

Глава 1

Выдающиеся решения о людях: ваш личный ресурс

Летом 1986 года я направлялся на важную встречу в Цюрих. По пути в течение предыдущих четырех дней я делал остановки в Лондоне, Париже, Копенгагене и Брюсселе. В каждом из этих городов я встречался с консультантами Egon Zehnder International (EZI) — международной фирмы, занимающейся подбором руководящих кадров. Я уже провел около тридцати подобных бесед со многими партнерами фирмы и со всеми членами исполнительного комитета.

Но теперь в Цюрихе мне предстояла встреча с самим Эгоном Зендером — основателем фирмы и в тот момент ее председателем. Я был, мягко выражаясь, взволнован (и даже сейчас, спустя многие годы, ощущаю возбуждение). Я хорошо представлял себе статус этого человека, который, окончив Harvard Business School в том году, в котором я родился, в 1959-м основал саму профессию подбора руководящих кадров в Европе, а в 1964-м учредил свою собственную фирму, которая немедленно начала международную экспансию. Он был настоящей легендой.

Мне стыдно признаться, но я не помню большинства вопросов, которые он мне задал в тот день. Зато я отлично помню вопросы, которые задавал ему сам, — возможно из-за поразительных ответов Зендера. Так, я спросил его: «Исходя из вашего более чем 25-летнего опыта подбора

руководящих кадров, многочисленных встреч как с клиентами, так и с кандидатами на самые высокие позиции, ответьте, что делает человека успешным?»

Я ожидал наконец услышать четко продуманную и многократно оправдавшую себя теорию успеха. В конце концов, Зендер сам был весьма успешным человеком. Я видел в нем цельную личность с твердыми убеждениями. Не колеблясь ни секунды, он произнес спокойно и просто: «Удача!»

Ответ, признаться, меня ошеломил. «Удача?» Но Эгон продолжил:

«Конечно, все успешные люди, которых я встречал, были умными. Они были настоящими тружениками. Они верили в важность подготовки любого действия. Они умели находить общий язык с другими. Но если вы спрашиваете меня о самом важном факторе их успеха, я отвечаю — это удача. Их удача заключалась в том, что они родились в конкретных семьях и в конкретных странах. В том, что они обладали определенными уникальными способностями. В том, что они учились в хороших школах и получили качественное образование. В том, что они работали в правильных компаниях. В том, что они сохранили здоровье. В том, что им представлялись возможности для продвижения. Итак, я утверждаю, что главная причина индивидуального успеха — удача».

Наверное, будь я тогда чуть расторопнее и храбрее, сообразил бы задать ему следующий вопрос: какова *вторая* важная причина успеха? Но момент был упущен, мы перешли к другим темам.

За многие годы, прошедшие со времени нашей встречи, я не раз возвращался к своему вопросу и ответу Зендера. Как часто я делился с коллегами мудростью нашего основателя: удача определенно играет знаменательную роль в карьере многих людей, не исключая и меня. Но я также пытался найти и более системный подход, который помог бы людям *действовать*. (Очевидно, что простого пожелания удачи для этого

недостаточно.) Поэтому, проводя интервью* с исключительными кандидатами, встречаясь с впечатляющими клиентами, беседуя с руководителями, которые задумывались о новых путях развития своей карьеры, читая лекции студентам бизнес-школы Гарвардского университета, наблюдая за собственными детьми, я продолжал задавать один и тот же вопрос: «Что именно приводит к неопровержимому карьерному успеху?»

С момента нашей первой встречи с Эгоном минуло более двадцати лет. За это время я провел около двадцати тысяч личных интервью (по тысяче в год и в среднем по четыре в день). Я путешествовал по всему миру — выполняя заказы клиентов, обучая коллег, присутствуя на заседаниях исполнительного комитета нашей фирмы или на встречах с ее партнерами, произнося речи и читая лекции. Во время этих путешествий у меня состоялись тысячи личных глубоких и откровенных разговоров с менеджерами и руководителями, в ходе которых мы обсуждали их карьеру и жизнь, успехи и неудачи.

Я был свидетелем высочайших взлетов и ошеломляющих падений. Я видел примеры выдающегося управления карьерой и жизнью. К сожалению, мне не раз доводилось наблюдать, как удивительно талантливые люди убивали самих себя — в прямом и переносном смысле.

Я признаю, что стал одержим поиском ответа на вопрос: *почему одни люди преуспевают, а другие нет?* Теперь, мне кажется, у меня есть ответ.

Формула успеха

Во-первых, как я уже отметил, я не отрицаю теорию Зендера о необходимости удачи. Удача может способствовать успеху всеми теми способами, которые он перечислил, и многими

* Профессиональный термин в сфере подбора топ-менеджеров, означает собеседование с кандидатом, которое проводится по высшим профессиональным стандартам высококвалифицированными участниками. *Прим. научн. ред.*

другими. Равно как и у неудачи есть масса способов прервать вашу карьеру на любом этапе.

Однако я считаю, что формула карьерного успеха заключается в себе по крайней мере еще четыре компонента:

- наследственность;
- развитие;
- решения о карьере;
- решения о людях.

Я убежден в том, что эти факторы взаимно влияют друг на друга и усиливают друг друга, создавая эффект умножения. Я также уверен, что эти факторы имеют разный вес на разных этапах нашей жизни. Развитие также остается значимым фактором на протяжении всей жизни, но на ранних этапах оно критически важно. Решения о карьере особенно важны, когда вам около двадцати. И последнее (но не менее значимое) — то, что я называю «решения о людях».

Я могу сформулировать это еще жестче: я абсолютно уверен в том, что, когда, завершив формальное образование, мы начинаем профессиональную карьеру, наши решения о людях становятся единственно важным фактором карьерного успеха.

Сейчас давайте рассмотрим каждый из перечисленных факторов более подробно.

