

Глава 3

Почему так непросто правильный выбор людей

Я хочу рассказать вам роковой эпизод одной из моих встреч, происходившей в Кембридже, Массачусетс, осенью 1998 года.

«Я понимаю, почему решения о людях так важны на высших уровнях и оказывают такое влияние на результаты корпораций, их капитализацию и атмосферу в них, — говорила мне старший редактор Harvard Business Review, мягко предваряя свой отказ. — Это все понятно. Но я уверена, что сейчас большинство компаний отлично знает, как эти решения принимать. Поэтому я прошу прощения, но мы не можем принять ваше предложение».

Я возлагал большие надежды на эту встречу. Мое предложение написать статью для Review могло быть либо принято, либо отвергнуто — на месте. Апеллировать было не к кому. Второго шанса у меня не было. В тот момент я был расстроен не на шутку.

К 1998 году я уже накопил 12-летний опыт консультирования по подбору руководящих кадров. Некоторое время я руководил нашей глобальной командой по профессиональному развитию, что помогло мне понять, насколько универсальна на самом деле проблема верного выбора людей.

В то же время постоянно рос и мой интерес к глубинным причинам организационной эффективности. Я прочитал сотни книг, статей и исследований о принятии решений

о людях. Я был искренне уверен, что в этой области можно значительно улучшить многое, и хотел помочь другим людям воспользоваться этими возможностями — будь то с профессиональной помощью нашей фирмы или без. Я решил первым делом опубликовать статью на эту тему в Harvard Business Review (HBR), признанном самым влиятельным бизнес-изданием в США.

Конечно, я знал, что пробиться в издание будет непросто. HBR принимает в среднем не более 2% от предложенных статей. До этого момента я вообще нигде не печатался. Мой хороший друг (бывший по совместительству автором бизнес-бестселлеров) как раз незадолго до того рассказывал мне, какие барьеры он был вынужден преодолевать в течение предыдущих полутора лет, работая с редакторами HBR над шлифовкой и полировкой своей статьи, которая в итоге все-таки была опубликована на страницах журнала.

Итак, возвращаясь к той встрече... Старший редактор, зарубив мои надежды на корню, теперь подыскивала вежливый способ распрощаться. Я боролся за свое писательское выживание что было сил. Я страстно убеждал ее, что не согласен с ее позицией и что мой международный опыт свидетельствует о том, что даже *лучшие в мире организации* допускают всевозможные ошибки в выборе людей.

Это ее не впечатлило. Я стал перечислять примеры — как из моего личного опыта, так и широко известные. Эта уловка тоже не сработала. И тогда я спросил ее: «Поделитесь со мной своим *личным* опытом. Как с этим обстоят дела у вас, в HBR?»

Такое иногда можно увидеть в голливудских фильмах: тучи расступаются, столб солнечного света опускается на землю. Я затронул определенную струну!

Как оказалось, до прихода в HBR эта женщина с отличием окончила одну из лучших программ МВА и некоторое время успешно работала в одной из лучших международных

консалтинговых фирм. Отвечая на мой вызов, она начала вспоминать свой опыт общения с клиентами консультационной фирмы, свою работу в HBR над статьями, а также решения о людях, принимавшиеся в HBR. Было заметно, как она буквально перелистывает страницы своей памяти, и изменяющееся выражение ее лица отражало множество наблевших вопросов, с которыми ей пришлось столкнуться на протяжении своей карьеры. Она поняла, что если даже в этих замечательных организациях, которые (по крайней мере, теоретически) должны обеспечивать доступ к самым лучшим в мире идеям о менеджменте, есть что усовершенствовать в процессе выбора будущих сотрудников, то, возможно, идея моей статьи была вовсе не так уж и плоха.

Я внутренне торжествовал, и вдруг... «Я должна спросить вас, — промолвила она, — вы хорошо пишете?»

Я воспринял вопрос как кинжал, нацеленный прямо в мое авторское сердце. Я снова решил, что прямой ответ будет самым правильным. «Нет, я не писатель, — признался я. — Я никогда не писал ни книг, ни статей. Как вы уже догадались по моему акценту, английский язык не является для меня родным. Так что прославленным редакторам HBR придется мне помочь. Но что я действительно могу предложить — это уникальное сочетание опыта, знаний и личных размышлений о том, как можно совершенствовать решения о людях. И конечно, мой искренний энтузиазм, направленный на то, чтобы помочь компаниям добиться успеха».

Честность и настойчивость сыграли свою роль. Она сказала, что, поразмыслив, оценила мое предложение, а также, что HBR вообще предпочитает работать с авторами, приветствующими помощь редакторов. Получилось!

Со встречи я уходил, чрезвычайно довольный ее результатом, как это бывает, когда один шанс из пятидесяти оказывается твоим. Правда, передо мной маячила новая проблема: я пока не имел представления, о чем буду писать

в этой невероятной статье. Не то чтобы у меня не было идей (на самом деле идеи просто переполняли меня), — скорее, у меня не было структуры статьи.

В конце концов мне удалось справиться и с этой задачей. Под названием «Наем без увольнений» моя работа была опубликована в выпуске за июль/август 1999 года¹. Она моментально снискала успех, шесть лет продержалась в числе бестселлеров по количеству дополнительно изданных оттисков и вошла в круг обязательного чтения в курсах нескольких университетов и корпоративных программах обучения.

Шесть лет спустя я опубликовал статью «Getting the Right People at the Top» («Как заполучить правильных людей на самый верх») в MIT Sloan Management Review². Она в одночасье (если не считать тех долгих месяцев, пока я ее писал) обрела успех и моментально вошла в десятку самых популярных репринтов этого журнала.

Как бы мне того ни хотелось, я, к сожалению, не могу констатировать, что этот успех зиждется на моем писательском даре. Главная его причина заключается в том, что тема этих статей оказалась *крайне* важной для работников организаций всех типов и размеров, и при этом ей было посвящено очень мало публикаций. (Ситуация, к сожалению, пока не изменилась.) Второстепенная причина состоит в том, что мне удалось правильно структурировать свои идеи. После нескольких фальстартов я понял, что начинать надо с так называемых «ловушек» — то есть причин, по которым привлечение лучших людей было (и остается) столь *трудным* делом.

Именно об этом здесь пойдет речь. Когда делаешь ставку на победителей, не попадай в ловушки. Давайте рассмотрим типичные.

- Удача вам не благоволит.
- Оценка людей для сложных работ и должностей трудна сама по себе.

- Качество процесса принятия решения страдает от мощных психологических предубеждений.
- Неверная мотивация и конфликты интересов могут с легкостью саботировать эти решения.

Небольшое предостережение: недавно я пролистал книгу, которая обещала превратить меня в Уоррена Баффета, не требуя от меня никакого дополнительного обучения или опыта. С одной стороны, это абсурдное обещание. Чтобы стать таким же, как Баффет, нужно обладать такими же навыками, как у Баффета, и, возможно, некоторой долей присущей ему удачливости. С другой стороны, вы определенно можете изучить несколько простых принципов, таких как «Не кладите все яйца в одну корзину», «Не покупайте бумаги, в которых не разбираетесь» и «Не рассчитывайте переиграть рынок».

Эта глава предложит вам аналогичные общие принципы, а также даст указания, к каким ресурсам обратиться, если вы хотите глубже исследовать тему. Надеюсь, что, раскрыв типичные ловушки в сфере принятия решений о людях, вы не только сможете избежать катастроф — больших провалов, неловкостей или скандалов, — но и постепенно начнете выигрывать.

