

Лиз  
Уайзман

# ЦЕННЫЕ СОТРУДНИКИ



Как стать  
незаменимым  
и достигать  
целей вместе  
с компанией

Impact Players: How to Take  
the Lead, Play Bigger,  
and Multiply Your Impact  
Liz Wiseman

МИО

МИФ Бизнес

Лиз Уайзман

**Ценные сотрудники. Как стать  
незаменимым и достигать  
целей вместе с компанией**

«Манн, Иванов и Фербер»

2021

УДК 331.1  
ББК 65.011.2

**Уайзман Л.**

Ценные сотрудники. Как стать незаменимым и достигать целей вместе с компанией / Л. Уайзман — «Манн, Иванов и Фербер», 2021 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195277-0

Автор бестселлеров и исследовательница New York Times Лиз Уайзман раскрывает секреты звездных профессионалов, объясняет, кто такие «ключевые игроки», почему одни сотрудники становятся ими, а другие нет, и что же нужно сделать, чтобы стать незаменимым. В основе книги – интервью со 170 руководителями компаний, включая Adobe, Google, LinkedIn, NASA, Salesforce, SAP, Splunk, Stanford Health, Target. В каждой компании есть «ценные сотрудники» – те незаменимые коллеги, на которых можно положиться в критических ситуациях и которым можно доверить выполнение ответственных задач. Руководители знают этих сотрудников, понимают их ценность и хотят, чтобы таких людей в команде было больше. Но не всегда ясно, что на самом деле отличает этих профессионалов от их коллег. Вот несколько примеров из книги, наглядно показывающих различия между рядовыми сотрудниками и ценными: – В то время как другие выполняют свою работу, «ценные сотрудники» выясняют, какую работу необходимо выполнить. – В то время как другие ждут указаний, «ценные сотрудники» выходят вперед и ведут. – В то время как другие пытаются минимизировать изменения, «ценные сотрудники» учатся и адаптируются к изменениям. Для кого эта книга Книга будет интересна как рядовым сотрудникам, мечтающим сделать карьеру и приносить пользу компании, так и руководителям и владельцам бизнеса, которые хотят, чтобы у них было больше продуктивных сотрудников, «звезд», готовых вкладывать свой ум и энергию в развитие компании.

УДК 331.1

ББК 65.011.2

ISBN 978-5-00-195277-0

© Уайзман Л., 2021

© Манн, Иванов и Фербер, 2021

# Содержание

Введение	7
Часть I. Ценные сотрудники	12
Глава 1. Ценные сотрудники	12
Конец ознакомительного фрагмента.	26

**Лиз Уайзман**  
**Ценные сотрудники. Как стать**  
**незаменимым и достигать**  
**целей вместе с компанией**

*На русском языке публикуется впервые*

*Все права защищены.*

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

© 2021 by Liz Wiseman. All rights reserved. Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

\* \* \*

*Трем Джошам, которые приносили радость и облегчали работу в этот трудный год*

## Введение

Некоторые люди умеют проявить себя с наилучшей стороны даже в самых трудных обстоятельствах: в нужный момент они делают ровно то, что надо, и полученный ими результат меняет что-то к лучшему. Таких людей выбирают лидерами, особенно когда ситуация критическая.

Вы, наверное, замечали это явление в спорте. Важный матч, все на кону, и тренеру нужно решить, кого ввести в игру. Хотя способных спортсменов несколько, выбор падает именно на такого человека: может, он не самый сильный и не самый быстрый, но именно он понимает серьезность момента, вмешается, сделает свое дело и сумеет выйти победителем. Именно на него можно положиться в эту минуту.

Похожие сцены разыгрываются на рабочих местах ежедневно. Вот вам пример. Джамаал – районный управляющий в крупной розничной сети. Ему становится известно, что один из его магазинов собирается посетить генеральный директор компании. К сожалению, директора магазина именно в этот день не будет на месте: он уехал в давно запланированный отпуск, поэтому срочно нужен тот, кто его подменит и проведет прием на должном уровне. Надо не только показать достижения, но и откровенно упомянуть о проблемах магазина, надо быть вежливым и уверенным в себе, но при этом не использовать подвернувшийся случай для самопиара. Менеджер выбирает Джою, и она, как и ожидалось, блестяще справляется с заданием. Это победа для Джамаала и всего коллектива. Представлять команду для Джою – вторая натура. Она росла без особенной поддержки и умеет ценить сообщество. «Когда я стояла у магазина в ожидании генерального директора, – признается она, – мое сердце колотилось, однако я должна была как можно лучше представить магазин и коллег и поэтому сохраняла спокойствие».

Похоже, некоторые люди умеют делать себя ценными сотрудниками. Они внимательны. Они ищут, где будет продуктивнее всего применить свои способности. Работа в их руках спорится, и они выполняют задачу, даже если приходится нелегко. Они не просто дают результат; волны положительного влияния расходятся от них по всему коллективу и всей организации. Менеджеры доверяют им в моменты, когда ставки высоки, обращаются к ним в критические минуты. Пока другие будут работать машинально, они сумеют прорваться и повлиять на ситуацию.

На заре своей карьеры я управляла корпоративным университетом в Oracle и заведовала развитием талантов. В мире подготовки кадров в то время обычно исходили из предположения, что чем больше – тем лучше: если сомневаешься – тренируй и надейся, что ситуация исправится. В связи с этим у нас было множество программ, а в отчетах различным руководителям мы рассказывали, сколько тренингов провели. Эти отчеты в целом игнорировали, и недостаточное внимание руководства постоянно огорчало мой персонал. Программы множились, все были при деле, но далеко не каждый сотрудник и не каждая программа оказывались действительно полезны.

Бен Путтерман, один из руководителей тренингов в моей управленческой команде, избрал другой подход. Компания двигалась к запуску нового продукта, и он вместе с несколькими коллегами готовился ввести высшее руководство в курс дела о том, как идет подготовка работников на местах к обновлению. Они знали, что на прошлые отчеты особенной реакции не было, и посмотрели на ситуацию со стороны: «А что на самом деле важно руководству?» Поставив себя на место глав отделов, Бен осознал, что ему, в общем-то, довольно безразлична посещаемость тренингов – гораздо важнее, сколько человек имеют подготовку и готовы работать с клиентами, продавая им новый продукт.

Поэтому Бен сменил подход и выстроил его вокруг подготовленности сотрудников, а не процесса тренировки. Вместе со своими людьми он ввел сертификационную проверку и даже

начал поощрять самоподготовку, дав возможность пройти тест без обучения, если это поможет сотруднику быстрее набрать темп. Докладывали они теперь о сертификации и готовности, а не о посещаемости, и старшее руководство начало обращать на отчеты внимание: указывать, где данные неполны, и работать с ними для обеспечения точности. Такое активное участие вышестоящих руководителей стало возможным потому, что Бен и его команда упростили им работу, а именно: научили правильно инвестировать, хорошо обслуживать клиентов, быть ответственными и обеспечивать подотчетность организации.

Сегодня такой подход, наверное, покажется банальным, но в то время это стало инновацией, изменившей бизнес. Пока другие были очень заняты, Бен внес реальный вклад в дело.

Это не было единичным прозрением. На пути Бена вставали преграды, но в проблемах он видел возможность найти точку опоры и сделать что-то ценное. Ему поручали самые амбициозные и важные задачи. Бен проработал у меня в команде десять лет и придумал для меня прозвище Бизи<sup>1</sup> Лиззи, весьма удачное описание. Он часто заставлял меня задуматься: я работаю просто по инерции или действительно на что-то влияю? Наверное, вам тоже приходила в голову эта мысль: почему иногда твоя работа важна, а иногда усилия растворяются в суете? Момент рефлексии может наступить, например, когда вас обошли с повышением и вы удивляетесь, почему выбрали не вас, а коллегу.

