

УДК 316.477
ББК 88.4
Э94

Marc Efron
8 STEPS TO HIGH PERFORMANCE:
FOCUS ON WHAT YOU CAN CHANGE (IGNORE THE REST)

Copyright © Harvard Business School Publishing Corporation Published by arrangement with
Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

Эфрон, Марк.
Э94 От планктона до акулы. Уроки офисной эволюции для амбициозных / Марк Эфрон ; [перевод с английского А. Д. Сайфуллиной]. — Москва : Эксмо, 2019. — 240 с. — (Книги-драйверы).

ISBN 978-5-04-101503-9

Как достигнуть пика продуктивности и совершить «квантовый скачок» в карьере? Какие качества необходимо прокачать, чтобы получить повышение и стать выдающимся сотрудником? Марк Эфрон, основатель Института по Управлению Талантами и карьерный коуч с мировым именем, убежден, что необходимо пройти 8 простых шагов. Все они основаны на научных исследованиях, а их эффективность проверена самим автором во время коучинговых сессий в крупнейших международных компаниях. Эта книга — must read для тех, кто жаждет превратиться из «офисного планктона» в настоящую акулу.

УДК 316.477
ББК 88.4

ISBN 978-5-04-101503-9

© Сайфуллина А.Д., перевод на русский язык, 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

Эта книга поможет ответить на следующие вопросы:

- Что такое цель и чем она отличается от рабочих задач? — Шаг 1.
- Как сформулировать три основные цели? — Шаг 1.
- Как мне стать хорошим лидером? — Шаг 2.
- Нужно ли мне изменять манеру поведения, чтобы стать продуктивным? — Шаг 2.
- Как приобрести нужные знакомства? — Шаг 4.
- Мои качества устраивают мою компанию, зачем мне развиваться? — Шаг 5.
- Как мне понять, что нужно моей компании сейчас и что будет нужно в дальнейшем? — Шаг 5.
- Можно ли мне оставаться собой на работе? — Шаг 6.
- Я не умею притворяться — что мне делать и как это скажется на моей карьере? — Шаг 6.
- Как недосып влияет на мою продуктивность? — Шаг 7.

*Спасибо всем, кто учил меня, бросал мне вызов,
поддерживал меня и вел за собой все эти годы.
Выражаю особую благодарность своей жене Мишель
за ее неустанную любовь и поддержку, которые она
проявляет уже более тридцати лет.*

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие Маршалла Голдсмита	11
Вступление	13
Введение. КАК СТАТЬ ВЫДАЮЩИМСЯ СОТРУДНИКОМ	23
Шаг 1. СТАВЬТЕ КРУПНЫЕ ЦЕЛИ	47
Шаг 2. ПОДСТРАИВАЙТЕ ПОВЕДЕНИЕ	69
Шаг 3. РАЗВИВАЙТЕСЬ БЫСТРЕЕ	99
Шаг 4. НАЛАЖИВАЙТЕ СВЯЗИ	125
Шаг 5. МАКСИМАЛЬНО СООТВЕТСТВУЙТЕ	149
Шаг 6. ПРИТВОРЯЙТЕСЬ	175
Шаг 7. СЛЕДИТЕ ЗА САМОЧУВСТВИЕМ	195
Шаг 8. НЕ ОТВЛЕКАЙТЕСЬ	213
Заключение	226
Приложение	227
Алфавитный указатель	233
Об авторе	239

ПРЕДИСЛОВИЕ

*Маршалла Голдсмита*¹

Марк Эффрон, автор книг «Leading the Way» и «One Page Talent Management» (русск. «Управление талантами. Краткий курс»), предлагает исключительный план действий, позволяющий максимально раскрыть ваш потенциал и достигнуть наивысшего уровня продуктивности.

Я полюбил эту книгу, едва только Марк рассказал, что в ее основе лежит утверждение основоположника современных подходов к менеджменту — Питера Друкера². Множество моих наблюдений о лидерстве основаны на услышанном от Питера Друкера лично, а Марк основывает свою работу на его философии: «Не пытайся измениться. У тебя вряд ли получится. Но упорно трудись над тем, чтобы повысить продуктивность своей работы».

