного хода вещей.

Совершенствование — синоним успеха. Главное — правильно понять алгоритм этого процесса, научиться вычленять в воспринимаемой информации действительно необходимые знания. Я нашел ответы на многие важные вопросы в этих книгах. Они — квинтэссенция простых правил и законов поведения, выстраивания характера, своего дела, взаимоотношений с близкими и коллегами, которые заслуживают того, чтобы их применить и развить.

Дорога к себе начинается сегодня. Нам отпущено слишком мало времени, чтобы растрачивать его на повторение пути, пройденного другими. Эти книги открывают опыт успешных людей, и, значит, вам не придется тратить время на поиски нужных истин.

Познакомьтесь с ними и станьте такими же их поклонниками, как и я.

Искренне ваш,
Герман Греф

# Предисловие

*У того, кто пишет понятно, есть читатели; у того, кто пишет непонятно, появляются комментаторы.*

Альбер Камю

В организациях задают вечный вопрос: как повысить производительность? Настоящая книга дает ответ на этот вопрос.

Производительность приводится в движение поведением. О личности здесь речь не идет. Фундаментальные исследования показывают, что в поведении человека личность объясняет менее 10% отклонений. Эта книга посвящена поведению и тому, как направить его для достижения самой высокой производительности.

В своей книге The Wisdom of Crowds Джеймс Суровецки утверждает, что, если предложить большой разнородной группе людей дать ответ на этот вопрос, их выводы будут намного правильнее, чем мнение каждого индивидуума, каким бы рациональным ни был его ум. Именно таким образом мы узнали секрет повышения производительности: в течение трех десятилетий нам удалось побеседовать более чем с 5000 менеджеров. К тому же *мы выслушивали все, что они говорили.*

Суровецки говорит, что существует четыре условия, которые делают действия группы людей сознательными: разные мнения, независимость (в смысле что их мнения не находятся под влиянием других членов группы), децентрализация (это означает, что люди имеют различную историю и разные фоновые ситуации) и един-

ство (под этим понимается, что все мнения и решения определенным способом сводятся вместе и образуют консенсус). Опрошенные нами 5000 человек были из Северной Америки, Европы, Азии, Африки и Австралии; они представляли множество компаний — коммерческих и неприбыльных, профессиональных и промышленных, из сферы обслуживания и производства; у них были разные точки зрения и мнения, они не стеснялись высказывать их; мы записывали все, что нам сообщали, и следили за тем, как создавалась картина консенсуса.

Данная книга посвящена науке успешного поведения. К сожалению, слово «наука» некоторым внушает страх. Оно создает образы людей в белых халатах, которые стоят у доски, исписанной математическими формулами и уравнениями. Но наука, по утверждению The Oxford Dictionary, — это «системное изучение структуры и поведения физического и естественного мира». Ничего устрашающего в этом нет. Итак, мы провели систематическое изучение феномена поведения в организациях и проанализировали, как оно повышает, поддерживает или блокирует производительность. Это не представляло особых сложностей, на это просто ушло много времени. Но мы полагаем, вы согласитесь с тем, что результаты стоят этого.

До сих пор не проведено конкретного исследования, которое сфокусировалось бы на изменениях поведения и повышении производительности в контексте организации. Книги, статьи, примеры и исследования основываются на теоретических положениях и результатах всех социальных наук — экономики, психологии, социологии и антропологии, но в них почти не прослеживается связывающая все воедино нить. Так называемое поле организационного поведения является амальгамой всех этих дисциплин. Однако значительный опыт и исследование изменений, а также многочисленные беседы с людьми более или менее успешно привели к определению основных принципов повышения производительности. Мы назвали это *кинетикой поведения*, наукой об изменении поведения.

Пусть вас не пугает терминология. Кинетика поведения — это просто набор фактов, которые лежат в основе успешных изменений в поведении. Они не сложные, и вам не надо надевать белый халат или изучать высшую математику, чтобы понять их. Вот они:

- Тип личности не определяет производительность.
- Производительность определяется поведением.
- Не существует идеального набора типов поведения, которые ведут к высокой производительности.
- Именно работа определяет, является ли конкретное поведение успешным.
- Лучше всего знает работу тот, кто ее выполняет.
- Чтобы повысить свою производительность, надо понять, что именно вы делаете в данное время.
- Как только вы определите, что вы делаете в определенное время, надо установить, что вы должны делать иначе, если хотите повысить свою производительность.
- Без четкого измерения изменения становятся случайными.
- Люди меняются потому, что они хотят этого, а не потому, что этого хочет кто-то другой.
- Задавать людям вопросы, что они должны делать для повышения производительности, намного эффективнее, чем рассказывать им об этом. Уинстон Черчилль сказал: «Лично я всегда готов учиться, хотя мне не всегда нравится, когда меня учат».