Все мы вкладываем в работу свои ум и способности, но здесь все очень похоже на игру в карты: некоторые, видимо, лучше разыгрывают раздачу. Такие люди получают в организации репутацию ценных сотрудников. Менеджеры знают лучших подчиненных и понимают их ценность. Лидеры начинают зависеть от них и дают важные поручения и новые возможности. Коллеги тоже в курсе, о ком идет речь. Кажется, что все осознают ценный вклад, которые такие люди вносят в общее дело, и видят положительные результаты их работы, поэтому их карьера влиятельна и устремлена к цели.

За годы, проведенные на посту корпоративного руководителя, мне посчастливилось работать со многими такими суперзвездами, и я была свидетельницей их положительного воздействия на команды и организацию. Я видела и то, что для них самих благодаря такому влиянию работа становится более осмысленной и приносящей удовлетворение. И тем не менее я замечала других людей: умных, талантливых, но действующих ниже своего потенциала. Было больно смотреть, как хорошие игроки сидят на скамье запасных, хотя могут вести мяч и выигрывать чемпионаты.

Такая динамика знакома многим: есть два человека с похожими способностями, с талантом и драйвом, и при этом воздействие их труда заметно отличается. Не все, однако, понимают причины таких различий. Бывает даже, что человек сам оказывается в какой-то из этих позиций и недоумевает, какие установки и поведение настолько разделяют двух равно способных людей.

Эти различия ощущают и корпоративные лидеры, которые тоже нередко не могут сформулировать, в чем именно те заключаются. Обычно они знают, кто в их команде суперзвезда, и хотят, чтобы таких людей было больше, но не могут толком объяснить, что конкретно их выделяет. Как правило, у менеджеров точнее получается показать различие между наиболее и наименее результативными сотрудниками, но, когда речь заходит о самых ценных сотрудниках, лучших из лучших, они как будто упираются в какое-то неуловимое качество. Есть что-то невыразимое, что-то особенное в их подходе к работе, что-то от искусства.

Специалисты по человеческим ресурсам и развитию талантов пытаются уловить, понять и выразить эти различия с помощью всевозможных инструментов. Например, систем управления, призванных разбить персонал на категории по результативности. Или отзывов, которые должны помочь сотрудникам стать лучше. Или моделей компетентности, в которых сформу-

---

<sup>1</sup> Busy – занятый (англ.).

лировано, каковы важнейшие навыки для достижения успеха на той или иной позиции. Той же цели служат корпоративные ценности, в которых говорится о том, какое поведение ценится в компании. Такие документы, как правило, слишком абстрактны и не фиксируют тонких различий между приемлемым поведением и тем, которое по-настоящему вносит ценный вклад. Модели компетентности, напротив, обычно формулируются слишком подробно: мало кто способен запомнить перечень из десятков важнейших навыков и профессиональных качеств, не говоря уже о том, чтобы успеть развить их до того, как список устареет. Усилия специалистов по кадрам идут в верном направлении, но не учитывают тонкого различия между просто приличной и поистине выдающейся работой. Более того, их инструменты обычно упускают из виду мощные убеждения, стоящие за правильным поведением.

Профессионалы тем временем жаждут внести свой вклад в компанию. Конечно, большинству людей хочется иметь хорошую работу, но, кроме этого, им хочется, чтобы их труд был осмысленным, имел значение и менял мир к лучшему. Им нужно, чтобы работа увлекала, а их вклад вызывал уважение. Без четкого руководства очень многие люди следуют готовым карьерным советам из соцсетей, представляющим собой эффектные отрывки из приветственных речей для первокурсников, – заманчивые, но похожие на фастфуд версии по-настоящему профессиональных рекомендаций, переработанные и лишённые питательной ценности, зато в красивой обертке.

Вопрос о том, почему одни люди играют в полную силу, а других используют недостаточно, волновал и меня. Последние десять лет я смотрю на лидеров и как на источник, и как на решение этой проблемы. Я прекрасно представляю, как поведение руководителя может изменить к лучшему и к худшему способность человека внести вклад в общее дело: данный вопрос я рассматривала в книге «Вдохновители. Как стать лидером, способным усилить команду». Лидеры очень часто не замечают ума и таланта буквально под носом. Лидерство – существенный фактор, заслуживающий дальнейшего изучения, однако не единственный. Руководители, безусловно, отвечают за создание инклюзивной среды, верное направление и подготовку сотрудников, но подход подчиненных к работе тоже имеет значение. Как мне сказал один менеджер, «на ноль умножить нельзя». Он не принижал человека, о котором шла речь, но имел в виду, что сложно руководить теми, кто приходит на работу с неправильными установками и практиками. Он прав, и математика это подтверждает. Менеджеры могут быть вдохновителями (множителями), но те, кто делает саму работу, – переменные в этом уравнении. То, как они действуют, определяет уровень их вклада, влияния и последующего воздействия.

Рабочие места сейчас становятся менее иерархичными и более сложными, и многие исследователи – в том числе я – формулируют новые модели лидерства. Но кто изучает новую модель вклада в работу? Написаны тысячи книг о том, как быть отличным руководителем, но как человеку стать топовым подчиненным? Вопросов, на которые нет ответа, целый ворох. Почему человек становится влиятельным в организации? Какие установки и практики отличают самых ценных сотрудников от других членов команды? Как сотрудники влияют на руководителей и заручаются организационной поддержкой для своих идей и инициатив, не имея должностных полномочий? Можно ли освоить эти навыки?

Пришло время взглянуть на ситуацию с другой стороны и понять, что делают лучшие сотрудники, почему они становятся ценными и как это усиливает их голос и увеличивает влияние.

Чтобы найти ответы, надо разобраться, как люди приобретают влияние и становятся ценными, особенно в глазах лиц, заинтересованных их работой. Когда я решила изучить лучших лидеров, я не стала спрашивать их самих о философии лидерства: я обратилась к тем, кто у них работает. Подчиненные знали, какие руководители умеют получить от них максимум и что этих руководителей отличает. Аналогичным образом, чтобы раскрыть «схемы игры» самых ценных сотрудников, надо услышать тех, кто ими руководит, – менеджеров, которые наблю-

дают за их поведением, а также тех, кому их работа важна. Необходимо уловить тонкие различия в подходе к работе, раскрыть невидимые системы ценностей и разобраться, как мелкие особенности поведения порождают несоизмеримо большее воздействие.

Я собрала группу исследователей во главе с двумя моими коллегами по Wiseman Group – директором по исследованиям Кариной Уилхелмс и Лорен Хэнкок, специалистом по поведенческой экономике и обработке данных. Вместе мы опросили 170 руководителей потрясающих компаний, в том числе Adobe, Google, LinkedIn, NASA, Salesforce, SAP, Splunk, Stanford Health и Target. Эти менеджеры работали в десяти странах. Мы просили каждого из них выделить члена команды, деятельность которого имеет исключительную ценность, а затем описать поведение и установки этого человека. Как он подходит к работе? Что он думает о своей роли? Что делает и чего не делает? Почему его работа такая ценная?

Мы не ограничивались лучшими сотрудниками и просили выделить того, кто вносит типичный вклад в работу, а также человека, чей вклад недотягивает до его потенциала, а потом задавали те же вопросы. Все трое, с точки зрения менеджера, были умными и способными людьми. Это позволило нам выявить существенные «ингредиенты» и глубокие практики, которыми выделяются наиболее эффективные работники, а также установки, не позволяющие умным, способным людям вносить вклад в работу в полную силу.

В ходе работы мы сделали еще один шаг и попросили менеджеров рассказать, какие действия сотрудников они больше всего ценят, а какие их больше всего выводят из себя. Ответы оказались примечательно похожи и иногда были довольно оживленными и эмоциональными. Это исследование заставило меня осознать, что управленцам больше всего нужно от тех, кого они возглавляют, а также почему им проще доверять самые важные задачи одним людям, а поддерживать других – сложнее.

Во время наших бесед я стала глубоко понимать трудности, с которыми в условиях неопределенности сталкивается руководитель, будь то старшая медсестра или начальник отдела продаж. Я увидела, что коллектив может как увеличить, так и облегчить это бремя. Слушая сотни историй благодарных менеджеров, я осознала, какое глубокое удовлетворение приносит работа с талантливыми людьми, играющими в полную силу, и как печально смотреть на умных, одаренных людей, которые не могут реализовать свой потенциал.