Эта замечательная книга предлагает читателю пройти восемь шагов. Все они важны для достижения вершины продуктивности. Мне

¹ Маршалл Голдсмит — консультант лучших топ-менеджеров США и мира, известный бизнес-эксперт, вошедший в число 50 самых влиятельных мыслителей в сфере менеджмента. Популярный автор и редактор бестселлеров, участвовавший в создании тридцати пяти книг, включая «What Got You Here Won't Get You There» и «Triggers» (русск. «Триггеры»). — *Прим. ред.*

² Питер Фердинанд Друкер (*нем.* Peter Ferdinand Drucker; по-немецки его имя звучит как Петер; 19 ноября 1909, Вена — 11 ноября 2005) — американский ученый австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

хотелось бы поделиться своими наблюдениями по поводу шестого — «Притворяйтесь». Я люблю этот шаг. Марк описывает его следующим образом: «Высокопродуктивный сотрудник старается вести себя правильно, а не „быть собой“. Вы узнаете, что притворство действительно способствует успеху, почему иногда симулировать лучше, чем быть собой, и в каких ситуациях притворное поведение играет определяющую роль».

Я называю это «началом представления». Меня вдохновляет театр. В нем, вечер за вечером, великолепные актеры вкладывают душу в каждое представление. У кого-то болит голова, у кого-то проблемы в семье, но это не имеет значения. Когда спектакль начинается, они стараются изо всех сил. И хотя актер исполняет роль уже в тысячный раз — вон тот зритель в четвертом ряду, быть может, видит постановку впервые в жизни. Для истинного актера каждый вечер — премьера.

И подобно великим актерам, выдающимся сотрудникам иногда необходимо вкладывать все силы в свою игру. Когда им нужно мотивировать коллег на завершение задачи, вдохновить окружающих или сформировать команду, подходящую для работы над проектом, они с этим справляются. И неважно, болит ли у них голова; неважно, терзают ли их личностные противоречия. Они делают все возможное, чтобы их компания добилась успеха. Когда им нужно быть «в игре», они, совсем как звезды Бродвея, начинают представление. Научиться такому непросто, но один из величайших руководителей, знакомых мне, усвоил этот урок, и усвоил хорошо.

И это одна из немногих вещей, которые вы узнаете, прочитав эту книгу. Научно обоснованные рекомендации, опросы для самоконтроля, а также тесты, позволяющие измерить, насколько вы приблизились к желаемому уровню продуктивности, делают данную книгу руководством высшего уровня.

Жизнь хороша.

— Маршалл Голдсмит

ВСТУПЛЕНИЕ

Вот бы кто-нибудь, пока я был молодым, усадил меня и сказал: «Марк, сейчас я расскажу тебе, как добиться большого успеха на работе. Что-то из описанного мной дастся тебе само, для чего-то придется приложить значительные усилия. Одно покажется тебе эффективным, другое — нет. Но я совершенно уверен: мои советы помогут тебе работать продуктивнее, и чем точнее ты будешь им следовать, тем успешнее станешь».

Никто не преподнес мне такого подарка, и я уверен, немногим из вас повезло его получить. Это печально, ведь из-за незнания мы тратим больше усилий на повышение своей продуктивности, чем следовало бы. Нам приходится самим разбираться в советах, найденных в книгах и интернете, полученных от начальства и друзей, ведь нельзя сказать наверняка, какие из них по-настоящему полезны. Рекомендации могут быть как крайне точными, так и полной выдумкой, и выявить истину, не проверив на практике. Поиск секретов продуктивности нередко проходит путем проб и ошибок: мы делаем то, что кажется нам верным, и надеемся на благоприятный исход.

Отсутствие бесед об этом печалит лишь сильнее, если вспомнить: мы определенно умеем повышать продуктивность. Да, правда. Существует набор четких, подробных, неоспоримых и точных сведений о том, как работать продуктивнее. И речь не о банальностях вроде «не падай духом и трудись не покладая рук», а о конкретных пра-

вилах: как ставить перед собой цели, как добиваться необходимых результатов и как быстрее развиваться.