Удача вам не благоволит

Как уже говорилось в предыдущей главе и было показано на *рис. 2.3*, распределение таланта имеет очень широкий диапазон. Людей с исключительной результативностью крайне мало. По этой причине вы с гораздо большей вероятностью наймете человека среднего уровня результативности, а не исключительного. Говоря проще, ваши шансы сделать ставку на победителя заведомо невелики.

Но, как тоже отмечалось ранее, разница между ожидаемой результативностью обычного человека и человека

выдающегося может быть просто громадной. Как правило, компания, которая нанимает посредственных руководящих сотрудников, показывает плохие результаты — особенно в сравнении с теми компаниями, которые умеют выявлять, привлекать и удерживать выдающихся лидеров. Очевидно, что ваша задача в данном случае — склонить удачу на свою сторону.

Трудность оценки

Другая проблема заключается в том, что сама по себе оценка людей при отборе на сложные позиции — дело непростое. Причин тому множество, как то: более высокая цена ошибки при оценке, уникальность и изменчивость самих характеристик предлагаемых позиций, трудность в оценивании неосязаемых черт характера и ограниченный доступ ко многим потенциальным кандидатам. Давайте рассмотрим перечисленные причины по порядку.

Цена ошибки при оценке

Одна из причин сложности оценки людей состоит в том, что ошибки при оценке накладываются друг на друга. Это прямо следует из теории вероятностей. Поскольку многим это непонятно, давайте остановимся на этом подробнее. Откуда берется высокий процент ошибок, если мы мастерски умеем оценивать? Ответ прост: *очень трудно добиться высокой избирательности.*

Чтобы разобраться с этим, ответьте на следующий вопрос. Предположим, вы хотите взять только лучшие 10% кандидатов на некую позицию. Пусть точность вашей оценки составляет 90%. Итак, какова вероятность успеха? Многие предположат, что 90%, но на самом деле — всего 50! И вот почему: если вы оцените 100 кандидатов, то 10 из них составят требуемые лучшие 10% (правда, мы пока не знаем,

кто именно). Из этих 10 вы правильно оценили 9, потому что точность вашей оценки составляет 90%. Звучит неплохо, пока мы не вспомним об оставшихся 90 кандидатах. Допускаемая вами 10-процентная ошибка при оценке привела к тому, что из этих 90 человек 9 были ошибочно отнесены к категории «лучших» (см. рис. 3.1). Так что из 100 кандидатов к категории лучших вы отнесли 18, половина из которых таковыми не являются. В случае найма всех 18 человек вы бы взяли на работу девятерых «статистов».

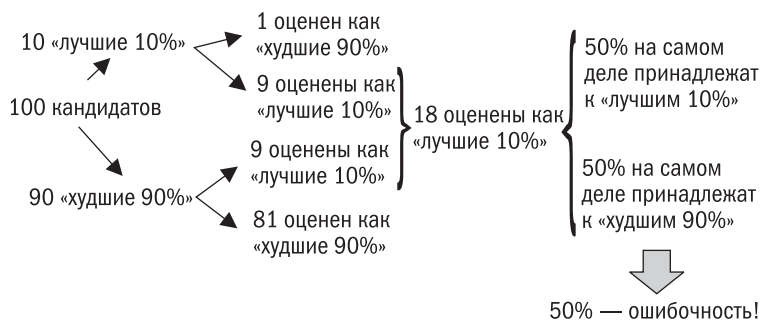
Рис. 3.1. Очень трудно достичь высокой избирательности

Пример:

Намерение нанимать только «лучшие 10%»

90%-ная точность оценки

Какая часть из настоящих «лучших 10%» будет нанята на самом деле?



Уникальность позиций

Оценивая кандидатов на любые позиции, компании должны представлять более или менее отчетливо одновременно следующее:

- Какие навыки и качества необходимы на самом деле?
- Что каждый из кандидатов продемонстрирует на самом деле?

Конечно, существуют должности, набор навыков для работы в которых описан очень четко, и компании нанимают людей на эти позиции постоянно и в большом количестве.

Это касается некоторых видов ручного труда, работы на некоторых видах конвейеров (заметьте — вовсе не на любом конвейере или линии сборки). Это может касаться и некоторых видов деятельности «белых воротничков». Даже для многих искушенных выпускников магистерских программ, работающих в ведущих мировых компаниях, некоторые позиции четко определены, и при помощи глубокого и основательного анализа сформулированы качества, коррелирующие с успешными результатами работы на этих позициях.

Классическим примером могут служить творческие люди с высоким коэффициентом IQ, нанимаемые такими организациями, как Microsoft. В книге «How Would You Move Mount Fuji?»* Вильям Паундстоун описывает использование головоломок в ходе интервью как способ отобрать самых креативных людей с высшим уровнем творческого мышления — свойством, которое высоко ценится многими компаниями³. Многие другие позиции, такие, например, как бренд-менеджеры для компаний, производящих потребительские товары, обычно требуют наличия общих навыков, список которых давно известен большинству мультинациональных корпораций. Этот перечень лежит в основе их процесса отбора кандидатов.

Но многие виды работ поистине уникальны. Чем ближе к вершине иерархической пирамиды организации, тем уникальнее позиции. Как писали Натан Беннетт и Стивен Майлс, роль СОО — главного операционного директора — определяется в основном относительно СЕО — главного исполнительного директора, и в этом отношении два потенциальных СОО не могут быть квалифицированы совершенно одинаково⁴. Позиция СОО (которую я использую

* Издана на русском языке: Паундстоун У. Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов / Уильям Паундстоун. — М.: Альпина Бизнес Букс; Альпина Паблшерз; Харвест, 2008. *Прим. ред.*

только как наглядный пример), казалось бы, является конкретной, специфичной и легко определяемой. В реальной жизни ее наполнение абсолютно ситуативно. СОО может быть исполнителем, «кнутом», агентом изменений, «плохим полицейским» (если СЕО играет «хорошего полицейского»), потенциальным наследником и т. д.

Изменчивость позиций

И это не все. Работа руководителей нестабильна. Требования и приоритеты могут быстро меняться при изменении макроэкономических, политических, технологических и конкурентных факторов. Проще говоря, то, что нужно сегодня, завтра будет совершенно бесполезным.

В статье «Наем без увольнений» я привел пример, который в то время был на первых полосах газет: случай Фрэнка Барнабе, который незадолго до этого был нанят в качестве руководителя Telecom Italia. Это был большой недавно приватизированный конгломерат, цены на акции которого постоянно катились вниз, а история его руководства состояла в смене суматохи беспорядком. Тогда Барнабе представлялся лучшим кандидатом на эту позицию: до прихода в Telecom Italia в 1992–1998 гг. он возглавлял трансформацию одной из крупнейших в мире энергетических компаний, ENI, в высокоприбыльный и уважаемый бизнес с котирующимися акциями, несмотря на имевшееся наследие экстремальных менеджерских перемещений. Навыки Барнабе считались настолько подходящими для новой работы, что акции Telecom Italia выросли на 5% в тот день, когда было объявлено о его назначении, и этот многомиллиардный рост рыночной стоимости компании был основан исключительно на его репутации.

Но через два месяца работа Барнабе полностью изменилась. Telecom Italia стала объектом недружественного поглощения со стороны Olivetti Corporation. В этот момент

весь опыт Барнабе по проведению, например, культурных изменений оказался не соответствующим требованиям времени. Чтобы защититься от Olivetti, ему надо было быстро улучшить краткосрочные финансовые показатели, быстро оценить ценность и синергию главных и второстепенных направлений бизнеса и немедленно возвести инвестиционные и организационные преграды, которые могли бы помешать исполнению планов Olivetti по поглощению.