Чтобы картина была полной, я поговорила и с подчиненными. Первыми были 25 лучших сотрудников, выделенных в ходе исследования. Мне хотелось понять, что в их мыслях и действиях заставляет других считать их такими ценными. После этого я прибавила точки зрения сотен тех, кто тяжело трудились, но не видели, что их усилия вознаграждаются, а также тех, кто пытались сделать что-то осмысленное, но чувствовали, что их по каким-то причинам не замечают, не слышат, сталкивают на обочину. Стало очевидно, что множество сотрудников желают работать на максимуме своих возможностей. Стремление быть вовлеченным – это не какая-то амбиция корпоративного руководства, это глубокая потребность любого человека. Каждый хочет делать что-то важное и на что-то влиять, но не все знают как.

Узнав, о чем думают менеджеры и люди, желающие стать лидерами, я стала понимать, чем выделяются влиятельные игроки и какие колоссальные последствия могут иметь маленькие, несущественные на вид различия в мыслях и поступках. Эта книга – о таких различиях. Когда вы о них узнаете, вы овладеете приносящим большое удовлетворение подходом к работе и сможете вступить в ряды ценных сотрудников, а ваш труд станет осмысленным и принесет наслаждение.

Быть таким человеком не всегда легко. Особых таланта и способностей для этого не нужно, однако потребуются понимание установок, выделяющих ценных сотрудников на фоне остальных. Все это можно освоить: на страницах данной книги вы увидите, почему при определенной тренировке подобные установки доступны всем, кто хочет подняться на ступеньку выше и работать в полную силу.

Эта книга адресована и тем, кто желает стать лидером, и амбициозным профессионалам, которые стремятся работать успешнее и увеличить свое влияние. Для одних лидерство – иметь весомый голос и менять мир к лучшему. Для других – управленческая позиция, из которой можно тренировать других людей. Поработав над установками ценного сотрудника, вы станете естественным кандидатом для таких должностей: в вас уже начнут видеть лидера, а за плечами у вас будет опыт лидерства путем влияния и сотрудничества – такой подход приумножает, а не уменьшает возможности тех, с кем вы работаете.

Книга пригодится и руководителям – тем, которые хотят воспитывать в своих командах нужные установки. Менеджеры найдут в ней ряд приемов, которые выведут организацию на новый уровень, и обнаружат, что это повышает и их собственное влияние. Поэтому я призываю лидеров команд и корпоративных управленцев любого ранга прочесть эту книгу. Она состоит из двух частей. [Первая – главы со второй по шестую](#) – поможет вам стать эффективнее и укрепить те аспекты вашей роли, где вы вносите вклад в работу. В конце концов, даже генеральные директора и предприниматели имеют своего «начальника» в виде совета директоров, клиентов и т. п. В процессе чтения вы можете заметить, что размышляете о временах, когда сами являлись обычным сотрудником. У вас могут появиться идеи о том, почему вы тогда были эффективны, почему вы стали расти, как вы пришли к своей руководящей позиции. [Вторая часть – седьмая и восьмая главы](#) – поможет вам стать более искусным руководителем. В ней есть стратегии, позволяющие привлечь больше талантов, привить коллективу правильные установки и увеличить эффективность организации в целом. Короче говоря, менеджер может пользоваться этими практиками сам, но не должен забывать о своей главной задаче как руководителя – добиться максимального вклада от всей команды. Не стремитесь быть просто ценным сотрудником: вы должны встать во главе как можно более влиятельной команды.

Книга также послужит руководством для специалистов в области развития организаций – тех, кто раскрывает таланты персонала, заботится о культуре компании и увеличивает способности сотрудников в целом. Описываемые инструменты помогут вам развивать лидерство на всех уровнях, усиливать вовлеченность и прививать установки, которые будут способствовать желаемым ценностям, в том числе ответственности, готовности сотрудничать, инклюзивности, инициативности, новаторству и стремлению учиться. Книга станет подспорьем для наставников – родителей, учителей и карьерных консультантов, – которые хотят помочь своим подопечным и близким выработать ценные установки, облегчающие успех в нашем изменчивом мире.

Итак, давайте приступим. Пришло время раскрыть секреты профессионалов – звезд, которые играют на высочайшем уровне сами и повышают уровень товарищей по команде.

## Часть I. Ценные сотрудники

### Глава 1. Ценные сотрудники

*Талант есть везде, настрой на победу – нет.*  
**Дэн ГЕЙБЛ**

Моника Падман окончила колледж сразу по двум специальностям: кроме театра, еще и связи с общественностью, чтобы было приятно родителям. Ей хотелось стать актрисой и комиком, хотелось вызывать смех и пробуждать чувства. Чтобы воплотить свою мечту, она переехала в Голливуд и, как большинство людей, стремящихся сделать актерскую карьеру, начала пребиваться временной работой между прослушиваниями и небольшими ролями.

Так ей удалось попасть на съемочную площадку сериала «Обитель лжи» канала Showtime, где она ассистировала актрисе Кристен Белл. Они подружились. Когда Падман узнала, что у Белл есть маленькая дочь, она упомянула, что раньше подрабатывала няней, и предложила помочь. Белл и ее муж, актер Дэкс Шепард, тут же согласились. Чем больше Падман входила в их семью, тем больше было к ней доверия, а она сама начала замечать, как трудно Белл жонглировать множеством актерских и продюсерских проектов, и предложила помочь ей составлять график. Конечно, девушка, желающая стать актрисой, могла бы поддаться искушению и попросить голливудскую звезду помочь получить роль, но Падман работала там, где в ней нуждались, и по иронии это была роль закадрового ассистента.

Наконец Белл и Шепард попросили ее работать у них постоянно. Конечно, энтузиазма такая перспектива не вызывала: где тогда взять время для прослушиваний? Подобная должность могла показаться отклонением от курса, но Падман решила согласиться. Со временем она стала не просто доверенным сотрудником, но и подругой, творческим партнером Белл и Шепарда. Она энергично бралась за дело там, где видела в этом потребность, и вскоре начала писать обзоры сценариев и сотрудничать в различных проектах. «Чем бы она ни занималась, она выкладывается на 110 %, – рассказывала Белл. – При этом она совершенно не тот человек, который будет ходить вокруг тебя и показывать, как он старается. [У нее] нет склонности к бравате». Вскоре Падман стала такой незаменимой, что Белл вслух удивлялась, как бы она справлялась без Моника<sup>2</sup>.

Работая в этой семье, Падман по многу часов сидела на крыльце и спорила с Шепардом, который славится своими бунтарскими взглядами. Их дискуссии были остроумными и жаркими, поэтому, когда Шепард предложил сделать на их основе передачу, Падман поддержала идею. Так родился подкаст *Armchair Expert* («Диванный эксперт»). Ведущие – Шепард и Падман – беседуют о сложности человеческой жизни с экспертами и знаменитыми гостями. Умный, смешной и заставляющий задуматься, этот подкаст стал самым скачиваемым новым подкастом 2018 года, и его популярность продолжает расти.

Спустя два года и приблизительно двести серий Падман рассуждает: «Очень легко перестать видеть общую картину, когда стремишься сделать карьеру в сфере развлечений. Мне кажется, это действует в любой работе: ты фиксируешь взгляд на цели, и получается туннельное зрение. По моему опыту, стоит ослабить хватку»<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Dax Shepard, “Kristen Bell,” *Armchair Expert* with Dax Shepard, подкаст, 2-я серия, 14 февраля 2018 г., <https://armchairexpertpod.com/pods/kristen-bell>.

<sup>3</sup> Jen Hatmaker, “Armchair Expert-Ise with Podcast Creator and Host Monica Padman,” *For the Love of Podcasts*, подкаст, 7-я серия, 19 ноября 2019 г., <https://jenhatmaker.com/podcast/series-21/armchair-expert-ise-with-podcast-creator-and-host-monica-padman/>.

