


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

МИОО

Оглавление

Введение	9
----------	---

Часть I. Ценные сотрудники

Глава 1. Ценные сотрудники	19
Глава 2. Будьте полезны	47
Глава 3. Возглавляйте, уступайте	81
Глава 4. Доводите до конца	113
Глава 5. Спрашивайте и корректируйте	144
Глава 6. Облегчайте работу	179

Часть II. Развитие установки ценного сотрудника

Глава 7. Повышайте свое воздействие	215
Глава 8. Стройте влиятельную команду	244
Глава 9. Играйте по полной	281
Благодарности	286
Приложение А. Как заручиться доверием руководства	289
Приложение В. Часто задаваемые вопросы (FAQ)	291
Примечания	299

*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 было 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* 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

* Busy — занятой (англ.).

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 сформулировано, 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 наблюдают 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.