Наследственность играет большую и постоянную роль. Она объясняет, например, почему некоторым вещам можно легко обучиться, а другим — нет. Гены способны как возводить вокруг вас стены, так и открывать перед вами двери. Но наследственность не является неизменным, монолитным фундаментом, как принято было считать до недавнего времени. Современные исследования показывают¹, что генетика является достаточно динамичным фактором, поскольку ваши ежедневные усилия влияют на то, какие из имеющихся генов включатся в работу, а какие останутся в нерабочем

состоянии. Это в свою очередь оказывает влияние на выработку тех или иных белков. Для вашего мозга, например, это означает, какие нейромедиаторы будут в нем производиться и как будут формироваться и видоизменяться зоны связи между нейронами². Как видим, старинный спор о том, что важнее — наследственность или воспитание, — привел нас к пониманию того, что равно важны оба этих фактора.

Развитие, которое я понимаю как совокупность формального и неформального обучения, получаемого нами в течение всей жизни, может быть мощной силой для карьерного продвижения. Ваши способности к обучению также частично зависят от вашего карьерного выбора: они определяют, какие возможности для обучения открываются перед вами на рабочем месте и есть ли перспектива постоянно изучать что-то новое.

Очевидно, что умное инвестирование времени и усилий в профессиональное развитие может значительно повысить ваш уровень компетентности и тем самым увеличить ваши шансы на успех. Лучшие возможности для развития могут дать вашей карьере самый мощный импульс.

Но существуют также и очевидные пределы для потенциала развития — как отмечалось выше, способности к обучению частично зависят от генетики. Кроме того, как это ни печально, способности к обучению снижаются с возрастом³. Конечно, можно «научить старого пса новым трюкам» — на это просто уйдет больше времени, и новые трюки он быстрее забудет. Так что затраты на обучение и выгоды от него с течением времени некоторым образом изменяются.

Мой друг Лайл Спенсер, мировой авторитет в вопросах отбора и развития кадров, лаконично очертил границы развития: «Можно научить индюка лазить по деревьям и собирать орехи, но я бы все же нанял для этого белку».

Влияние *решений о карьере* на уровень личного успеха ни в коем случае нельзя недооценивать. Всю свою

профессиональную жизнь я не перестаю удивляться столь значительной разнице в достижениях людей с примерно одинаковым набором способностей, но выбирающих различную профессиональную среду. Среди моих однокурсников, например, были истинно талантливые и яркие личности, которые имели несчастье начать карьеру в непрофессиональных или бюрократизированных организациях. Сейчас они в профессиональном смысле на десятилетия отстают от тех, кто, обладая тем же уровнем потенциала, стартовал в более живых и просвещенных организациях. Проще говоря, правильный выбор карьеры умножает плоды ваших собственных усилий по развитию и, таким образом, становится ключевым фактором выдающегося карьерного успеха.

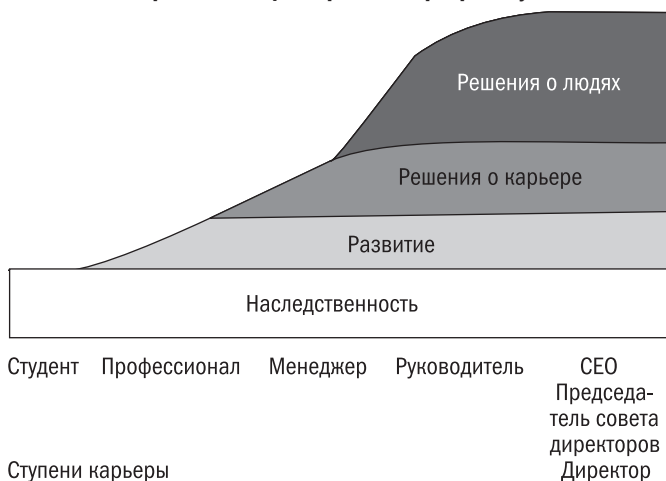
В книге «Career Imprints: Creating Leaders Across an Industry» гарвардский профессор Моника Хиггинс рассказала, как «парни из Baxter» создали биотехнологическую индустрию Соединенных Штатов. Основываясь на своем исследовании 300 биотехнологических компаний и 3200 их руководителей, Хиггинс приходит к выводу, что «инкубатором» большинства успешных новых фирм в отрасли была единственная компания — Baxter Labs. Этот феномен — порождение целой плеяды отраслевых лидеров одной организацией — наблюдался и в других отраслях, например Hewlett-Packard и Apple в высокотехнологичном компьютерном оборудовании и Fairchild в полупроводниках. Очевидно, что вторжение в очаг инноваций оказывает на долгосрочный успех карьеры большее влияние, чем плавание в тихой заводи.

Для большинства из нас *решения о людях* обретают важность в возрасте после двадцати лет. В нашей взрослой жизни появляются друзья: в институте, в аспирантуре, среди соседей или прихожан церкви. Мы создаем семьи. А на своем рабочем месте мы начинаем принимать решения о людях: о коллегах, клиентах и поставщиках.

Став руководителем, вы начинаете работать «руками своих сотрудников», и теперь ваши решения о них являются определяющими для результативности вашего подразделения. По мере того как вы принимаете на себя все больший объем обязанностей, ставки растут, поскольку единственным способом управления становится управление посредством команды людей, которую вы сами собрали. Когда вы продвигаетесь от менеджера до руководителя и в конечном итоге до позиции CEO или председателя совета директоров, решения о людях становятся для вас самым большим испытанием — и самой большой возможностью.

Теперь я могу сформулировать свое жесткое определение еще жестче. Двадцать лет практики, исследований и размышлений убедили меня в том, что *способность принимать выдающиеся решения о людях является самым мощным фактором карьерного успеха*. Это проиллюстрировано на рис. 1.1. Вы можете заметить, что чем дальше вы продвигаетесь в своей карьере и чем выше взбираетесь по карьерной лестнице, тем важнее становятся такого рода решения — как сами по себе, так и относительно всех остальных факторов.