Падман могла избрать более прямой путь к мечте, но решила работать там, где будет полезнее всего. Проявив страсть в области, где она по-настоящему нужна, она открыла перед собой широкие возможности и, может быть, нашла истинное призвание.

## Ценные сотрудники

Такие профессионалы, как Моника Падман и похожие на нее люди в других отраслях, – это звезды на рабочем месте. Что бы они ни делали и где бы ни находились, начинается игра высшего класса. Они – те, кого можно поставить в любую из десятков ролей, и они добьются успеха. Они приносят пользу своим организациям и процветают во времена экономических трудностей и перемен. В их работе есть смысл и страсть, но эта страсть целенаправленная, сосредоточенная на самом важном для организаций и для проблем нашего времени. Такие профессионалы часто приобретают влиятельный голос в мире и становятся известны как своими уникальными качествами, так и широким воздействием.

Это – **ценные сотрудники**. Они вносят значительный вклад в общее дело на индивидуальном уровне, и они же оказывают колоссальное положительное воздействие на весь коллектив. Как игроки в спорте, суперзвезды на рабочем месте – увлеченные люди. Они умны, талантливы и невероятно работоспособны, но, как и в случае с успешными спортсменами, не все сводится к таланту и рабочей этике. Здесь есть место психологическим факторам: восприятию своей роли, подходу к работе с начальством, поведению в неблагоприятных и неоднозначных обстоятельствах, желанию стать лучше.

В этой главе я поделюсь идеями, возникшими у меня в ходе нашего исследования ценных сотрудников, и познакомлю вас с практиками и установками, благодаря которым их деятельность выделяет их на фоне других хорошо работающих сотрудников. Но сначала следует дать некоторые определения. Мы с коллегами рассматривали следующие категории персонала.

### ЦЕННЫЕ СОТРУДНИКИ:

те, кто делает работу исключительной ценности и влияния

---

### ОБЫЧНЫЕ СОТРУДНИКИ:

умные, талантливые люди, хорошо (если не отлично) выполняющие работу

---

### СОТРУДНИКИ С НЕДОСТАТОЧНЫМ ВКЛАДОМ:

умные, талантливые люди, которые работают ниже своих способностей

Эта книга посвящена прежде всего различиям между первыми двумя группами и рассматривает неочевидные, нередко противоречащие интуиции расхождения в установках, которые приводят к большим несоответствиям в результате. На протяжении всей книги я буду называть людей из этих категорий ценными сотрудниками и обычными сотрудниками. С полным отчетом о нашем исследовании можно ознакомиться на сайте [ImpactPlayersBook.com](http://ImpactPlayersBook.com): там есть в том числе 170 интервью с менеджерами из девяти компаний и стран, 350 бесед с менеджерами из широкого спектра отраслей и 25 глубоких опросов влиятельных сотрудников.

## Феномен ценного сотрудника

К какому же выводу мы пришли? Прежде всего мы обнаружили, что ценные сотрудники имеются на самых разных рабочих местах, на всех уровнях и во всех отраслях, которыми мы занимались. Некоторые находились на очень видных позициях, как Моника Падман, или получали общественное признание, как доктор Бет Рипли, ученый-медик, которая в 2020 году удо-

стоилась медали за службу Америке от организации Partnership for Public Service (Партнерство для государственной службы) за прорывные исследования в области трехмерной печати<sup>4</sup>.

Роль других не столь заметна. Возьмем, например, Арнольда Джоджо Мирадора – операционного медбрата в Медицинском центре Долины Санта-Клары. Хирурги, с которыми он работает, едины во мнении: когда рядом Джоджо, все пройдет гладко. Готовясь к операции, он не просто раскладывает нужные инструменты, а кладет их в том порядке, в котором они будут использоваться. Когда хирург-ординатор просит что-то подать, Джоджо не вручает инструмент машинально, а дает именно то, что должно потребоваться: он знает, что на самом деле нужно в данный момент, и мягко на это намекает.

Нам стало ясно и другое. Те, кого считают обычными сотрудниками, не халтурщики. Это способные, прилежные, трудолюбивые профессионалы, которые хорошо делают свое дело, следуют указаниям, берут на себя ответственность, сосредоточены, несут собственный груз. Во многих отношениях это именно те люди, которых любой менеджер хочет иметь в своей команде.

Однако анализ различий между очень ценными и просто трудолюбивыми работниками показал четыре ключевых фактора, связанных с их мышлением и деятельностью. Начнем с фундаментального отличия в восприятии повседневных сложностей.

### ***Ценные сотрудники смотрят сквозь призму возможностей***

Подход ценных сотрудников отличается не в мелочах, а коренным образом. Суть в том, как эти профессионалы действуют в ситуациях, которые не могут контролировать. Обычные сотрудники оказывались успешными в стандартных ситуациях, однако их легко было сбить с толку неопределенностью, они буксовали в условиях двусмысленности. Но пока другие сомневаются, ценные сотрудники с головой ныряют в хаос. Они сохраняют спокойствие и равновесие и, как опытные серфингисты, проходят через надвигающийся вал.

Практически каждый специалист, где бы он ни работал, сталкивается с волнами неопределенности. Это такие проблемы, которые видит каждый, но которыми никто не хочет заниматься; или совещания, где много участников и нет явных лидеров; или новая территория с незнакомыми препятствиями; или цели, которые по мере приближения меняют очертания; или требования, которые растут быстрее, чем возможности их выполнить. Все эти сложности, когда-то считавшиеся чем-то экстраординарным, сегодня превратились в повседневную бесконечную реальность. То, как ценные сотрудники воспринимают подобные внешние факторы и реагируют на них, – центральный элемент их необычайной значимости.

### ***Повседневные сложности***

Ценные сотрудники реагируют на неприятности не так, как все

---

<sup>4</sup> Ежегодное вручение медалей за службу Америке призвано отметить незаметных героев – федеральных служащих за их достижения и вклад в здоровье, безопасность и процветание граждан. Кроме истории доктора Рипли, стоит познакомиться и с другими примерами лидерства среди государственных служащих: <https://servicetoamericamedals.org>.

1	 Запутанные проблемы	Сложные междисциплинарные вопросы, которые не вписываются в должностные инструкции
2	 Неясные роли	Отсутствие ясности в отношении того, кто главный
3	 Непредвиденные препятствия	Беспрецедентные сложности и неожиданные проблемы
4	 Движущиеся цели	Изменчивые потребности и обстоятельства, из-за которых текущие подходы становятся неэффективными или недостаточными
5	 Возрастающие требования	Требования, которые опережают способность их удовлетворять

### ***Проблема, которой надо избежать***

Любой, кто работает в сложной организации или динамичной среде, понимает, что трудностей не избежать, однако многие из нас прилагают для этого все усилия. Что же будет, если попытаться отойти в сторонку? Бывший игрок НФЛ Эрик Боулз вспоминает о таком моменте слабости, случившемся в год, когда он еще был новичком в команде «Нью-Йорк Джайентс». Как ресивер<sup>5</sup> он должен был на бегу ловить передачи и бежать дальше, поэтому в нем было «прошито» стремление избегать столкновений. Однако вдобавок к основной ипостаси Эрик играл в спецкомандах, после кик-оффа<sup>6</sup> его задачей было быстро пробежать по полю и разбить клин противника – стену из мощных защитников, которые бегут перед своим возвращающим, чтобы ресиверу никто не помешал. В одной из игр своего первого сезона Боулз столкнулся лицом к лицу с этим игроком, сметавшим все на своем пути. Ему инстинктивно захотелось избежать удара, и, вместо того чтобы пробивать клин, он рванул влево и обежал его вокруг. Потом он все же провел маневр сзади, но это было уже на линии сорока пяти ярдов<sup>7</sup>, а не двадцати. Лишние двадцать пять ярдов стоили его команде победы и шанса выйти в плей-офф в том сезоне. Как сказал Боулз, «страх дорого обходится»<sup>8, 9</sup>.