Эйнштейн утверждал: «Все надо делать просто, но не проще». Кинетика поведения — это не просто психологический лепет. Чтобы понять и применять ее, не нужны специальные знания или квалификация, она не основана на длинных перечнях вопросов или сложных моделях, она применима к каждому на той или иной работе, в любой сфере деятельности или профессии, в какой угодно стране. Она дает гарантированный результат. Блестящим примером этого является культура и процессы заводов Toyota, самого известного в мире гиганта автомобилестроения.

## Книга

В конце каждой главы представлены выводы, так что мы не будем повторять их здесь. Если хотите просмотреть книгу, начните с выводов. Они написаны не сухим академическим, а разговорным языком, временами с юмором, и рассказывают все как есть. Конечно, «рассказывать все как есть» — это эвфемизм для слова «непоколебимое мнение». В одной из своих знаменитых песен бурных 1920-х гг.

Софи Такер пела: «Пятьдесят миллионов французов не могут быть неправы». Высказанные в этой книге мнения отражают незначительный процент людей, но, даже если он и незначителен, это все-таки французы; но мы счастливы использовать слова из песни как прецедент. Однако мы не можем сидеть и размышлять о том, что говорят другие. Данная книга не просто о бизнесе, это очень личная книга. Если вы с этим согласны, поблагодарите те 5000 людей, с которыми мы общались. Если нет, то на обложке найдете мое имя и я скажу вам, где меня найти.

Книга состоит из двух частей. Первая представляет идеи и процессы науки успешной производительности. Часть 2 книги представляет четыре кейса-примера, которые демонстрируют основанный на данных подход к повышению производительности. В каждом примере поведенческие данные, использованные для оказания влияния на изменение, собраны при помощи диагностического инструментария. Медленно, очень медленно организации начинают осознавать важность сбора неопровержимых данных, на которых базируются их решения о людях. Все функциональные основные отделы организации — маркетинг, финансы, бухгалтерия, производство, сборка, контроль качества, линия поставок, логистика и т. д. — генерируют столько данных, сколько могут, и используют их для своих решений. Одна сфера, в которой решения, основанные на данных, отстают, — это сфера управления людьми: влияние на их умения и знания, мотивация, постоянное повышение своей производительности. Настало время исправить это. Полагаю, что настоящая книга послужит стимулом для работы в этой области. Нельзя изменить науку о поведении без применения научного инструментария.

Книга такого рода не может быть написана одним человеком. Я выражаю глубокую благодарность людям, которые читали черновые варианты книги и сделали свои ценные замечания и предложения: Роберту Кочрейну, Алану Ю, Дейвиду Уэсту, Явину Котце, Коринн Хэй, Моно Джетуа, Тони Скенлену, Джорджу Кемпбеллу, Марку Рейнольдсу, Крису Томкинсону, Кевину Хаусу, Тому Меллину, Джанет Чамдал, Питеру Никсону и Скотту Лиаллу. Большое вам спасибо.

Работа над книгой заняла три десятилетия, у данной книги было три варианта. Каждый раз она становилась совершеннее. Особую признательность хочется выразить Ричарду Стэггу из издательства

«Пирсон» за ту помощь, которую он оказал на завершающей стадии работы.

Если бы кому-то захотелось найти пример высокой производительности, то этим примером является команда «Пирсон», благодаря усилиям которой книга стала такой, как она есть. Моя глубочайшая и самая искренняя благодарность Лиз Густер, Эли Болл, Люси Блэкмор и Лоре Бранделл за все, что они сделали, чтобы эта книга увидела свет. Это профессионалы высочайшего класса, к тому же с большим чувством юмора. Мне уже хочется писать следующую книгу.

Те удивительные диалоги, которые мы проводили с 5000 человек, также отшлифовывались по мере продвижения работы, а сейчас настало время их закончить. Великий Питер Друкер, названный журналом *Business Week* «человеком, который является автором менеджмента», сказал: «Единственным настоящим экспертом является тот, кто выполняет работу». Если бы только к этим словам прислушались. Мой электронный адрес: kinetics@behaviouralscience.com. С нетерпением жду возможности пообщаться с вами.