Рис. 1.1. Влияние различных факторов на карьерный успех



Как заслужить признание Гарвардской бизнес-школы

Давайте рассмотрим пример того, как действует на практике «формула успеха». Думаю, Эгон Зендер не будет против, если мы подробно разберем его карьеру — при том, что я позволю себе предположить, что на его карьеру повлияло больше факторов, чем одна лишь удача⁴.

В 2002 году он получил одну из самых высоких наград бизнес-школы за достижения среди выпускников Harvard Business School. Она была учреждена в 1968 году и достается одному-двум выпускникам в год, которые в ходе своей профессиональной карьеры «внесли значительный вклад в развитие своих компаний и сообществ, придерживаясь высших стандартов и ценностей во всем, что они делали». Как отмечал бывший ректор Ким Кларк, лауреаты «являются лучшими среди выпускников. Служа исключительными примерами для подражания, они вдохновляют всех, кто стремится оказать влияние не только на бизнес, но и на общество»⁵.

Как Эгон Зендер сумел добиться такого успеха? Я думаю, взглянув фактам в лицо, вы тоже придете к выводу, что наследственность сыграла свою роль. Гены Зендера сделали его высоким, статным и умным (в традиционном смысле IQ) человеком. (В жизненных «бегах» никогда не преуменьшайте значение внушительного физического облика!) Исходя из личного опыта общения с ним, я могу с уверенностью назвать Эгона мастером того, что сейчас именуют *эмоциональным интеллектом*. (Подробнее об этом будет рассказано в главе 5.) Зендер, безусловно, являет собой цельную личность, обладающую удивительной обязательностью, инициативой и оптимизмом. Это прирожденный лидер со всеми сопутствующими генетическими последствиями. И как отмечает Джим Кузес в своей книге «The Leadership

Challenge», Зендер искусно владеет мастерством вдохновлять людей⁶. У меня нет никаких сомнений в том, что Эгон имеет привилегированную наследственность.

Чтобы совершенствовать полученные от природы способности, Зендер много работал над своим развитием — фактически всю жизнь. Его формальное образование окончилось с получением МВА от Гарварда, но он остался «вечным учеником». Будучи страстным читателем, он проникательно вчитывается в окружающий мир и находит возможность учиться в любой ситуации и при общении с любым человеком.

Развитие заключается и в том, чтобы воплощать на практике полученные знания — на благо себе и своей организации. Зендер много работал — всегда шесть дней в неделю, — чтобы тщательно подготовиться к каждому событию своего напряженного делового графика, будь то встреча или выступление. Приведу один пример. Перед тем как произнести речь, Эгон бесконечное число раз произносит ее перед зеркалом, записывает на пленку и измеряет продолжительность ее частей. Я как-то спросил его, сколько времени ему *на самом деле* нужно, чтобы произнести речь перед группой вновь набранных консультантов. В расписании на это был отведен один час, но, может быть, ему нужно чуть больше времени или чуть меньше? Он поглядел на меня с удивлением. «У меня есть один час, — ответил он, — поэтому речь будет длиться ровно один час». И действительно, она длилась ровно 60 минут — не 59 и не 61.

Очевидно, что наследственность и саморазвитие позволили Зендеру «выйти на поле и принять участие в игре». Я могу доказать, что решения, связанные с карьерой, позволили ему подняться на следующую ступень лестницы успеха. Первое решение состояло в том, чтобы сменить юриспруденцию на бизнес. Второе — в том, чтобы переключиться с рекламы на подбор топ-менеджеров. Фактически

Зендер стал родоначальником этой профессии в Европе, основав фирму на уникальных принципах, предполагающих оригинальный подход к методам консультирования и высочайшие профессиональные требования.

Некоторые из последующих решений Зендера в области бизнеса также можно отнести к разряду «решений о карьере». В их числе отказ от размещения акций на бирже, а также создание уникальной формы равноправного партнерства с соответствующей атмосферой сотрудничества и системой компенсации. Он изложил свой подход, которому до сих пор завидуют многие глобальные фирмы, оказывающие профессиональные услуги, в *Harvard Business Review* в статье под названием «Платите проще»⁷.

Да, это были блестящие карьерные ходы. Но — догадываетесь, куда я клоню? — именно умение правильно выбирать людей явилось доминирующим фактором личного успеха Эгона Зендера. Он *создал выдающуюся организацию, потому что лично участвовал в найме каждого консультанта — по всему миру и в течение всех тех 36 лет, что возглавлял свою фирму*. Именно поэтому я встретился с ним в Цюрихе в тот памятный день 1986 года. Он принимал решение о выборе людей — в частности своего нового сотрудника, — и для него не существовало ничего важнее.

Это было правило, а не исключение. Зендер не допускал никаких исключений — новый сотрудник должен пройти собеседования с разными людьми в разных странах. Фирма и теперь требует, чтобы все кандидаты в консультанты проходили десятки интервью с десятками своих будущих коллег в нескольких офисах перед тем, как предстать перед председателем — чтобы убедиться, что они соответствуют высочайшим глобальным стандартам фирмы и ее культуре⁸.

В завершение истории Зендера могу сказать, что он действительно удачливый человек — гораздо удачливее многих. Его удача зиждется на благоприятном сочетании

наследственных факторов. Эгон же использовал свою удачу и гены как фундамент для развития. Он принимал отличные решения в области своей карьеры и в некотором смысле даже изобрел себе профессию. И все же самое главное — он достиг мастерства в искусстве выбора людей.

Обратите внимание на активный залог в последнем предложении: «он достиг мастерства». Каким образом он принимал выдающиеся решения о людях? Отчасти — изобретая структуру, которая использовала опыт и ум лучших людей в его организации. Бесспорно, Зендер обладает врожденным талантом общения с людьми, но в дополнение к этому он разработал методы, умножающие его способности.

Правильный выбор людей — это ремесло. Ему можно научиться, и ему можно научить.

Что делает менеджера успешным

Каким образом можно было бы определить личный успех?