Наше исследование показало, что обычные специалисты подходят к сложным ситуациям так, будто это помеха, которая снижает производительность труда и затрудняет работу. Они трактуют их как проблему, которую лучше избежать, обойти, вместо того чтобы напрямую взяться за ее решение. Те же, кто вносит недостаточный вклад, видят в вызовах не только угрозу результативности, но и опасность для себя лично, которая может пошатнуть их положение и статус в организации. Пока другие, заметив пчелу, начинают бояться роя, ценные сотрудники учатся строить улей и собирать мед.

### ***Возможность увеличить отдачу***

Ценные сотрудники в нашем исследовании видели в повседневных сложностях возможности. Для них нечеткие инструкции и меняющиеся приоритеты – это шанс увеличить отдачу.

<sup>5</sup> Ресивер (или принимающий) – игрок в команде нападения, который специализируется на приеме пасов от квотербэка.

<sup>6</sup> Кик-офф (*англ.* kick-off) – вариант стартового удара в американском футболе. Чаще всего игрок разбегается и бьет по мячу со всей силы, пытаясь сделать так, чтобы возвращающая команда не смогла далеко продвинуть мяч.

<sup>7</sup> 1 ярд= 0,9 метра.

<sup>8</sup> Мяч должен быть пробит с 20 ярдов после сейфти (очки, заработанные командой защиты, когда игрок команды нападения находился в своей очковой зоне) или после тачбэка (вылет мяча за очковую линию).

<sup>9</sup> Thegamechangersinc, “Eric Boles: Running Around the Wedge – TheGameChangersInc,” YouTube, 19 октября 2010 г., <https://www.youtube.com/watch?v=uD5dDUqxbHY>; Eric Boles, *Moving to Great: Unleashing Your Best in Life and Work* (New York: Stone Lounge Press, 2017).

Запутанные проблемы, которые нервируют и огорчают других, наполняют их энергией; отсутствие ясности не парализует, а подталкивает действовать; предложение что-то изменить интригует, а не пугает. Наверное, самое фундаментальное отличие заключается в том, что они не считают проблемы помехами, отвлекающими от работы; скорее проблемы – это **и есть** работа, причем не только для них, но и для всех остальных.

### *Призма угрозы и призма возможностей*

Ценные сотрудники склонны видеть возможность там, где другие видят угрозу



Например, когда Джетро Джонс проходил собеседование на должность директора Tanana Middle School (средняя школа «Танана») в городе Фэрбанксе на Аляске, он узнал, что школу собираются закрывать из-за падения числа учащихся. Она проработает еще год-другой, но, если не произойдет крупных перемен и поступающих не станет больше, вход забьют досками. Неудивительно, что педсостав чувствовал безысходность и довольно пессимистично смотрел в будущее.

Тем не менее Джетро принял работу, почувствовав, что нововведения могут исходить от учеников. Уже на первом совещании с сотрудниками он открыто признал трудности, но сказал: «Мы находимся в уникальном положении. Все твердят, что школу закроют, так что терять нам нечего, зато у нас есть редкая возможность рискнуть и сделать что-то особенное»<sup>10</sup>. Желая дать новому принципу работы шанс, учителя начали думать, как сделать обучение более индивидуальным, а Джетро поддержал инициативу курсами повышения квалификации и другими ресурсами. Вместо того чтобы бояться закрытия, персонал ощутил энергию. Подключились и ученики. Вместе с учителями они построили хоккейную площадку, починили мебель, сделали квест-комнаты. Появились программы и клубы. Вскоре в школе были своя танцевальная группа, организация помощи, занятия по жестовому языку, система профилактики самоубийств и травли.

<sup>10</sup> Эта и другие цитаты без указания источника взяты из наших бесед с ценными сотрудниками и (или) их менеджерами в период с 2019 по 2021 год в рамках исследования, которое легло в основу этой книги.

Увидев в опасности возможность придумать что-то новое, команда изменила траекторию развития. Попутно они, сами того не подозревая, создали модель персонализированного обучения, которую начали копировать по всему округу. Сегодня школа работает и процветает уже с новым руководством. Угроза закрытия миновала, но настрой на поиск возможностей не исчез. Преемник Джетро рассказывает: «Когда разразилась пандемия COVID-19, учителя не растерялись. Фундамент уже был заложен, и они быстро выработали новые установки. COVID-19 и удаленное обучение стали всего лишь очередными препятствиями, с которыми надо справиться».

Ценные сотрудники видят повседневные изменения сквозь призму возможностей, в то время как остальные смотрят сквозь призму угрозы. Это основополагающая особенность ценных сотрудников.

### *Ценные сотрудники по-другому реагируют на неопределенность*

Поскольку ценные сотрудники видят в неопределенности и неоднозначности возможность увеличить отдачу, они реагируют на эти факторы совершенно иным образом. Пока другие замирают, они берут хаос в свои руки. Это похоже на Американский континентальный водораздел, череду горных вершин вдоль Скалистых гор до Анд, которая отделяет бассейны двух континентов: к западу от него реки впадают в Тихий океан, к востоку – в Атлантический. Аналогичным образом по одну сторону этих взглядов поведение склоняется к заурядному вкладу, а по другую движется в сторону превосходного вклада и большого воздействия.

Ниже перечислены пять обнаруженных нами подходов, которые отличают ценных сотрудников от их коллег. Каждый из этих подходов включает ряд линий поведения, которые основаны на убеждении, что среди неопределенностей и трудностей можно найти возможность.

**1. Делать именно то, что нужно.** Столкнувшись с запутанными проблемами, ценные сотрудники думают о потребностях своей организации. Они выходят за пределы назначенной им задачи и берутся за ту работу, которую надо сделать на самом деле. Ценные сотрудники нацелены служить, и это побуждает их сопереживать заинтересованным лицам, выскидывать неудовлетворенные потребности и сосредоточивать усилия там, где это наиболее полезно. Попутно они помогают организации подстраиваться под изменения, формируют гибкий рабочий процесс и создают себе репутацию универсальных игроков, которые могут пригодиться в разных ролях. Более типичные сотрудники действуют, исходя из установки на выполнение обязанностей, узко воспринимая собственную роль и играя в заданной позиции. **Пока другие выполняют свою работу, ценные сотрудники делают то, что нужно делать.**

**2. Вести и уступать.** Когда ясно, что надо что-то делать, но неясно, кто за это отвечает, ценные сотрудники вмешиваются и возглавляют процесс. Они не ждут приглашения, а решают проблемы и вовлекают других, даже если формально не имеют на то полномочий. Их модель лидерства текучая: главенствовать по требованию, а не по указке. Они ориентируются по ситуации, вступают в дело, если это нужно, а когда задача выполнена, уступают руководство и столь же легко следуют указаниям. Готовность и вести за собой, и подчиняться создает в организации культуру смелости, инициативности и гибкости. Большинство сотрудников в таких условиях ведут себя как сторонние наблюдатели: им кажется, что брать на себя ответственность должен кто-то другой, а им просто в свое время дадут распоряжения. **Пока другие ждут указаний, ценные сотрудники подключаются и возглавляют процесс.**

**3. Доводить до конца.** Влиятельные игроки обычно одержимы доведением дела до конца. Они не уступают и полностью завершают работу, даже если становится сложно и путь усеян непредвиденными препятствиями. Для таких сотрудников характерны мощное чувство свободы действий и вера в собственные силы, что побуждает их брать на себя ответственность, решать проблемы и завершать работу без постоянного надзора. При этом они не просто

идут напролом; они импровизируют, позволяют себе делать что-то нестандартно, ищут лучшие подходы. Добиваясь результата вопреки всем невзгодам, они создают атмосферу надежности и приобретают репутацию ключевых игроков, способных сделать рывок вперед. Типичные сотрудники предпочитают установку на избегание. Они могут быть ответственными, но, когда становится трудно, просто передают проблемы управленческому звену, вместо того чтобы решать их самостоятельно. В худшем случае они просто отвлекаются на что-то другое, теряют желание работать и окончательно увязают. **Пока другие передают проблемы руководству, ценные сотрудники доводят дело до конца.**

