

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 перебиваться 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 браваде». Вскоре Падман стала такой незаменимой, что Белл вслух удивлялась, как бы она справлялась без Моники¹.

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»².

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: 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 удостоилась медали за службу Америке от организации Partnership for Public Service (Партнерство для государственной службы) за прорывные исследования в области трехмерной печати³.

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

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 Джайантс». Как ресивер* 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** 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***, 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»****.

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. Запутанные проблемы, которые

* Ресивер (или принимающий) — игрок в команде нападения, который специализируется на приеме пасов от квотербека.

** 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.

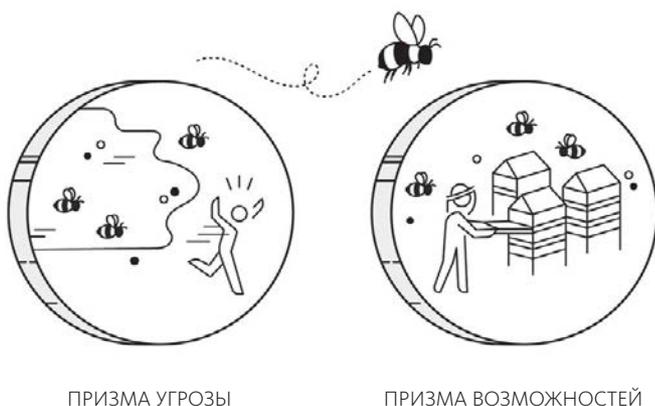
*** 1 ярд = 0,9 метра.

**** 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).

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»⁵. 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.

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 превосходящего 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, выискивать 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.



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

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