На мой взгляд, один из лучших примеров анализа персонального успеха приводят исследователи при Центре творческого лидерства в Гринсборо, Северная Каролина⁹. Проанализировав сотни ситуаций подбора менеджеров высшего звена, эти исследователи пришли к выводу, что руководителей считают успешными, если они: 1) показывают высокую результативность организационной деятельности и 2) хорошо выстраивают отношения, особенно с подчиненными.

Согласно этому определению, высокая результативность организационной деятельности (это предмет нашей следующей главы) является необходимым компонентом личного успеха. Но на чем основана она сама? Ее генерируют работники организации, у которых развита способность правильно выбирать людей и принимать решения о них, о каждом отдельно взятом человеке. Несомненно, существенную роль в успехе играет стратегия, важно наличие отличных

продуктов и услуг, активы также имеют большое значение. Но за каждым из этих компонентов — за их созданием и верным использованием — стоят выдающиеся люди.

Что еще мы можем почерпнуть из литературы по менеджменту относительно причин успешной карьеры выдающихся лидеров? Одно из наиболее значительных исследований успешных менеджеров изложено в книге Маркуса Бакингема и Курта Коффмана «First Break All the Rules»*. Основанное на проведенных организацией Гэллапа 80 тысячах подробных интервью с менеджерами более чем 400 компаний, это, наверное, крупнейшее исследование всех времен в данной области. Один из ключевых выводов, сделанных авторами книги — в отличие от нашего мнения о самих себе, — гласит: ни у кого из нас нет безграничного потенциала¹⁰.

Следовательно, если вы не можете полагаться только на личное развитие, вам надо нанимать и продвигать людей, которые обладают нужными талантами. Ваша главная задача — взять к себе лучших людей, расставить их на лучшие позиции, обеспечивающие их рост и развитие, и оказывать им всяческую помощь.

В своей следующей книге «The One Thing You Need to Know... About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success»** Маркус Бакингом рассуждает о четырех навыках, которые нужно отшлифовать, если вы хотите добиться успеха в качестве менеджера. Начинает он с того, что менеджеры, во-первых, должны подбирать правильных людей¹¹.

* Неоднократно издавалась на русском языке, например: Бакингом, М. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? / Маркус Бакингом, Курт Коффман. — М. : Альпина Бизнес Букс ; Альпина Паблишерз, 2009. *Прим. ред.*

** Издана на русском языке: Бакингом, М. Шаг к успеху. Успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех / Маркус Бакингом. — М.; СПб; Киев : Вильямс, 2007. *Прим. ред.*

Рассмотрев четыре базовых навыка хорошего менеджмента, Бакингом переходит к тому «единственному, что составляет выдающееся управление». По мнению Бакингема, это *«поиск и последующая капитализация уникальных способностей каждого сотрудника»*. Другими словами, вы сначала находите выдающихся людей, а потом ставите каждого на нужную позицию — вот два фундаментальных шага в принятии правильных решений о людях.

Бакингом заканчивает свою книгу рецептом «длительного личного успеха»: *«Выявите то, что вы не любите делать, и прекратите это делать»*. Но чтобы прекратить делать то, что вы делать не любите, вы должны иметь возможность делегировать эту работу, то есть вам нужно иметь в своем окружении людей, которые могли бы за это взяться. Давайте теперь представим, что на первых порах вам нравилось то, что вы делаете, но за многие годы порядком надоело. Как продолжать двигаться вперед? Опять же вам надо иметь рядом людей, которые заменят вас. Подготовка хороших преемников во многих случаях является необходимым условием для собственного продвижения. Это еще один повод овладеть мастерством подбора и продвижения лучших людей.

За грань очевидного

Правильный выбор людей крайне важен для крупных и традиционно настроенных иерархий. Но даже в тех компаниях, где профессионалы управляют небольшим штатом (как это всегда было в моем случае), влияние выдающихся решений о людях на личную эффективность может быть весьма впечатляющим.

На втором году работы в EZI я стал подыскивать нового ассистента. Я решил, что консультанту по подбору кадров, коим был я в то время, нет никакого смысла привлекать к этому делу какое-нибудь агентство по подбору персонала.

Для начала я тщательно обдумал, что мне *в действительности необходимо*, сразу исключив вариант, что мне просто нужен человек, похожий на того, кто занимал эту должность ранее. Затем я обсудил со своими более опытными коллегами «профессиональный портрет» идеального ассистента и изменил свое видение на основании этой информации. К тому же меня пленил пример Эгона Зендера, который нанял своего замечательного ассистента Бригитту Йенш одновременно с открытием фирмы, 43 года назад, и продолжает работать с ней до сих пор.

В общем, я подошел к поиску нового ассистента так, будто это был заказ моего важнейшего клиента. Я не стал ограничиваться только теми людьми, которые в тот момент сами искали работу. Вместо этого я подробно изучил лучшие компании и их сотрудников и составил список примерно из сорока кандидатов, ни один из которых не помышлял о перемене работы. Я провел интервью с каждым из них и о наиболее впечатливших меня собрал отзывы тех людей, которым доверял. Ко времени принятия окончательного решения на меня было страшно смотреть: я измучился выбором, боялся ошибиться, чувствовал ответственность за свое будущее и будущее того человека, в жизнь которого я собирался вмешаться.

В результате я нанял Джоанну Эден, которая за последние двадцать лет стала не просто выдающимся ассистентом, но и настоящим «корпоративным активом» нашей фирмы. Она резко улучшила мою производительность труда и качество жизни, став одновременно и ценным сотрудником, и настоящим другом.

Так что именно благодаря Джоанне каждый рабочий день моей жизни я вспоминал о том, что должен дисциплинированно сфокусироваться на правильном выборе людей. Это относится не только к найму людей со стороны, но и к решениям по использованию внутренних ресурсов. Например,

формируя команды для наших внутренних проектов, я всякий раз стараюсь четко продумывать, какие навыки требуются для работы, изучать все доступные возможности, проводить интервью и собирать рекомендации. То же самое я делаю при оценке внешних партнеров, например тренинговых организаций, а также при выборе клиентов.