**4. Спрашивать и корректировать.** Ценные сотрудники обычно быстрее коллег адаптируются к изменчивым условиям, потому что видят в новых правилах и целях шанс учиться и развиваться. Они, безусловно, дорожат поддержкой и положительными отзывами, но при этом интересуются критикой, чтобы на ее основе изменить калибровку и направление, скорректировать свои усилия. Попутно они способствуют обучению и новаторству в коллективе, помогают организации не отстать от жизни, для себя приобретают репутацию легко обучаемых людей, которые и совершенствуются сами, и поднимают планку для всей команды. Большинство обычных профессионалов интерпретируют изменения как какой-то раздражитель, несправедливость, угрозу стабильности рабочей среды. В переменчивых условиях они склонны держаться за то, что хорошо знают, и продолжать играть по правилам, подтверждающим их текущую компетентность. **Пока другие пытаются совладать с изменениями и свести их к минимуму, ценные сотрудники учатся и адаптируются к новому.**

**5. Облегчать работу другим.** Когда коллектив испытывает повышенное давление и сыплются все новые требования, благодаря ценным сотрудникам трудная работа становится проще. Они помогают другим нести груз, но не потому, что берут на себя чужие задачи, а потому, что с ними легко работается. Благодаря им появляются жизнерадостность и невозмутимость, становится меньше драматизма, политиканства и стресса, дело спорится. Они создают позитивную, продуктивную рабочую атмосферу, укрепляют культуру сотрудничества и инклюзивности и приобретают репутацию высокопроизводительных, неприхотливых игроков – людей того типа, с которым хочется иметь дело. Большинство типичных игроков под давлением и при пиковой нагрузке начинают искать помощи, а не предлагать ее. Если это становится реакцией по умолчанию, они только увеличивают бремя и без того перенапряженных команд и в тяжелые времена могут стать обузой для коллег и руководства. **Пока другие увеличивают нагрузку, ценные сотрудники облегчают работу.**

Этот подход к работе (описанные выше пять практик), а также стоящее за ним мировоззрение и создают те самые **установки ценного сотрудника**, с помощью которых можно внести значимый вклад в работу.

### ***Пять приемов ценных сотрудников***

Убеждения и виды поведения, отличающие важную работу от обычной

	ОБЫЧНЫЕ СОТРУДНИКИ		ЦЕННЫЕ СОТРУДНИКИ	
	Видят	Делают	Видят	Делают
 Запутанные проблемы	Помеху в работе	Продолжают делать свою работу	Шанс быть полезными	Берутся за нужную работу
 Неясные роли	Повод искать руководства	Ждут указаний	Возможность повести за собой	Возглавляют процесс, а затем уступают лидерство
 Непредвиденные препятствия	Лишнюю суету	Передают проблемы вышестоящим	Шанс сделать лучше	Доводят до конца
 Движущиеся цели	Отход от своих сильных сторон	Держатся за то, что хорошо знают	Повод приобрести новые навыки	Спрашивают и корректируют
 Неустанные требования	Повод просить помощи	Увеличивают нагрузку для других	Потребность работать сообща	Облегчают работу всем

Давайте посмотрим, как Маниндер Соуни, директор по анализу данных в Adobe, справился с несколькими повседневными сложностями, которые позволяют ценным сотрудникам проявить себя.

Проблема знакома практически любой крупной организации. Она заключалась в существовании «островов данных» – независимых информационных систем, которые не общаются друг с другом. Компания Adobe столкнулась с этим, когда решила собрать всеобъемлющую информацию о том, как клиенты взаимодействуют с Adobe через рекламу и сам продукт. Шантану Нарайен, генеральный директор Adobe, продолжал настаивать на необходимости создания прямой и точной системы оценки результативности бизнеса на всех этапах пути клиента, однако, несмотря на многочисленные попытки, ни одна из принятых мер не решала поставленную задачу. Поэтому двадцать пять человек, в основном из старшего руководства корпорации, собрались в комнате совещаний на целый день для квартального обзора деятельности.

Среди присутствовавших был и Маниндер Соуни. Он должен был сделать две презентации: сначала обрисовать подход к борьбе с оттоком клиентов, а затем представить единый взгляд на продажи, маркетинг, продукцию, финансы и другие категории информации. Маниндер был на этом совещании самым младшим, но всегда смотрел на бизнес широко и славился умением превратить большие запутанные проблемы в легкие для понимания. Он часто бросался к доске с маркером и показывал суть проблемы, с которой не могли справиться часами.

Сейчас руководители обсуждали различные подходы к удержанию клиентов и пожизненной ценности. Кто-то хотел больше «приборных панелей», чтобы отслеживать многочисленные элементы бизнеса, другие предлагали «заплатки», чтобы сразу добиться улучшений, но общее

решение ускользало. Более того, не было даже единого мнения, в чем, собственно, заключается проблема. Все понимали, однако, что действовать надо без промедления.

Пришло время первой презентации Маниндера об оценке оттока клиентов. Он изложил текущую структуру данных и очертил совсем другой подход, который, как ему казалось, поможет компании лучше измерить и проанализировать эти процессы. Руководители начали задавать подробные вопросы об обосновании, стратегии и потенциальных последствиях такого предложения. Маниндер был спокоен. Он объяснял, что дополнительные параметры сами по себе не решают проблему, а выводы на основе обособленных данных могут привести к плохим ответам. Уже к послеобеденному перерыву ему была назначена более крупная задача: по поручению генерального директора он возглавил не только управление клиентскими данными, но и стратегию по удержанию клиентов.

После перерыва Маниндер начал вторую презентацию, в которой говорилось о полном наборе структур данных для продаж и маркетинга. Уже через несколько минут он понял, что информация, которую он излагает, не попадает в цель: благодаря присутствию на этом совещании он стал отчетливее осознавать, как генеральный директор видит операционную модель. Маниндер сделал ту презентацию, о которой его просили (технический брифинг о конкретных процессах), но руководителю компании в данный момент нужно было совсем не это. Поэтому Маниндер остановился и попросил дать ему две недели, чтобы составить план решения проблем, которые стоят перед генеральным директором.

Прервать презентацию и предложить возглавить работу над большой проблемой – смелый шаг. Присутствующим на совещании руководителям, отвечавшим за отдельные элементы решения, такое поведение могло бы показаться сомнительным, но Маниндер заручился доверием коллег и к тому же был лидером того типа, за которым люди сами любят идти. По мнению тех, кто с ним работает, он лишен эгоизма, не занимается политиканством и не держит обид. У него даже есть футболка с надписью, которая хорошо выражает эту психологию: «Пусть по карьерной лестнице лезет кто-нибудь другой».

Две недели спустя Маниндер представил новый подход, объединявший вклад различных заинтересованных сторон по всей компании. Когда один руководитель спросил, кто же возглавит это мощное начинание, Шантану и все остальные уже знали ответ. Межотраслевой проект был поручен Маниндеру: он должен был построить операционную модель цифрового бизнеса на основе данных.

Через полгода система заработала и коренным образом изменила управление деятельностью Adobe. Новый подход стал возможен благодаря совокупному вкладу множества коллективов по всей компании и, как считается, приносит сотни миллионов долларов выручки. Маниндера после этого назначили руководить цифровыми медиапродуктами в обеих Америках (это одна из крупнейших сфер деятельности Adobe с многомиллиардной ежегодной прибылью).

Что позволило ему вырасти от управления отчетностью до руководства крупнейшим бизнесом Adobe?

Он увидел реальную задачу, которую надо выполнить, и с готовностью вызвался за нее взяться. Он увидел в трудностях шанс. Для ценных сотрудников проблемы становятся возможностью служить людям, искать решения, оказывать воздействие.

### *Ценные сотрудники обращаются к неписаным правилам*

Одним из важнейших результатов нашего исследования стало осознание, что ценные сотрудники, видимо, лучше других понимают неписанные правила, как надо себя вести на данной должности и в данной организации, а затем подстраиваются к нуждам компании и определяют, что важно для их коллег. Они осознают, какие потребности следует удовлетворить, и выбирают для этого **правильный** способ.