Однако противник оказался могущественным — или Барнабе был недостаточно подвижным. Olivetti успешно завершила сделку, и Барнабе пришлось подать в отставку спустя полгода после назначения, которое сулило успех и ему самому, и возглавленной им организации.

Неосвязаемость характеристик

Четко осознавать свои требования — хорошо и важно, но недостаточно для оценки соответствия конкретного кандидата предлагаемой позиции. Компетенции, отличающие одного топ-менеджера от другого, как правило, находятся в зоне «неосязаемого», которую гораздо сложнее оценить, чем такие качества, как общий интеллект или знание конкретной отрасли.

Впервые осознание того, что успешный опыт работы в определенной отрасли недостаточен, пришло ко мне при работе с телекоммуникационной компанией, базировавшейся в США. Она подыскивала CEO для своего филиала в Латинской Америке. Этот филиал был результатом приобретения американской компанией обоих партнеров совместного предприятия — уже давно существовавших местных компаний. Как это часто случается, бывшие CEO двух приобретенных компаний были приглашены в совет директоров совместного предприятия, будучи его крупными акционерами. Совет решил, что новый CEO должен обязательно иметь опыт разработки стратегии. Рынок становился все

более тесным, так что новый игрок мог занять на нем место сейчас — или никогда. И поскольку новое предприятие пока не имело маркетингового плана, новый СЕО должен был быть еще и специалистом в продажах и дистрибуции высоких технологий. Итак, были сформулированы требования и запущен международный поиск.

Через три месяца совет нанял ветерана отрасли, который, казалось, идеально вписывался в должность руководителя подразделения. Он был весьма успешен в качестве руководителя телекоммуникационной компании в том же секторе, но в другой части света. Он был эффективным стратегом (некоторые говорили даже — блестящим) и проверенным экспертом по маркетингу. Он отлично понимал все вопросы технологий, продуктов и клиентов — намного лучше, чем остальные девять кандидатов.

Но он проработал всего полгода, и это время стало настоящей катастрофой. Как оказалось, ему недоставало всего двух навыков, которые были действительно необходимы: опыта ведения переговоров и межкультурной деликатности. По первому пункту — переговорам — наш новый СЕО должен был отчитываться перед тремя руководителями, каждый из которых имел свои запросы и задачи. Американская компания хотела использовать новое предприятие для того, чтобы продвигать свои продукты в новом для нее регионе. Один бывший СЕО-совладелец больше фокусировался на рентабельности и хотел для повышения прибыли поднять цены. Другой бывший СЕО-совладелец хотел снизить цены, так как считал, что объемы продаж — основополагающий фактор успеха. Новый СЕО хотел осчастливить каждого и тем самым стал врагом всем.

Этот конфликт был осложнен культурными различиями, присущими разным стилям коммуникации. Американцы вели себя агрессивно. Латиноамериканцы демонстрировали почтительность, но только на публике. За кулисами они

проявляли такую злость и разочарование, что компания вскоре оказалась буквально в ступоре. Старшие менеджеры компании, попав под перекрестный огонь воюющих боссов, стали в массовом порядке увольняться. Ключевые дистрибьюторы, почуяв неладное, переметнулись к другим поставщикам. За полгода компания оказалась на грани банкротства.

Но у этой истории счастливый конец. Следующему CEO удалось поставить компанию на рельсы и даже добиться процветания — и тоже за полгода. Не имевший никакого опыта работы в телекоммуникационной отрасли, он был уроженцем той страны, в которой располагался филиал компании, и старые CEO-совладельцы знали его лично и уважали. Кроме того, он десять лет проработал в Соединенных Штатах, что дало ему возможность наладить отношения с руководителями материнской компании. Но залогом успеха явилась его способность возводить мосты между людьми, что позволило объединить всю организацию для воплощения единой стратегии.

В числе компетенций, которые ищут компании в кандидатах на руководящие позиции, не только ориентированность на результаты, но также и способность к сотрудничеству, развитию людей, управлению командами и управлению изменениями. Излишне говорить и о сложности измерения этих неосязаемых качеств, этих «мягких» навыков.

Одним из способов рассмотрения этой проблемы является самооценка. (Если можно измерить чью-либо продуктивность, надо начать со своей, не так ли?) Оказывается, нам, людям, это не так хорошо дается. Даже в областях, допускающих постоянную, немедленную и объективную обратную связь (таких как спорт, например), коэффициент корреляции между нашей самооценкой и объективными показателями не превышает 0,5. (При абсолютно точной самооценке этот коэффициент был бы равен 1,0.) Выражаясь техническим языком, способом измерения «объясняющей способности»

оценки является возведение коэффициента корреляции в квадрат. То есть в описанном случае возведение в квадрат 0,5 дает 0,25. Это означает, что только 25% отклонений результативности деятельности объясняется нашей самооценкой, а остальные 75% зависят от других факторов. Это говорит о весьма малой степени самосознания людей.

Если же передвинуться в сферу сложных социальных навыков, которая характеризуется случайной, отсроченной и неопределенной обратной связью, то здесь коэффициент корреляции падает до мизерных значений — от 0,17 для самооценки навыков межличностного общения до 0,04 (почти полный ноль) для менеджерской компетентности⁵.

Мудреное дело — реально оценить себя, не правда ли? Теперь попытайтесь представить, каково это — оценивать «мягкие» навыки *других людей*.

Недоступность кандидатов

И без того сложную ситуацию осложняет неприятие кандидатами любых попыток их досконального изучения в процессе оценки. У них на это не хватает времени, и они чрезвычайно озабочены конфиденциальностью самого процесса. В результате их участие в процессе их собственной оценки весьма ограничено.

Проблема доступа к кандидатам усугубляется в том случае, если они в нужный для вас момент не ищут работу. А так как большинство из них не ищут работу в нужный для вас момент, проблема становится доминирующей и может ограничивать ценностный аспект выбора внешних кандидатов.

Хуже того, проблема доступности кандидатов экспоненциально растет по мере роста уровня позиций в иерархии. Как правило, студенты выпускного курса, ищущие работу, не щепетильны в отношении конфиденциальности. Они терпеливо сносят любые виды тестов, изнуряющие интервью и углубленную проверку рекомендаций. Не в пример им

высшие руководители все это «на дух не переносят» — либо их ежедневник густо исписан на месяц вперед, либо они полностью удовлетворены нынешней работой, либо они не желают доверять вам свои персональные данные, дабы не повредить собственной карьере и репутации своего нынешнего нанимателя.

Психологические предубеждения

Процессу поиска подходящего человека для любой работы препятствуют различные психологические предубеждения и другие силы, которые действуют как в команде, которая занимается наймом, так и в компании в целом.

За этими предубеждениями скрываются фундаментальные причины. Наше сознание и тело сформировались в результате сотен тысяч лет эволюции, и мы не слишком отличаемся сегодня от тех, какими были 10 000 лет назад, когда состояли в полукочевых кланах или племенах охотников в саванне. Эволюционные психологи говорят о том, что эволюция не успевает за изменениями в нашем общественном устройстве, произошедшими за последние несколько тысячелетий, и особенно за теми молниеносными преобразованиями, которыми ознаменован XX век и текущие десятилетия. Выработанные за сотни тысяч лет и запрограммированные в мозге реакции помогали нам выживать в прошлом, но на сегодня они изжили себя и не соответствуют нынешним формам и требованиям жизни.

Мы не можем в течение короткого времени изменить свою исконную человеческую природу или жесткие связи нейронов своего мозга. Но мы *можем* хотя бы стремиться к пониманию этой природы с тем, чтобы управлять нашими инстинктами и не попадать в их ловушки⁶.