Тот же подход я применяю и вне работы. Я выбирал няню и садовников столь же системно. Когда меня просили, я помогал другим людям применять этот подход в жизни. Один мой друг десять лет страдал от болей из-за плохого медицинского обслуживания — неправильного диагноза и, как следствие, неправильного лечения. Я помог ему найти *правильного* врача, квалифицированного именно в нужной области, и сейчас мой друг выздоравливает.

Хотелось бы думать, что у меня есть некий необыкновенный талант, но правда заключается в том, что я просто освоил ремесло за долгие годы. И вы тоже можете его освоить.

Не верьте сказкам: научиться этому возможно

«Нутром чую».

Я слышал эту фразу слишком много раз в течение всей своей карьеры. Возможно, вы ее тоже слышали? Обычно ее произносят самоуверенные люди, выказывая себя, когда говорят о выборе людей. Следовательно, эти решения основываются на внутренних чувствах и инстинктах.

Множество людей верит в то, что способность определить, подходит ли данный человек для данной работы, является искусством — результатом действия инстинкта, интуиции, чувства. То есть чего-то такого, что нельзя объяснить словами. Это якобы талант, которым обладают очень немногие люди, а остальные вынуждены оставаться ни с чем.

Интересно, что люди, у которых нет очевидных причин верить в то, что они таким инстинктом обладают, тем не менее верят в это. Они уверенно считают себя интуитивными экспертами в области принятия HR-решений. Я помню результаты одного опроса, который показал, что 65% всех водителей в США считают, что их навыки вождения намного превосходят средний уровень¹². Еще интереснее результаты другого исследования, в ходе которого опрашивались сотни инженеров в двух высокотехнологичных компаниях. Как оказалось, 32% в одной и 42% инженеров в другой компании считали, что они составляют лучшие 5%¹³! Этот эффект известен как «оптимистическое предубеждение».

Кроме того, что это невозможно с точки зрения арифметики, существуют еще три причины, по которым подобная логика дискредитирует себя. Во-первых, она подразумевает, что мы умеем правильно оценивать. Мы этого не умеем. (Например, вера людей в то, что они умеют распознавать ложь, коррелирует с их реальными способностями только на уровне 0,04¹⁴.) Во-вторых, она подразумевает, что мы можем полагаться на инстинкты. Это не так. И в-третьих, она подразумевает, что нам не надо работать над данным вопросом, потому что у нас либо есть способности, либо их нет. В действительности же работать над этим *надо*.

Давайте разберемся в этом подробнее.

Удивительные эксперты!

«Но разве нет на самом деле таких экспертов, которые умеют принимать выдающиеся решения о людях?» — подумайте вы.

Да, есть на свете истинные эксперты в оценке людей. Неудивительно, что некоторые из них работают в фирмах, оказывающих услуги по подбору руководящих кадров. У нашей фирмы есть некоторые данные по этому поводу

(я уверен, что у других фирм в нашей сфере есть аналогичные данные). В недавнем исследовании мы изучили результаты, которые показывали внутренние кандидаты на продвижение в компаниях наших клиентов через несколько лет после своего продвижения. Мы сравнили наши собственные прогнозы этих результатов и прогнозы, составленные внутри *самых* компаний их сотрудниками. (То есть мы брали наше заключение по внутреннему кандидату А, оценку компанией внутреннего кандидата А и данные об успешных или не очень результатах работы сотрудника А, ранее получившего повышение, через несколько лет работы на новой позиции и сравнивали эти три набора данных.) Так вот, точность «внутренних» прогнозов составляла не более 30%, а точность наших — около 90%.

Другими словами, мы были в три раза более точны в своих оценках, чем компании в собственной оценке своих сотрудников, с которыми имели дело в течение многих лет.

Некоторые действительно умеют оценивать кандидатов *намного лучше*, чем это делает большинство людей. Хотя существует значительное количество исследований, посвященных сравнению между собой разных способов оценки (от астрологии и графологии до разных типов интервью, проверки рекомендаций, тестирования и других способов, которые мы обсудим в следующей главе), очень немного исследований посвящено сравнению того, с какой точностью разные люди применяют одни и те же методики. Но и эти немногие исследования показывают, что есть люди, точность оценок которых намного выше, чем у других, даже при применении одних и тех же методик. А при применении лучших методик они добиваются и вовсе недостижимых результатов. В книге Роберта Эдера и Майкла Харриса «The Employment Interview Handbook» обсуждается вопрос о том, действительно ли некоторые интервьюеры работают лучше других. Пять из шести исследований подтверждают

эту гипотезу. Некоторые исследования даже указывают, что точность предсказаний лучших интервьюеров в десять раз превышает результаты их худших коллег¹⁵.

Фактически экспертные оценки (нацеленные на диагноз текущего состояния дел или предсказание будущих результатов) незаменимы во многих областях нашей жизни и деятельности. Выбор объектов для инвестиций, медицинская диагностика, оценка юридических рисков, прогнозирование эффективности кандидатов — это лишь несколько примеров случаев, когда мнение экспертов может и должно быть выслушано. В книге «Blink: The Power of Thinking Without Thinking»* Малкольм Гладуэлл рассказывает о Джоне Готтмане, эксперте по предсказанию успеха или неудачи брака. На основании часового разговора между мужем и женой Готтман может с 95%-ной точностью предсказать, будут ли эти люди вместе через пятнадцать лет. Если же он лично наблюдает пару в течение пятнадцати минут, точность его предсказания будет не намного ниже: около 90%. Как утверждает коллега Готтмана, профессор Сибил Каррере, если они вдвоем понаблюдадут пару в течение всего *трех минут*, то с большой долей вероятности смогут предсказать распад либо продолжение отношений в будущем¹⁶!

Как видим — да, эксперты существуют. Но — нет, они не просто действуют на основании инстинктов. Это хорошо подготовленные и опытные люди. Немного позже мы обсудим этот вопрос подробнее.