Раз эти факты всем известны, почему мы их не обсуждаем? По-настоящему полезные советы, помогающие повысить продуктивность, спрятаны в пыльных научных журналах — как отдельные кусочки пазла, и в этом основная трудность. Простой человек без ученых степеней не станет разбираться в специальных исследованиях — или не поймет, как сложить разрозненные элементы в цельную картину.

Вероятно, самая большая проблема заключается в том, что подобные наблюдения редко приближены к реальности. Если они и попадают в книгу или статью, то автором обычно является некий эксперт

Я включил в книгу только методы с доказанной эффективностью. Такой подход оставил за бортом некоторые новаторские идеи, но зато читатель может быть уверен: все, описанное в этой книге, работает.

или журналист, разбирающийся в теме, но ни разу не применивший свою концепцию в реальной жизни. Его советы могут быть теоретически верными, вот только часто в них не учитываются такие обстоятельства практической реальности, как занятость человека, конфликт приоритетов или отсутствие поддержки со стороны начальства.

Если собрать все рекомендации подобного рода, распределить их по степени важности, а также приблизить их

к действительности, сделать пригодными для применения и простыми в понимании, успешным сможет стать любой. Высокую продуктивность получится демократизировать — то есть сделать доступной каждому из нас, а не только счастливому кругу избранных. И именно в этом заключается цель этой книги.

Я написал ее, чтобы любой мог стать успешным. С позиции руководителя компании и консультанта по вопросам управления я видел слишком много умных людей, которые не стали высокопродуктивными сотрудниками, поскольку не знали о восьми шагах или не верили в их эффективность.

Потенциальные звезды пускали свою карьеру под откос, пользуясь

лишь одним, самым важным для них, правилом (например, работая усерднее или занимаясь саморазвитием) для достижения успеха и игнорируя остальные семь шагов, и в конце концов оказывались в тупике. Руководители отвергали ценные советы: налаживать партнерство, менять свое поведение — поскольку не верили, что это поможет им работать продуктивнее. Все эти умные, крайне способные люди рассматривали свою работоспособность лишь с одной стороны и теряли преимущества высокой продуктивности.

Прежде чем мы начнем говорить о высокой продуктивности, давайте дадим определение данному термину. Сотрудник с высокой продуктивностью — это сотрудник, своими действиями и достижениями неизменно превосходящий, в абсолютном и относительном выражении, 75% коллег.

Несколько слов в данном определении достойны отдельного внимания. «Неизменно» не значит, что вы изредка проявляете способности или иногда успешно реализуете проекты. Напротив, вы постоянно достигаете чего-либо. «Относительное выражение» означает не только то, что вы превосходите поставленную перед вами цель — вы также должны превосходить ваших коллег. Очень здорово, если вы выполняете больше запланированного, а ваши коллеги выполняют намного больше запланированного. Вот только по сравнению с ними вы все равно останетесь непродуктивным сотрудником.

Как я пришел к восьми шагам

Раз существует восемь шагов к высокой продуктивности, появляется очевидный вопрос: почему их не семь, не девять и не двадцать пять? Путь к восьми шагам начался с публикации моей последней книги (в соавторстве с Мириам Орт) «Управление талантами. Краткий курс» (англ. «One Page Talent Management», «ОРТМ»). Мы написали ее, чтобы разъяснить руководителям, имеющим дело с персоналом, какие аспекты в развитии потенциала сотрудников имеют научное подтверждение, а также предложить самый простой способ применения обозначенных истин.

Читателям понравилась «научная простота» книги, и мы имели удовольствие видеть, как многие компании меняли подход к сотрудникам благодаря нашим советам.

Но я быстро осознал: большинство рекомендаций так и не достигнут основной целевой аудитории — сотрудников. Моя цель заключалась не в том, чтобы руководители лучше организовывали деятельность компании, а чтобы как можно больше сотрудников стали успешными. Разговор с целевой аудиторией о высокой продуктивности напрямую, понял я, поможет облегчить тяжелый труд руководителей компаний в данной области, а также восполнит пробелы там, где управляющие не добились результата. Моя целевая аудитория — это вы.