Влияние эмоциональной предрасположенности на решения, которые на первый взгляд выглядят рациональными,

подробно освещено в разных областях, в том числе в экономике и финансах. Например, Дэниел Канеман удостоился Нобелевской премии по экономике в 2002 году за то, что «интегрировал выводы психологических исследований в экономику, особенно применительно к человеческим суждениям и принятию решений в условиях неопределенности». Одновременно быстрое развитие области поведенческих финансов, исследованной Питером Бернштейном в книге «Against the Gods»*, дало нам инструменты для понимания и обращения с предубеждениями, которые оказывают влияние на наши финансовые решения⁷.

Аналогично этому работают и многие эмоциональные предубеждения, препятствующие принятию правильных решений о людях. Большинство из них проявляются в зоне, которую один из исследователей называл нашей «адаптивной бессознательностью». По определению, они недоступны для нашего сознания, хотя и оказывают сильнейшее влияние на наши суждения, чувства и поведение⁸. Чем выше ставки (например, чем выше должность, для которой мы подбираем кандидата), тем более мощным оказывается действие этих сил.

В мой список типичных предубеждений входят:

- откладывание на завтра;
- переоценка способностей;
- суждение по первому впечатлению;
- навешивание ярлыков;
- оценка людей в абсолютных категориях;
- поиск подтверждающей информации;
- стремление «сохранить лицо»;
- приверженность привычному;

* Издана на русском языке: Бернштейн П. Против богов. Укрощение риска / Питер Л. Бернштейн. — М. : Олимп-бизнес, 2008. *Прим. ред.*

- эмоциональное якорение;
- стадное чувство.

Я посвящу небольшой раздел каждому из перечисленных предубеждений, но сначала хочу привести пример из реальной жизни, иллюстрирующий их действие.

Международная технологическая компания решила нанять команду людей для управления новой важной линейкой услуг. Процессом найма руководил CEO, прежде бывший партнером в одной из ведущих консалтинговых компаний. Он нанимал каждого из ключевых участников будущей команды напрямую — либо тех, кого знал лично, либо по рекомендации знакомых.

Руководимый своей привязанностью к привычному, этот CEO нанял нескольких стратегических консультантов, основывая свои решения на суждении по первому впечатлению. Ни он, ни его компания не провели тщательного анализа того, какие компетенции требовались от членов новой команды. Кандидаты считались «подходящими» на основании их безукоризненных дипломов, замечательного предыдущего опыта работы, положительного внешнего впечатления и отличных коммуникационных навыков. Не был исследован вариант возможного несоответствия этих людей предполагаемым позициям — посредством углубленных интервью для проверки их реальных достижений и поведения в аналогичных ситуациях либо внимательной проверки их рекомендаций. Этот CEO также использовал неправильную систему отсчета: он сравнивал кандидатов с другими консультантами по управлению, а не с менеджерами, обладавшими навыками в соответствии с задачей, которая диктовала наличие высокого уровня технологической подготовки, а также лидерских, операционных навыков и навыков сотрудничества.

К тому времени, когда члены совета директоров узнали достаточно, чтобы начать беспокоиться, CEO уже провел

все назначения. В свете сложившейся ситуации все озаботились сохранением лица. Отмена решений CEO, которого сам совет нанял не так давно, привела бы к конфронтации. То есть не только CEO должен был бы признать произведенные им назначения ошибочными, но и совет должен был бы признать ошибочным назначение этого человека на должность CEO. Стадное чувство (вполне человеческое нежелание «высовываться») сообщало инерцию запущенному процессу найма новой команды. Когда команда в полном составе была нанята, начался разгром. Сочетание немыслимых технических ошибок с переинвестированием не в то, во что нужно, и недопустимый накал отношений с остальной частью компании форсировали решения, в результате которых проект был закрыт, новая команда разогнана, CEO уволен, сотни миллионов долларов выброшены на ветер.

Теперь давайте рассмотрим перечисленные выше предубеждения более подробно.

Откладывание на завтра

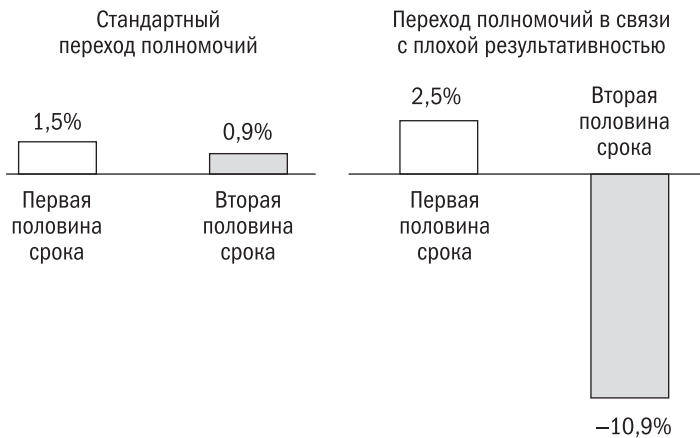
Уделяете ли вы достаточное количество времени управлению своими финансовыми вложениями? Планируете ли свою жизнь после выхода на пенсию? Если вы относитесь к большинству, то скорее всего нет. Исследования показывают, что мы предпочитаем откладывать принятие подобных важных решений.

Точно так же мы склонны откладывать и важнейшие решения о людях. Особенно если нам кажется, что дела идут неплохо — тогда мы склонны переоценивать риск, связанный с переменами, и недооценивать возможности, связанные с изменением статус-кво. Советы директоров в большинстве своем медлительны и консервативны и увольняют высших руководителей, когда компания балансирует над пропастью. Анализ увольнений CEO и данных об их результативности показывает, что руководители работают

заметно лучше в течение первой половины своего срока пребывания на должности, чем во второй⁹. Из этого можно сделать вывод, что многие компании ждут слишком долго, прежде чем освободиться от неэффективного CEO.

Позвольте мне подчеркнуть этот момент. Четко обозначившаяся тенденция к сокращению сроков пребывания CEO в своих должностях привела некоторых наблюдателей к выводу, что «текучесть кадров» высших руководителей вышла из-под контроля. Я придерживаюсь противоположной позиции. Мои наблюдения показывают, что CEO, напротив, склонны засиживаться в своем кресле, вследствие чего многие заканчивают свой срок тем, что полностью разрушают капитализацию доверенной им компании. Возврат на акционерный капитал значительно снижается (с поправками на отрасли и регионы) во время второй половины срока CEO, независимо от того, оставляет ли он свой пост вынужденно или передает полномочия в стандартном режиме (см. рис. 3.2).

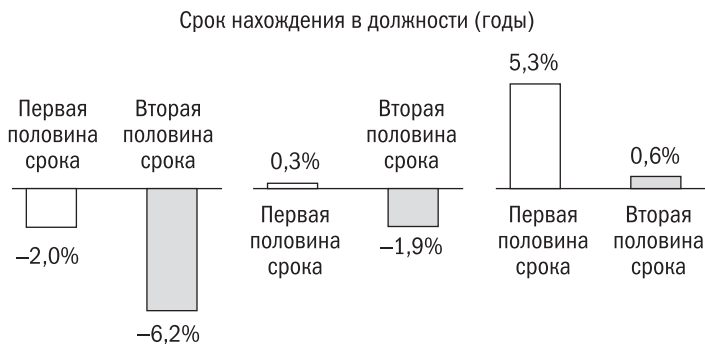
Рис. 3.2. Снижение результативности CEO – средний приведенный возврат на акционерный капитал



Источник: Booz Allen Hamilton, Глобальные данные, Окончание срока полномочий в 1995, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003 гг.