Робин Стюарт-Котце

Часть I

# Наука об успешном поведении

# Глава 1

# Производительность: все о поведении

*Я не лучше и не хуже других. Но меня отличает то, что я всегда знаю значение своих действий.*

Винс Ломбарди

Знаете ли вы, как получить результат от своей работы? Четко ли вы себе представляете, от чего это зависит? Знаете ли вы, как сделать работу продуктивной? Ежедневно вы выполняете массу дел, но результативными оказываются только некоторые из них. Остальные — неэффективны, на их выполнение тратятся энергия, эмоции и время. Так что же нужно сделать, чтобы действительно изменить ситуацию? Данная книга дает вам ответ на этот вопрос.

## Поведение определяет производительность

Производительность зависит и определяется поведением, т. е. вашими действиями. Важно то, что вы делаете, а не то, кто вы такой и какую должность занимаете. По определению The Oxford Dictionary, слово «поведение» означает, как человек действует или ведет себя. Поведение — это действия, которые вы предпринимаете, и решения, которые вы принимаете. Их можно контролировать: можно решить, что делать в той или иной ситуации и когда это делать. А так как вы можете решить, что делать в определенной ситуа-

ции, вы можете определить и результативность своей деятельности. Высокая результативность — это следствие того, что вы делаете нужную работу в нужное время. В теннисе отлично играть — это не просто послать мяч через сетку, это послать его в нужное место корта с нужной силой и скоростью. В гольфе успех зависит не от прямого удара по мячу (хотя многие игроки многое бы отдали за то, чтобы это получалось всегда). Успех зависит от того, чтобы мяч был послан на необходимое расстояние, чтобы он летел на определенной высоте с нужным кручением.

Говорить о производительности — значит говорить о нужных действиях в нужное время. Здесь уместно задать такие вопросы, как «что такое нужные действия?» и «когда наступает нужное время для их выполнения?». Для каждого вида работы будет свой ответ, и, хотя это может показаться слишком сложным, есть процессы, которые, если им следовать, становятся вполне управляемыми. В этой книге именно такие процессы и описываются.

## В чем разница между поведением и личностью?

В данной книге мы в основном будем рассматривать поведение. Результативность вашей работы зависит от того, что вы делаете (поведение), а не от того, кто вы есть (личность). Очень важно не смешивать такие понятия, как поведение и личность. Повторюсь: личность — это то, кто вы есть; поведение — это то, что вы делаете, именно в этом и состоит разница. Когда Стюарту Пирсу, менеджеру футбольного клуба Manchester и бывшему капитану сборной Англии задали вопрос, что определяет результат, он без колебаний ответил: «Поведение». На вопрос, какую роль играет личность игрока, он сказал, что от типа личности зависит тип мотивации, но на поле главным является то, что делают игроки. Ответ ясен: результат определяется поведением независимо от личности.

Однако существует мнение, что именно тип личности определяет деятельность человека, и изменить эту точку зрения очень сложно. При приеме на работу широко используется тест на проверку личностных качеств, в основе которого лежит предположение, что его результаты смогут подсказать поведение людей на ра-

боте и таким образом определить их показатели. Но если принимать личность как ключ к производительности, то как тогда можно объяснить успех трех человек с очень разными личностными качествами. Всем, очевидно, хорошо известен Ричард Брэнсон как яркая, заметная личность с качествами экстраверта. Но вряд ли кто-то слышал об А. Г. Лафли или Дарвине Смите. Как один, так и другой имеют очень высокие показатели в работе. Лафли является генеральным директором компании Procter & Gamble. Со времени его прихода в P&G в 2000 г. объем компании увеличивается в основном за счет приобретения на 10% ежегодно; кроме того, в два раза выросла цена основных фондов. Если посмотреть на основные приобретения, последним из которых была покупка Gillette, цифры роста будут астрономическими. Журнал *Fortune* назвал Лафли «не-генеральным директором» из-за его спокойного недемонстративного характера. Он является прямой противоположностью Ричарда Брэнсона. Дарвин Смит был генеральным директором фирмы Kimberly-Clark в течение 20 лет, на протяжении которых компания имела накопительных доходов в четыре раза больше, чем на фондовом рынке в целом. За 20 лет своей работы в качестве генерального директора Смит превратил Kimberly-Clark из умиравшей компании по производству бумаги, фонды которой отставали от рынка на 36%, в ведущего потребителя бумажной продукции в мире. *Именно это* и есть результативность. Но в то же время Дарвина Смита характеризуют как человека «застенчивого, без претензий», который не напускает на себя важный вид. И все же Брэнсон, Лафли и Смит — это работники и руководители самого высокого класса. Таким образом, можно сказать, что результативность в работе не определяется личностными качествами.

