



Райан Росс – Вице-президент компании Hogan по международному сотрудничеству, признанный авторитет в области оценки личности, подбора персонала и развития лидерских компетенций.

ИДЕАЛ И НИЧЕГО КРОМЕ ИДЕАЛА?

Управление перфекционизмом в работе

В каждом офисе есть хотя бы один перфекционист – тот самый человек, который строго придерживается всех правил и предписаний и ожидает, что каждый последует его примеру. Перфекционисты стараются соответствовать самым высоким стандартам, являются прилежными работниками и могут помочь в наведении порядка в недостаточно дисциплинированном коллективе. Однако в глазах своих подчиненных и коллег они также могут выглядеть слишком придирчивыми, требовательными, контролирующими каждый шаг. Когда они находятся в состоянии усталости, скуки, или на них оказывается давление, перфекционистские качества могут оказывать разрушительное влияние на их результативность, негативно сказываясь как на их собственной работе, так и на работе остальных сотрудников.

Традиционно психологи и бизнес-эксперты рассматривали перфекционизм исключительно как дезадаптивную составляющую личности. Исследование, проведенное Джеффом Фостером и Стивом Николсом из Hogan Assessment Systems, однако, бросает вызов подобному восприятию и представляет собой тщательное изучение результатов перфекционистского подхода в работе. Их выводы, представленные ниже, показывают, что перфекционизм может оказывать как положительное, так и негативное влияние.

ТРИ ТИПА ПЕРФЕКЦИОНИЗМА

Для того чтобы понять, что такое перфекционизм и как он влияет на работу, необходимо, для начала, дать определение данному понятию. Согласно изданию Хьюитта и Флетта от 1991 г.: «Перфекционизм в самовосприятии и социальном контексте: концептуальное представление, оценка и связь с психологией», имеется три основных формы перфекционизма: направленный на себя, направленный на других, предписанный.

Люди, проявляющие перфекционизм направленный на себя, склонны устанавливать для самих себя слишком высокие стандарты. В стремлении соответствовать этим стандартам они могут быть слишком самокритичными и сосредотачиваться исключительно на собственных недостатках. И хотя такая поведенческая модель может привести к негативным последствиям, исследователи обнаружили, что высокие личностные и организационные стандарты, которые

демонстрируют перфекционисты, также дают и положительный опыт. Перфекционисты с ориентацией на самих себя хорошо проявляют себя в принятии карьерных решений, поскольку они отличаются правильной самооценкой, умеют ставить перед собой цели и планировать, а также решать различные проблемы. Перфекционизм, направленный на себя, часто является признаком нескольких других положительных качеств, таких как высокая самооценка, самоэффективность, находчивость, способность к самоконтролю, способность к адаптивному обучению, хорошая успеваемость и альтруистические социальные установки. Однако находясь в состоянии стресса, перфекционисты могут погрязнуть в деталях, что снижает их эффективность и обращает данные преимущества в деструктивные факторы личности.

Перфекционисты зачастую считают, что каждую задачу следует решать одинаково хорошо, даже если это совершенно невозможно.

Перфекционизм, направленный на других, характеризует людей, которые устанавливают слишком высокие стандарты и ожидания в отношении возможностей окружающих их людей. Подобные люди зачастую слишком придирчиво относятся к результатам других людей. Они не только придерживаются нереальных стандартов по отношению к другим, но также проявляют избыточную критичность и требовательность, когда кто-то не соответствует установленной планке. Перфекционизм, направленный на других, связан с чрезмерной настойчивостью, которая может разрушать межличностные отношения как на работе, так и за пределами офиса. Положительной стороной, однако, является то, что перфекционисты с ориентацией на других уверены, что люди могут добиваться успеха, и поддерживают их в этом.

Социально предписанный перфекционизм характерен для людей, которые считают, что имеются перфекционистские ожидания по отношению к ним со стороны других людей. В отличие от характеристик, связанных с перфекционизмом, направленным на себя, где человек все время поддерживает в отношении самого себя высокие стандарты, чтобы избежать разочарования самим собой, мотивом человека с социально предписанным перфекционизмом является страх разочаровать других людей. Эти люди уверены, что их будут ценить только в том случае, если они будут делать свою работу превосходно. И хотя подобные социально-ориентированные перфекционисты весьма проникательны в отношении понимания того, что от них ожидают другие люди, такая тенденция часто ведет к ощущению, что они каждый раз должны быть лучше, чем раньше.

ПОСЛЕДСТВИЯ ПЕРФЕКЦИОНИЗМА В РАБОТЕ.