Если сегментировать данные по срокам пребывания CEO в должности, картина станет еще более отчетливой. Оказывается, что те CEO, которые *систематически* работают плохо, не допускаются к управлению на долгий срок. Но также верно, что те CEO, которые остаются в должности слишком долго (более десяти лет), работают во второй половине своего срока намного хуже, так что разница между первой и второй частями просто драматическая¹⁰ (см. рис. 3.3). Работа CEO, безусловно, требует невероятного напряжения сил. По-видимому, на втором отрезке дистанции резервы истощаются. Но это еще один повод для совета директоров не откладывать важные решения на завтра.

Рис. 3.3. Уменьшение результативности CEO — средний ежегодный возврат на акционерный капитал



Источник: Booz Allen Hamilton, Глобальные данные, Окончание срока полномочий в 1995, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003 гг.

Переоценка способностей

Еще одно типичное предубеждение: мы склонны верить в то, что люди, которых мы нанимаем или продвигаем на высшие позиции, более одарены, чем это есть на самом деле. Первая причина этого предубеждения состоит в том, что индивидуальные самооценки, как уже упоминалось, страдают высшей степенью неточности. Кроме того, они всегда

чрезвычайно оптимистичны. Более двух десятилетий назад два выпускника университета Пенсильвании (Лаурен Аллой и Лин Абрамсон) провели новаторское исследование, которое показало, что люди в состоянии депрессии довольно адекватно оценивают уровень своих навыков, тогда как в здоровом эмоциональном состоянии они склонны преувеличивать свои способности.

Последующие исследования ясно подтвердили первоначальные результаты. Одно из лучших было опубликовано в декабре 2004 года Дэвидом Даннингом, Чипом Хизом и Джерри Сулсом¹¹. Оно объединяет десятилетия изысканий, показывающих, насколько сильно мы переоцениваем свою результативность. Подавляющее большинство людей склонны считать свой уровень намного превосходящим средний, что невозможно даже с точки зрения математики. При опросе миллиона выпускников школ почти 70% указали, что имеют лидерские навыки выше среднего уровня, и только 2% оценили их уровень ниже среднего.

Этот недуг не излечивается получением высшего образования. Например, 94% профессоров колледжей утверждают, что их уровень преподавания выше среднего. Этот эффект «выше среднего» проявляется и в мире бизнеса. Как уже говорилось, опрос нескольких сотен инженеров высокотехнологичных компаний выявил, что от 32 до 42% из них оценивают производительность своей работы как входящую в высшие 5%.

Мы оцениваем способности людей, не снимая своих розовых очков. А они тем временем, невинно водрузив на нос свои розовые очки, расписывают нам собственные таланты. Неудивительно, что этот процесс часто заводит нас в никуда!

Переоценка способностей обычно базируется на двух неверных предположениях. Первое: люди могут меняться быстрее и сильнее, чем это в действительности возможно;

при этом компании могут позволить себе подождать, пока сотрудники научатся всему на рабочем месте. Второе неверное предположение состоит в том, что существует высокая степень корреляции между *желанием* работать результативно и фактической *способностью* это делать. Суровая реальность убеждает нас в том, что даже самые мотивированные люди могут самым позорным образом провалиться, если у них нет нужных для работы навыков, качеств или опыта. Но, несмотря на все это, обычной практикой остается продвижение людей на те позиции, к которым они выказывают большой интерес и желание их занять, без проведения тщательной проверки их соответствия требуемым компетенциям.

Суждение по первому впечатлению

Мы очень часто оцениваем людей поспешно. Обычно мы не утруждаем себя подсчетами вероятностей, но даже когда делаем это, мало кому из нас это хорошо удается. Мы привыкли мгновенно классифицировать вещи и явления. Когда мы оцениваем других людей, первое впечатление играет важнейшую роль, как и любые сведения о кандидатах из третьих рук, в том числе слухи и прочая непроверенная информация. Иногда какой-то обрывок отрицательной информации из непроверенного источника приводит к отсеву человека, который мог бы быть лучшим кандидатом.

Ситуация усугубляется тем, что большинство руководителей, как отмечалось ранее, убеждены в наличии у себя блестящих навыков отбора и оценки людей — несмотря на отсутствие подготовки, опыта и (во многих случаях) длинную летопись поражений. В попытке предсказать будущую результативность кандидата мы слишком часто полагаемся на ненадежные индикаторы, такие, например, как его харизма. Иными словами, когда мы судим по первому впечатлению, мы «покупаем впечатление, а продаем суждение».

Навешивание ярлыков

Однажды я обсуждал с Джеком Уэлчем те случаи, когда GE, отступая от своих традиций, искала таланты вовне. Джек объяснил, что это происходило, когда компания начинала новый бизнес в отрасли, где у нее не было никакого предыдущего опыта, например в производстве пластиков. Он подчеркнул, что такие ситуации всегда были чреваты опасностью. В качестве примера Уэлч рассказал, как GE наняла несколько человек из DuPont только потому, что *они были из DuPont*, не проводя их глубокой оценки. «Я уверен, что DuPont во многих отношениях была благодарна нам за то, что мы их забрали, — сказал Джек печально. — Мы допустили ошибку, положившись на бренд, на ярлык»¹². Иначе говоря, GE покупала репутацию, а не человека, который был бы *истинным воплощением* этой репутации.

Оценка людей в абсолютных категориях

Еще одна распространенная психологическая ошибка — склонность оценивать людей в абсолютных категориях. В бизнесе почему-то особенно принято и хвалить, и критиковать людей в самой преувеличенной, если не сказать экстремальной, манере. Мы склонны оценивать своих коллег в абсолютных категориях без учета тех обстоятельств, в которых им приходится работать. Если у Джима что-то получилось, он сразу становится «выдающимся профессионалом», а если Билл в чем-то ошибся, он уже конченный неудачник.

Такой подход особенно опасен при принятии решений о людях. Как мы можем оценить результативность деятельности кандидата, если ничего не знаем о тех обстоятельствах, в которых он ее продемонстрировал? Высокая эффективность (так же, как и низкая) часто неотделима от контекста, в котором она проявляется. Хотя GE является признанной «фабрикой CEO», далеко не каждый, кто уходит из GE на должность CEO в другой компании, добивается там успехов.

Да, многие из этих людей работают замечательно, когда идеально соответствуют своей новой позиции, но если такого соответствия нет, они порой показывают очень плохие результаты. Некоторые из «выпускников» GE на своей первой руководящей работе показывают себя из ряда вон плохо, а перейдя в другое место, начинают работать *превосходно*. Что изменилось? Они оказались в условиях, аналогичных тем, при которых расцвели в GE и которым хорошо соответствовали их природные данные и накопленный опыт¹³.

Кажется само собой разумеющимся, что оценивать кандидатов следует в их собственных категориях, учитывая их собственный контекст. Но я нередко вижу интервьюеров, которые зачитывают одни и те же вопросы кандидатам, не обращая ни малейшего внимания на конкретные обстоятельства дела. Причем чаще всего это те самые абстрактные вопросы, которые вы как кандидат уже успели возненавидеть: «Каковы ваши сильные и слабые стороны?», «Чего вы хотите добиться через пять лет?» и т. п.

Это плохие вопросы, поскольку они превращают конкретный опыт в абстракцию, отсекая его от корней. Ответы на них кандидаты вынуждены извлекать из вакуума. Но наши незадачливые интервьюеры задают одни и те же вопросы годами, не делая никаких попыток придать беседе больше полезности и разнообразия. Ведь, например, о сильных и слабых сторонах собеседника можно осведомиться другим образом:

«Приведите пример того, как вы использовали свои сильные стороны, чтобы достичь прогресса на нынешней работе. В чем конкретно состояла ваша роль? Каковы были обстоятельства? Что именно вы сделали и почему? Каковы были результаты?»