Забудьте о делегировании

Но если эксперты так хороши, почему бы тогда просто не поручить им заниматься оценкой людей? Нужно принять ответственное решение? Вызовите эксперта!

* Издана на русском языке: Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений / Малкольм Гладуэлл. — М. : Альпина Паблшерз, 2009. *Прим. ред.*

У этой стратегии две слабые стороны. Во-первых, нашей природе свойственно судить и классифицировать людей, даже если мы к этому совершенно не подготовлены и склонны к поспешным неверным выводам. Вспомните, что больше половины из нас считают себя водителями уровня «выше среднего». Большинство людей наверняка будут долго колебаться, прежде чем принять решение о сложных финансовых вопросах или об инвестициях в новые технологии, особенно в условиях недостатка информации и отсутствия возможности получить квалифицированный совет. Но когда дело касается выбора людей, нашу робость как рукой снимает. Такова реальность, с которой нам приходится иметь дело.

Во-вторых, хотя многие организации приветствуют людей, которые лучше других подготовлены и имеют больший опыт принятия решений о людях (включая многих HR-менеджеров), старшие руководители бизнеса часто считают себя обязанными лично участвовать в этих процессах. И правильно делают: делегировать принятие решений о выборе людей следует не больше, чем делегировать выбор своей второй половины. Или, как сформулировали Ларри Боссида и Рам Чаран: «Расстановка правильных людей на правильные позиции — это та работа, которую лидерам не следует делегировать»¹⁷.

Правда, нередко случается, что те, кто имеет знания, не имеют власти для принятия решений, а те, кто имеет власть, не имеют достаточных знаний. Воистину этот мир несовершенен!

Знать, что именно искать

Многие годы (и задолго до того, как я пришел в эту профессию) решения по поводу человеческих ресурсов считались легкими и необременительными. Такое восприятие

оправданно для инстинктов: либо они у вас есть, либо нет, — но в корне ошибочно в отношении решений о людях.

Решения о людях, как и многие другие оценки, могут быть системно проанализированы и значительно улучшены. Например, чтобы достичь высочайшего уровня точности своих прогнозов, Джон Готтман (психолог по образованию, дополнительно изучивший математику в Массачусетском технологическом институте) за три десятилетия проделал титанический труд по анализу предсказаний успеха в браке.

Первый шаг состоит в выделении тех факторов, за которыми следует внимательно наблюдать. В случае Готтмана это, как он их называет, «четыре всадника»: защитная позиция, обструкция, критика и неуважение. И, как он объясняет, именно неуважение определяет большую часть результата: чем меньше уважения в паре, тем больше вероятность ее распада.

Малкольм Гладуэлл также рассказывает историю Брендана Рейлли, который в 1996 году был председателем медицинского департамента госпиталя графства Кук в Чикаго. Рейлли пришлось решать серьезный вопрос, связанный с повышением точности диагностирования инфаркта. Конечно, это вопрос жизни и смерти и врачи могут ошибаться в обе стороны. Как сообщает Гладуэлл, от 2 до 8% пациентов с инфарктом ошибочно отправляют из приемного покоя домой.

Бывают также случаи, когда у пациента отмечаются симптомы инфаркта, но на самом деле инфаркта нет. Такая ситуация представляет меньшую угрозу его жизни, но для госпиталя все равно является проблемой, так как вынуждает задействовать ресурсы, которые в этот момент могут потребоваться другому пациенту. Ко всему прочему, как пишет Гладуэлл, угроза исков за неправильное лечение заставляет докторов отправлять пациентов в госпиталь при малейшем

подозрении на инфаркт. Это приводит к тому, что из всех пациентов, направленных в госпиталь с подозрением на инфаркт, на самом деле он обнаруживается лишь у 10%.

Стремясь разрешить ситуацию, Рейлли попытался выделить несколько отличительных признаков, на которых следовало сфокусироваться докторам. Это означало, что докторам надо было анализировать меньший объем информации, но более тщательно сконцентрироваться на наиболее полезной.

Рейлли пришел к выводу, что врачи должны диагностировать инфаркт на основании соответствующей картины ЭКГ и наличия трех факторов риска — характерной боли, жидкости в легких и систолического давления. Это простое правило принятия решения значительно уменьшило количество ошибок обоих типов — отправки домой пациентов с инфарктом и приема в госпиталь тех, у кого инфаркта нет¹⁸.

Думаю, идея этого ясна: эксперты (в данном случае — доктора) не полагаются на свои инстинкты. Они *выявляют и проверяют ключевые индикаторы*. Вы можете делать то же самое при принятии решений о людях.

Овладеваем языком

Но оказывается, недостаточно просто выявить и проверить значения этих индикаторов. Вы знаете, на чем надо сфокусироваться, но необходимо также определить весовое значение каждого фактора. Кроме того, нужно владеть правильным словарем, чтобы обсудить диагноз и прогноз с другими людьми в целях принятия правильного коллективного решения. Что случилось бы, если бы Брендан Рейлли говорил по-английски, а персонал его госпиталя — по-немецки? Не было бы никакого проку от того, что Брендан выявил хорошие индикаторы и правильные весовые значения для их сочетаний.

Переместившись в менее драматичную область экспертных оценок, а именно в сферу питания, Гладуэлл обсуждает, почему большинство из нас не может пройти самый простой тест — определить, в каком из трех бокалов находится не та кола, что в двух остальных, тогда как эксперты-дегустаторы способны не только различить десятки видов колы, но и предсказать, как разные сегменты потребителей оценят плюсы и минусы каждого продукта и почему.

В процессе овладения экспертным мастерством дегустаторы вырабатывают навыки тонко различать и ранжировать различные категории вкуса. Они изучают весьма специфичный лексикон, который позволяет им четко описывать свои реакции на различные виды пищи.

Гладуэлл замечает, например, что эксперты оценивают майонез по шести характеристикам, описывающим его внешний вид, по десяти характеристикам консистенции и по четырнадцати характеристикам запаха. Причем каждая из этих характеристик оценивается по 15-балльной шкале¹⁹.

