

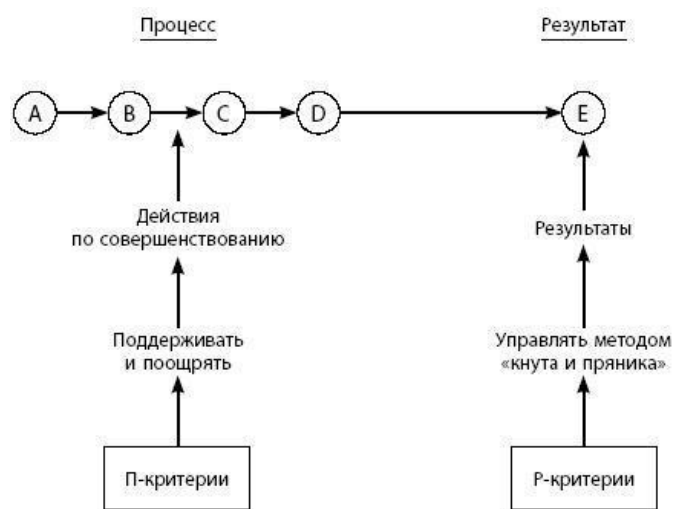
Робин Стюарт-Котце. Результативность. Секреты эффективного поведения

Управление компетенциями – это управление, ориентированное на процесс (в противоположность методам, ориентированным на результат). Если вспомнить недавнее наше прошлое, то можно сказать, что в наследство от социализма мы получили почти полное отсутствие зависимости оплаты труда от результатов деятельности индивида или компании. Поэтому сначала в экономике новой России появились системы оплаты, ориентированные на результат. Их венцом по праву признают концепцию [Питера Друкера](#), получившую название [управление по целям](#) (англ. аббревиатура МВО, Management by Objectives). Эти системы очень хороши... до тех пор, пока поставленные цели являются удачными, то есть не заниженными и не завышенными, а такими, что мотивируют на их достижение. Чем более стабильна внешняя среда, тем легче управлять по целям.

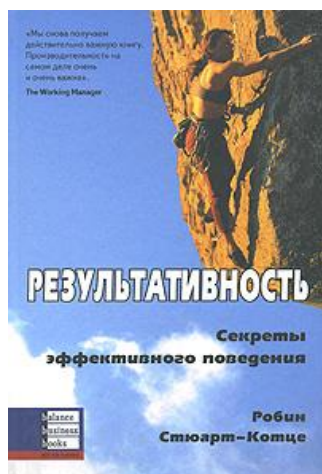
К сожалению, в наш век нестабильности управление по целям чаще дает сбой, чем того хотелось бы менеджерам. В теории и практике менеджмента в полный рост встают подходы, ориентированные на процесс. Вот что об этом говорит Эдвард Деминг (это 11-й из четырнадцати пунктов его [программы для менеджеров](#)):

УСТРАНИТЕ ПРОИЗВОЛЬНЫЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ НОРМЫ И ЗАДАНИЯ. Замените их поддержкой и помощью со стороны вышестоящих руководителей с тем, чтобы достигать непрерывных улучшений в качестве и производительности.

Однако, Деминг – это теория. Ориентация на процесс в российской коммерческой организации не работает. Но вспомним, что лежит в основе «японского чуда». Это – совокупность философии и практики управления [кайдзен](#). Кайдзен порождает мышление, ориентированное на процесс, поскольку, чтобы получить более высокие результаты, надо сначала улучшить процесс. Оценивая показатели сотрудников, японский менеджмент уделяет особое внимание отношению человека к работе. Менеджера, ориентированного на процесс (П-критерии), интересуют: дисциплина, управление временем, развитие навыков, соучастие и вовлеченность, мораль, коммуникация:



Менеджеры, ориентированные на Р-критерии (Р – от слова «результат»), заморожены магией чисел, и порой не отдадут себе отчета, что числами нельзя управлять напрямую, числа – результат деятельности, и для повышения продуктивности и эффективности надо управлять самой деятельностью.