Я еще многое расскажу вам о процессе интервьюирования в следующих главах. Сейчас хочу лишь подчеркнуть,

что когда дело касается решений о людях, мало что можно считать абсолютным. Почти все относительно. Принимая решение о найме, вы должны выяснить, как кандидат работал в *конкретных обстоятельствах*, и определить, насколько его опыт подходит к вашим условиям.

Поиск подтверждающей информации

Подгоняемые своими предубеждениями, мы спешно формируем впечатление о человеке, которого оцениваем. На этом и без того опасном этапе проблема осложняется тем, что мы начинаем искать информацию, подтверждающую то, что нам нужно, и отворачиваемся от любых свидетельств, которые противоречат нашим скоропалительным выводам.

В книге «Judgment in Managerial Decision Making» Макс Базерман приводит список личных предубеждений, которые оказывают влияние на наши суждения, саботируя тем самым наши решения, инвестиции или переговоры¹⁴. Рассматривая ловушку, связанную с поиском подтверждающей информации, он предлагает читателю выполнить следующее упражнение (которое основано на исследованиях легендарного психолога Питера Вейсона):

«Представьте себе, что три приведенных ниже числа следуют некоей закономерности и ваша задача — ее выявить (Вейсон, 1960). Вы должны написать новую последовательность из трех чисел, и инструктор сообщит вам, следуют ли они этой закономерности на самом деле».

Например: 2–4–6.

Какую последовательность вы написали бы? Как узнать, что выборка чисел в последовательности достаточна для того, чтобы сформулировать закономерность? Участники исследований Вейсона предлагали очень немного

последовательностей, и эти последовательности, как правило, соответствовали тем закономерностям, которые испытуемые в конце концов угадывали. Чаще всего правила формулировались как «числа увеличиваются на двойку» или «разность между первыми двумя числами равна разности между последними двумя числами». На самом деле задуманное Вейсоном правило было намного шире: «любые три числа в увеличивающемся порядке». Это решение требовало от испытуемых поиска сведений, не подтверждающих сформулированное ими правило, а скорее опровергающих его. Например, если вы считаете, что правило формулируется как «числа увеличиваются на двойку», вы должны попробовать последовательности, которые не соответствуют этому правилу. Предлагая последовательности вроде 1–3–5, 10–12–14, 122–124–126, вы попадете именно в «ловушку подтверждения».

Чтобы выбраться из этой ловушки, вам необходимо *опровергнуть свою же первоначальную гипотезу*. Вы должны быть готовы проверить и перепроверить то, что предлагает вам ваша интуиция, выходя за рамки определенности.

Ловушка поиска подтверждающей информации является одной из причин провалов многих проектов, которые на бумаге выглядят замечательно — потому что люди игнорируют признаки опасности. Она также является причиной и многих неудач при найме людей. Глубокая оценка кандидатов требует жесткой дисциплины при просеивании как положительных, так и отрицательных впечатлений и данных, необходимых для выявления *истинной* квалификации кандидатов. Опровержение собственной изначальной гипотезы о пригодности кандидата — дело весьма противоестественное, особенно когда поиск подходящего человека требует больших затрат времени и сил. Но эту привычку стоит приобрести.

Стремление сохранить лицо

Мы ненавидим ошибаться. Но когда это *происходит*, мы делаем все возможное, чтобы сохранить лицо. Эксперт по организационному поведению Крис Аргирис отмечал, что самые умные люди просто тупеют, когда испытывают страх или смущение¹⁵. Побуждение скрыть свои ошибки, каким бы иррациональным оно ни было, является непреодолимо сильным. Очевидно, что это побуждение провоцирует наши самые серьезные ошибки при выборе людей.

Пол Экман из университета Калифорнии широко известен как исследователь эмоций и невербальных коммуникаций. Особенно он прославился своими фундаментальными исследованиями лжи. В книге «Telling Lies»*, написанной по материалам интервью с детьми и взрослыми, он приводит девять мотивов лжи:

1. Избежать наказания.
2. Получить неза заслуженное вознаграждение.
3. Защитить другого человека от наказания.
4. Защитить себя от физической угрозы.
5. Заслужить уважение.
6. Выйти из неудобной социальной ситуации.
7. Избежать смущения.
8. Защитить свое личное пространство.
9. Проявить свою власть¹⁶.

Теперь перечитайте этот список еще раз в свете необходимости *сохранить лицо* после принятия неверных решений о людях. За возможным исключением попытки избежать физической угрозы, все эти мотивы могут играть

* Издана на русском языке: Экман П. Психология лжи. Обмани меня, если сможешь / Пол Экман. — М. : Питер, 2010. *Прим. ред.*

свою роль, когда мы пытаемся прикрыть свои ошибки при выборе людей. Эти действия, будучи обращены в прошлое (то есть мы сначала совершаем ошибки, а затем пытаемся их скрыть), имеют и существенные последствия для будущего. Как в описанном случае с международной телекоммуникационной компанией, нам вовсе не льстит перспектива прославиться своими промахами в выборе людей. Если же несостоятельность наших решений становится очевидна окружающим, мы всячески стараемся оправдать их, тогда как признание и исправление допущенных ошибок позволили бы избежать дальнейшего ущерба, пока дело не зашло слишком далеко.

Приверженность привычному

Нанимая сотрудников, мы говорим о необходимости «идеального соответствия» человека и организации. Во многих случаях этими словами всего лишь зашифрован поиск человека, который нам удобен и привычен, в отличие от выбора кандидата, который совмещает в себе нужный набор компетенций с комплементарностью — т. е. со способностью органично дополнить собой существующую команду. Если мы вдумаемся, то поймем, что комплементарность неизбежно подразумевает разноплановость, что может *противоречить* требованию «идеального соответствия».

Привязанность к привычному частично объясняет, почему большинство организаций стараются продвигать на высшие позиции своих внутренних кандидатов. И даже решив поискать таланты вовне, большинство организаций по-прежнему ищут то, что им привычно. Так, бывшие консультанты обожают нанимать бывших консультантов, и часто из той же консалтинговой фирмы и бизнес-школы, из которой вышли сами. Конечно, привычное вносит стабильность в любое сообщество. Но оно также приводит и к близорукости и самопоглощенности, которые особенно

опасны именно тогда, когда приходит время для преобразований, требующих совершенно новых компетенций.

Эмоциональное якорение

Мы становимся жертвами феномена, называемого «*эмоциональным якорением*», когда оцениваем людей не самих по себе, а по сравнению с кем-либо. Наиболее ярко данную ситуацию иллюстрирует пример брошенного любовника, который каждую новую знакомую сравнивает с недостижимым идеалом бывшей возлюбленной и не находит достойных стать с ней рядом. Эмоционально заякоренный человек не способен видеть людей и обстоятельства *в их индивидуальном проявлении*.

Близкий родственник этого предубеждения — «эффект последовательности», состоящий в том, что мы склонны лучше всего запоминать самый первый и самый последний опыт. Таким образом, в серии интервью первому и последнему кандидатам наверняка будет отдано наибольшее предпочтение. Те, кто был между ними, скорее всего покажутся нам массовой.

Решения о людях не должны быть заложниками невозможных идеалов или случайной очередности. Этот процесс следует ограждать от капризов и произвола.

Стадное чувство

И наконец, мы часто попадаем в психологическую ловушку «стадного чувства». Представьте себе стадо оленей или антилоп. Где самое безопасное место? Правильно — в центре. У тех, кто занимает экстремальную позицию на краю, больше риск попасть в лапы хищников.