И майонез вовсе не исключение. Посредством такого набора характеристик анализируется *каждый продукт, имеющийся на рынке*. По мере обретения опыта дегустаторы «пропитываются» языком, с помощью которого описывают свои впечатления. Вы опять же догадались, куда я клоню. Выбирая людей, эксперты (сначала сознательно, а потом с большей или меньшей степенью автоматизма) воспроизводят один и тот же процесс: они анализируют поставленные задачи, идентифицируют ключевые компетенции, которые требуются от кандидата, тщательно измеряют эти компетенции у каждого из кандидатов и предсказывают его будущую продуктивность. Все это они могут обсудить с коллегами и принять решение о найме или продвижении.

Я не побоюсь показаться занудой, утверждая, что решения о людях более важны, чем решения о майонезе.

Немного обучения — для лучших результатов

Цель наших обсуждений вовсе не в том, чтобы запугать вас непостижимой сложностью принятия верных решений о людях. Во все не надо иметь глубочайших экспертных знаний о компетенциях и шкалах для их измерения, чтобы значительно *улучшить* свои способности в этой сфере.

Вернемся к нашему примеру с оценкой вероятности разводов. Гладуэлл рассказывает, как группа психологов взяла некоторые из видеозаписей Готмана и показала их обычным людям. Неудивительно, что способность неэкспертов предсказывать результаты была весьма ограниченной. Затем психологи попросили этих людей попробовать еще раз, предложив им небольшую помощь — объяснив, за какими эмоциями надо наблюдать более внимательно. Они разделили записи на 30-секундные фрагменты и предложили людям просмотреть каждый фрагмент дважды: один раз наблюдая за мужчиной и второй раз — за женщиной.

«И что же произошло? — восклицает Гладуэлл риторически. — На этот раз неспециалисты смогли с точностью не менее 80% предсказать вероятность развода»²⁰.

Я сам многократно наблюдал одну и ту же ситуацию: простое обсуждение с менеджерами и руководителями основных концепций процесса оценки людей позволяло им значительно улучшить свои результаты. Не верьте мне на слово. Существует немало примеров, на которых вы можете многому научиться. Так, мой знакомый Оскар Мэрил, будучи старшим HR-менеджером в Citibank, имел опыт работы в США, Европе, Латинской Америке и Саудовской Аравии. Мэрил считает, что его длительная и успешная карьера большей частью основывается на его способности помогать СЕО правильно выбирать людей.

Он также подчеркивает, насколько полезными оказались его первоначальные HR-тренинги в Citibank. Мэрил

и теперь, спустя несколько десятилетий, ясно помнит некоторые из тех сессий, когда проводил интервью с профессиональным актером (который выступал в роли соискателя), а тренер подсказывал по микронаушнику, как себя вести.

Если возможно научиться лучше оценивать людей, почему бы вам этим не воспользоваться?

Немного концентрации — и вы звезда!

Мы порой склонны приписывать значительные достижения человека его Богом данным талантам. Но правда заключается в том, что, практикуясь в чем-либо, даже лучшие из нас становятся еще лучше. В своей книге «Winning» Джек Уэлч рассказывает, что, когда был молодым менеджером, он выбирал правильных людей примерно в 50% случаев, а за тридцать лет работы сумел улучшить этот показатель до 80%²¹.

Я подозреваю, что Джек Уэлч поскромничал насчет оценки собственной точности на уровне 80%. Однако я вовсе не сомневаюсь, что он не только достиг высшего уровня точности в своих оценках людей, но и обладал эмоциональной силой, позволявшей ему признавать свои ошибки и предпринимать решительные действия, чтобы исправлять их последствия.

Давайте рассмотрим еще один пример из практики моей фирмы. Egon Zehnder International — одна из крупнейших и уважаемых фирм, занимающихся подбором руководящих кадров²². Наша работа целиком сосредоточена на решении проблем, связанных с оценкой людей. Так кого же мы привлекаем для проведения такой оценки, в том числе и на высшем корпоративном уровне? Ответ может вас удивить. Люди, которых мы нанимаем, *никогда* прежде не имели дела с управлением персоналом и не работали в других фирмах по подбору топ-менеджеров. Никогда! Мы предпочитаем брать к себе выходцев из отрасли управленческого

консультирования или успешных операционных управленцев в расчете на то, что они смогут понять стратегические и управленческие проблемы наших клиентов²³.

Да, это всегда обладатели двух высших образований или соответствующей профессиональной квалификации, со значимым международным опытом и, как правило, высокой компетентностью во многих сферах бизнеса. Однако вновь подчеркну, мы берем себе сотрудников, у которых *нет абсолютно никакого профессионального опыта в оценке людей!* Мы их нанимаем и лишь затем начинаем обучать и тренировать. Такая бизнес-модель позволила нам построить организацию, которая преуспевает исключительно за счет умения оценивать людей.

И еще раз — искусству оценки людей *можно научиться*. Этому научился я, и вы сможете. Если же вы научитесь, перспективы вашей карьеры вырастут неизмеримо.

Великий парадокс

Выдающиеся решения о людях лежат в основе личного успеха и, как результат, — в основе успеха организаций (это предмет следующей главы). И не странно ли, что именно в этой области очень немногие люди получают хоть какое-то формальное образование?

Как уже говорилось во введении, бизнес-школы, и особенно на уровне магистратуры, склонны умалять важность изучения вопросов управления человеческими ресурсами или в лучшем случае ставить их в один ряд с десятком других функциональных областей. Те бизнес-школы, которые помогают своим студентам развить нужные HR-навыки в должной степени, можно по праву отнести к раритетам нашего времени.

Поэтому неудивительно, что мы встречаем так мало примеров выдающихся решений о людях. Так разве вправе мы

ожидать от людей умения решать важнейшие — и зачастую труднейшие — организационные проблемы, если они не снабжены пригодными и надежными инструментами для этого?