Эти правила негласные не потому, что руководство пытается их скрыть или никто не позаботился их опубликовать. Менеджеры нередко сами не смогли бы их сформулировать: они находятся глубже осознанного понимания. Большинство управленцев, с которыми мы беседовали, признавались, что разговор дал много информации **им самим**. Отвечая на наши вопросы, они впервые замечали тонкие различия между ценными сотрудниками и другими членами коллектива, а также между поведением, которое создает ценность, и поведением, которое вызывает трения. Многие руководители увидели, что никогда не делятся этой важнейшей информацией со своей командой, и поклялись это исправить. Смысл в том, что правила негласные для всех, кроме людей, которые потрудились их проанализировать.

Так что же больше всего ценят лидеры организаций? Менеджеры хотят, чтобы подчиненные облегчали им работу: помогали руководить и по возможности проявляли самостоятельность. Им нужны те, кто думает за себя и сам берется решать проблемы. Подчинение важно для них меньше, чем следует из бизнес-литературы, а сотрудничество – больше, чем иногда говорится в официальных корпоративных заявлениях о ценностях. В реальности менеджеры хотят, чтобы люди помогали им находить решения, и поощряют командную работу.

Когда ценные сотрудники разбираются в этих невидимых правилах и узнают, что ценят заинтересованные лица, они начинают завоевывать доверие. Лидеры с радостью их в этом поддерживают, позволяя усилить потенциал воздействия. Посмотрите, как менеджеры ниже описывают своих ценных сотрудников.

Менеджер LinkedIn по продажам Скотт Фарачи об Аманде Рост, специалисте по работе с клиентами, которая недавно легко и с блеском провела важное совещание по продажам:

Я буквально прыгал от восторга и думал: «Не может быть! Кто эта суперзвезда, которую я только что принял на работу?» Если бы я мог поставить ей памятник в центре отдела, сияющий образец руководителя продаж, я бы так и сделал».

Роберто Куплич, менеджер по развитию в SAP Brazil, о Паулу Бюттенбендере, очень уважаемом архитекторе программного обеспечения:

Можете уволить меня, только не увольняйте его!

Джулия Анас, старший менеджер по человеческим ресурсам, о деловом партнере Джонатоне Модике:

Он первый вызывается решать трудные, запутанные проблемы.

Я жду наших личных бесед, он наполняет меня энергией.

Сравните это с реакцией менеджера из другой компании: когда ему нужно провести совещание с сотрудником, который «не улавливает, в чем дело», он «чувствует себя как смайлик со сжатыми зубами».

Собранные нами идеи о том, что ценят руководители, разбросаны по всей этой книге (еще можно взглянуть на полный список в [приложении А – «Как заручиться доверием руководства»](#)). Используйте их, чтобы сформировать доверие и идти в одном направлении с заинтересованными сторонами, потому что понимание того, что считается важным в вашей организации и чем дорожат ее лидеры, даст вам стратегию достижения успеха. Более того, если менеджер делится своим «сборником правил», на более высоком уровне начинает играть вся команда.

То, что большинство влиятельных профессионалов понимают невидимые правила, не удивляет. Гораздо тревожнее, что очень многие способные люди постоянно промахиваются. Несмотря на ум, талант и трудолюбие, они, видимо, неправильно воспринимают ценности своих руководителей и упускают подтекст рабочих норм. Обычные сотрудники нередко дают

солидный результат, но он остается незамеченным или никуда не ведет, как будто они перед выполнением задачи забыли прочитать, по каким параметрам их будут оценивать. Прежде чем отрабатывать танец, надо свериться с критериями жюри.

Мне самой приходилось не попадать в точку, делая то, о чем меня просят, вместо того чтобы подумать, чего от меня хотят на самом деле. Однажды крупная компания пригласила меня провести мастер-класс по лидерству, посвященный конкретным проблемам, с которыми сталкивались их менеджеры. Клиент очертил эти вопросы, мы неоднократно все обсудили, и я составила план, который, как мне казалось, будет лучше всего соответствовать ожиданиям. Все его одобрили. Месяц спустя я, как и было условлено, провела занятие, стараясь учесть все ключевые пункты. Тренинг был целостным, но я чувствовала, что чего-то не хватает. Дело в том, что за месяц между составлением плана и проведением мастер-класса в мире началась пандемия COVID-19, которая сказалась практически на всех аспектах деятельности. Менеджеры столкнулись с совершенно новыми трудностями (управленческой неопределенностью, заморозкой деятельности, удаленной работой персонала). Я сделала свое дело, но не заметила, что это уже не то, что требуется.

Профессионалы, которые не попадают в цель, тоже имеют добрые намерения и искренне заблуждаются. Они делают то, что когда-то действительно казалось важным, – либо потому, что так было в прошлом, либо потому, что за это хвалили как за нечто передовое. Многие из таких подходов к работе оказываются иллюзией ценности без реального содержания. Я называю это **ценностями-приманками** – профессиональными привычками и убеждениями, которые кажутся важными и полезными, но скорее размывают, чем создают ценность. Своим блеском они отвлекают нас от по-настоящему важной деятельности.

Мы видели, что некоторые сотрудники спотыкаются, играя по старому сборнику правил. Некоторые из них делают свое дело так прилежно, что упускают из виду реальные задачи, которые никто официально не поручал, но в решении которых организация нуждается больше всего. Этикет учит людей быть трудолюбивыми, бдительными и невозмутимыми, однако в меняющихся условиях те, кто не умеет маневрировать, могут оказаться на обочине. Кроме ловушки старых правил, профессионалам угрожает неправильное понимание правил современной рабочей культуры. Некоторые замечают, что игра изменилась и теперь ценятся новаторство, гибкость, вовлеченность и инклюзивность, однако упускают из виду нюансы и подтекст: они не понимают, например, что призыв «экспериментировать и рисковать» не значит, что можно обрушить базу данных продукции, а «быть собой» не то же самое, что грузить коллег своей личной жизнью. Они не сумели уловить важные сигналы, потому что слишком волновались и оглядывались на других, – по сути, они переигрывали и вносили ненужный вклад.

Здесь мы подходим к центральной идее нашего исследования: **вклад может быть не только недостаточный, но и избыточный**. Можно тяжело трудиться и принести совсем мало пользы: оступиться на двусмысленности новых правил или поверить в непреложность старых, начав выполнять отличную, но бессмысленную работу. Можно прилагать значительные усилия, которые пройдут мимо цели.

Ценные сотрудники легче замечают такие ситуации, потому что не считают, что то, что ценно для них, обязательно будет важно другим. Они видят дальше своего носа, понимают, что значимо с точки зрения всех заинтересованных сторон. Они узнают, что важно для их начальства, клиентов, коллег, и делают это важным для себя. Направляя усилия туда, где пользу получает больше людей, они повышают свои воздействие и влияние. Пока другие занимаются личным брендом, ценный сотрудник формирует репутацию человека, с которым легко работать и на которого можно положиться в трудную минуту. Пока другие пытаются изменить мир, ценные сотрудники меняют его. Начинают они с себя, постоянно стремясь получить больше информации и скорректировать собственные действия, чтобы попасть в десятку. Благодаря

своим установкам они обходят ловушки старого мышления и не отвлекаются на приманки новой эпохи.

### ***Воздействие порождает инвестиции***

То, как ценные сотрудники воспринимают неопределенность и двусмысленность и реагируют на них, очень хорошо помогает им справиться с трудностями современного рабочего процесса. Гибкие, быстрые, сильные, подвижные и склонные к сотрудничеству люди – именно то, что нужно командам в период глобальных потрясений или когда что-то идет не так. Ценные сотрудники помогут найти решения, пока другие будут указывать на проблемы. Как выразился один менеджер, с таким работником из его команды «не страшно попасть на необитаемый остров», в то время как другого, обычного сотрудника, «самого пришлось бы там спасать». Когда другие думают, где укрыться от бури, ценный сотрудник уже строит мельницу, чтобы воспользоваться энергией ветра. В трудных обстоятельствах ценные сотрудники – это актив, который только растет в цене.