Вне зависимости от исходной причины, перфекционисты слишком беспокоятся по поводу своих ошибок, что может иметь как положительные, так и негативные последствия. Hogan исследует влияние личности на результативность работы с

помощью опросника развития личности (HDS). Опросник развития личности HDS представляет собой инструмент оценки поведенческих наклонностей, которые могут проявиться и оказать негативное влияние на результативность сотрудника, особенно когда тот находится в состоянии стресса, усталости, скуки, болен, или ему не хватает общественного внимания. HDS позволяет измерить данные наклонности по 11 шкалам: Восторженный, Скептический, Осторожный, Сдержанный, Сам по себе, Самоуверенный, Увлекающийся, Мелодраматичный, С богатым воображением, Прилежный и Исполненный чувства долга. Перфекционизм измеряется с использованием шкалы опросника «Прилежный», которая позволяет оценить, в какой мере человек является придирчивым, требовательным или слишком ответственным. Низкие оценки по данной шкале показывают, что человек расслаблен, толерантен и охотно делегирует полномочия. Высокие оценки по данной шкале предполагают, что человек сопротивляется переменам, контролирует каждый шаг своих подчиненных, может быть слишком упрямым и долго принимать решения, когда чувствует себя под давлением, а также склонен сосредотачивать слишком много внимания на деталях, упуская из виду общие цели проекта.

Исследование Ноган показывает, что дотошность перфекциониста может быть полезной во многих ситуациях. Они внимательны к деталям и строго следуют установленным правилам. Они могут быть хорошим примером для подражания, устанавливают высочайшие стандарты профессионализма в коллективе и демонстрируют положительные качества, такие как организованность, внимательность к деталям и скрупулезность.

Однако, в противоположность этому, перфекционисты зачастую не способны расставить приоритеты и считают, что каждую задачу следует решать одинаково хорошо, даже если это совершенно невозможно. Решая непосильную задачу все сделать правильно, они испытывают трудности с делегированием полномочий, что, в свою очередь, лишает их подчиненных возможности обучаться и расти. Характерное для них сопротивление переменам предполагает, что они редко будут источником настоящих инноваций. В самом худшем случае перфекционисты будут дотошными, придирчивыми и мелочными руководителями, лишаящими своих подчиненных возможности выбора и возможности контролировать свою собственную работу. Такое поведение вызывает чувство отчужденности в сотрудниках и может привести их к отказу от проявления какой-либо инициативы, и они будут просто ожидать дальнейших указаний относительно того, что нужно делать и как это нужно делать.

КАК ПЕРФЕКЦИОНИСТОВ ВОСПРИНИМАЮТ КОЛЛЕГИ, РУКОВОДИТЕЛИ И ОНИ САМИ

Для дальнейшего изучения взаимосвязи между перфекционизмом и показателями результативности, исследователи компании Ноган использовали обширные данные, собранные в архиве компании, сборник данных по итогам более двух миллионов

оценок, охватывающих сотни различных видов деятельности и различных отраслей. Кроме того, были использованы результаты исследований достоверности по более чем 300 критериям, проведенных в течение последних 30 лет и охватывающих огромный спектр видов деятельности, организаций и отраслей.

Перфекционисты склонны считать, что имеют сильную финансовую хватку, указывая, что они хорошо работают с формулами, понимают комплексную финансовую информацию, могут прогнозировать будущие рыночные тенденции.

Однако, руководители и коллеги значительно менее уверены в финансовой хватке перфекционистов.

Для проверки влияния перфекционизма на результаты работы в различных видах деятельности в Hogan использовали метаанализ для определения статистических взаимосвязей между оценкой по шкале «Прилежный» и показателями результативности по различным видам компетенций. Показатели результативности включали в себя оценки со стороны руководителей, коллег и участников исследования. Компетенции, по которым производилась оценка работников, представляли собой характеристики личности, имеющие важное значение в достижении успеха в различных видах деятельности. Примерами могут являться умение ставить перед собой цели, умение работать в команде, надежность, навыки межличностного взаимодействия, добросовестность.

Как и ожидалось, результаты исследования показывают, что перфекционизм может оказывать влияние на различные сферы результативности, причем как положительное, так и негативное. Кроме того, эти взаимосвязи различались в зависимости от того, кто выполнял оценку результативности труда. К примеру, оценка по шкале «Прилежный» опросника развития личности прямо пропорциональна оценке инициативности, указанной руководителем и коллегами, однако не демонстрирует четкой зависимости от самостоятельной оценки инициативности. Это показывает, что хотя коллеги и считают перфекционистов мотивированными и усердными сотрудниками, сами перфекционисты склонны считать, что они мотивированы иными факторами, такими как страх получения негативной оценки со стороны других людей.