Во введении я говорил о желании инвестировать как Уоррен Баффет, но без обладания его знаниями и опытом. Это невозможно! вспомните, сколько тренингов, курсов бухучета и финансов мы прошли, чтобы научиться принимать правильные финансовые решения. (Ответ: *возможно, даже слишком много.*) Сколько мы выполнили упражнений, разобрали кейсов, провели расчетов, чтобы набить руку в принятии правильных решений? (Ответ: *с избытком.*)

Кроме вытеснения HR-вопросов на периферию внимания бизнес-школ, существует по меньшей мере еще две причины такой странной ситуации. Во-первых, навыки работы с людьми обретают для нас важность спустя довольно большой период времени после того, как мы заканчиваем наше формальное образование и становимся менеджерами. Во время учебы мы обычно не осознаем степень важности решений о людях. Зачем же изучать то, в чем нет срочной потребности? Но к сожалению, чем дальше, тем меньше у нас времени на формальное обучение и тем меньше самоорганизованности. Многие дурные привычки, которые мы приобретаем с возрастом — включая и поспешные оценки, и возможность дать волю своей неосознанной психологической предрасположенности в принятии таких решений, — уже укоренились в нас слишком глубоко.

Во-вторых, как отмечалось ранее, многие считают, что решения о людях — это искусство, основанное на зыбкой почве талантов, ему невозможно научиться, его нельзя совершенствовать при помощи практики. Как мы уже показали, это не так. Вот в чем сермяжная правда: *нет другой такой области, где ваши инвестиции времени и усилий в развитие принесли бы бóльшие дивиденды.* Как объясняет профессор

Гарварда Линда Хил в книге «Becoming a Manager», развитие навыков межличностного суждения является главной задачей саморазвития для тех, кто хочет преуспеть в качестве менеджера²⁴.

Вряд ли вы сразу начинаете учиться на собственном опыте принятия решений о людях — в большинстве случаев между самым принятием решения и получением информации о его качестве должно пройти какое-то время. На результативность человека, назначенного вами на ту или иную позицию, могут повлиять многие внешние факторы — состояние экономики, развитие технологий, действия конкурентов и т. п. Кроме того, оценка результатов работы на высоких, ответственных позициях требует длительного времени, поскольку масштаб не позволяет моментально разработать, внедрить и оценить организационные изменения. По этим причинам большинство менеджеров мало чему учатся лишь на собственном опыте принятия HR-решений, если не получают формального обучения и образования в области базовых инструментов этого ремесла.

И мы по-прежнему верим в то, что умеем принимать верные решения, даже если не учимся на собственном опыте. В действительности все не так, но мы зачастую даже не подозреваем об этом. Исследования человеческого самовосприятия показывают очень низкий уровень его корреляции с реальностью. А в области сложных социальных навыков, где обратная связь является случайной, часто запоздалой и неоднозначной, эта корреляция становится совсем низкой (например, 0,04 для оценки собственных управленческих компетенций и 0,17 для оценки своих навыков межличностного общения)²⁵.

Итак, недостаток формального обучения серьезно затрудняет принятие верных решений о людях — как потому, что в начале карьеры мы недооцениваем его важность, так и потому, что потом безосновательно верим в то, что этому

вообще нельзя научиться. К моменту, когда добираемся до позиций, на которых можем учиться на собственном опыте, — мы уже *теряем навык учиться*. И вдобавок ко всему мы считаем, что умеем делать правильный выбор людей намного лучше, чем на самом деле.

От успеха к счастью

Все это время я старался воззвать к вашей расчетливости и личному интересу. Я пытался наглядно проиллюстрировать тесную взаимосвязь между мастерством в выборе людей и карьерным успехом. Я надеюсь, вы уже убедились в том, что звездные менеджерские карьеры построены не только на удаче, генетике, постоянных усилиях по саморазвитию и верных решениях о своей карьере, но также (и *большей частью*) — на совершенствующихся по мере карьерного роста решениях о людях. Надеюсь, я сумел убедить вас в том, что этим навыкам можно научиться. Именно этому и будет посвящена оставшаяся часть книги.

Но следующие несколько абзацев этой главы я обращаю к другой части вашего мозга — или скорее к вашему сердцу. Я хочу поговорить о вещи куда более фундаментальной, чем просто карьерный успех, — о *личном счастье*.

Философы всех цивилизаций и эпох неизбежно приходили к выводу, что счастье является конечной целью человеческого существования. Аристотель называл счастье *величайшим благом* (*summum bonum*). Да, мы стремимся и к другим вещам: деньгам, власти, здоровью или успеху в карьере. Но нам они нужны не сами по себе, а постольку, поскольку мы верим, что они могут сделать нас счастливее.

Счастье в последние годы пристально исследовали такие известные люди, как Михай Чиксентмихайи²⁶, Дэн Бейкер²⁷ и Мартин Селигман. Селигман, бывший президент Американской психологической ассоциации, является главным

пропагандистом движения позитивной психологии, которая фокусируется в первую очередь на умственном здоровье, а не на болезнях. В книге «Authentic Happiness»* Селигман представляет обманчиво простую формулу большого и длительного счастья²⁸. Хотя генетические особенности могут накладывать свои ограничения на этот уровень, другие факторы находятся под контролем самого человека. Среди них наиболее важны личные взаимоотношения и степень удовлетворенности работой.

Вот окончательный вывод этой главы: мастерство в выборе людей позволит вам воздействовать на оба этих фактора — оно улучшит ваши взаимоотношения с окружающими и повысит вашу профессиональную удовлетворенность.

Принятие выдающихся решений о людях — важнейший жизненный навык. Это решающий навык, который определяет и успех вашей карьеры, и ваше личное счастье.

Выдающиеся решения о людях важны не только для личного успеха, но и для стабильного успеха организаций. Это тема следующей главы.

* Неоднократно издавалась на русском языке под разными названиями: Новая позитивная психология / Мартин Селигман. — М. : София, 2006; В поисках счастья / Мартин Селигман. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*