Мы попросили менеджеров оценить вклад ценных сотрудников количественно по сравнению с другими членами команды. В среднем их ценность оказалась более чем в три раза выше типичной и почти в десять раз выше, чем у коллег, вносящих недостаточный вклад (умных и талантливых, но работающих ниже своих способностей). Особенно меня поразил ответ одного старшего технического руководителя из НАСА. Прикидывая ценность вклада одного бывшего заместителя начальника отдела, он сказал: «Я бы сказал, что в двадцать-тридцать раз больше, чем у коллег, и это по осторожным оценкам».

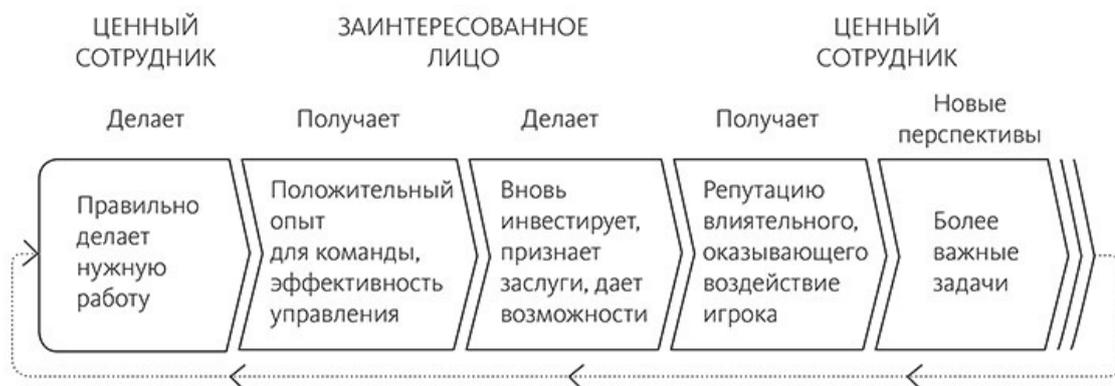
Поскольку таких сотрудников считают в несколько раз более ценными, чем обычных, это становится решающим фактором с точки зрения доступа к разного рода поощрениям – от интересных проектов до продвижения по службе и материального вознаграждения. Когда речь заходит о развитии талантов, именно такие сотрудники получают дополнительное наставничество и серьезные задачи. Ощутимая ценность, которую они приносят, становится вкладом, который вызывает ответные инвестиции и порождает цикл, благоприятный для всех участников.

### ***Формирование ценности***

Ценные сотрудники склонны к самостоятельности и тем самым дарят своим менеджерам спокойствие и уверенность, что работа будет доведена до конца без лишних повторов и напоминаний. Они не просто делают дело, а делают его правильно, создавая в команде позитивную атмосферу. Руководитель одновременно получает хорошо выполненную работу, позитивный опыт для команды и эффективное управление. Когда менеджер осознаёт, что за унцию своего лидерского вклада можно получить тонну ценного результата, он раз за разом продолжает инвестировать в таких работников. Как правило, им доверяют все больше обязанностей и дополнительных ресурсов, в числе которых – поскольку ценные сотрудники эффективны – самые драгоценные ресурсы руководителя, то есть время и репутация. Самим этим сотрудникам дополнительное наставничество обычно идет на пользу, и их часто приглашают представлять начальство на более высоком уровне организации и за ее пределами. При этом ценные сотрудники в нашем исследовании не получали такого доверия и ресурсов изначально. Они все это заслужили. Самые мудрые из них уже на ранних этапах сумели доказать коллегам, что на них можно полностью рассчитывать. Быстрая отдача, последовательность и порядочность стали катализатором цикла инвестиций.

### ***Создание ценности***

Ценность, создаваемая такими сотрудниками, накапливается и подталкивает инвестировать в них снова



Взамен ценные сотрудники получают репутацию звезд и зарабатывают доверие, которое им пригодится, чтобы справляться со все более важными задачами, которые им начинают поручать. Перед ними открывается возможность внести еще более значительный вклад и продолжить цикл: они делают больше, их действия становятся еще весомее, в них видят лидеров, воплощающих ценности организации, и они быстро превращаются в образцы. Когда они приобретают влияние на господствующие в компании порядки и культуру, коллеги начинают их уважать и стремятся подражать им.

### ***Ценная реакция***

Итак, возникает нарастающий цикл инвестиций со стороны заинтересованных лиц, который экспоненциально увеличивает возможности и ресурсы ценных сотрудников и делает их вклад поистине невероятным. Однако они не занимаются бесконечным повторением какого-то выигрышного рецепта: с каждым кругом они учатся, адаптируются к меняющейся среде и все более умело конвертируют вложенные ресурсы в осязаемые плоды. Этот простой, но мощный цикл становится похож на беспрестанно усложняющуюся инвестицию, где небольшие непрерывные оценки и поправки со временем приводят к существенному изменению результата.

В ходе наших бесед стало очевидно, что ценные сотрудники растут быстрее коллег: их чаще продвигают по службе и дают им больше возможностей. Однако дело не только в карьерной лестнице. Скорее такие люди наращивают свой вес в организации и используют заработанную «валюту» нестандартно. Кто-то из них был амбициозен и действительно продвигался вверх, опираясь на возросшее влияние. Другие хорошо себя чувствовали в текущей должности и тратили «политическую валюту» на то, чтобы подбирать себе проекты, управлять рабочим графиком или просто заниматься тем, что доставляет удовольствие. Так или иначе, они были целеустремленными и смелыми. Более того, ценных сотрудников, с которыми мы познакомились, удовлетворяли работа и жизнь в целом.

### ***Упущенные сотрудники***

Стоит отметить, что среди выявленных нами ценных сотрудников были люди разных гендеров, возрастов, рас и этносов. При этом я осознаю, что в нашу выборку попали те, на кого указали лучшие руководители из лучших компаний, которые обычно стремятся к разнообразию и инклюзивности при найме. Конечно, в вашей организации все может выглядеть по-другому. Не исключено, что ситуация, в которой вы оказались, не позволяет вам столь же легко вносить полноценный вклад в работу и получать от нее удовлетворение.

Пытаясь понять, почему некоторые профессионалы приобретают большой вес в определенной ситуации или в организации в целом, нельзя игнорировать фактор неосознанной предвзятости – склонности к стереотипам в отношении каких-то групп людей. Поскольку предвзятость вшита в человеческое сознание, по умолчанию обычно очень ценится одинаковость. Из-за этого вклад одних людей может восприниматься как более ценный, важный и влиятельный, а других – тех, кто не вписывается в доминирующий профиль, – быть представленным в организации недостаточно. Да и при хорошей представленности таких работников иногда недостаточно используют и ценят.

Даже при качественном управлении обычно существуют скрытые группы амбициозных лидеров и ценных сотрудников, которые остаются незамеченными и поэтому не получают возможностей. Руководители очень часто упускают шанс полноценной отдачи от сотрудников. Я надеюсь, что моя книга поможет сделать условия игры равными для всех, укрепит взаимодействие между талантами и управленцами, даст сотрудникам инструменты, чтобы увеличить свой вклад, а менеджерам – идеи и подходы, позволяющие сделать рабочее место более инклюзивным (см. [советы по инклюзивному руководству в восьмой главе](#)).

### **Умножение воздействия**

Изучение вопросов лидерства помогло мне осознать следующее: приходя на работу, люди желают внести вклад, соответствующий их способностям. Если не получается, им плохо. Они хотят работать в организациях, где их ум и талант используют в полную силу, где люди увлечены, быстро учатся и реализуют себя. Недостаточного использования талантов можно избежать: для этого руководители должны уметь раскрыть лучшие черты своих сотрудников, а сами сотрудники – стремиться выложиться по полной. Модель лидерства, позволяющая достичь высокой вовлеченности и использования талантов, изложена в моей книге «Вдохновители», а здесь мы рассмотрим другую часть уравнения: то, как талантливые сотрудники могут максимизировать свое воздействие, а лидеры – помочь членам команды играть на соответствующем уровне. Книга хорошо дополняет «Вдохновителей», ведь, если сотрудники становятся ценными, вдохновение может породить экспоненциальный рост.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.