Я провел восемь лет между публикацией «ОРТМ» и написанием этой книги, исследуя теорию и практику повышения индивидуальной продуктивности. Я хотел проверить идею «научной простоты» на практике и выявить, какие методы, способствующие индивидуальной продуктивности, наиболее обоснованы с научной точки зрения и какой способ применить их — самый простой и легкий. Я включил в эту книгу только методы с доказанной эффективностью. Такой подход оставил за бортом некоторые новаторские идеи, но благодаря ему читатель может быть уверен: все, описанное в этой книге, определенно работает.

Чтобы разобраться в научной стороне вопроса, я проанализировал подробные исследования продуктивности, использованные в «ОРТМ». Например, насколько мне было известно, наукой подтверждено следующее: если ставить перед собой крупные цели и ориентироваться на стратегические принципы компании, то индивидуальная продуктивность повысится. Было ясно, что личное развитие также влияет на продуктивность работы, хотя у меня уже имелось некоторое количество знаний о том, какие именно способности следует развивать и как можно это сделать.

Именно тогда количество вопросов превысило количество ответов. На продуктивность влияет умение оценивать и корректировать свое поведение — но существуют ли нормы поведения, гарантирующие повышение продуктивности в любой ситуации? Что, если речь

идет о совместной деятельности сотрудников? Люди считают ее полезной — но доказано ли ее влияние на продуктивность одного человека? А если говорить о таких аспектах, как сон, физическая активность, питание?

Определить, что следует осветить в книге, а что — пропустить, можно было, лишь прочитав научные исследования по всем возможным темам, связанным с продуктивностью, и решив, насколько оправдано включение тех или иных изысканий в книгу.

Я прочел сотни и просмотрел тысячи статей по вопросам, и лишь часть из них вошла в финальный список. Чтобы включить рекомендацию в книгу, мне требовалось сделать метаанализ, заключающий: те или иные действия определенно увеличивают индивидуальную продуктивность¹. Решающим фактором становилась достоверность, подтвержденная практикой; опыты с крысами или опросы среди студентов не считались достоверными.

Сотрудник с высокой продуктивностью — это сотрудник, своими действиями и достижениями неизменно превосходящий, в абсолютном и относительном выражении, 75% коллег.

Помимо чтения научной литературы, я тщательно изучил самые популярные книги и статьи о повышении индивидуальной продуктивности. Большинство содержало заявления, немедленно разбивавшиеся о недостаточно научное обоснование. Другие могли скорее навредить, чем помочь: в них «знатоки» делились сведениями, в корне неверными. Немногие из концепций, предложенных популярными книгами, статьями и видео о бизнесе, прошли мой отбор.

Из тысяч статей на множество тем лишь восемь советов соответствовали моим стандартам и могли быть включены в книгу. Если вам

¹ Метаанализ подразумевает обзор исследований, связанных схожей тематикой. Цель — понять, насколько совпадают результаты одних исследований с результатами других. Если все исследования привели к схожим результатам, это является убедительным доказательством того, что полученное изыскание является научным фактом.

непонятно, почему никто не систематизировал подобного рода информацию прежде, задумайтесь, сколько для этого необходимо усилий. Если коротко, то восемь шагов включают в себя:

- **шаг первый — ставьте крупные цели:** как ставить перед собой цели, повышающие продуктивность;
- **шаг второй — подстраивайте поведение:** какое поведение способствует продуктивности в той или иной ситуации;
- **шаг третий — развивайтесь быстрее:** как быстрее всего развить самые важные навыки;
- **шаг четвертый — налаживайте связи:** с кем следует налаживать связи и почему;
- **шаг пятый — максимально соответствуйте:** как понять стратегию своей компании и адаптироваться к ней;
- **шаг шестой — притворяйтесь:** почему иногда не следует «быть собой»;
- **шаг седьмой — следите за самочувствием:** как заботиться о здоровье, чтобы поддерживать высокий уровень продуктивности;
- **шаг восьмой — не отвлекайтесь:** как избегать советов, способных помешать высокой продуктивности.

Эти рекомендации не только научно обоснованы — я лично видел, как благодаря каждому из перечисленных шагов сотрудники превращались в успешных руководителей в различных областях, отраслях и уголках земли. И я также видел, как одаренные люди терпели неудачу, поскольку не следовали этим основополагающим правилам.

Будучи помощником американского конгрессмена по кадровым