Сбиваясь в стадо, мы на самом деле занимаемся *имитацией*. Мы следуем за большинством вместо того, чтобы действовать независимо. Причиной этого может быть страх, как уже говорилось ранее, или желание «играть в команде»,

или просто лень. Так или иначе, этот феномен удивительно распространен. Даже высшие руководители (которым, казалось бы, нечего бояться и которым платят за их лидерские качества и энергию) очень часто проявляют нерешительность, когда надо высказать о кандидате мнение, отличное от мнения коллег.

Вспомните о нашем двусмысленном отношении к людям, которые «выносят сор из избы», «стучат», то есть по определению делают шаг «за пределы стада». И вспомните недавние случаи, когда целые корпоративные сообщества сбивались с пути. Можно сказать, что там стадное чувство сыграло свою роль на всех уровнях — от проходной до зала заседаний совета директоров.

Преодоление наших предубеждений

Итак, мы рассмотрели десять психологических предубеждений, которые препятствуют правильному выбору людей. Борьба с этим непросто, но в этом нам помогут:

- осознание проблем;
- обращение к толковым советникам внутри и за пределами организации.

Случай из реальной жизни: крупный ретейлер, владевший на момент начала нашего сотрудничества множеством брендов и различными каналами продаж — от супермаркетов до универсальных магазинов, — вследствие неразберихи со своими брендами терял долю рынка. Руководство решило продвинуть на должность CEO руководителя подразделения супермаркетов, исходя из предположения, что именно специалист по рознице способен разрешить проблему. Но так как его опыт был ограничен одним каналом продаж (т. е. супермаркетами), результат его деятельности обернулся для фирмы настоящей катастрофой. Очень скоро он был вынужден досрочно выйти на пенсию.

Позже компания провела углубленный анализ с целью выявления стратегических проблем, управленческих приоритетов и необходимых ключевых компетенций. На основании этих спецификаций был запущен поиск и подобран кандидат X — человек, не имевший никакого опыта в розничной торговле.

Такой итог вызвал противодействие мощных сил. Привязанность к известному доказывала, что продвигать надо внутреннего кандидата или по крайней мере того, кто знаком с отраслью, — именно так происходило в течение всей истории существования компании. Кроме того, председатель совета директоров, который поддерживал кандидата, столкнулся с мощной оппозицией со стороны некоторых членов совета директоров и топ-менеджеров компании. Их склонность «сбиваться в стадо» подкреплялась многочисленными публикациями в прессе, которые ставили под сомнение мудрость людей, отстаивающих столь неординарное назначение.

Короче говоря, этот противоречивый выбор в конце концов был одобрен. Новый СЕО оказался крайне успешен в управлении сложным, разносторонним бизнесом во многом благодаря своему концентрированному и простому управленческому подходу. Он видел свою роль в том, чтобы управлять группой розничных бизнесов, и во главе каждого поставил высококлассных специалистов по рознице. Мрачное десятилетие упадка сменилось для компании эпохой процветания.

Тщательно исследовав ситуацию и полагаясь на внешнюю помощь, председатель совета директоров смог преодолеть целый ряд предубеждений и тем самым существенно расширить спектр благоприятных для компании вариантов. Результатом стало назначение высококомпетентного руководителя с широким кругозором, который триумфально выступил в новой для себя роли.

Неверная мотивация и конфликты интересов

Итак, мы рассмотрели три типа факторов, осложняющих процесс принятия решений о людях: статистические шансы удачи, трудности оценки и психологические предубеждения. Сейчас мы сфокусируемся на последнем типе, который может саботировать эти решения, а именно на неверных стимулах и конфликтах интересов. Эти факторы могут быть порождены обстоятельствами кандидатов или даже политическим давлением внутри самой организации.

Обстоятельства кандидатов

Первый тип злонамеренных стимулов, которые блокируют решения о людях, я называю «обстоятельства кандидатов».

Я воспитывался в достаточно строгом католическом окружении, и меня учили верить в то, что наше поведение является следствием наших ценностей и нашей способности твердо их придерживаться. Но потом я усвоил — как на своем личном, так и на профессиональном опыте, — насколько наши личные обстоятельства влияют на наше поведение. Мы, люди, провозглашаем абсолютные истины, на деле являясь релятивистами и «флюгерами». То, на чем мы стоим, зависит от того, где мы сидим.

Каждый раз, работая над проектом по поиску и подбору высшего руководства, я действительно стараюсь вникнуть в обстоятельства претендентов на заявленную позицию, чтобы попытаться скорректировать или отфильтровать неверную мотивацию. Обычно человек, ищущий работу, *очень быстро* приходит к выводу о том, что предлагаемая позиция и работодатель замечательно ему подходят и что его квалификация, без всякого сомнения, в точности соответствует предлагаемой работе.

И наоборот — люди, вполне довольные своей работой, весьма критично (и, кстати, более объективно) относятся к любой новой альтернативе. Они весьма скептически оценивают соответствие своей квалификации заявленным требованиям.

Другими словами, личные обстоятельства кандидатов могут подтолкнуть их либо к лукавству, либо к самокритичности. Очевидно, что первый случай представляет собой большую проблему. Высокие ставки, связанные с поиском работы, делают надувательство весьма распространенным. Одно из крупных исследований, проведенных Дэвидом Каллаханом, свидетельствует о том, что до 95% выпускников колледжей готовы лгать, чтобы получить работу, и 41% так и поступал на самом деле! (Признаюсь, я был шокирован этими результатами.) В другом исследовании приводились результаты проверок 2,6 миллиона резюме американской фирмой, предоставляющей услуги в области информационной безопасности, — и снова 44% их авторов были уличены по меньшей мере в одном факте лжи. В третьем масштабном исследовании интернет-компания, которая проводила проверку фактов в резюме, обнаружила, что до 80% резюме содержат ложь¹⁷.

Непростые личные обстоятельства могут заставить поступить принципами даже тех людей, которым в других случаях присущи максимальная откровенность и честность. Как рассказывает Малкольм Гладуэлл в книге «The Tipping Point»*, наше поведение в большой мере является функцией социального контекста¹⁸. Этот социологический вывод подтверждался многочисленными экспериментами на протяжении многих десятилетий. Например, еще в 1920-е годы два исследователя в Нью-Йорке (Х. Хартсхорн

* Неоднократно издавалась на русском языке, например: Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. *Прим. ред.*

и М. А. Хэй) провели историческую серию экспериментов с 11 000 школьников в возрасте от 8 до 16 лет, тестируя их на протяжении нескольких месяцев десятками тестов, разработанных для измерения честности. Если коротко изложить то, что они выяснили, то оказывается: 1) лгут многие; 2) чем старше дети, тем больше они лгут; 3) чем умнее дети, тем меньше они лгут. Так что и от кандидатов на работу можно ожидать лжи, причем больше — от наименее зрелых и наименее квалифицированных кандидатов.

Другой огорчающий своими выводами эксперимент был проведен двумя психологами из Принстона (Джон Дарли и Дэниел Батсон). В качестве «подопытных кроликов» они использовали своих учеников. Исследователи смоделировали такую ситуацию: проходя по аллее сквера, их ученики натываются на присевшего на землю человека — голова опущена, глаза закрыты, он кашляет и стонет. Вопрос был в том, остановится ли кто-нибудь из испытуемых, чтобы ему помочь. Остановился только 1 из 10 среди тех, которые в этот момент торопились, и 6 из 10, которые никуда не спешили. Одни и те же люди, с одинаковым уровнем образования и мотивации, разделились лишь по одному признаку: *«опаздываю ли я в данный момент»*.

Эти (и многие другие) опыты показывают, что такие человеческие черты, как честность и сострадание, не являются фундаментальными, абсолютными и прочными. Находясь под сильным давлением, мы можем вести себя неприемлемо — не только вопреки социальным или моральным устоям, но и своим собственным глубинным ценностям. Надо ли учитывать эту неприятную правду при поиске работы или принятии решений о людях? Несомненно.

Обстоятельства кандидатов могут саботировать процесс принятия решений о последних различным образом. Типичный вариант (почему-то всегда изумлявший тех людей, которым я о нем рассказывал) — наше собственное ограни-

ченное понимание самих себя как индивидуумов. Как показано в замечательной книге Тимоти Вилсона «Strangers to Ourselves», мы, люди, знаем не очень много о том, кто мы есть, что мы чувствуем и как мы можем чувствовать себя в новых обстоятельствах¹⁹.

Случалось ли так, что, когда вы наконец-то могли приобрести то, о чем мечтали долгое время (те самые машину, дом, катер, приусадебное хозяйство), вас покидало некое ощущение смысла жизни и счастья? Экстраполируя эту ситуацию на наш контекст поиска работы, можно обнаружить, что большинство из нас с трудом может представить себе, какова будет наша жизнь, когда мы получим новую работу. Мы можем переоценивать как положительные, так и отрицательные стороны жизни в будущем, но вряд ли будем точны в своей оценке.

Другая печальная закономерность, обусловленная обстоятельствами кандидатов, состоит в том, что, пока в нашей жизни все хорошо, мы стараемся избегать риска, но как только у нас возникают проблемы, мы бросаемся в самые рискованные предприятия. Когда наши экономические, эмоциональные и социальные условия ужасны, нам ничего не стоит попытаться устроиться на работу, которой наши возможности совершенно не соответствуют, — и не только потому, что «нам нечего терять» (что почти никогда не бывает правдой), но и потому, что единственным выходом нам кажется игра ва-банк.

Итак, существуют веские основания для того, чтобы мы потрудились выяснить обстоятельства кандидатов. Это позволит нам отбросить преувеличенные рассказы об их компетентности — и равно отсеять слишком самокритичные самооценки. Мы должны преградить путь азартным игрокам, которые считают, что им нечего терять. Им *всегда* есть что терять, включая их репутацию. Поэтому избежание саботажа спасительно и для кандидата, и для работодателя.

Политическое давление

В отличие от предыдущей эта проблема кроется целиком внутри организации, в кругу заинтересованных лиц. Эта последняя ловушка при найме — политика — является одновременно и самой распространенной, и самой опасной среди них всех. Политиканство всегда пагубно отражается на решениях о людях. Разменяв уже третий десяток лет работы в области поиска и подбора руководящих кадров, я могу честно сказать, что самые впечатляющие ошибки при найме, которые мне довелось наблюдать, были именно результатом деятельности «очень важных и исполненных благих намерений персон», у которых просто были свои планы.

Люди обожают нанимать на работу своих друзей. Так, один могущественный председатель совета директоров предложил на место недавно уволенного CEO пригласить своего бывшего соседа по комнате в колледже. Остальные члены совета, скрывая дрожь в коленках, согласились, отказавшись от стандартного процесса поиска и оценки кандидата. Менее чем за год новый CEO продемонстрировал полное отсутствие гибкости, стратегического видения, и был уволен.

Некоторые планы этих людей способны превзойти макиавеллиевские. Когда совместное предприятие нанимает старших руководителей, партнеры пускаются во все виды закулисных интриг, чтобы протолкнуть своих кандидатов, надеясь заполнить высшие позиции своими союзниками, не принимая в расчет качеств и навыков кандидатов. Я видел людей, ратующих за назначение явно слабых кандидатов с целью избежать своего собственного увольнения или даже уготовляя это место для себя. («Этот человек наверняка с треском провалится, а я на его фоне буду выглядеть солидной альтернативой»). В других случаях кандидаты получают работу в обмен на обещание быть «взаимно вежливыми».

Такая вежливость может выражаться, например, в последующем найме друзей своих «покровителей» или пользовании услугами их компаний. Подобные назначения происходят на удивление часто и оказывают разрушительный эффект не только на результаты деятельности компании, но и на ее моральный климат и творческий дух. Никому не нравится работать в компании, где продвигаются только закадычные друзья начальства или процветают любые другие формы внутренней политики.

Итак, мы рассмотрели четыре фактора, которые мешают компаниям принимать выдающиеся решения о людях, претендующих на высшие позиции. Сведем эти факторы воедино.

Почему так трудно получить лучших людей

Статистические шансы удачи

- Трудность оценки
- Цена ошибки при оценке
- Уникальность позиции
- Изменчивость позиции
- Неосвязаемость характеристик
- Недоступность кандидатов

Психологические предубеждения

- Откладывание на завтра
- Переоценка способностей
- Суждение по первому впечатлению
- Навешивание ярлыков
- Оценка в абсолютных категориях
- Поиск подтверждающей информации
- Стремление «сохранить лицо»
- Приверженность привычному
- Эмоциональное якорение
- Стадное чувство

Неверная мотивация

- Обстоятельства кандидатов
- Политическое давление

Как видите, список довольно длинный.

Обратите внимание, что эти факторы, как правило, игнорируются прессой, когда она рассказывает о случаях чудовищных провалов СЕО. Это нечестно! Побывав в каждой из этих ловушек, и не один раз, я могу только выразить свое восхищение теми руководителями и членами советов директоров компаний, которые ставят себя «на линию огня», беря на себя ответственность за процесс принятия решений о людях, считая ее частью своей работы и успешно преодолевая нелегкие испытания. Это никогда не дается легко. По утверждению Джека Уэлча, «наем выдающихся людей — это адски тяжелая работа»²⁰.

Но есть и хорошая новость: «предупрежден — значит вооружен». Верный способ обезопасить себя от этих ловушек — знать об их существовании. В этом смысле вы уже впереди планеты всей, если прочитали эту главу. Старайтесь избегать предубеждений — и вы наверняка избежите больших провалов.

Но я хотел бы завершить эту главу на более мажорной ноте. Когда я спросил Джима Коллинза о главной ошибке топ-менеджеров при принятии решений, он, немного подумав, ответил так:

«Поиск одного грандиозного решения, которое разом сделало бы компанию великой. Величие не достигается таким способом. Изучая историю развития великих компаний, я обнаружил, что нет такого одного, отдельно взятого решения, даже самого значимого, которое само по себе отвечало бы больше, чем за йоту поступательного движения компании. Величие достигается последовательностью хороших решений, которые безупречно воплощаются в жизнь и добавляют свой вклад к общему результату в течение продолжительного периода времени.

Конечно, некоторые решения заметно значительнее других. Например, решение Amgen инвестировать в биоинженерное лекарство ЭПО; решение Southwest Airlines летать только на Boeing 737; решение Intel выпустить интегральную микросхему; ставка IBM на «систему 360» и т. п. И все же доля таких решений в общем успехе компании не превышает 10 процентов»²¹.

Построение великой компании требует участия в этом деле менеджеров, обладающих дисциплиной для аккуратного анализа и реализации каждого важного решения, включая и решения о людях. Да, избежание предубеждений, описанных в этой главе, — это важный, но только первый шаг. Чтобы иметь возможность всегда отбирать выдающихся людей, необходимо добиться мастерства на каждом этапе принятия решений о людях — с момента, когда становится ясна необходимость изменений, до момента интеграции нанятых работников.

Эту тему мы будем подробно обсуждать на протяжении следующих шести глав.