Самое существенное отличие поведения и личности заключается в том, что черты личности в основном закрепляются в раннем возрасте, после чего вряд ли можно что-то изменить. Учитывая, что мы живем в эпоху непрерывных и быстрых изменений, ваша работа не должна оставаться статичной, неизменной, иначе вы обречены на провал. До недавнего времени считалось, что личностные качества формируются в основном к пятилетнему возрасту. Точный возраст был и остается спорным вопросом. Однако в исследовании Каспи в соавторстве с коллегами, опубликованном в 2003 г., отмечается, что личностные характеристики 1000 детей (выборка, позволяющая сде-

лать убедительные выводы), которых протестировали в возрасте трех лет, а затем провели повторное тестирование через 20 лет, *не изменились*. Личностные качества человека формируются к трехлетнему возрасту и после этого не изменяются. Китайцы знали об этом несколько столетий назад. Древняя китайская мудрость гласит: «В трехлетнем возрасте можно сказать, каким человек будет в 80 лет». Если бы исследователи знали об этом, они бы могли сэкономить 20 лет работы.

Вы — это вы. Вы не можете изменить свои личностные качества, но вы *можете* изменить то, что *делаете*. Главным фактором, определяющим продуктивность работы, является поведение. Людям хотелось бы найти ключ к успеху, для достижения которого не требуются усилия и труд, поэтому они пытаются найти ответ в личностных качествах. Стивен Кови в своем бестселлере «Семь навыков высокоэффективных людей»[1] (The Seven Habits of Highly Effective People) отмечает: «Блеск этики личности, ее всеобщая привлекательность заключается в том, что существует быстрый и легкий путь к достижению качества жизни… минуя естественный процесс труда и роста, которые и приводят к этому». Классификация людей по типам личности представляет значительный интерес, потому что вместо изучения огромного количества существующих различий можно ограничиться изучением их небольшого числа. Существует предположение, что, если вы относитесь к какому-то типу личности, вы будете вести себя так же, как и остальные, принадлежащие к этому типу. Это не так уж далеко от астрологии. А что касается прогнозов или определения того, что такое производительность, то они могут быть такими же эффективными, как и классификация людей по типам личности.

## Личностные качества не определяют производительность

«Личность» является синонимом словосочетания «характерные черты». Личность человека можно описать в обыденной речи словами дружелюбный, открытый, легко адаптирующийся, пессимистичный, творческий, доминирующий, гибкий, любознательный, застенчивый, оптимистичный, добросовестный, общительный и т. д.

[1] Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Эти слова описывают общее поведение человека, показывают, как его воспринимают другие (по крайней мере в течение какого-то времени). Но общие характерные черты не всегда могут прогнозировать поведение. Когда мы сталкиваемся с различными ситуациями, мы по-разному справляемся с ними независимо от наших основных личностных характеристик.

Вам, очевидно, трудно согласиться с тем, что черты личности не могут прогнозировать результативность работы, хотя у нас и есть примеры таких неординарных личностей, как Ричард Брэнсон, Дарвин Смит и А. Г. Лафли. Их личностные характеристики не оказывали заметного влияния на их лидерские качества и способность стать менеджерами высочайшего уровня. Одной из причин, не позволяющих нам учитывать незначительную роль личности в прогнозировании производительности, является то, что мы со всех сторон получаем информацию, свидетельствующую о противоположном. Около миллиона людей ежегодно заполняют индикатор Майерс-Бриггс, один из самых широко используемых в мире тестов личности. Они считают, что такое тестирование стоит того, чтобы его проводить. Кроме того, многие влиятельные люди в компаниях придерживаются такого же мнения, так как 89 из 100 компаний Fortune используют этот тест. На каком-то этапе своей карьеры и вам приходилось заполнять анкеты, или тесты Майерс-Бриггс, или какие-то иные.