Как и при рассмотрении любых других крайностей, истина, наверное, посередине. Менеджеры должны быть ориентированы и на результат и на процесс, и их задача – находить баланс между этими крайностями...

Интересна в этом плане книга Робина Стюарт-Котце «Результативность. Секреты эффективного поведения» (Днепропетровск: Издательство «Баланс Бизнес Букс». 2007 г., 272 с.), поскольку она посвящена важной теме: как добиваться улучшения результативности (роста производительности), управляя поведением на рабочем месте. Итак, о чём же книга?

Глава 1. Производительность: все о поведении

Производительность приводится в движение поведением. О личности здесь речь не идет. Исследования показывают, что в поведении человека личность объясняет менее 10% отклонений!

Кинетика поведения – наука об изменении поведения. Её суть – набор фактов, лежащих в основе успешных изменений в поведении:

- 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.

Результат определяется поведением независимо от личности. Личностные качества не определяют производительность. Классификация типов личности часто дает людям оправдание не приспосабливать свое поведение к изменяющимся ситуациям.

Достижение высокой производительности зависит от степени соответствия поведения моделям, необходимым для выполнения данной работы (см. рисунок ниже: чем больше зоны совпадения двух кругов, тем выше уровень производительности):



Главным для эффективности работы является способность адаптировать свое поведение к изменяющимся обстоятельствам. Неспособность постоянно трансформировать свои поступки чревата печальными последствиями. Как сказал Эдвард Деминг: «нет необходимости меняться. Ведь выживание не обязательно». Повышение производительности означает, что надо пересмотреть свое поведение в настоящий момент, определить, что надо делать другим способом, найти новые идеи и сознательно изменить свое поведение, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым работой. Именно это и делает каждый успешный бизнесмен. Человек никогда не меняет свое поведение, если его не привлекает свет (новые возможности) или если он не спасается от жары (невозможно сохранять статус-кво). Проблема в том, что ваша работа, какой бы она ни была, постоянно меняется. Эти изменения накапливаются постепенно. Нельзя ждать, пока грянет кризис, надо меняться постоянно. Если ваше поведение не меняется, а требования к работе претерпевают изменения, то ваш высокий уровень производительности через некоторое время станет низким (движение справа налево на рисунке выше). Мы приходим к концепции *непрерывного повышения производительности*.

Глава 2. Изменение поведения

Кинетика поведения основывается на семи принципах:

- Поведение – движущая сила производительности
- Связь между поведением и производительностью зависит от специфики работы
- Стартовой точкой изменения является признание поведения в данный момент времени
- Единственным истинным экспертом считается человек, который выполняет работу
- Важным для успеха является авторство изменения, то есть, кто его инициировал и внедрил

- Изменение эффективнее всего происходит, когда применяется подход АТ (спроси), а не ТТ (расскажи)
- Успешное изменение поведения основано на данных, которые можно наблюдать и измерять.

Питер Друкер: «... человек на работе лучше других знает, что делает его работу продуктивной». Как можно позволить людям решать, что надо делать, чтобы достичь результативности и в то же время координировать их действия с целями бизнеса? Объединить усилия людей с требованиями организации, и сделать это открыто, максимально проявив при этом гибкость. Если вы считаете, что это неосуществимо, посмотрите на Toyota. Документ *Toyota Way* гласит: «Мы полагаемся на себя, верим в свои способности. Мы принимаем ответственность за свое поведение, поддержание и совершенствование своих навыков, которые позволяют нам производить дополнительную прибыль. Мы ожидаем от каждого предложений по совершенствованию труда и поощряем их».

Когда людям позволяют брать на себя ответственность за изменение своего поведения, они делают это; а когда изменения им навязывают, они сопротивляются. Менеджеры пытаются навязать перемены своими работникам без консультаций с ними и без их участия, и удивляются, когда изменения не происходят. Они объясняют это упрямством, глупостью или ленью, но никогда не применяют эти качества к себе. «*Не рассказывай им, а задай вопрос*» – этот лозунг нужно поставить на рабочем столе каждого менеджера.

Одна из главных проблем определения стиля управления / лидерства – недостаточно четкая дефиниция (определение). Это поведение нельзя открыто наблюдать. Что мы имеем в виду, когда говорим, например, «использует директивный стиль»? Чтобы увидеть перемены, очень важно уметь измерять поведение, за которым можно наблюдать.

Глава 3. Быть лидером, а не знаменитостью

Имидж генерального директора как героя, сияющего своей стальной решительностью и харизмой, остается таким живучим, что никакое мошенничество, вымогательство или простая действительность не смогли поколебать его.

Всем видам поведения люди учатся, и поведение лидера не исключение. Как и другие виды деятельности, лидерство связано с тем, что люди делают, а не с тем, кто они есть. Лидерство проявляется в поступках и словах людей. Лидерство заключается в том, чтобы подвести людей к изменению своего поведения и начать делать что-то иное или что-то иначе. Основное предназначение лидера – повышение производительности труда людей. Поэтому о лидерстве надо судить по результатам.

Есть три основных подхода к лидерству:

- *Действие* – инициирование деятельности, стремление к результатам, выполнение работы ценой личных усилий
- *Люди* – забота о них, оказание им помощи в личностном развитии, понимание межличностных взаимоотношений и потребностей
- *Система* – координация деятельности, интеграция результатов, стратегическое мышление и действие.

И главное определить, какая комбинация из этих трех компонентов наиболее подходит к ситуации.

Не только менеджеры должны быть лидерами. Каждый человек независимо от занимаемой должности оказывает влияние на поведение других – вот в чем заключается лидерство. Каждый сотрудник в организации может и должен быть лидером в своем деле.

Лидерство, поддерживающее производительность. Одна из ролей лидерства – обеспечение продолжительного уровня производительности, непрерывную работу определенных систем и процессов, постоянное удовлетворение клиентов, гарантию качества и рентабельность. Вперед возможно продвигаться, только когда есть стабильная база. Примеры недостатка поведения, направленного на поддержание производительности:

- Неадекватные или отсутствующие ресурсы
- Отсутствие сообщения о стратегии
- Действия, необходимые для выполнения работы, определены нечетко
- Нечеткая отчетность за выполнение
- Неадекватный мониторинг работы

- Неадекватные навыки и способности

Лидерство, направленное на повышение производительности. Повышение эффективности, создание видения, появление изменений, генерирование заинтересованности, воспитание культуры, увеличение прибыли...

Необходим баланс поведения двух типов:

- Поведение лидера, чрезмерно сосредоточенное на ускорении и недостаточно на поддержании, ведет к утрате контроля и путанице
- Поведение лидера, излишне сосредоточенное на поддержании производительности и недостаточно на ее ускорении, ведет к удовлетворенности и стагнации.

Глава 4. Что значит лидерство, направленное на производительность?

Поведение, сосредоточенное на действиях, характеризуется:

- Проявлением инициативы
- Личным примером
- Определением четких задач и целей
- Мониторингом выполнения работ по отношению к поставленным целям
- Вниманием на деталях
- Своевременным выполнением работы

Поведение, сфокусированное на людях, характеризуется:

- Распределением обязанностей, ответственности и отчетности
- Созданием команд
- Организацией обучения и развития
- Оказанием помощи и поддержки

Поведение, сконцентрированное на системе, характеризуется:

- Координацией деятельности
- Интегрированием выпуска продукции и результатов труда
- Долгосрочным планированием
- Созданием условий для роста производительности
- Анализом и оценкой

Существует ошибочное мнение, что для получения результатов поведение должно быть максимально ориентировано на действие. Это одна из главных причин неудач предпринимателей, когда они переходят от небольших операций, которые они контролируют лично, к более крупным предприятиям, где они больше не в состоянии все брать под свой контроль.

Отсутствие риска почти всегда приводит к поражению. Джорма Оллила, председатель Nokia: «Люди легко сползают в свои зоны комфорта и не задают холодящие душу вопросы о себе или о том окружении, в котором они находятся».

Главное в непрерывной производительности – это качество. Именно процесс и процедура обеспечивают непрерывность и предсказуемость.

Глава 5. Поведение, блокирующее производительность

Питер Друкер: «очень многие менеджеры [с течением времени] прекращали свою деятельность». Мы все знаем сотрудников в наших организациях, которые бросили работу. Эти люди, попавшие под влияние блокирующего поведения и понявшие, что рисковать, проявлять инициативу, высказывать свое мнение или отстаивать какое-то решение – не очень привлекательная идея. Они научились быть покорными, уклончивыми, незаметными, четко ориентироваться в ситуации, плывут по течению и делают вид, что они члены команды. Исследование показало, что 57% из 353 опрошенных менеджеров рассматривали возможность ухода с работы из-за несовершенного менеджмента и недостатка признания их работы. «Несовершенный менеджмент» – это эвфемизм¹, в значение которого входит весь диапазон блокирующего поведения.

¹ **Эвфемизм** (греч. εὐφῆμι — «благоречие») — нейтральное по смыслу и эмоциональной «нагрузке» слово или описательное выражение, обычно используемое в текстах и публичных высказываниях для замены других, считающихся неприличными или неуместными, слов и выражений («в интересном положении» вместо «беременная», «клозет» или «санузел» вместо «туалет» и т. п.).

Почти всё поведение, блокирующее производительность, – это реакция на внешние факторы и силы. Одно из проявлений блокирующего поведения – уход от ответственности. Но оно проявляется многими путями. Как и представители животного мира, человек реагирует на угрозу, сложности, разочарования, тревогу или неопределенность:

- **Борьбой**
- **Уходом, или**
- **Подчинением**

Поведению учатся. Оно создается окружающей средой, а на работе оно создается в основном менеджментом и культурой организации.

Блокирующее поведение заразно. Когда менеджеры избегают брать на себя ответственность за принятие решений, они создают атмосферу тревожности и неопределенности среди своих подчиненных, из-за чего последние не желают принимать решения, проявлять инициативу, идти на риск. В такой обстановке они становятся циничными и **утрачивают мотивацию**. То же случается, когда люди избегают конфликтов, постоянно меняют свою точку зрения на положение вещей или **отказываются выражать свое мнение**. Это создает массовую фрустрацию² у тех людей, с которыми они работают. Блокирующее поведение порождает еще больше такого же поведения.

Непрерывное повышение производительности (НПП) направлено на снятие блокирующего поведения. Первые два шага процесса НПП – ответы на вопросы «Что вы делаете в данный момент?» и «Что нужно делать иначе, чтобы повысить производительность?» сформулированы так, чтобы прервать блокирующее поведение.

Вы не сможете изменить свое поведение, пока не будете точно знать, что вы делаете в настоящий момент. Рейнолд Нибург: «Да наделит меня Бог смирением принимать то, что я не могу изменить, смелостью менять то, что я могу, и мудростью отличить одно от другого».

Фокусирующее поведение. Работа будет продуктивнее, если имеющаяся у вас энергию направлять на позитивные результаты – перемены, совершенствование, радость, преодоление трудностей, качество, отличие, результаты, развитие, – а не на уклонение от ответственности, боязнь риска, уклонение от проявления инициативы, уход от споров или противоречий, оказание давления и запугивания людей в тщетной попытке заставить их работать против своей воли. Для успеха недостаточно только энергии и усилий. Нужен еще и четкий фокус.

Если ваши методы управления основаны на страхе, то люди, окружающие вас, будут нервничать. Они не приблизятся к вам с проблемой, значит эта проблема усугубится. Они будут бояться быть креативными или высказывать новую идею. Они будут понимать, что у них нет шанса, так как не захотят рисковать получить ваше неодобрение. Когда это происходит, люди страдают, бизнес тоже проигрывает.

Глава 6. Как выглядит поведение, блокирующее производительность?

Поведение, блокирующее производительность, является реакцией на ту или иную угрозу. В зависимости от личности некоторые реагируют на угрозу проявлением агрессивного поведения (борьба), некоторые откликаются путем дистанцирования себя от ситуации (уход), другие проявляют свое отношение тем, что уступают, поддаются давлению (подчинение).

Защитно-агрессивное поведение. Эрик Хоффер: «грубость – это имитация слабым человеком силы». Проецирование вашей фрустрации на других ничего не решает. Иногда люди, проявляющие защитно-агрессивное поведение, – это те, которые имеют высокие показатели в работе. Они расстраиваются, когда другие не соответствуют их уровню производительности. Их разочарование может проявляться в злости и раздражительности. Защитно-агрессивное поведение также можно часто наблюдать, когда задания или инструкции выдаются в спешке и нечетко, в результате чего возникает недопонимание. Но люди часто не хотят признать, что недостаточно четко сформулировали задание, и вместо этого переносят вину на других.

Поведение, избегающее конфликтов. Проблемы требуют решения, а решения надо принимать. Попытки скрыть разногласия и столкновение мнений или принятие неправильного решения из-за опасения расстроить людей создают в конечном итоге еще большие проблемы. Поведение, связанное

² **Фрустрация** (лат. frustratio — «обман», «неудача», «тщетное ожидание», «расстройство замыслов») — психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей.

с уходом от конфликта, процветает в бюрократических организациях. Культура многих организаций такова, что **за успех нет вознаграждения, но существуют суровые штрафы за неудачу**. Уход от конфликта снижает также производительность окружающих. «... единственный способ помочь людям, которые продуктивно работают, это не подпускать к ним тех, кто работать не хочет».

Поведение, связанное с уклонением от ответственности. Генри Форд: «неудача – это возможность начать сначала, уже более продуманно». В организациях, наказывающих за ошибки, непропорционально растет число людей, уклоняющихся от ответственности. Страусиная политика не решает проблем, она отодвигает их на какое-то время. Вот еще одно высказывание менеджера крупной компании: «На вас возлагают обязанности, не дают вам никаких ресурсов и не оказывают поддержки, к тому же вам еще и подрезают крылья, если вы не выполняете задания и не оказываетесь на высоте». Как видите, ответственность за что-то в этой компании превратилось в подобие игры, в которой надо передать взрывоопасный предмет.

В процессе анкетирования в одной из организаций руководство было в шоке, узнав, что их персонал «хотел бы взять на себя ответственность за свою работу, организовать ее лучше, координировать свою деятельность с работой коллег, хотел выпускать качественную продукцию и верил в важность применения процессов и процедур».

Блокирующее поведения влияет на других. Люди должны знать, как их поведение влияет на других. «Незнание, как поведение сказывается на других» – это недопустимое извинение.

Глава 7. Почему люди поют по пути на работу?

Любая дискуссия о НПП должна касаться вопроса мотивации. Основной принцип кинетики поведения заключается в том, что люди меняются, потому что хотят этого, а не потому, что этого хочет кто-то. Вопрос, конечно, состоит в том, почему они хотят перемен?

Шутка. Тренер спрашивает: «В чем проблема: в сознании или апатии?». На что игрок отвечает: «Я не знаю и мне все равно».

Мотивация исходит из того, что мы есть, кем мы хотим быть, что нам надо и что доставляет нам удовольствие от работы. Мотивация поэтому зависит от человека и от цели. Если вы хотите узнать, что вас мотивирует, подход ТТ – это выстрел в темноте. Надо найти метод, как задать вопрос, на который вы получите стоящий ответ. Проблемы с мотивацией начинаются с того, что мы все думаем, что понимаем, что создает мотивацию для других людей, но это не так!

Менеджеры считают, что люди, работающие на них, ценят оплату и другие внешние признаки признания работы больше, чем это заслуживает, и даже больше, чем сами менеджеры. Люди называют среди факторов мотивации вызов, возможность достичь успеха и признания, но не верят, что и у других людей такие же источники мотивации. Оценивая свои мотивы мы ставим на первое место работу, которая дает нам чувство удовлетворения. Оценивая же мотивы других, мы ставим на первое место зарплату.

Такие внешние факторы, как оплата, премии, льготы и т.д., являются **входными билетами**; они адекватны, чтобы убедить людей проводить время в компании, но их никогда не достаточно, чтобы убедить их отдать все свои силы на достижение поставленных компанией целей. **Конкурентные преимущества** достигаются посредством таких факторов, как вызов, признания за достижения, чувства значимости и возможности значительного вклада. Компенсации и льготы только возмещают затраты времени; они не порождают инициативу и стремление к прогрессу.

[Фредерик Герцберг](#), опубликовавший в 1959 году работу по мотивации, говорит о различиях между мотивацией и движением. Он пишет, что когда используется внешнее вознаграждение, то менеджер имеет мотивацию, а подчиненные приводят все в движение. Он описывает процесс как дрессировку собаки. Именно дрессировщик / менеджер имеет мотивацию и чувство ответственности за поведение собаки / подчиненных. Собака / человек просто движется, когда ожидает вознаграждение, или не трогается с места, если его нет. Кен Бланчард: «Для менеджера важно не то, что происходит, когда он на месте, а то, что происходит, когда его нет».

Можно порадовать людей внешними факторами: призами, играми, речами, но мы знаем, что это не всегда работает. Предоставьте людям возможность делать то, что им нравится, и вы, скорее всего, попадете в мотивационную точку. Действуйте индивидуально. Понаблюдайте, кто что любит делать, в чем люди сильны, и попытайтесь поручать им такую работу. Это первый шаг к тому, чтобы обеспечить людей мотивацией.

Человек должен верить, что есть реальный шанс успеха. Мы чаще сообщаем людям об отрицательных ожиданиях, чем о благоприятных, и это им мало нравится.

Синдром семи гномов (они пели по пути *на* работу). Если вам нравится что-то делать, вы с удовольствием выполняете это, у вас есть мотивация.

Глава 8. Как создать команду победителей?

Цели, которые навязываются, редко вызывают глубокую заинтересованность.

Самый лучший стиль создания эффективных команд заключается в комбинации трех основных компонентов: проявление инициативы и показание примера, поощрение вносить свои идеи и предложения, а также полностью использовать делегирование обязанностей, то есть с уверенностью поручать людям задания и не вмешиваться в их выполнение. Это очень сложная поведенческая комбинация.

Гибкость роли является важной составляющей эффективной групповой работы. Под гибкостью роли подразумевается предоставление людям возможности продвигаться в ролях, в которых они могут создавать дополнительную прибыль.

Вместо того чтобы кто-то в главном офисе принял решение отправить Джейн Доу на должность главного маркетолога в Джибути, а Фреда Блоггса — руководителем финансовой группы в Центральной Америке, я полагаю, мы должны спросить Джейн и Фреда, где, по их мнению, они могут создать большую прибыль для компании. Люди должны нести ответственность за свою карьеру и за создание максимальных доходов для компании.

Значительное количество менеджеров выбрали путь изменения ролей, что помогло им создать дополнительную прибыль для компании, в результате чего организация удвоила доходную часть своего бюджета.

Глава 9. Как влияет структура на повышение производительности? Перегрузка матрицы

Вертикальный подход, основанный на функциональной постановке целей, функциональной отчетности, менеджменте типа босс–подчиненный и на директивном подходе, работал достаточно продуктивно еще 20 лет назад, когда мы поняли, что существуют некоторые важные компоненты, которых нет в вертикальном измерении, самым главным из которых является клиент. Для того чтобы удовлетворить клиента, надо построить свои отношения не по вертикали, а по горизонтали.

Проблема координации ресурсов и целей на различных рынках и обширной географии создали новый набор проблем: как сохранить контроль в центре, но уметь реагировать на спрос в регионах. «Думай глобально, действуй локально».

Почему матричная структура эффективна:

- Команда часто освобождается от ограничительных правил, действующих в организации; работа с «чистого листа»
- Возникает свобода запрашивать / получать ресурсы
- Открываются горизонтальные коммуникации; обратный эффект – проблемы с коммуникациями из-за жесткой бюрократии – это организационная форма атеросклероза

Почему менеджеры боятся матричной организации:

- «Непредсказуемые» действия команды – это эвфемизм, который используют менеджеры вместо слова «неконтролируемый»
- Менеджеры боятся предоставить сотрудникам авторство изменений – один из основных принципов кинетики поведения
- Изменяется культура организации; происходит сдвиг от поведения ТТ к поведению АТ
- Матричная организация требует четких, согласованных и хорошо понимаемых направлений.

В матричной организации оценка производительности – всегда довольно проблемный вопрос для менеджеров – должна рассматриваться иначе. Измерение является ключевым вопросом в процессе. Важно согласовать цели и измерения. А это больше, чем менеджмент на основе целей. МВО имеет два основных слабых места:

1. Как говорит Питер Друкер, автор данной концепции: «менеджмент на основе целей работает, когда вы знаете эти цели. 90% времени вы их не знаете».
2. Но даже предполагая, что цели известны, человек, к которому они применяются, не вносит вклад в них (АТ), и эти цели вряд ли будут достигнуты. Традиционный процесс МВО

является ТТ, при котором руководитель ставит цели, а подчиненные соглашаются... ну как, соглашаются!?

Чтобы матричная структура заработала надо

- Сосредоточить внимание на поведении – что люди делают, а не кем они являются
- Сосредоточиться на задавании вопросов, а не на консультировании
- Обратную связь и оценку основывать на том, что можно наблюдать и измерять

Глава 10. Как сделать, чтобы ценности ожили?

Ценности – это то, что люди и организации считают важным. НПП должна стать элементом ценности культуры. Настоящие ценности или чепуха из области пиара? Не может быть успеха там, где люди ведут себя, как Лебедь, Рак и Щука. Когда ценности четкие, поведение предсказуемо; когда они размыты, поведение становится странным. Ценности находятся в самом сердце культуры компании. За то, что мы ценим, мы платим; то, что не ценим, мы игнорируем или наказываем. Ценности определяют, что вы делаете, когда за вами никто не наблюдает. Нет никаких практических способов измерения ценностей, кроме наблюдения за поведением. Поведение следует измерять на локальном уровне. Ценности в отделах компании могут различаться.

Глава 11. Процесс непрерывного повышения производительности для индивидуума

Все повышение производительности и изменение организации начинается с индивида.

Изменения обычно нарастают, значит, эффективная адаптация к изменениям должна также быть нарастающей. Процесс НПП включает следующие шаги:

- Бенчмаркинг текущего поведения и производительности
- Признание текущего поведения и признание авторства
- Определение действий, которые надо делать иначе для повышения производительности
- Подкрепление авторства предложений, направленных на изменение поведения
- Приведение предложений отдельных людей по изменению поведения в соответствие с целями организации
- Оценка / измерение нового уровня производительности

Глава 12. Непрерывное повышение производительности в более широком масштабе

НПП в команде = сумма НПП индивидов + обратная связь 360°

Без отслеживания основанного на четком измерении, изменение становится случайным.

В нынешнем мире бизнеса скорость – это всё. Темп изменения и неуклонное развитие технологий объединились, чтобы создать окружающую среду, в которой те, кто работает точно и быстро, имеют преимущества и прибыль, а те, кто размышляет, откладывает и только потом реагирует, чаще всего получают штрафы и наказания.

Фред Ротлизбергер: «Вред причиняет не незнание, а осознание того, что в действительности это не так».