Понимание того, что невозможно все сделать самому, может помочь перфекционисту осознать важность делегирования полномочий, что, в свою очередь, даст ему возможность более оптимальным образом расставлять приоритеты.

Интересно, что большая часть самостоятельных оценок собственной результативности напрямую коррелировали с перфекционизмом, что показывает, что перфекционисты склонны считать себя хорошими работниками в различных областях,

за исключением такого фактора как стрессоустойчивость. Напротив, при рассмотрении оценок от руководителей и коллег, характер зависимости варьировался в зависимости от компетенции, однако большинство важных зависимостей имело обратный характер.

К примеру, перфекционисты склонны считать, что имеют сильную финансовую хватку, указывая, что они хорошо работают с формулами, понимают комплексную финансовую информацию, могут прогнозировать будущие рыночные тенденции. Однако руководители и коллеги не были согласны с данной оценкой, демонстрируя значительно меньшую уверенность в финансовой хватке перфекционистов. Та же тенденция обнаруживается и с такими характеристиками как надежность, лидерские качества, управление рисками и разнообразие оценок. Кроме того, баллы, полученные по шкале «Прилежный», были обратно пропорциональны оценкам руководства в отношении способности мотивировать других людей, переговорных навыков и стрессоустойчивости. Однако, как самостоятельные оценки, так и оценки руководства и коллег были сходны в отношении того, что перфекционисты проявляют себя выше среднего по таким показателям как инициативность, клиентоориентированность, планирование, организованность. И хотя все три стороны в целом согласны относительно оценок по данным факторам, перфекционисты склонны преувеличивать свои достоинства в отношении некоторых компетенций.

В целом, исследование, проведенное компанией Hogan, показывает, что в ряде случаев компетенции, которые сами перфекционисты оценивают как свои сильные стороны, со стороны оцениваются как проблемные области. Это подтверждает предположения, сформулированные предыдущим изучением явления перфекционизма и взаимосвязи его с различными оценками производительности – в том, что и коллеги, и руководители рассматривают перфекционизм как явление, имеющее как положительное, так и негативное влияние.

ПОЛУЧИТЬ МАКСИМУМ ОТ ПЕРФЕКЦИОНИСТОВ

Секрет, как добиться максимума от работников-перфекционистов, заключается в том, чтобы обеспечить им соответствующую поддержку и помочь преодолеть некоторые свои негативные качества. При управлении работниками-перфекционистами следует рассмотреть следующие стратегии.

ХОРОШО – ЭТО СТОЛЬ ЖЕ ЦЕННО, КАК И ПРЕВОСХОДНО

Один из важнейших уроков, который могут усвоить перфекционисты, это то, что лучшее решение – не всегда самое эффективное. В своих попытках добиться совершенства они могут тратить слишком много времени, работая над единственной задачей, бесконечно возясь с ней, пока не будет достигнут идеал. Помимо того, что это отвлекает их от других проектов и задач, они часто пренебрегают помощью других людей, тем самым упуская возможности взглянуть на проблему под другим углом. Они должны признать, что трата слишком большого количества времени на скрупулезные детали

может иметь негативные последствия. Научившись отпустить задачу до момента, пока они окончательно в ней не застряли, они смогут повысить свою производительность.

СЛЕДУЕТ ПРАВИЛЬНО РАССТАВЛЯТЬ ПРИОРИТЕТЫ

Многие все еще убеждены, что можно в сегодняшнем мире, с его бешеным темпом и обилием информации, успеть сделать все. Вместо этого перфекционисты должны принять новую мантру – что успеть сделать все просто невозможно, поэтому необходимо делать выбор, на что именно тратить свое время. Понимание того, что невозможно все сделать самому, может помочь перфекционисту осознать важность делегирования полномочий, что, в свою очередь, даст ему возможность более оптимальным образом расставлять приоритеты.

выбор, на что именно тратить свое время. Понимание того, что невозможно все сделать самому, может помочь перфекционисту осознать важность делегирования полномочий, что, в свою очередь, даст ему возможность более оптимальным образом расставлять приоритеты.

ЦЕННОСТЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ЗАДАЧ

Как только перфекционист поймет, что он не может полностью погружаться в решение каждой задачи, и что в этом нет необходимости, он начнет понимать ценность процесса делегирования задач другим сотрудникам. Однако поскольку у перфекциониста могут возникнуть трудности с тем, чтобы полностью отпустить определенные проекты, важно научиться давать своим коллегам возможность высказывать свои идеи и предложения. Более того, поскольку перфекционисты склонны быть настолько же критичными к другим, насколько они критичны по отношению к самим себе, следует поощрять избегать критики в отношении коллег, работа которых чуть менее чем совершенна.

ПРАВИЛО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 80/20

Правило Парето говорит о том, что в большинстве случаев около 80% результата обеспечивается 20% усилий. Несмотря на то, что данное утверждение чаще всего используется для описания ситуации в продажах или экономике, оно также применимо к тому, как сотрудники проводят свой день. Перфекционистам следует напоминать о том, что из всего, что они делают в течение дня, только 20 процентов усилий обеспечивает 80 процентов результата. Поэтому им необходимо научиться определять и сосредотачивать свои усилия на наиболее важной работе, а не распыляться, уделяя одинаково большое внимание всем вопросам.

СОХРАНЯТЬ СПОКОЙСТВИЕ ПОД ДАВЛЕНИЕМ

Перфекционисты в состоянии стресса склонны к нервозности и тревожности. Поэтому им следует помогать сохранять спокойствие и позитивный настрой даже в

ситуациях приближения сроков сдачи проекта или в условиях воздействия иных стрессовых факторов. Стресс зачастую может погрузить перфекциониста в замкнутый круг: чем больше стресса он испытывает, тем менее продуктивным он становится, что, в свою очередь, становится причиной еще большего стресса. Тот же сценарий может иметь место, когда перфекционисты взаимодействуют с другими сотрудниками: контролируя каждый шаг подчиненных и постоянно напоминая о сроках, они вводят своих коллег в состояние стресса и создают еще большее напряжение. Поэтому перфекционистам следует научиться сохранять спокойствие и расслабленность, даже в условиях жестких сроков или в иных стрессовых ситуациях. Это поможет не только справиться со своей рабочей нагрузкой, но также и оказать позитивное влияние на рабочую нагрузку своих коллег.

БОЛЕЕ ПОЗИТИВНО ОЦЕНИВАТЬ РАБОТУ

Одно из основных убеждений перфекциониста, влияющих на его работу, заключается в том, что работа, сделанная чуть менее чем безупречно, будет подвергаться критике. И хотя это мотивирует их на тщательное выполнение работы и достижение высоких результатов, их потребность в безупречности отвлекает от более важных задач. Перфекционистам следует попытаться заменить это негативное убеждение более позитивным взглядом на вещи. Очень важно донести до них мысль, что достичь совершенства не только невозможно, но и не требуется от них. Кроме того, следует напомнить им о том, что самым важным для них должно быть понимание, что нужно делать все возможное, с учетом ограничений по времени и бюджету.

Перфекционисты обладают массой характеристик, которые делают их ценным активом для любой компании. Однако те же качества, которые в большинстве ситуаций относятся к их сильным сторонам, в ситуации стресса или усталости могут стать деструктивными факторами.

Понимание того, что перфекционизм – это комплексная характеристика, которая может оказывать как положительное, так и негативное влияние на рабочий процесс, – важнейший шаг к управлению результативностью перфекциониста.

ПОНИМАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПЕРФЕКЦИОНИСТОВ – КЛЮЧ К УПРАВЛЕНИЮ ИМИ

Перфекционисты обладают массой характеристик, которые делают их ценным активом для любой компании. Однако те же качества, которые в большинстве ситуаций относятся к их сильным сторонам, в ситуации стресса или усталости могут стать деструктивными факторами. Понимание того, что перфекционизм – это комплексная характеристика, которая может оказывать как положительное, так и негативное влияние на рабочий процесс, – важнейший шаг к управлению результативностью перфекциониста.

При проявлении негативных факторов результаты могут быть губительными. Поскольку перфекционисты склонны корпеть над мельчайшими деталями в любой задаче, это очень ограничивает их производительность. Кроме того, негативные аспекты перфекционизма воздействуют не только на него самого. Вмешиваясь в каждый шаг своих коллег, не делегируя полномочия и задачи своим сотрудникам, они снижают эффективность работы всего подразделения или компании. Поэтому руководитель должен определить, кто из его сотрудников проявляет склонности к перфекционизму и обеспечить их необходимой поддержкой и обучением, которые позволят повысить их результативность.