Сторонники тестов личности считают, что благодаря им люди начинают задумываться о своем поведении, о поведении других людей и в результате повышается эффективность их труда. Однако в своей книге In the Mind's Eye: Enhancing human performance Даниэль Дракмен и Роберт Бьерк, два выдающихся психолога, пишут: «К сожалению, исследования не продемонстрировали ни анализа испытуемыми своего поведения, ни влияния этого анализа на эффективность». Анни Мерфи Пауль, автор книги The Cult of Personality, настаивает: «Существует незначительное свидетельство того, что результаты тестов личности помогают определять эффективность управления, создавать команды, обеспечивать консультирование по вопросам карьеры или повышать понимание самого себя и других».

Уолтер Мишель, профессор Стэнфордского университета, провел заслуживающее внимания исследование взаимоотношений между

личностью и поведением. Изучая корреляцию между тестами личности и реальным поведением людей, он приходит к выводу, что менее 10% различий в поведении людей объясняется личностью. Движущей силой в поведении человека, считает он, являются ситуации, в которые попадает человек, и самое главное, что по мере изменения ситуации меняется и его поведение.

В этом — суть вопроса. Никому не нравится проигрывать, поэтому мы и делаем то, что, на наш взгляд, приведет к успеху. Поведение меняется в зависимости от ситуации, с которой вы сталкиваетесь. Но несмотря на это, нам бы хотелось верить, как заметил Стивен Кови, «что существует быстрый и короткий путь к достижению качества жизни… минуя естественный процесс труда и роста, которые и приводят к этому». Нам хочется верить, что существует простой путь распределения людей на категории. Описание типов личности — это отличное описание того, что психологи называют термином «проекция», т. е. на что-то проецируются чувства, убеждения, отношения и т. д. Бертрам Форер провел классический эксперимент, который доказал, что именно так это и происходит. Он предложил участникам опыта тест личности, а затем вручил им результаты, представив их как результаты теста, а на самом деле это был взятый наугад астрологический прогноз из книги, которую он купил в ближайшем киоске. Когда он спросил анкетируемых, насколько точным они увидели свой профиль по шкале от 0 (неудовлетворительно) до 5 (отлично), 40% ответили «отлично», при этом средний балл оценки в группе составлял 4,2.

Черты личности не могут прогнозировать эффективность работы, потому что люди в действительности легче адаптируются к ситуациям и являются более гибкими, чем это предписано типами личности. Тесты личности не могут предсказать, как человек будет действовать в тех или иных ролях и ситуациях, и не делают этого. Они не могут предсказать, как с течением времени может меняться поведение людей. Все в данной книге основано на непреложных фактах. Если вы все еще не решили, принимать их или нет, читайте дальше и увидите, как они продемонстрированы на практике. Если вы просто не можете принять их, то самое время отложить книгу.

Ваше поведение на работе зависит от требований самой работы. Остановитесь на минутку и вспомните два места своей работы, ко-

торые отличались друг от друга. Затем запишите для каждого из них три пункта того, что оказывало самое большое влияние на результативность в работе. Были ли эти три пункта одинаковыми в обоих случаях? Это маловероятно, если обе работы действительно отличались друг от друга.

Мы делаем то, что в силу обстоятельств работает на нас, и, чтобы сделать это, мы подсознательно оцениваем ситуацию и делаем умозаключение. В этом процессе участвует мозговая деятельность, известная как адаптивное подсознание. Нравится вам это или нет, но вы приспосабливаете свое поведение к той или иной ситуации. Тот, кто этого не делает, выделяется на общем фоне и считается странным. Образ Рики Герваса в телевизионном сериале The Office иллюстрирует неспособность человека понимать различные ситуации и требования, которые они предъявляют к моделям поведения.

Прежде чем мы полностью откажемся от понятия личности, нам хотелось бы сказать, что понимание своей личности подсказывает вам выбор того поведения, при котором вы будете чувствовать себя комфортно. Ваша личность предписывает, как вы будете себя вести при «всех равных условиях», как говорят экономисты, т. е. если бы не было требований ситуации к соответствующему поведению, а не к предпочитаемому вами. Например, некоторые любят работать с конструкциями и деталями, другие не справляются с деталями и возмущаются, что все нужно делать в соответствии с системой и процедурами. Однако это не означает, что этот тип людей не может делать то, что им не хочется делать. Классификация типов личности часто дает людям оправдание не приспосабливать свое поведение к изменяющимся ситуациям. «Я не очень успешно выполняю скрупулезную работу. Это отмечено в моем резюме. Поэтому вам надо понять, что я не могу выполнять задание, которое требует внимания к деталям». Все эти рассуждения не имеют под собой никакого основания. Если бы такой человек оказался в горящем здании и от него потребовалось бы выполнение некоторых действий, которые помогли бы ему выбраться, он бы смог сосредоточиться на мельчайших подробностях.

Если вы постоянно избегаете делать то, что вам не особенно нравится, вряд ли научитесь это делать. С другой стороны, если вам нравится что-то делать, вам хочется это делать больше и больше. Это

называется практикой, а практика повышает результативность. Так как в большинстве случаев достижения позволяют вам сохранять работу или повышать свое мастерство, то не так уж и плохо практиковаться в том, что вам не особенно нравится, потому что так или иначе вам придется делать это время от времени.

## Что определяет ваше поведение, если не личность?

Эффективность любых действий зависит от ситуации. Повторюсь: эффективность в работе — это результат выполнения вами нужной работы в нужное время, именно нужной работы в нужное время. Легко сказать, но не всегда легко сделать. Труднее всего определить, что же именно является «нужным». Несмотря на то, о чем пишут сотни книг по менеджменту, мы можем сказать, что не существует простого списка типов поведения, которое демонстрируют специалисты высокого класса, т. е. не существует всеохватывающего рецепта поведения, которое непременно приведет вас к успеху. Возьмите для примера образ действий пяти или шести лучших специалистов в разных сферах деятельности, занимающих различные должности и выполняющих различную работу, и вы увидите, что каждый по-своему выполняет свои обязанности и что они отличаются друг от друга. Почитайте биографии пяти или шести лидеров в бизнесе, военачальников или политических выдающихся деятелей. Они все разные. Не существует универсального списка, что необходимо делать, чтобы быть успешным в выполнении работы.

Изучение личностных качеств эффективных лидеров не выявило корреляции между каким-то определенным набором черт и успехом. Этот вопрос не подлежит обсуждению. Это — научно обоснованный факт. Если кто-то старается убедить вас, что существует определенный набор моделей поведения, которые при их реализации, несомненно, приведут вас к успеху, то он или витает в облаках, или хочет ввести вас в заблуждение. Основная причина кроется в изменчивости ситуаций.

Попытки определить список моделей поведения, результатом которого может быть успешная, производительная работа, сталкиваются с сотнями факторов, отличающих одну работу от другой. Например, считается, что назначение конкретных сотрудников от-

ветственными за определенный участок работы неизбежно приводит к высокой производительности. Но что, если люди, которые назначены ответственными за ту или иную работу, не обладают необходимыми навыками и умениями, знаниями или ресурсами для ее выполнения? Это равноценно тому, чтобы просить неспособного сделать невозможное, и результат заведомо обернется катастрофой.

Именно ситуация определяет эффективность той или иной модели поведения. Если вы расскажете подробно, как добраться до какого-то пункта человеку, который никогда раньше туда не ездил, не знает, какой маршрут выбрать, он будет вам за это благодарен. Сделайте то же самое с тем, кто знает все маршруты вдоль и поперек, кто часто ездит, и увидите, что по меньшей мере он будет раздражен, в худшем случае  посчитает себя оскорбленным.

Сделать какую-то работу или исполнять роль означает, что надо выполнить определенные функции. У всех видов работы есть так называемые поведенческие требования, т. е. специфическое поведение, необходимое для эффективного выполнения работы. Для каждого вида деятельности существует определенный набор этих требований. Одна работа может требовать пристального внимания к планированию, другая — чтобы все участники вносили свой вклад в принятие решений, следующая — чтобы один сотрудник показал пример поведения, которому будут следовать остальные члены команды, что приведет к росту производительности. Эти модели поведения отличаются одна от другой. Если работа требует, чтобы ее исполнитель привлекал других специалистов к принятию решений, а подробные планы, составленные самим исполнителем, не предусматривают участия других сотрудников в работе, ничего хорошего из этого не выйдет. Поэтому для успешного выполнения той или иной роли вам надо иметь четкую картину поведения, которое требуется для этой роли, чтобы делать то, что приведет к повышению производительности, а не то, что будет ее тормозить.

Эффективность работы каждого на рабочем месте, т. е. достижение высокой производительности, зависит от степени соответствия поведения моделям, необходимым для выполнения данной работы. Это проиллюстрировано на рис. 1.1. Чем больше зоны совпадения двух кругов, тем выше уровень производительности.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru