

Всё о найме: как создать команду мечты

7 глав из лучших книг

Том
Демарко

Deadline

Роман об управленни проектами



Tom DeMarco
The Deadline A Novel About Project Management

Хороший перевод!

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

Глава 7

Подбор персонала

На следующее утро Белинда появилась в офисе мистера Томпкинса. На ней было чистое выглаженное платье, и сама она прямо-таки сверкала. Единственной уступкой, на которую она отказалась пойти, была обувь. «Чтобы я еще когда-нибудь надела туфли? Ни за что!» — отрезала она, когда он спросил ее, почему она босиком. Впрочем, мистер Томпкинс не возражал — даже босиком она возвышалась над ним сантиметров на десять.

— Ну что ж, — приветливо сказал мистер Томпкинс, придвигая стул Белинды к столу, на котором покоилась куча резюме. — Теперь нам предстоит все это просмотреть.

Но Белинда и не думала садиться. Вместо этого она вытащила из кучи бумаг одно резюме, пробежала его глазами и с отвращением сунула обратно.

— А далеко отсюда все эти люди? — спросила она. — Насколько часов езды?

— Скорее, несколько минут. Я полагаю, все они работают где-то здесь поблизости.

— Замечательно. — Белинда явно повеселела. Потом неожиданно вытащила из-под стола корзину для мусора и отправила туда все лежавшие на столе бумаги. — Давайте знакомиться с людьми, а не с их резюме.

Мистер Томпкинс смотрел на нее в немом изумлении, а она тем временем уже шествовала на выход.

Вальдо подготовил список всех сотрудников, которых им предстояло интервьюировать, и указал в нем нынешнее место работы каждого из них. Несколько минут спустя они сидели в офисе первого кандидата — приятного молодого человека в безукоризненной спортивной рубашке и брюках.

— Расскажите нам, как вы представляете себе работу руководителя? — предложила Белинда. — Как это — руководить проектами?

Глаза молодого человека загорелись: он явно знал ответ на этот вопрос.

— Руководить... — начал он. — Когда я говорю о руководстве, мне сразу вспоминается фильм «Паттон». Вы его видели? С Джорджем Скоттом в главной роли?

Белинда и Вебстер кивнули.

— Так вот, я — это Паттон. То есть я хочу сказать, что руководитель проекта должен вести себя как Паттон. Помните, в первой сцене боя, когда он атакует Роммеля? Паттон определяет ход битвы. Он отдает приказание о каждом выстреле.

Молодой человек вскочил на ноги и, размахивая руками, стал отдавать приказы воображаемым солдатам:

— Поддержка с воздуха, говорит Паттон, — и появляются самолеты. Пух-пух-пух! Бабах! Развернуть фланги! Сюда, левый дивизион, в атаку! И они атакуют! Назад, отходить по всему фронту! Скорее, туда! Теперь ждите моей команды... Вперед!!! Атакуйте! Атакуйте всеми силами, покажите им, на что вы способны! Правое крыло, поддержать нападающих. Да, отлично! Теперь бомбардировщики. А теперь резерв! Резерв заходит слева, противник не ждет этого. Бабах! Сотрите их в порошок! Тра-та-та-та! Ура!

Мистер Томпкинс сидел разинув рот и не сводил глаз с молодого человека. Наконец он закрыл рот и повернулся к Белинде. Та, казалось, совсем заскучала.

— Э-э, — выдавил мистер Томпкинс, — значит, именно так вы представляете себе роль руководителя проекта?

— Именно. То же самое, что руководить танковым сражением. Менеджер — это мозг, центр, а все остальные — пехота.

Уже в коридоре, оставшись наедине с Белиндой, мистер Томпкинс заметил:

— Какой серьезный молодой человек и какой увлеченный. Впрочем, на тебя он не произвел впечатления, а?

Белинда скорчила кислую гримасу.

— Вебстер, а ты помнишь этот фильм «Паттон»? Видеть-то видел, а вот помнишь ли?

— Помню, конечно.

— А ты помнишь, что в начале фильма, когда Паттон «командует» битвой, как нам о том поведал наш молодой друг, все происходит совершенно по-другому? Паттон вообще не отдает ни одной команды, он просто наблюдает за ходом сражения в бинокль. Следит за бронетанковой дивизией, которая входит в долину именно там, где он ожидал. И вот на одном из танков он замечает офицера с хлыстом под мышкой. «Да, Роммель, сукин сын, ты умеешь производить впечатление. Я читал твою книгу». Паттон читал его книгу, поэтому может весьма точно предположить, что именно станет делать Роммель в такой ситуации. И вот начинается сражение. Атака, маневры флангов, притворное отступление, еще одна атака, поддержка с воздуха, появление резерва. А Паттон просто наблюдает за всем этим. И вообще не отдает никому никаких распоряжений.

— Значит, парнишка слегка приукрасил. Я уже не помню всех деталей.

— Он запомнил то, что ему хотелось запомнить. А именно — великого генерала (руководителя), который воплощает в себе средоточие интеллекта, управляющего битвой. Все остальные — «просто пехота».

— Ах вот оно что...

— Так вот, это не имеет ничего общего с Паттоном. Он не был центром, мозгом, откуда исходили распоряжения. В ведении битвы участвовали все его подчиненные. К тому моменту, когда она началась, Паттону осталось только наблюдать. Вся его работа уже была сделана, и он знал это.

Второе интервью закончилось, не успев начаться. Они расположились за столом в офисе симпатичного молодого человека, одетого аккуратно и со вкусом.

— Расскажите нам немного о философии менеджмента, — предложил мистер Томпкинс, помня предыдущее интервью.

Тот открыл было рот, но Белинда опередила его.

— Нанимай, — повернулась Белинда к мистеру Томпкинсу.

— Что?!

— Я говорю, нанимай его. Он нам подходит.

— погоди, я ведь даже имени его еще не записал!

— Картак. Меня зовут Элем Картак, — сообщил Томпкинсу молодой человек. — Вы правда меня берете?

— Похоже, что да, — ответил мистер Томпкинс.

— Несомненно, — добавила Белинда.

Мистер Томпкинс покорно записал имя молодого человека в свой блокнот. Ну что ж, один уже есть. Осталось найти еще семнадцать.

В вестибюле Томпкинс опять обратился к Белинде за разъяснениями.

— Во имя всего святого, Белинда, почему мы его взяли?

— Ну... я поговорила с несколькими людьми из его команды, пока ты был в туалете. Каждый раз, когда я произносила имя Элем, у них просто глаза загорались. Кстати, ты обратил внимание на его офис?

— О чем ты?

— Это же вообще не офис. Это штаб, командный пункт, в котором все рабочие причиндалы развешены по стенам.

— Ну да, я заметил, что стены увешаны схемами и рисунками.

— Наброски дизайна, шаблоны пользовательских интерфейсов, этапы разработки, графики... А рабочего стола и вовсе нет. Только длинный верстак и множество стульев. Совершенно очевидно, что они все собираются в этой комнате, чтобы обсуждать и планировать проект.

— Так кого мы ищем? Руководителей, не имеющих своего стола? Или тех, кто превращает свой кабинет в генштаб?

— Мы ищем менеджеров, которые настолько искусны в своей работе, что могут менять мир вокруг себя и добиваться гармонии между этим миром и тем, что они делают вместе со своей командой.

В этот день им удалось провести около тридцати интервью. Практически все они проходили по одному из двух сценариев. В некоторых случаях Белинда вежливо выслушивала кандидата, сонно кивала, и они с мистером Томпкинсом направлялись к выходу. В других случаях она резко перебивала кандидата и требовала, чтобы Томпкинс взял его на работу. И хотя мистер Томпкинс иногда совершенно не понимал, что именно замечает в этих людях Белинда, все они ему нравились, и он одобрял ее выбор.

Было совершенно ясно, что она всецело полагалась на свое чутье. Иногда, правда, мистер Томпкинс тоже делал выбор, и надо сказать, Белинда всегда с ним соглашалась.

И каждый раз перед тем, как покинуть кабинет свежеепеченного менеджера, Белинда просила того назвать лучших руководителей в компании. Они совсем было выдохлись и решили, что следующее интервью будет на сегодня последним. Их проводили в кабинет женщины по имени Молли Макмора. Белинда попросила ее описать проект, которым она руководила в тот момент, — какой-то генератор отчетов для моровийского порта. Молли оживленно начала рассказывать, но тут в дверь постучали.

— Извините, — сказала она. — Наверное, кто-то из моих.

В дверях появился человек. Было видно, что он в полном отчаянии.

— Молли, — обратился он к своему начальнику, — там парень, ему срочно нужно на исповедь. Очень нужно, Молли.

— Конечно, — ответила та. — Сейчас, только шарф возьму.

Молли поискала что-то на полках, повернувшись к двери спиной. Вебстер и Белинда, не в силах сдержать любопытство, выглянули в коридор. Каково же было их удивление, когда они увидели, что пришедший за Молли мужчина забрался в кабинку наподобие разукрашенного шкафа с двумя дверцами. Как только он закрыл за собой дверцу, вверху загорелась красная лампочка.

Тут в коридор вышла Молли, обматывая вокруг шеи шелковый шарф.

— Это минуты на две, не больше, — объяснила она Белинде и мистеру Томпкинсу, прошла во вторую дверь «шкафа» и плотно закрыла ее за собой. Стоя в коридоре, они слышали, как открылась внутренняя перегородка, и через несколько секунд раздались приглушенные голоса.

Потом наступило молчание. Снова прошуршала внутренняя перегородка, красная лампочка погасла, загорелась зеленая. Из «шкафа» вышел человек и направился

в противоположный конец коридора. Молли вышла вслед за ним, разматывая шарф, и жестом пригласила Белинду и Вебстера зайти в кабинет.

— Наверное, вам интересно, что мы там делали?

— В общем, да, — подтвердил мистер Томпкинс.

— Ему просто нужно было сообщить мне, что он запаздывает с тестированием недели на две, а то и на все четыре. — Молли подошла к доске, обвела один из пунктов схемы красным кружком и отметила новую дату, отстоящую от прежней на четыре недели.

По выражению лиц Белинды и мистера Томпкинса можно было с уверенностью сказать, что эти объяснения ничуть не прояснили ситуацию.

— Нелегко, глядя в глаза своему начальнику, говорить, что не сможешь сделать работу вовремя. Куда проще взять и опоздать. Но тогда твой босс узнает об опоздании на четыре недели позже, и у него просто не останется возможности хоть как-то исправить ситуацию. Именно поэтому мы выработали такую вот полуанонимную систему. Конечно, я знаю, кто сейчас приходил «на исповедь», но делаю вид, что мне это неизвестно. А в результате всегда узнаю плохие новости вовремя.

Белинда уже стояла в дверях.

— Ты собираешься еще о чем-то ее спрашивать? — обернулась она к мистеру Томпкинсу.

— Нет, думаю, собеседование закончено. Добро пожаловать в команду, Молли. Позже мы расскажем вам, в чем будет состоять ваша новая работа.

— Последний вопрос, — произнесла Белинда. — Вы только что назвали эту систему полуанонимной. Не проще ли было сделать действительно анонимную схему оповещения начальства? Скажем, завести особый e-mail, писать на который могли бы только те, кто знает пароль, — то есть только члены вашей команды.

Молли кивнула.

— Мы хотели устроить что-то подобное, но сетевые администраторы не позволили. Их ужасает сама идея — ведь таким образом можно рассылать вирусы. Они сказали «нет», недвусмысленно и непреклонно.

— Ну, я найду для них веские аргументы, — пообещала Белинда. — Если надо, применю подручные средства. Завтра у вас будет такое разрешение. Давайте договоримся, что логином будет слово ANON, а паролем — MOLLY. Обещаю, что с завтрашнего дня вы уже будете этим пользоваться. Можете сказать об этом своей команде.

— А это не опасно? — спросил Белинду Вебстер по дороге в офис. — Я имею в виду вирусы и все такое.

— Не думаю. Есть миллион способов послать письмо с вирусом, и если кто-то этого захочет, то обязательно сделает. А вот послать анонимное письмо начальнику почему-то нельзя. Так что все плохие новости начальник узнает последним, хотя сотрудники были бы рады дать ему знать о них заранее. Готова поспорить, что ни в одной организации такие вот ANON вообще не используются, а зря.

Вернувшись в офис, Белинда попросила Вальдо узнать, сколькими людьми доводилось руководить каждому из отобранных сегодня менеджеров. Вальдо, как всегда, справился с задачей в мгновение ока.

— Возьмем, к примеру, Молли. Итак, ей случалось управлять командами из трех, пяти и шести человек.

Они подошли к стене, на которой висели описания шести проектов для восемнадцати команд разработчиков, и мистер Томпкинс продолжил:

— По-моему, она идеально подходит на роль руководителя проекта PMill. Там будет восемь или десять разработчиков.

У Белинды было свое мнение на этот счет.

— Я бы скорее отправила ее сюда. — И она указала на листок с надписью QuickerStill: проект по созданию приложения, аналогичного Quicken. Это был самый малый из всех проектов. В графе «Максимальное количество человек в команде» они поставили цифру 6. Для ясности Белинда постучала по цифре своим длинным узловатым пальцем.

— Вот именно: всего шесть! Но ведь она уже это умеет, ей приходилось руководить такой командой. Ей наверняка хочется чего-то большего, хочется почувствовать, что она растет.

— Так оно и будет. Но для начала мы попросим ее об одолжении. Попросим отложить свой рост до следующего проекта. А сейчас мы скажем, что ей надо повторить то, с чем она уже успешно справлялась в прошлом. И так мы поступим с каждым новым менеджером. Будем просить их повторить то, с чем они уже прекрасно справлялись. Всего один раз, в виде одолжения. Это хитрый ход, Вебстер. И он еще ни разу меня не подводил.

Вскоре Белинда ушла, чтобы устроиться на ночлег, как обычно, в парке, а мистер Томпкинс расположился в большом кресле, которое выбрала для него Лакса, и задумался. В самом деле, что за день! Тридцать собеседований, проведенных вдвоем, и — пять менеджеров, которые абсолютно устраивали их обоих. Потрясающие результаты, он и мечтать не мог о таком.

Просматривая свои заметки, он понял, что никогда прежде в своей жизни не чувствовал такой уверенности в правильности своего выбора. Если остальные тринадцать человек будут хоть отдаленно похожи на этих пятерых, то с такой командой любое задание будет по плечу.

Когда он поднялся с кресла, уже стемнело. Пора было принимать душ и отправляться ужинать. Но перед этим мистер Томпкинс задержался на несколько минут у письменного

стола — ему хотелось записать впечатления сегодняшнего дня. Он намеревался сделать заметки о приеме на работу, но первым делом записал замечательные слова Белинды о Паттоне и руководстве.

Из дневника мистера Томпкинса

Главнокомандующий на поле битвы как метафора управления проектами.

К началу сражения работа главнокомандующего уже закончена.

Собеседование и прием на работу.

1. Чтобы нанять человека на работу, менеджеру необходимы все его способности: сердце, душа, нюх и способность чувствовать нутром (в наибольшей степени — последнее).
2. Не пытайтесь нанимать людей в одиночку — гораздо лучше действовать в этом процессе интуицию двух менеджеров.
3. Поручите новым сотрудникам ту работу, которую им уже случалось успешно выполнять в прошлом, а профессиональный рост и амбиции пусть подождут до следующего проекта.
4. Попросите наводку: человек, которого вы взяли себе в команду, наверняка может посоветовать, кого еще следует нанять.
5. Больше слушайте, меньше говорите.

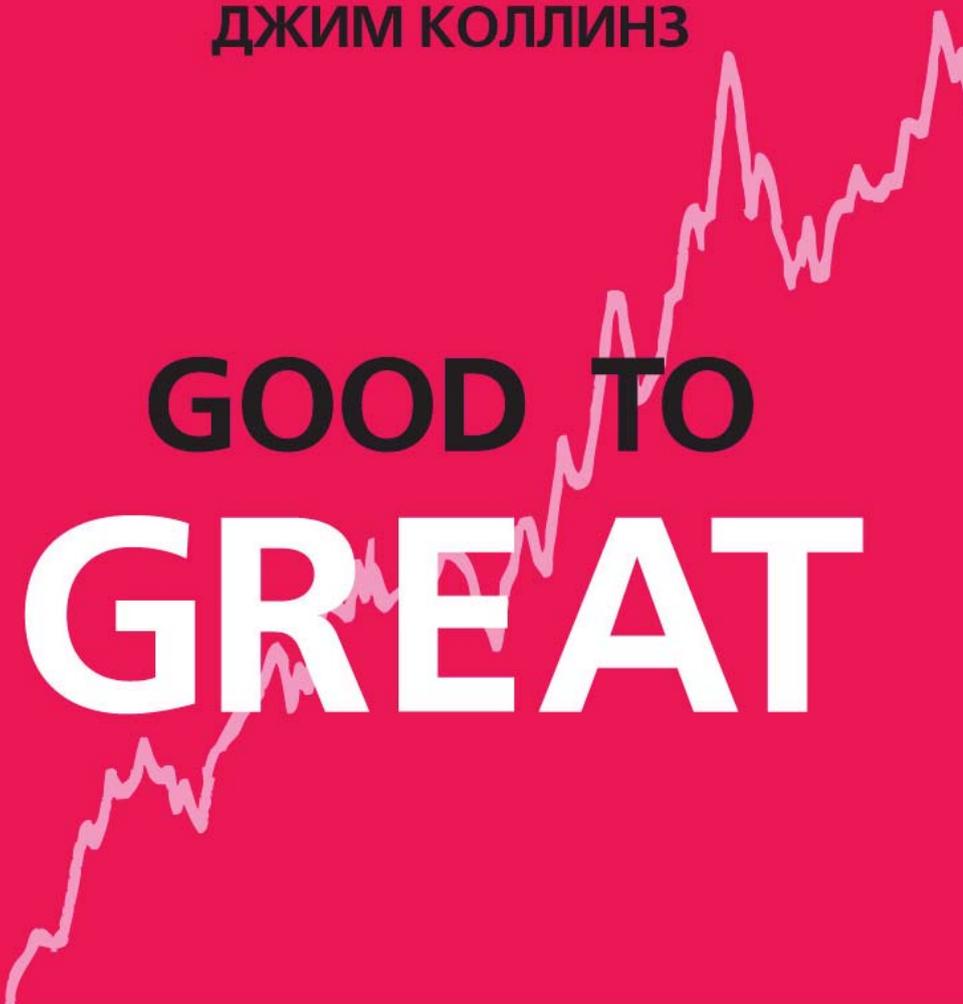
Последнее замечание относилось к особенности поведения, которой он научился сегодня у Белинды. Сам-то он любил сразу же начинать рассказ об организации, которую он сейчас создает, о проекте, о том, насколько труден и интересен этот проект, и так далее, как будто молчание было ему невыносимо. Когда в разговоре наступала пауза, мистер Томпкинс чувствовал, что обязан ее чем-то заполнить. А вот Белинда вела себя совсем по-другому. Когда у него получалось сдерживать поток слов и инициативу брала на себя Белинда, в разговоре нередко возникали долгие паузы. Тогда Белинда просто смотрела на собеседника. В конце концов человек начинал говорить, и сказанное им в такие моменты представляло обычно наибольшую ценность.

Мистер Томпкинс перечитал сегодняшние записи и понял, что от Белинды он научился не только последнему, но и тому, что записал раньше. Так что же, значит, в сегодняшнем успехе нет никакой его заслуги? Ну конечно же, это не так. В ту последнюю ночь перед выходом на работу Белинды он все-таки просмотрел бегло все резюме и положил сверху те, которые показались ему самыми многообещающими. А список, которым снабдил их Вальдо, с именами и адресами, был составлен в том порядке, в каком лежали резюме. Так что весь день они интервьюировали тех менеджеров, которые показались Томпкинсу наиболее вероятными кандидатами.

И мистер Томпкинс, поколебавшись долю секунды, дополнил список еще одним, последним пунктом:

6. И все это сработает еще лучше, если вы слегка подтасуете колду.

ДЖИМ КОЛЛИНЗ



**GOOD TO
GREAT**

**ОТ ХОРОШЕГО
К ВЕЛИКОМУ**

**Почему одни компании
совершают прорыв, а другие нет...**

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

Глава 3

Сначала кто... затем что

Когда мы начинали это исследование, то ожидали, что одним из первых шагов руководителей на пути от хорошего к великому станет выбор направления развития, выработка видения будущего компании, стратегии, и только затем подбор кадров, способных осуществить эту стратегию.

Мы обнаружили нечто прямо противоположное.

Руководители великих компаний не задавались вопросом, куда им плыть, чтобы потом подобрать людей под выбранное направление. Нет, они *сначала* удостоверились, что все нужные люди на борту (а все ненужные за бортом), и только *потом* решали, куда же им двигаться. По сути, они говорили: «Послушайте, я на самом деле не знаю, куда надо плыть. И все, что я знаю, это то, что если на корабле будут *нужные* люди и они будут на нужных местах, а *ненужные* люди останутся на берегу, то мы как-нибудь разберемся, куда плыть, чтобы добраться туда, где нам будет хорошо».

Лидеры великих компаний знают три простые истины. Первая: если вы начнете с вопроса «кто?», а не «что?», вам легче будет приспособиться к окружающему миру. Если люди сели на ваш корабль только чтобы куда-то доплыть, что будет, если, проплыв десять миль, вы вдруг поймете, что надо менять курс? У вас возникнут проблемы. Но если люди на вашем корабле потому, что они хотят быть вместе с дру-

гими, то сменить направление намного проще: «Я здесь, потому что другие здесь. Поэтому если, чтобы быть еще успешней, надо сменить направление — я не возражаю». Вторая истина: если у вас на борту нужные люди, то проблема мотивации и управления, в принципе, исчезает сама собой. Нужные люди не нуждаются в непосредственном руководстве или стимулах; у них достаточно самомотивации, обусловленной внутренним стремлением добиться исключительных результатов и участвовать в создании чего-то великого. Третья истина: если у вас на борту не те люди, то уже не важно, сможете ли вы выбрать правильное направление, — вам *все равно* не удастся создать великую компанию. Великая стратегия без великих людей бесполезна.

Не «гений с 1000 помощников»

В отличие от великих компаний, уделявших огромное внимание созданию сильной команды менеджеров, несостоявшиеся великие поразительно часто использовали модель «Гений с 1000 помощников». Согласно этой модели компания не что иное, как поле для приложения талантов одной экстраординарной личности. В этом случае талант, тянущий на буксире всю компанию, — основной фактор ее успеха, ее главный актив, и все держится только на нем до тех пор, пока он остается в компании. Таланты не собирают выдающихся команд менеджеров: они им не нужны. Очень часто они их просто не хотят. Если вы гениальны, вам не нужна команда такого профессионального уровня, как у Wells Fargo, ребята могут искать себе другого работодателя. Что вам нужно, так это армия исполнительных солдат, которые помогали бы претворять в жизнь ваши выдающиеся идеи. Однако когда талант уходит, его помощники зачастую не знают, что делать дальше. Или того хуже — пытаются подражать своему наставнику, делая смелые, «провидческие» шаги, стараясь

действовать как гений, не обладая гениальностью, — и, как показывает практика, неудачно.

Eckerd Corporation пострадала от руководства человека, который обладал уникальной способностью решать, *что* нужно делать, но очень средними способностями в определении *кто*. Джек Экерд, обладавший удивительной энергией (он баллотировался на пост губернатора Флориды, одновременно осуществляя руководство компанией), даром предвидеть тенденции развития рынка и прозорливостью в коммерческих сделках, построил империю, у которой было более тысячи аптек на юго-востоке США, а начинал он с двух магазинчиков в Вилмингтоне, штат Делавэр. В конце 1970-х оборот его сети сравнялся с Walgreens, и казалось, что Eckerd может стать еще одной великой компанией отрасли. Но Джек Экерд решил посвятить себя политике, баллотировался на пост сенатора и занял кресло в администрации Форда в Вашингтоне. Без его талантливое руководство компания начала приходить в упадок и в результате была куплена J. C. Penney¹⁸.

Разница между Джеком Экердом и Корком Уолгрином огромна. Экерд имел уникальное чутье на то, какие именно магазины покупать; Уолгрин имел уникальное чутье на то, кого нанимать¹⁹. У Экерда был талант располагать свои магазины в наиболее выгодных местах; Уолгрин имел талант подбирать людей на наиболее соответствующие их способностям позиции. Экерд не мог принять правильного решения в самом важном вопросе, с которым сталкивается каждый руководитель, — выборе преемника; Корк взрастил плеяду достойнейших кандидатов и выбрал себе в преемники суперзвезду, которая, возможно, затмит его самого²⁰. У Экерда не было команды лидеров, а только кучка способных помощников, которых набрали, чтобы они содействовали реализации его способностей; Уолгрин создал одну из лучших управленческих команд отрасли. Главный

механизм реализации стратегии для Eckerd Corporation находился в голове Джека Экерда; механизм реализации корпоративной стратегии Walgreens лежал в групповом обсуждении, в которое вносили вклад, основываясь на знаниях и опыте, все участники команды.

**5-й уровень +
управленческая команда**
(великие компании)

**Гений
с 1000 помощников**
(компании прямого сравнения)

Руководитель 5-го уровня

Руководитель 4-го уровня



Сначала кто

Наберите в команду нужных людей.
Создайте превосходную
управленческую команду.



Затем что

Подобрав нужных людей,
определите наилучший
путь к успеху.



Сначала что

Решите, куда корабль должен
приплыть. Проложите курс,
ориентируясь по карте.



Затем кто

Соберите команду помощников,
способных привести корабль
к намеченной цели.

Модель «Гений с 1000 помощников» особенно часто встречается в тех компаниях, которые смогли добиться только краткосрочного успеха. Классический пример — Генри Синглтон по прозвищу Сфинкс из компании Teledyne. Синглтон вырос на техасском ранчо, с детских лет мечтая стать великим бизнесменом с характером жесткого индивидуалиста. Вооружившись дипломом доктора наук Массачусетского технологического института (MIT), он основал Teledyne²¹. Название Teledyne происходит от греческого «сила, примененная на расстоянии» — удачное название, поскольку основной силой, удерживавшей обширную империю Teledyne, был сам Генри Синглтон.



Поглощая другие компании, Синглтон превратил свою маленькую фирму в № 293 в списке Fortune 500 всего за шесть лет²². За десять лет он осуществил более ста поглощений, создав огромную империю со 130 центрами прибыли, занимавшимися всем: от торговли редкими металлами до страхования²³. На удивление, вся система работала, пока Синглтон служил в качестве ее связующей основы. Однажды он сказал: «Я бы так определил свою роль — я свободен делать то, что, мне кажется, наилучшим образом соответствует интересам компании»²⁴. В 1978 году Forbes посвятил ему статью, в которой говорилось: «Синглтон не получит награды за скромность, но разве можно не восхищаться его фантастическими результатами?» Синглтон продолжал управлять компанией, даже когда ему перевалило за семьдесят, и не думал о преемнике. Зачем искать преемника, в конце концов, когда вся работа заключается в том, чтобы находить применение своим собственным талантам? «Если и есть какие-то недостатки в этой во всех отношени-

ях поразительной картине, — писал Forbes, — так это то, что Teledyne скорее не система, а отражение воли одного-единственного человека»²⁵.

Но какой трагедией обернулся этот один-единственный недостаток. Как только Синглтон оставил свой пост в середине 1980-х, огромная империя начала разваливаться. С конца 1986 года до слияния с Allegheny в 1995-м доходность по акциям Teledyne рухнула, отстав на 66% от среднего показателя по рынку. Синглтон осуществил свою детскую мечту и стал великим бизнесменом, но он не смог создать великую компанию.

Как стать строгим

Мы определили три принципа, которые должны помочь менеджерам выработать строгую, но не жестокую кадровую политику.

Первый принцип: если сомневаетесь, не нанимайте, продолжайте искать.

Один из неизменных принципов управленческой физики — это закон Паккарда, названный так потому, что мы открыли его в рамках нашего предыдущего проекта, когда встречались с Дэвидом Паккардом, одним из основателей компании Hewlett-Packard. Звучит он так: ни одна компания не может наращивать свои продажи быстрее, чем растет ее способность нанимать нужных ей людей. Если рост ваших продаж опережает рост числа ваших сотрудников, вы не создадите, просто не сможете создать великую компанию.

Те, кто создал великие компании, понимают, что основной ускоритель роста — это не рынок, не технологии, не конкуренция, не продукты. Фактор, который важнее всех остальных, — это способность найти и удержать нужных компании людей.

Команда менеджеров Circuit City интуитивно знала закон Паккарда. Проезжая несколько лет назад Санта-Барбару на следующий день после Рождества, я заметил, что есть что-то необычное в облике магазина Circuit City. На других магазинах висели плакаты и реклама типа «самые низкие цены, всегда», или «праздничные скидки», или «лучший выбор после Рождества» и так далее. Но не на Circuit City. На их магазине висел плакат: «Ищем выдающихся людей».

Этот плакат напомнил мне беседу с Уолтером Бракартом, вице-президентом компании времен перехода от хорошего к великому. Когда мы попросили его назвать пять факторов, определивших этот переход, он сказал: «Первый — люди. Второй — люди. Третий — люди. Четвертый — люди. И пятый — люди. Огромную часть нашего успеха составляет умение находить нужных людей».

Бракарт затем вспомнил разговор с главой компании Аланом Вуртзелом в период, когда компания набирала высокие темпы роста: «Алан, я выбиваюсь из сил в поисках подходящего человека на ту или иную позицию. В какой момент можно будет несколько снизить требования?» Алан ответил без промедления: «Не надо снижать требования. Просто мы поищем другой способ решения ситуации, пока не найдем нужных людей»⁴³.

Одно из основных различий между Аланом Вуртзелом из Circuit City и Сиднеем Купером из Silo — это то, что, став главой фирмы, Вуртзел потратил бо́льшую часть времени на подбор команды, а Купер потратил 80% времени на приобретение магазинов⁴⁴. Первостепенной задачей Вуртзела было создать наиболее профессиональную управленческую команду в отрасли; для Купера важнее всего было как можно быстрее расти. Circuit City придавала исключительное значение поискам подходящих людей на все позиции на всех уровнях — от водителя до вице-президента; Silo завоевала

репутацию компании, которая не способна делать самые простые вещи, например доставлять товары так, чтобы их не повредить⁴⁵.

Дан Рексинджер из Circuit City сказал: «Мы воспитали лучших водителей во всей отрасли. Мы говорили им: “Вы — последний представитель Circuit City, которого видит клиент. Мы выдадим вам форму. Вы должны бриться, у вас не должно быть дурного запаха изо рта, вы должны выглядеть профессионально”. Наше отличие от других в том, как мы обращались с нашими клиентами при доставке, было таким огромным, что за прекрасную работу наших водителей нам присылали благодарственные письма»⁴⁶.

В течение пяти лет правления Вуртзела у Circuit City и Silo, в принципе, была одна и та же стратегия (один и тот же ответ на вопрос *что*), и все-таки акции Circuit City взлетели как ракета, опережая рынок в 18,5 раза через пятнадцать лет после начала преобразований, а Silo где-то прозябала, пока ее не купила иностранная фирма⁴⁷. Та же стратегия, но разные люди и такие разные результаты.

Второй принцип: когда вы знаете, что вам надо менять людей, действуйте не откладывая.

Если вы чувствуете, что у кого-то возникает острая потребность в вашем непосредственном руководстве, это означает, что вы совершили ошибку при найме. Лучшие люди не нуждаются в непосредственном руководстве. В наставничестве, обучении, лидерстве — да, но не в непосредственном руководстве. Мы все сталкивались со следующей ситуацией. У нас неподходящий человек в команде, и мы знаем это. И все же мы ждем, откладываем, ищем другие пути решения вопроса, даем ему второй и третий шанс, надеемся, что ситуация изменится, тратим наше время на то, что руководим этим сотрудником, создаем системы, которые бы компенсировали его недостатки, и так далее. Но ситуация не улучшается. Придя домой, мы обнаруживаем,

что наши мысли (или разговоры с женой) крутятся вокруг этого человека. Хуже того, силы и время, которые тратятся на этого человека, отвлекают нас от работы со способными сотрудниками. Мы продолжаем мучиться до тех пор, пока этот сотрудник сам не уйдет, к нашему глубокому облегчению, или мы не примем окончательного решения (также к нашему глубокому облегчению). А все способные сотрудники в компании задают один и тот же вопрос: «Почему на это ушло так много времени?»

Позволять людям, чьи способности не соответствуют требованиям, оставаться в компании — нечестно по отношению к талантливым сотрудникам, поскольку они неизбежно будут чувствовать, что им приходится расплачиваться за неадекватную работу коллег. Хуже того, лучшие сотрудники начнут уходить. Хорошие работники мотивируются успехом, но когда им приходится работать за других и это сводит их усилия на нет, они быстро разочаровываются.

Слишком долго раздумывать перед тем, как что-то предпринять, — в равной степени нечестно и по отношению к людям, которые должны уйти. Каждая минута, которую вы держите человека на месте, зная, что он все равно не сможет работать в компании, — это трата его времени, которое он использовал бы на поиск места, где мог бы преуспеть. На самом деле, если быть честным с самим собой, причина, по которой мы откладываем решение, имеет мало общего с человеком, которого это решение касается, а кроется скорее в нашей собственной боязни внутреннего дискомфорта. «Он работает нормально, а найти замену — это головная боль, так что лучше подождать». Или мы можем думать, что сам процесс увольнения будет слишком неприятен. Так, чтобы избежать стресса и внутреннего дискомфорта, мы ждем... и ждем, и ждем. А наши лучшие сотрудники продолжают задаваться вопросом: «Когда же они что-нибудь с этим сделают? Как долго это может продолжаться?»

Используя данные Moody's Company Information Reports, мы проанализировали перестановку кадров среди высших руководителей. Мы не обнаружили никакой существенной разницы в *количестве* руководителей высшего звена, которые ушли из великих компаний и из компаний прямого сравнения. Но мы обнаружили некоторые отличия в *характере* текучки⁴⁸.

Для великих компаний были характерны две тенденции: люди либо оставались в команде очень долго, либо покидали судно в спешке. Другими словами, у великих компаний текучка не была выше — она была качественно другой.

Руководители великих компаний не практиковали принцип «пробуйте как можно больше людей и оставьте тех, кто подходит». Напротив, они придерживались следующего принципа: «Давайте потратим время на тщательный подбор самых лучших кадров с самого начала. Если нам это удастся, мы сделаем все возможное, чтобы удержать этих специалистов как можно дольше. Если мы ошибемся, то не побоимся принять соответствующие решения и продолжать делать то, что делаем, а они смогут найти в жизни то, что им больше подходит».

Руководители великих компаний не торопятся с заключениями. Очень часто они тратят значительные усилия, чтобы понять, не занимает ли этот человек не подходящее ему место, прежде чем прийти к заключению, что он не подходит компании вообще. Когда Колман Моклер стал главой Gillette, он не стал буйствовать и выбрасывать людей за борт только потому, что они ему не нравились. Напротив, он тратил до 55% своего времени в течение первых двух лет правления, возясь с менеджерами компании, смещая или переводя на другой пост 38 из 50 руководителей высшего звена. «Каждая минута, — говорил Моклер, — потраченная на подбор соответствующего специалиста или соответству-

ющего места для специалиста, стоит недель вашего времени в будущем»⁴⁹. Аналогичным образом Алан Вуртзел из Circuit City после того, как прочитал черновик этой главы, прислал нам письмо, где так прокомментировал наши заключения: «Ваши слова о подборе правильной команды на корабль чертовски верны. Но есть еще одно очень важное правило для руководителя. Я потратил уйму времени, раздумывая и обсуждая, кто и что должен делать на корабле. Я называл это “вставлять квадратные кегли в квадратные отверстия, а круглые кегли — в круглые”. Вместо того чтобы увольнять честных и способных сотрудников, которые не смогли добиться желательных результатов, важно один, или два, или даже три раза попробовать их на других должностях, где они могут найти применение своим способностям».

Чтобы узнать наверняка, что кто-то не на месте или его надо увольнять, требуется время. Тем не менее когда руководители великих компаний знали, что им надо менять людей, они действовали.

Но откуда вы *знаете*, что знаете? Помочь могут два вопроса. Первый: если бы вам опять нужно было решить, нанять ли этого сотрудника (а не решить, должен ли этот сотрудник уйти), наняли бы вы его снова? Второй: если бы этот сотрудник пришел к вам и сказал, что уходит, стали бы вы его удерживать или втайне почувствовали бы облегчение?

Третий принцип: предоставьте вашим лучшим людям работать в областях, где у вас наибольшие возможности, а не наибольшие проблемы.

В начале 1960-х R.J.Reynolds и Philip Morris извлекали бо́льшую часть своих доходов на внутреннем рынке. Подход R.J.R. к международному бизнесу был таков: «Если кто-то там хочет купить у нас пачку Camel, пусть позвонят»⁵⁰. У Джо Калмана из Philip Morris был другой подход. Он видел в международном рынке долгосрочные перспективы роста, кото-

рые едва ли можно было найти где-то еще, несмотря на то что продажи компании в других странах составляли менее 1% от общего объема продаж.

Калман начал раздумывать о наилучшей стратегии для зарубежных рынков, и его осенила блестящая идея. Это был не вопрос *как*, а вопрос *кто*. Он назначил своего первого заместителя Джорджа Вайсмана отвечать за международные рынки. Тогда этот сектор практически не приносил компании денег: маленький экспортный отдел, кое-какие инвестиции в Венесуэле, кое-что в Австралии и небольшие операции в Канаде. «Когда Джо назначил Джорджа отвечать за международные рынки, многие задались вопросом, что же он натворил», — сказал один из коллег Вайсмана⁵¹. «Я не мог понять, то ли меня сместили, то ли скинули, то ли вообще выкинули, — говорит Вайсман. — Сначала я управлял 99% компании, а теперь мне досталось меньше одного»⁵².

Но, как написал журнал *Forbes* двадцать лет спустя, решение Калмана назначить Вайсмана ответственным за такую маленькую долю их бизнеса было гениальным предвидением. Учтивый и образованный Вайсман был идеальным кандидатом, чтобы развить бизнес на таком рынке, как Западная Европа, и он превратил вверенный ему отдел в крупнейшее и самое быстрорастущее подразделение компании. Под руководством Вайсмана Marlboro стали самыми продаваемыми сигаретами *в мире* за три года *до того*, как они стали № 1 в Америке⁵³.

Разница в действиях R.J.R. и Philip Morris является отличным примером того, как великие компании всегда предоставляют своим лучшим специалистам шанс работать там, где наибольшие возможности, а не наибольшие проблемы. Компании прямого сравнения склонны делать прямо противоположное, игнорируя тот факт, что, борясь с проблемами, вы можете достигнуть хороших результатов, но до-

биться выдающихся результатов сумеете, только реализуя все свои возможности.

Есть важное следствие этого принципа: когда вы решаете «продать» ваши проблемы, не продайте вместе с ними ваших лучших людей*. Это один из маленьких секретов преобразования организаций. Когда ключевые места на корабле занимают ваши лучшие люди, они всегда поддержат смену курса.

Например, когда Kimberly-Clark продавала комбинаты, Дарвин Смит всем дал понять: возможно, компания избавится от своего целлюлозно-бумажного бизнеса, но она *сохранит лучшие кадры*. «Многие из наших лучших специалистов работали на комбинатах. И вдруг эти бриллианты из нашей короны пошли с молотка. Все стали спрашивать: “А как же я?” — рассказывал Дик Очтер, — и Дарвин говорил: “Нам нужны все талантливые менеджеры. Мы сохраним их”»⁵⁴. Несмотря на то что у этих специалистов было мало опыта работы с товарами народного потребления, Смит перевел в этот отдел всех лучших менеджеров.

Мы встретились с Диком Аппертом, руководителем, проработавшим большую часть своей жизни в подразделении Kimberly-Clark, которое занималось производством бумаги и которое было продано, чтобы обеспечить средства для инвестиций в потребительские товары. Он говорил с гордостью и оживлением о трансформации Kimberly-Clark, о том, как им хватило ума продать все производство и инвестировать все деньги в потребительские товары и как это стало поперек горла Procter & Gamble. «Я никогда не возражал против решения продать подразделение, которое занималось производством бумаги, — сказал он. — В то время мы избавились от всех комбинатов, и я был абсолютно с этим

* Имеется в виду, если вы хотите, например, избавиться от проблемных подразделений, продав их.

согласен». Задумайтесь об этом. Если в вашей команде лучшие люди, они хотят участвовать в создании чего-то великого, и Дик Апперт понимал, что Kimberly-Clark может стать великой компанией, только продав подразделение, которому он отдал многие годы своей жизни.

Philip Morris и Kimberly-Clark иллюстрируют последний, очень важный вывод, касающийся «нужных компании людей». Мы обратили внимание на то, что высшее руководство каждой из великих компаний находится на 5-м уровне, в особенности во время перехода от хорошего к великому. Не каждый руководитель в команде достигает 5-го уровня и становится похожим на Дарвина Смита или Колмана Моклера, но все ключевые члены команды всегда превращают свои амбиции в амбиции компании. Это предполагает, что либо у них есть потенциал 5-го уровня, либо они способны успешно работать с руководителями 5-го уровня.

На самом деле один из основных факторов, позволяющих компаниям перейти от хорошего к великому, выглядит несколько парадоксально. Вам нужны руководители, которые будут обсуждать и спорить (иногда ожесточенно) в поисках наилучших решений, а с другой стороны, претворяя решения, выступают единой командой, невзирая на расхождение мнений и собственные интересы.

Вы, возможно, спросите: «А какова же разница между членом команды 5-го уровня и просто хорошим солдатом?» Член команды 5-го уровня не просто слепо подчиняется. Он сам является настоящим лидером, настолько увлеченным и талантливым, что, как правило, становится лучшим в мире специалистом в своей области. Каждый член команды должен быть способен отдавать достаточно сил работе в команде, и только тогда компания сможет добиться действительно выдающихся результатов.

Одна из статей о Philip Morris так характеризовала эпоху Калмана: «Эти парни никогда друг с другом не соглашались, они спорили по каждому поводу, они готовы были убить

друг друга, они вовлекали в спор всех, кого могли и чье мнение ценили. Но когда приходило время принимать решение, оно всегда было наготове. Это и была Philip Morris»⁵⁵. «Неважно, сколько они там спорили, — говорит один из руководителей Philip Morris, — они всегда искали наилучший выход. И в итоге каждый поддерживал принятое решение. Все споры были только защитой интересов компании, а не проявлением чьих-то личных амбиций»⁵⁶.

«ВАМ ЧТО-ТО МЕШАЕТ НАЧАТЬ СВОЙ БИЗНЕС? ПРОЧИТАЙТЕ ЭТУ КНИГУ, ЧТОБЫ ОСТАВИТЬ СЛЕД ВО ВСЕЛЕННОЙ!» — АЛЕКСЕЙ КОМИССАРОВ, РУКОВОДИТЕЛЬ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРА АКАДЕМИИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

REWORK

БИЗНЕС БЕЗ ПРЕДРАССУДКОВ



ДЖЕЙСОН ФРАЙД и ДЭВИД ХАЙНЕМАЙЕР ХЕНССОН
ОСНОВАТЕЛИ 37SIGNALS

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

Глава

Прием на работу

Вначале делайте все самостоятельно

Никогда никого не нанимайте на работу, пока сами не попробуете ее выполнить. Так вы сумеете понять характер этой работы, уясните, как должен выглядеть ее хороший результат, сможете составить реалистичную должностную инструкцию и вопросы, которые впоследствии будете задавать во время интервью. Вы определите, нужно ли нанимать сотрудника на полную ставку либо подойдет частичная занятость или аутсорсинг. Возможно, вы решите продолжать выполнять данную работу самостоятельно (последний вариант даже предпочтительнее).

К тому же при руководстве сотрудниками, выполняющими работу, которой вы уже занимались, вы проявите себя более компетентным менеджером. Вам будет хорошо известно, где нужно проявить жесткость, а где оказать поддержку.

У себя в 37signals мы не нанимали системного администратора до тех пор, пока один из нас не провел целое лето, самостоятельно настраивая под возникшие потребности целую кучу серверов. В течение трех первых лет мы полностью брали на себя всю техническую поддержку клиентов и лишь затем наняли отдельного человека под эту задачу. Иными словами, прежде чем отдать передачу, мы сами бежали с мячом настолько далеко, насколько это возможно. С таким подходом мы точно знали, кого ищем на ту или иную позицию.



Время от времени вы можете чувствовать, что ваши аккумуляторы разрядились, а горячее на исходе. Это нормально. Первый вариант выхода из этой ситуации — нанимать людей, второй — использовать эту возможность, чтобы научиться чему-то. Сперва попробуйте научиться. Ваши потери на начальных этапах проекта сторицей окупятся приобретенной мудростью.

К тому же в начале пути вам нелишне как следует вникнуть во все аспекты деятельности своего бизнеса. Иначе вы рано или поздно окажетесь в тумане, доверив свою судьбу другим людям. А это опасно.

Нанимайте, когда уже становится невмоготу

Нанимайте исключительно для того, чтобы снять головную боль. Не надо нанимать для удовольствия. Всегда задавайте себе вопрос: «Что случится, если мы никого не найдем? Действительно ли так необходима дополнительная работа, которую мы на себя взвалили? Можем ли мы вместо дополнительного найма решить поставленную задачу с помощью каких-то программ или изменения нашего образа действий? И что случится, если мы ее просто не станем решать?».

Аналогично, если от вас уходит сотрудник, не спешите искать ему замену. Посмотрите, как долго вы сможете продержаться без этой должности и этого человека. Довольно часто обнаруживается, что вам не требуется столько людей, сколько вы думаете.

Подходящее время для найма наступает, когда на протяжении довольно длительного периода времени количество несделанной работы превышает порог ваших возможностей. Вы больше не можете заниматься какими-то вещами без ущерба для качества. Именно в этот момент (и не раньше!) наступает время для найма нового сотрудника.

Не заманивайте великих

Некоторые компании слишком увлекаются наймом персонала. Они принимают на работу, даже когда не нуждаются в этом: услышав о выдающемся специалисте, придумывают должность или звание, только чтобы заманить его к себе. И вот этот человек попадает в компанию — занимает должность, которая не имеет значения, выполняет работу, которая не важна. Не будьте такой компанией.

Не заманивайте профессионалов, которые вам не нужны, даже если они, по вашим представлениям, великолепны. Вы принесете своей компании больше вреда, чем пользы, если наймете талантливых людей, у которых не будет достойных задач.

Раздутый штат создает проблемы. Вы начинаете придумывать работу, чтобы каждый был занят. Искусственная работа ведет к искусственным проектам. А эти искусственные проекты тянут за собой вполне реальные затраты и вызывают дополнительные сложности. Да и кому охота работать над тем, что не имеет значения?

Не нужно беспокоиться о том, что «мы упустили N». Гораздо хуже иметь в штате людей, которые не занимаются ничем полезным. Вокруг полно талантов. Когда у вас возникнет настоящая потребность, вы сможете найти того, кто вам отлично подойдет.

«Великолепие» здесь ни при чем. Если вам никто не нужен — вам никто не нужен.

Незнакомцы на коктейльной вечеринке

На коктейльных вечеринках, где гости не знают друг друга, беседы обычно несодержательны и вызывают неловкость. Разговоры ведутся о погоде, спорте, телевизионных шоу

и т. п. Вы обходите стороной разговоры на серьезные темы и воздерживаетесь от обсуждения спорных вопросов.

Совсем другое дело — небольшие душевные вечеринки, на которых собираются старые друзья. Вот где ведутся действительно интересные разговоры и горячие дебаты! В конце такого вечера вы понимаете, что на самом деле смогли открыть для себя что-то новое.

При быстром найме множества людей все закончится как раз проблемой «незнакомцев на коктейльной вечеринке». Вокруг постоянно мелькают новые лица, поэтому все неизбежно вежливы друг с другом и пытаются избегать любого конфликта или драмы. Никто не говорит: «Эта идея — отстой». Все потакают друг другу, а не бросают вызов.

Это потакательство в конце концов приводит компанию к трудностям. Когда люди ведут себя непорядочно, вы должны иметь мужество сказать им об этом. В атмосфере, где никто никого не обижает, не возникает ни энтузиазма, ни любви к общему делу.

Вам требуется создать такую среду, в которой каждый себя чувствует достаточно комфортно, чтобы честно говорить о непростых вещах. Нужно понимать, как долго вы можете «пинать» кого-то. Вы должны знать, что действительно имеется в виду, когда человек произносит те или иные фразы.

Итак, нанимайте с оглядкой. Это единственный путь не оказаться в итоге на коктейльной вечеринке незнакомцев.

Резюме нелепы

Все мы знаем, что резюме — это фарс. Они слишком преувеличивают реальность. В них полно глаголов совершенного вида, которые ничего не значат. Места работы и области ответственности в лучшем случае лишь примерно точны.

Большую часть предоставленной информации невозможно проверить.

Хуже всего то, что их очень легко написать. Создать достаточно приличное резюме может любой. Именно поэтому их так любят бестолковые кандидаты. Резюме, заразно высланное сотням потенциальных работодателей, представляет собой не что иное, как еще одну форму спама. Их авторам важно получить место не именно в вашей компании — их заботит получение места хоть где-нибудь.

Рассылка одного и того же резюме сразу в 300 компаний — это огромный сигнал «стоп». Это значит, что кандидат не тратил время на изучение вашей компании. Он не знает, каковы ваши отличительные особенности.

Принимая решение о приеме на работу на основе этого хлама, вы упускаете из вида самую суть процесса найма — приобретение специалиста, заинтересованного именно в вашей компании, в ваших товарах, в ваших клиентах и в вашей работе.

Как же искать таких кандидатов? Первый шаг: просмотрите сопроводительное письмо. В нем вы видите настоящее общение вместо списка навыков, глаголов и ни о чем не говорящих годов. Именно поэтому сопроводительное письмо говорит о человеке гораздо больше, чем резюме. Вы слышите истинный голос и способны понять, созвучен ли он вам и вашей компании.

Доверяйте своей интуиции. Если уже первый абзац кажется вам отстоем, нужно постараться найти что-то во втором. Если в первых трех абзацах вас ничто не зацепило, скорее всего, это не ваш вариант. Но если внутренний голос говорит вам, что этот вариант все-таки может «выстрелить», переходите к этапу собеседования.

РЕЗЮМЕ

Список терминов, связанных с пропагандой и манипуляцией информацией.

- Преувеличение
- Полуправда
- Приукрашивание
- ОБМАН

Список терминов, связанных с пропагандой и манипуляцией информацией.

Список терминов, связанных с пропагандой и манипуляцией информацией.

Годы, не относящиеся к делу

Все мы видели объявления о приеме на работу, в которых говорится: «Необходимый опыт работы — пять лет». Это дает информацию о числе, но ни о чем не говорит.

Обозначить некий минимальный уровень опыта кандидата — безусловно, неплохая идея. Она имеет смысл при поиске кандидатов, имеющих опыт работы от полугода до года. Именно столько требуется, чтобы усвоить азы, разобраться в основных принципах работы, понять, какие инструменты наиболее подходят, и т. п.

Но после этого кривая выпрямляется. Разница между кандидатом с шестимесячным опытом работы и кандидатом с шестилетним стажем на удивление мала. Настоящие отличия — в самих людях, их склонностях, индивидуальных свойствах и умственных способностях.

И как вы собираетесь оценивать полученные данные? Что значат пять лет опыта работы? Если пять лет назад вы потратили пару недель, экспериментируя с чем-то, можно ли это засчитать за пять лет опыта в этой области? Как компания собирается проверять эту мутную информацию?

Как долго кто-то чем-то занимался — не относится к делу. Значение имеет только то, насколько хорошо он это делал.

Забудьте о формальном образовании

Я никогда не позволял школьному обучению мешать моему образованию.

Марк Твен

Мы видим вокруг множество компаний, которые выставляют требования в области образования. Они нанимают только людей с высшим образованием (иногда по определенной специальности) либо выпускников с отличием или

с определенным баллом успеваемости, сертификатом или удовлетворяющих каким-то другим требованиям.

Это идиотское решение. Вокруг полно умных людей, которые не выделялись в классе. Не попадайте в ловушку, думая, что для достижения результатов вам нужен выпускник одной из «лучших» школ. 90% директоров, возглавляющих в настоящее время 500 лучших американских компаний, не получали степень бакалавра ни в одном из заведений Лиги Плюща*. Выпускников университета Висконсина в этом списке больше, чем питомцев Гарварда (среди престижных вузов самый распространенный — целых девять директоров).

Слишком много времени, проведенного специалистом в научной среде, может даже навредить компании. Выпускнику университета приходится очень многому учиться заново. Вот некоторые из ошибочных уроков «о письме», которые человек заучивает в научном мире:

- чем длиннее документ, тем он более значим;
- холодный, официальный тон лучше, чем разговорный стиль;
- использование «умных» слов впечатляет;
- чтобы выразить свою точку зрения, нужно исписать несколько страниц;
- оформление значит столько же (если не больше), сколько и содержание того, о чем вы пишете.

Неудивительно, что бóльшая часть деловой переписки суха, чересчур многословна и изобилует абсурдом. Люди никак не могут избавиться от плохих привычек, появившихся во время обучения в университетах. Причем это ка-

*Ведущие университеты северо-востока США: Корнуэлл, Гарвард, Йель, Принстон, Колумбийский, Браун, Колгейт, Дартмутский университет Пенсильвании.

сается не только академического стиля письма. Множество полезных во время обучения навыков немного стоят за пределами университета.

Итог: прекрасных кандидатов гораздо больше, чем выпускников со «звездным» средним баллом. Примите во внимание тех, кто по разным причинам бросил учебу, выпускников с низким средним баллом, студентов муниципальных колледжей* и даже учащихся выпускных классов средней школы.

Работают все

Маленькой по размеру компании нужны люди, которые собираются работать, а не делегировать полномочия. Никто не может быть выше работы. Каждый должен что-то производить.

Избегайте найма людей, делегирующих обязанности, тех, кто только указывает остальным, что нужно делать. Для маленькой команды такие люди — мертвый груз. Они перекрывают другим кислород, выдумывая, чем бы их занять. А когда уже не остается работы, которую можно кому-нибудь поручить, они предлагают новые задания, не заботясь о подсчете ресурсов для их выполнения.

Любители делегировать полномочия обожают совещания. Еще бы! Совещания — лучший способ казаться значимым, в то время как остальные участники оказываются оторванными от выполнения настоящей работы.

Нанимайте самостоятельных менеджеров

Самостоятельные менеджеры — это люди, которые сами предлагают новые задачи и выполняют их. Им не нужен жесткий контроль и инструкции. Им не нужны ежедневные

*Аналог нашего техникума. Срок обучения в таком колледже — 2 года.

проверки. Они делают то, что должен делать менеджер, — задают тон, определяют фронт работ, необходимые ресурсы и т. п. Все это они делают «для себя» и самостоятельно выполняют свою работу.

Эти люди освобождают вас от необходимости контролировать их. Когда вы оставляете их в покое, они приятно удивляют вас объемом выполненной работы. Их не нужно постоянно держать за руку или руководить ими.

Как вычислить таких людей? Посмотрите на их послужной список. Задавали ли они тон на других местах работы? Делали ли они что-нибудь самостоятельно? Запускали ли они какие-то проекты?

Вам нужен тот, кто способен создавать продукт с нуля и доводить дело до конца. Когда вы находите таких людей, у остальных членов команды высвобождается время для реальной работы.

Нанимайте тех, кто хорошо пишет

Выбирая между несколькими претендентами на одну и ту же позицию, отдавайте предпочтение тому, кто лучше других умеет писать. Неважно, является ли этот человек маркетологом, продавцом, дизайнером, программистом или еще кем-нибудь, — его навыки письма себя оправдают.

Хорошо писать значит больше, чем просто уметь писать. Умение ясно излагать свои мысли — это признак ясного ума. Владение словом умеют взаимодействовать с другими людьми. Они делают вещи более понятными. Они могут себя представить на месте кого-то другого. Они знают, что нужно опустить. А это те качества, которые вы хотите видеть в любом кандидате.

К тому же умение писать вновь входит в моду во всем нашем обществе. Обратите внимание, как много людей вместо того, чтобы говорить по телефону, отправляет текстовые со-

ЛУЧШИЕ



ВЕЗДЕ

общения. Посмотрите, как люди много взаимодействуют через блоги и средства моментального обмена сообщениями. Сегодня умение писать — это валюта для хороших идей.

Лучшие — везде

Это безумие — не нанимать самых лучших кандидатов только потому, что они живут вдалеке от вас. Особенно сегодня, когда вокруг существует столько технологий для встреч онлайн.

Наш головной офис находится в Чикаго, но больше половины нашей команды живет в других городах, штатах и даже странах — Айдахо, Канаде, Испании и еще в пяти местах. Ограничивая поиски кандидатов только городом Чикаго, мы бы упустили половину великолепных специалистов, с которыми сейчас работаем.

Хотите быть уверенным в том, что ваша удаленная команда остается на связи? Тогда старайтесь, чтобы ваши графики работы пересекались хотя бы на несколько часов в день. Трудно работать, когда рабочее время в разных часовых поясах не совпадает. Если вы столкнулись с этой ситуацией, кому-то нужно сдвинуть время работы на чуть более позднее (или раннее), чтобы быть доступным в одно и то же время.

Не требуется, чтобы время пересечения составляло все восемь часов. (Вообще мы поняли, что более предпочтительно не иметь полного пересечения графиков — таким образом у сотрудников останется больше времени для уединенной работы.) Двух-четырёх часов более чем достаточно.

Также время от времени встречайтесь лично. Вам по-прежнему стоит видеть друг друга раз в несколько месяцев. Как минимум несколько раз в год у нас в компании прохо-

дят совещания, на которые съезжаются все члены команды. Это прекрасное время, чтобы оценить, есть ли прогресс в работе, обсудить, что идет правильно/неправильно, составить планы и лишний раз пообщаться друг с другом уже на личном уровне.

География больше не имеет решающего значения. Нанимайте лучшие таланты, несмотря на их местожительство.

Берите сотрудников на тест-драйв

По собеседованию можно судить только о собеседовании. Некоторые люди «профессионально» ведут разговор, но работают, увы, не как профи. Вам необходимо оценить, какую работу они способны выполнять сейчас, а не ориентироваться на ту работу, которой, по их словам, они занимались ранее.

Лучший способ выяснить возможности потенциальных сотрудников — увидеть их непосредственно в процессе работы. Наймите их для выполнения мини-проекта, требующего всего 20 или 40 часов. Вы увидите, как они принимают решения, какого рода вопросы задают. Вы сможете судить о них по их поступкам, а не по словам, и поймете, сможете ли вы поладить.

Вы даже можете придумать липовый проект. На заводе BMW в Южной Калифорнии была построена имитационная сборочная линия, на которой кандидатам для приема на работу давали 90 минут для выполнения ряда относящихся к их будущей работе задач.

В компании Cessna, производящей самолеты, для потенциальных менеджеров разработали ролевую игру, являющуюся симуляцией рабочего дня руководителя. Претенденты работают с системой напоминаний, общаются с разгневанными клиентами (ненастоящими) и решают разные другие

проблемы. Используя эту имитацию, Cessna уже наняла более 100 менеджеров.

Эти компании осознали одно и то же: правда выходит наружу только при погружении в реальную рабочую обстановку. Одно дело — знакомиться с чьим-то портфолио, резюме или общаться на собеседовании. Другое — реально поработать бок о бок с этим человеком.

Карл Сьюэлл
и Пол Браун

Клиенты на всю жизнь



Carl Sewell
Paul B. Brown

Customers For Life

[Хороший перевод!]

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

Глава 16

Как нанять лучших сотрудников

Отличные услуги могут оказывать только отличные работники. Чтобы быть лучшими, нужно найти людей с оценками 10 по 10-балльной шкале.

Конечно, можно сидеть в своем офисе и ждать, когда такие люди придут сами. Но это не очень эффективно: мы потратим кучу времени на интервью с недостаточно квалифицированными людьми, прежде чем найдем того, кто нам нужен. Мы пытаемся обойти эту проблему, проводя интервью со всеми претендентами, с последующим тестированием тех, кто произвел на нас впечатление в ходе интервью. (Мы еще поговорим о тестировании ниже.)

Процессу найма мы уделяем много внимания. Вся наша система обслуживания основана на том, что каждый клиент должен иметь положительный опыт общения со всеми нашими сотрудниками, с которыми ему придется встретиться. Поэтому и людей мы должны нанять хороших, а для этого приходится тратить много времени на интервью.

Проблема наша в том, что мы очень заняты. И если нам присылают резюме четыре человека, мы часто убеждаем себя в том, что мы должны нанять одного из них, так как все они, вероятно, одинаково хороши.

Но чаще всего это не так. Может быть, лучшая кандидатура для нашей работы находится среди этих четверых, но шансы скорее за то, что его здесь вообще нет. Возможно,

надо провести интервью с двадцатью пятью кандидатами, чтобы найти по-настоящему подходящего человека, и с сотней, чтобы отыскать кого-то действительно выдающегося. Но у кого есть столько времени на все это? В какой-то момент придется остановиться. И все-таки я думаю, что, если вы не поговорили с двадцатью пятью кандидатами, вы не искали хорошо.

Если они хорошо работали в прошлом, вероятно, они будут хорошо работать и в будущем. Так что, проводя интервью, ищите тех, кто был успешен и проявил лидерские качества.

За многие годы мы нашли весьма неплохой способ для распознавания выдающихся людей.

Для начала, мы почти не даем рекламы. Люди, которых мы хотели бы видеть у себя — лучшие люди, — уже имеют работу. Они не просматривают объявления о вакансиях и не рассылают свои резюме. Скажу больше: большинство успешных людей, нанятых нами, вообще никогда не имели резюме. *Мы их нашли*, потому что слышали о работе, которую они выполняли где-то еще, или, что случается еще чаще, их порекомендовали друзья. Как правило, люди выдающихся качеств дружат с себе подобными, так что мы обращаем самое пристальное внимание, когда кто-то из наших людей рекомендует нам друга.

Для нас важны пять критериев:

- *Наличие истории успеха.* Мы хотим нанимать людей, доказавших, что они могут добиваться результата. Их прошлые успехи не обязательно должны лежать в сфере нашего бизнеса, но мы хотим знать: были ли они успешны на прошлой работе? В хобби? В жизни? Работали ли они на лидерских позициях?
- *Интеллект.* Наше тестирование позволяет количественно измерить его. При прочих равных обстоятельствах умные люди сделают дело лучше; к тому же с ними

интереснее находиться рядом. В нашей компании это особенно важно, так как с течением времени у нас сложилась группа очень способных людей и им трудно работать с людьми менее сообразительными.

- *Энергия.* Мне нравятся люди, которые ерзают во время интервью. Часто это не симптом нервозности, а признак того, что они предпочли бы что-нибудь сделать, а не сидеть сиднем на стуле. Вы можете многое узнать о степени энергичности человека, если поинтересуетесь его хобби. Он путешествует, бегаёт, катаётся на лыжах, играет в ракетбол или же играет в шахматы, бридж и читает? (В идеале, конечно, он должен иметь хобби обоих видов.) Многие наши сотрудники — бывшие спортсмены. Если вы бывший жокей, вы, наверное, достаточно выносливы, чтобы проводить на ногах многие часы (12-часовой рабочий день у нас обычное дело), и способны восстанавливаться после критики или потери сделки.
- *Характер.* Мы проводим проверку кредитной истории и рекомендаций, а также медицинское освидетельствование, включающее в себя проверку на наркотики. Вокруг нас не должно быть наркоманов. Но мы пытаемся выяснить больше — к примеру, любят ли наши будущие сотрудники на самом деле помогать людям. Мы также хотим понять, гордятся ли они своими достижениями, — спрашиваем о наградах, которые они получали. Их ответы говорят нам не только о том, что они делали раньше, но и о том, достаточно ли у них амбиций, чтобы быть лучшими. Кроме того, мы пытаемся понять, способны ли они доводить дело до конца. Например, я всегда спрашиваю, почему бухгалтер никогда не пытался сдать экзамен CPA* или как получи-

*Экзамен Ассоциации профессиональных бухгалтеров Америки.

лось, что человек не смог окончить колледж или университет.

- *Подойдут ли они?* Конечно, это нельзя увидеть сразу, но это очень важно. Наши продавцы часто бывают толстокожими и агрессивными, но при этом воспринимают потерю сделок слишком лично. Большинство из них бывшие спортсмены и часто склонны к тому, что называют «юмором раздевалки». Если вы относитесь к чувствительным людям, такое соседство может оказаться для вас пыткой. Вот пример. У одного из наших лучших продавцов один глаз стеклянный (результат детского баловства с капсюлем). И прозвище у него — Мертвый Глаз. Очень тонко... Если вы собираетесь проводить десять–двенадцать часов в день с определенной группой людей, вам будет проще, если вы им подходите.

Выявив людей, которые, по нашему мнению, могут быть хорошими кандидатами, мы направляем их на тестирование. Мы проводим тестирование уже пятнадцать лет. Сотрудники одной уважаемой фирмы по психологическому тестированию сказали нам в свое время, что процесс найма будет эффективнее, если мы протестируем всех, кто ищет у нас работу.

Так как я вырос на стоянке для продажи подержанных машин, я более скептичен, чем большинство людей. И я решил сперва протестировать самих тестировщиков, попросив их отранжировать наш персонал. Удивительно, но они точно определили наших лучших, средних и худших продавцов.

Я был впечатлен и удивился еще больше, когда д-р Рон Трего, руководивший тестами, предложил использовать результаты наших лучших продавцов в качестве образца для поиска работников в будущем. Это была увлекательная идея: протестируй лучших и пытайся нанять еще людей, похожих на них. Такая стратегия работала последние 15 лет. (Я привожу образец теста.)

Результаты тестирования

	5%	20%	50%	20%	5%	
Фактор А: Навыки руководства						
1) Энергия	9 (высокое)	• 7	6 5 4	3 2	(низкое)	1
2) Контроль	9 (высокое)	8 7	6 • 4	3 2	(низкое)	1
3) Устойчивость						
а) ментальная	• (высокое)	8 7	6 5 4	3 2	(низкое)	1
б) эмоциональная	9 (высокое)	• 7	6 5 4	3 2	(низкое)	1
в) выносливость	9 (высокое)	• 7	6 5 4	3 2	(низкое)	1
4) Планирование и анализ	9 (высокое)	8 7	6 5 •	3 2	(низкое)	1
5) Ориентация					(низкое)	1
а) продажи	9 (высокое)	8 7	• 5 4	3 2	(низкое)	1
б) администрирование	9 (высокое)	8 7	6 5 4	• 2	(низкое)	1
в) люди	9 (высокое)	8 7	• 5 4	3 2	(низкое)	1

Фактор Б: Личные склонности						
6) Интеллект	• (высокое)	8 7	6 5 4	3 2	(низкое)	1
7) Статусные потребности	9 (высокое)	8 7	6 5 4	• 2	(низкое)	1
8) Потребность в признании	9 (высокое)	8 7	6 • 4	3 2	(низкое)	1
9) Самостоятельность	9 (высокое)	8 •	6 5 4	3 2	(низкое)	1
10) Рутинные детали	9 (высокое)	8 7	6 • 4	3 2	(низкое)	1

Фактор В: Соответствие компании						
11) Управляемость	9 (высокое)	8 7	• 5 4	3 2	(низкое)	1
12) Следование политике	9 (высокое)	• 7	6 5 4	3 2	(низкое)	1

Резюме						
13) Одобрение	9 (высокое)	8 •	6 5 4	3 2	(низкое)	1
14) Потенциал развития	9 (высокое)	8 •	6 5 4	3 2	(низкое)	1

Основные активы

Основные пассивы

– Интеллект

– Ментальная устойчивость

– Позитивное отношение

– Самоуверенность

Имя: *****

Результат

Должность: Директор сервиса

Дата: 21 августа 1989 года

Примечания: кандидат выше среднего уровня для предложенной позиции, есть потенциал роста. Больше ориентирован на людей, чем обычный кандидат на должность, связанную с сервисом. Сам добился своего положения, самоуверен, очень вынослив. Может быстро обучаться, показывает способности выше средних по решению проблем. Общая эффективность высокая.

Всегда ли тесты работают? Нет. Имеют ли проблемы с тестированием люди, читающие плохо или для которых английский язык не является родным? Иногда. И хотя психологи говорят, что результаты теста не зависят от языка или культуры, я делаю скидку для афроамериканцев или испаноязычных и больше внимания уделяю их истории успеха.

Но в целом тестирование дает вполне разумные результаты. Если мы собираемся нанять техника, почему бы не взять человека с хорошими способностями в области механики вместо кого-то вроде меня, чьи навыки в этой сфере находятся на среднем уровне? И мы, вероятно, получим лучший результат, если найдем человека, который действительно любит возиться с машинами, выписывает автомобильные журналы и его отец или старший брат все время проводили в гараже.

Нам также важно протестировать человека уже после того, как он принят на работу. Но этот окончательный тест проведет клиент, а не психолог. Вам уже не надо выдумывать теоретические ситуации — индекс удовлетворенности клиентов является формой тестирования во время работы.

Когда General Motors создала первый отраслевой индекс удовлетворенности клиентов (CSI), некоторые дилеры — особенно те, у кого этот индекс оказался низким, — говорили, что методология GM неверна.

Мы не знали, кому верить — GM или недовольным дилерам, и наняли фирму, чтобы выяснить, кто прав. Они помогли провести нам обширный опрос клиентов и узнать, что те думают о наших людях и услугах.

Если бы вы спросили меня до этого опроса, кто из наших мастеров является лучшим, я бы назвал Рича Паркера и еще одного человека, который давно работал у нас. А если бы меня спросили, кто из мастеров хуже всех, я бы сказал: «Ну, я не очень уверен, возможно, это Кларенс Диггс? Или

Дан Вайсс? Он с Севера и говорит не так протяжно, как мы тут на Юге».

Но когда мы получили результаты, в первой тройке были Кларенс Диггс, Дан Вайсс и Рич Паркер. Тот, другой парень, не набрал много очков. Он работал у нас уже давно, он нам всем нравился, и он был технически более подкован, чем все наши мастера, но клиенты считали, что он не оказывал им должного внимания. (Мы поделились с ним результатами исследования, и сейчас он работает великолепно.)

Единственной проблемой Диггса и Вайсса было то, что я не знал их хорошо. А так как я их не знал, я сомневался в их способностях.

Я думаю, это чисто человеческое. Когда я был в Риме и пытался помочь своей сестре, которая попала в аварию, я считал, что те доктора, которые говорили по-английски, намного умнее докторов, не говоривших по-английски. Это нелогично, не правда ли? Но это была моя инстинктивная реакция. Мне больше нравились те, кого я мог понять.

Тестирование не является идеальным средством отбора. Это неточная наука, но оно все-таки делает процесс найма чуточку лучше. До начала тестирования шансы на правильный отбор были один к четырем, а сейчас они больше чем один к двум. Так что это весьма выгодное дело.

Но, несмотря на всю важность тестирования, оно дает не более трети нашей оценки кандидата. Интервью дают намного больше, и поэтому с каждым кандидатом мы беседуем несколько раз. После того как с кандидатом поговорил менеджер, с ним общаются еще два или три сотрудника, чтобы увидеть, каков он в деле. И наконец, в последнюю очередь мы организуем завтрак кандидата с парой наших человек. Это позволяет нам оценить его социальное поведение, а главное — определить, насколько нам самим нравится быть рядом с ним. Если нам новый сотрудник неприятен, то и клиенту он, возможно, тоже не понравится.

Основные выводы:

- *Ум — хорошо.* Тестируйте интеллект. При прочих равных условиях лучше нанять умного человека, чем неумного.
- *Проверяйте по образцу.* Тестируйте лучших сотрудников и попытайтесь нанять людей, похожих на них.
- *Проводите столько интервью, сколько сможете... на каждую вакансию.* Возможно, вам придется поговорить с двадцатью пятью кандидатами, прежде чем вы убедитесь, что нашли подходящего человека.
- *Спрашивайте об их прошлых успехах.* Люди, добившиеся успеха в прошлом, скорее всего, добьются успеха и в будущем.
- *Впишутся ли они?* Лучший работник в мире будет иметь массу проблем, если он не вписывается в окружающую среду. Если ваши сотрудники относятся друг к другу с грацией кузнечного молота, вы должны подумать дважды, прежде чем нанять кого-то очень чувствительного.

СТАРТАП

11 МАСТЕР-КЛАССОВ ОТ ЭКС-ЕВАНГЕЛИСТА APPLE И САМОГО
ДЕРЗКОГО ВЕНЧУРНОГО КАПИТАЛИСТА КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ



А ВАШ
СТАРТАП
ВЫСТРЕЛИТ?

ЛУЧШИЕ КНИГИ О СТАРТАПАХ

ГАЙ КАВАСАКИ

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

Мастер-класс № 6

Как подобрать сотрудников

Очень важно нанимать, делать ответственными и поощрять тех, чьи суждения, способности и мировоззрение коренным образом отличаются от ваших. Но мало кто поступает таким образом, поскольку это требует необычайного смирения, терпимости и мудрости.

*Ди Хок**

Коротко

Подбор сотрудников в свежий стартап — безусловно, одна из самых приятных задач, стоящих перед предпринимателем. Что может быть лучше, чем искать соратников, которые помогут тебе изменить мир? К тому же правильно выбранные люди — важный фактор успеха начинающей компании.

Рекрутинг начинается сверху: глава компании должен нанять лучших из всех, кого только сможет найти. Кроме того, хороший рекрутинг подразумевает, что вы — выше предрассудков и не выбираете людей по национальности, вероисповеданию, цвету кожи, образованию и опыту работы. Вместо этого следует честно ответить себе на три вопроса:

- Способен ли кандидат выполнять то, что вам требуется?
- Разделяет ли он ваши ценности?

* Хок Ди (р. 1929) — основатель и исполнительный директор VISA. — *Прим. ред.*

— Есть ли у кандидата те качества, которые вы хотите у него видеть (а не «отсутствуют ли те, которых вы видеть не хотите»)?

Если кандидат удовлетворяет всем этим требованиям — хватайте его, но по-умному: используйте все ваши козыри, выберите подходящий для переговоров момент и не доверяйтесь своей интуиции слепо.

Каждый раз, беря нового сотрудника в команду, обозначайте «медовый месяц» — период, в течение которого обе стороны смогут проанализировать, все ли идет так, как надо. Наконец, старайтесь ежедневно «заново нанимать» ваших сотрудников — чтобы быть уверенным, что они захотят вернуться на работу завтра.

Нанимайте игроков первого разряда

Я исхожу из предпосылки, что функция лидера — воспитывать новых лидеров, а не новых последователей.

*Ральф Нейдер**

Стив Джобс любил говорить, что игроки первого разряда нанимают игроков первого разряда; игроки второго разряда нанимают игроков третьего разряда; игроки третьего разряда нанимают игроков четвертого разряда — а там недалеко и до сотого. Именно этот «эффект лестницы» становится причиной эпидемий ламерства в компаниях.

Вот что должен сделать глава компании, чтобы этого избежать: нанять управленческую команду, которая будет сильнее его самого. Вот что должна затем сделать управленческая команда: нанять сотрудников, которые будут еще сильнее

* Ральф Нейдер (р. 1934) — американский адвокат и политический активист. — *Прим. ред.*

членов команды. Чтобы этот план удался, глава компании и члены управленческой команды должны обладать двумя качествами. Во-первых, смирением — чтобы признать, что кто-то способен выполнять какую-то функцию лучше, чем они. Во-вторых, уверенностью в себе — чтобы, признав это, нанять таких людей.

То, что следует нанимать лучших игроков, — очевидная истина, и тем не менее компании кишат ламерами. Так получается оттого, что большинство людей не следуют этому принципу, а также оттого, что ламеров очень трудно отфильтровывать. И я не могу заставить вас послушать моего совета, зато могу рассказать о пяти способах отсеивания ламеров:

- *Не путайте корреляцию с причинно-следственной связью.* Если ваш кандидат работал в какой-то компании в период, когда она достигла успеха, — это вовсе не обязательно означает, что он этому успеху содействовал. Возможно, он был лишь пассивным наблюдателем. На волне прилива выплывают все лодки. Дабы отделить орлов от бакланов, выясните, какие конкретно проекты вел ваш кандидат, а затем проанализируйте его результаты. Также постарайтесь поговорить с кем-нибудь из его коллег, чтобы выяснить точно, был ли он в числе ведущих или в числе наблюдателей.
- *Не путайте навыки, необходимые для работы в крупной компании и для работы в стартапе.* То, что кандидат достиг успеха в крупной компании, вовсе не гарантирует ему успеха в стартапе. В первом случае требуются одни навыки, во втором — другие. Не факт, что вице-президент Microsoft (с ее знаменитым брендом, неисчерпаемыми ресурсами и 100-процентной долей рынка) — подходящий сотрудник для предприятия «двух парней из гаража».

Навыки, необходимые для работы в крупной компании	Навыки, необходимые для работы в стартапе
Лебезить перед боссом	Быть боссом
Повышать «бумажную прибыль»	Повышать кассовый оборот
Отбиваться от обвинений в монополизме	Захватывать плацдарм
Совершенствовать продукты и услуги	Создавать продукты и услуги
Вести маркетинговые исследования	Осуществлять поставки продукции
Выжимать как можно больше из каналов распределения	Открывать каналы распределения

- *ПРЕУВЕЛИЧИВАЙТЕ ВАШИ ОЖИДАНИЯ.* Дайте кандидатам ясно понять, что работа в стартапе отличается от того, к чему они, возможно, привыкли на предыдущем месте: «Готовы ли вы работать без секретаря, летать экономклассом и останавливаться в дешевых отелях?» Возможно, таким образом вы отпугнете пару желанных кандидатов — но стоит пойти на этот риск, чтобы не оказаться потом в одной команде с людьми, неспособными работать в атмосфере стартапа.
- *Просматривая рекомендации, читайте между строк.* Законы США запрещают писать такие рекомендации, которые могут повредить кандидату при устройстве на работу. Поэтому знайте: если в рекомендации не отзываются о работнике в превосходной степени — это, по сути, отрицательная рекомендация. Если рекомендация написана сотрудником отдела кадров — это четкое указание на то, что у кандидата были проблемы с руководством и/или коллегами. (Подробнее о просмотре рекомендаций см. в конце этого мастер-класса.)
- *Доверяйте золотой жиле.* Ваши нынешние сотрудники — богатейший ресурс для поиска талантов и предотвращения эпидемий ламерства в вашей компании. От кого, как не от собственных подчиненных, ожидать

мотивации к привлечению в компанию талантливых кадров? Если стоит выбор между двумя кандидатами и один из них (при прочих равных) — знакомый кого-то из ваших сотрудников, скорее всего, стоит взять его.

Многие предприниматели этого не осознают, но стартап нуждается в трех видах перворазрядных игроков. Первые — это камикадзе, готовые работать по 80 часов в неделю, чтобы достичь успеха; вторые — реализаторы, идущие следом за первыми и преобразующие их наработки в инфраструктуру; третьи — операторы, которые содержат эту инфраструктуру в порядке и вполне удовлетворены такой функцией.

Таким образом, нанимать следует людей не просто более сильных, чем вы и ваша управленческая команда, но и отличных от вас. Стартапу нужны люди с разными навыками — не совпадающими, а дополняющими друг друга. Так, гендиректору-гику в отдел продаж нужен человек с деловой хваткой, а не еще один инженер.

Собирайте команду фанатиков

Но недостаточно, чтобы кандидаты были хорошими работниками и обладали разнообразными навыками, — они еще должны не меньше вашего верить, что эта компания способна изменить мир. Они должны фанатеть от того, что делают. Работать в стартапе нелегко: зарплаты не так высокие, как в крупных компаниях, соцпакет не так шикарен (а то и вообще отсутствует) и есть риск, что компания в любой момент разорится. Поэтому вера в то, что ты делаешь, не менее важна, чем компетентность и опыт. Зачастую обучить фанатика определенной работе легче, чем заставить агностика (или атеиста) верить.

Здесь я рекомендую идти на риск и пробовать любых мало-мальски квалифицированных кандидатов, которые уже являются адептами вашей веры — то есть потребителями вашего продукта или услуги. С этой точки зрения самая плодотворная почва для рекрутинга — ваша клиентская база. Так, один парень, фанатевший от Macintosh, когда-то оказался подходящим кандидатом для Apple.

Если же вы не уверены в том, что кандидат — истинный адепт вашей веры, используйте следующие приемы, чтобы определить, насколько он в теме:

- Попросите кандидата представить ваш продукт или услугу. (Здесь, правда, компании с паршивыми продуктами рискуют потерять кандидата.) Тот, кто действительно любит ваш продукт, сумеет представить его в выгодном свете.
- Засеките, сколько времени кандидат говорит о зарплате, соцпакете и надбавках, а сколько — о вашем продукте или услуге. Это дает неплохое представление о том, что для него важнее в предлагаемой работе — возможность заработать денег или шанс изменить мир.
- Проанализируйте вопросы, которые задает кандидат: основаны ли они на знании основ вашей деятельности? Или же, наоборот, он таким образом пытается получить о ней хоть какое-то представление: что вы производите, кто ваш клиент, кто ваши конкуренты?

Игнорируйте формальности

В этом мире и так нехватка перворазрядных игроков, а потому глупо (не говоря уж о том, что противозаконно) выбирать сотрудников, исходя из пола, расы, религии, сексуальной ориентации или возраста. Зачем обеднять кадровый генофонд, зашоривая взгляд предрассудками?

Помните: ваша цель — изменить мир, сотворить нечто значимое. Многие люди слишком зацикливаются на опыте и биографии кандидата. Перевирая Джорджа Оруэлла: благословенны игнорирующие.

Иногда имеет смысл закрыть глаза на отсутствие подходящей подготовки, а иногда — на ее наличие. И то и другое в некоторых случаях оказывается совершенно неважным.

- *Опыт работы в крупной успешной компании.* Как уже отмечалось выше, строка в резюме о работе в крупной фирме — не обязательно надежная гарантия успеха в стартап-компании. Повторюсь, ключевой вопрос здесь: «Содействовал ли сотрудник достижению фирмой успеха или был лишь пассивным наблюдателем?»
- *Опыт работы в разорившейся компании.* То же самое, только наоборот. Причиной краха компании могли быть многие факторы — ваш кандидат необязательно был в их числе. Более того — на неудачах, как правило, учатся лучше, чем на успехах. Но вот кого определенно стоит отсеивать — так это тех кандидатов, у которых в послужном списке сплошь разорившиеся компании.
- *Образование.* Вам нужны умные люди, но не обязательно «дипломированные специалисты». Это не одно и то же. Стив Джобс так и не закончил Рид Колледж. Стив Кейс, основатель AOL, учился в Пунахау*. Половина инженеров подразделения Macintosh компании Apple не закончили колледж. Я бросил учебу на юридическом факультете и не смог поступить в Стэнфордскую школу бизнеса.
- *Опыт работы в той же отрасли.* Отраслевой опыт — палка о двух концах. С одной стороны, знание отрасли

* Это прикол, понятный только людям с Гавайев. Достаточно сказать, что я учился в Иолани.

вого жаргона и внутренние связи — несомненные плюсы. С другой стороны, кандидат, имеющий сложившееся представление о работе отрасли и заикленный на нем («компьютерные интерфейсы должны выглядеть так-то и так-то»), может представлять проблему.

- *Обыт работы в той же функции.* Функциональный опыт — тоже палка о двух концах. Apple как-то наняла управленца из компании по производству тампонов, потому что мы считали, что нужен человек с квалификацией в области потребительского рынка, чтобы продавать «макинтоши» в качестве товара широкого потребления. Его опыт, однако, не нашел эффективного применения в компьютерном бизнесе. С другой стороны, компания Ford Motor организовала свой первый сборочный конвейер благодаря работникам мясокомбинатов, зернохранилищ и пивоварен*.

И последняя мелочь, которую чаще всего следует игнорировать: недостатки. Нельзя сказать, что милосердие — одна из сильных сторон Стива Джобса. Как и художественный дизайн — у Билла Гейтса. Но неужели из-за этих недостатков вы бы не взяли на работу нового Джобса или Гейтса? Существуют две теории найма людей:

- Следует выбирать кандидатов без существенных недостатков (но и без особо сильных сторон).
- Следует выбирать кандидатов, имеющих сильные стороны (пусть и с существенными недостатками).

Первая установка ущербна, поскольку существенные недостатки есть у всех, их выявление — лишь вопрос времени. Быть безупречным даже в какой-то одной области крайне

* Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. М.: Вильямс, 2007.

трудно, а уж найти сотрудника, который сможет делать все, — миссия невыполнимая.

Второй установки как раз таки следует придерживаться. Команда людей, обладающих яркими и разнообразными талантами, — это именно то, что нужно вашей компании на начальном этапе, когда штат немногочислен и для лишних сотрудников просто нет места. У большинства талантливых людей есть какие-то серьезные недостатки. Люди без серьезных недостатков, как правило, посредственны.

Упражнение

Вспомните начало своего трудового пути. Ответьте «да» или «нет»: Я обладал безупречной квалификацией. _____

При подборе сотрудников я применяю более высокие стандарты, чем человек, нанимавший меня. _____

Используйте все ваши козыри

На лучших кандидатов в любые времена приходится вести охоту, поэтому используйте все возможности заманить их в свою команду. Большинство руководителей полагают, что их набор рекрутинговых козырей (то есть стимулов, которые можно предложить кандидату) ограничивается зарплатой, пакетом акций да дополнительными льготами вроде страховки и бесплатного медобслуживания. Но вообще-то стимулов куда больше:

- *Концепция.* Есть немало людей, для которых зарплата — не главная награда за труд. Они готовы работать за меньшие деньги, но получить при этом возможность изменить своим трудом мир, сделать что-то действительно значимое.
- *Команда.* Не ограничивайтесь интервью кандидата с его потенциальными коллегами и непосредственным руководителем. Если у вас есть пара-тройка су-

перезвезд в других отделах, привлечите их к процессу обольщения.

- *Совет директоров, консультанты и инвесторы.* С этими ребятами тоже имеет смысл организовать встречу. Они, как правило, богаты, знамениты и авторитетны — и потому способны повлиять на кандидата, убедив его принять ваше предложение, так что попросите их уделить некоторое время вашим потенциальным звездам.
- *Строчка в резюме.* Посмотрим правде в глаза: мало кто работает в одной компании на протяжении всей своей карьеры. Если у вас есть шанс привлечь в свою команду прославленных специалистов, став очередной строчкой в их резюме, — используйте его. Кроме того, никогда не знаешь — они могут задержаться дольше, чем вы смели надеяться.

Как только вы остановили свой выбор на конкретном человеке — не жадничайте и используйте все ваши козыри, чтобы зазвать его в компанию.

Учитывайте интересы ЛПР

Многие люди наивно полагают, что пришедший на собеседование человек решает, принимать ли ему предложение о работе, абсолютно самостоятельно. Чуть более просветленные учитывают также жену кандидата. Однако в случае стартапа в роли потенциального работодателя число лиц, принимающих решения (ЛПР), неуклонно растет. Так, в число ЛПР могут входить дети, родители и друзья кандидата. Нетрудно представить, например, что скажут родители человеку, который советуется с ними, идти ли ему на работу в стартап: «Не надо, это слишком рискованно. Лучше найди работу в хорошей, надежной компании, которая про-

стоит еще долго, — вроде Arthur Andersen или Enron». (Книга впервые вышла в 2004 г. — *Прим. ред.*)

Поэтому не стесняйтесь расспросить кандидата обо всех ЛПР в его окружении, а затем вместе с ним подумайте, как учесть и их интересы. Некоторые кандидаты, однако, могут воспринять это как вопрос с подковыркой: «Если я расколюсь, что мои родители участвуют в процессе, меня сочтут маменькиным сынком и передумают брать на работу», — поэтому постарайтесь убедить их, что интересуетесь совершенно искренне.

Очень важно выявить всех ЛПР заблаговременно, чтобы подобрать оптимальный вариант как для кандидата, так и для вашей компании. Определив всех ЛПР, используйте их в качестве дополнительного козыря.

Не спешите с зарплатой

Многие компании составляют письмо с предложением работы, еще не получив согласия кандидата. Они используют это письмо как тактическую уловку, заранее формулируя на бумаге финансовые условия и тем самым показывая свое стремление поскорее заключить договор. Это большая ошибка.

Письмо с предложением работы должно составляться в самом конце рекрутингового процесса. Это не инструмент влияния на кандидата, не способ склонить его к положительному решению, а лишь закрепленное на бумаге устное соглашение. Это как с предложением руки и сердца — делайте его, когда будете уверены, что вам ответят «да».

Фильтруйте легенды

Эйми Вернетти, хедхантер из Kindred Partners, во времена своей работы в Garage составила вот такой список из десяти

главных легенд, которые рассказывают плохие кандидаты, пытаясь набить себе цену. Изучите его — это поможет вам избежать ошибок при подборе сотрудников.

Легенда	Толкование
Я рассматриваю еще три предложения работы, так что вам лучше поторопиться	Я был на собеседовании в еще трех компаниях, и нигде меня пока не послали прямым текстом
Я был ответственным за стратегический союз моей компании с Microsoft	Я принимал факс документа, подписанного Биллом Гейтсом
Я покидаю нынешнее место после всего нескольких месяцев работы, потому что компания оказалась не такой, как описывал мне босс	Я не умею наводить справки о будущем месте работы
Я не задерживался ни в одной компании дольше чем на год, потому что мне быстро наскучивает одна и та же работа	У людей уходит около года на то, чтобы убедиться в моей профнепригодности
На моей прежней работе я фактически ни перед кем не отчитывался	Меня не хотели брать ни в один из отделов
Большинство моих поручителей — это мои друзья, потому что никто не знает меня лучше, чем они	Никто из тех, с кем я работал, не согласился дать мне рекомендацию
Вы ничего не слышали о трех моих последних местах работы, поскольку они функционировали в полусекретном режиме	Все фирмы, в которых я работал, разорились
Я больше не работаю в той компании, но поддерживаю чудесные отношения с бывшими коллегами	Чтобы получить выходное пособие, я был вынужден подписать соглашение о нераспространении негативной информации
Я — вице-президент, но никто не отчитывается передо мной напрямую	В нашей компании любое чмо может стать вице-президентом
Я рассчитываю на зарплату как минимум вдвое выше предыдущей	Я знаю, что на прежнем месте мне платили слишком много и что мне, возможно, придется пойти на потери в зарплате, чтобы получить хорошую работу

Перепроверяйте интуицию

Житейская мудрость учит: чтобы набрать крутую команду, нужно прислушиваться к своей интуиции. В процессе рекрутинга вы чаще всего будете попадать в ситуации двух типов:

- Образование и профессиональный опыт кандидата не вполне соответствуют вашим требованиям, и по этой причине все остальные считают, что вам не следует его нанимать. Ваш разум тоже говорит вам: «Не бери его. У него нет нужного опыта». Но интуиция кричит: «Хватай его!»
- На бумаге кандидат идеален (образование, опыт работы и т. д.), и вся ваша команда считает, что нужно нанимать его, пока не ушел. Интуиция, однако, советует отпустить его на все четыре стороны.

В обеих ситуациях хочется слушать интуицию. Но, к сожалению, она тоже часто ошибается. Например, кандидат показался вам симпатичным и из-за этого вы были недостаточно строги, проводя собеседование и просматривая рекомендации. Или же вам запомнился один случай, когда ваша интуиция оказалась права, и вы забыли все остальные, когда она вас подводила. Поэтому каждый раз при принятии решения, чтобы не подпасть под влияние интуиции, выполняйте следующую процедуру*:

- *Продумайте структуру собеседования заранее.* Вы с командой должны заранее решить, каких знаний, опыта, мировоззрения и типа личности требует вакантная позиция.
- *Задавайте вопросы по конкретным рабочим ситуациям.* Например, вице-президенту по маркетингу имеет смысл задать следующие вопросы:

* По кн.: Майерс Д. Интуиция. СПб.: Питер, 2009.

- Как вам удалось вывести продукт на рынок?
 - Как вы определили набор характеристик нового продукта? Как вы убедили разработчиков внедрить эти характеристики?
 - Как вы выбирали пиар- или рекламное агентство?
 - Как вы справлялись с такими проблемами, как контрафакт?
- *Держитесь сценария.* Меньше спонтанных уточняющих вопросов и прочих импровизаций. Если из-за чтения вопросов «по бумажке» вы боитесь показаться кандидату занудным буквоедом, объясните ему, что используете технику из «этой книжки о стартапах», которую сейчас читаете, а вообще-то вы — нормальный человек, и в компании работают сплошь нормальные люди.
- *Не увлекайтесь размытыми, эмоциональными вопросами.* Любой мало-мальски соображающий кандидат найдет, что наплести в ответ на вопросы вроде: «Почему вы хотите работать в нашей компании?» Лучше задавать более целенаправленные вопросы, например: «Какими из своих достижений вы гордитесь больше всего?», «Какие неудачи вы не можете себе простить?», «Что, по вашему мнению, дало вам наиболее ценный опыт?».
- *Побольше записывайте.* Эти записи понадобятся вам, чтобы помнить точно, что сказал каждый из кандидатов. Не полагайтесь на свою память — время и субъективные впечатления исказят воспоминания.
- *Проверяйте рекомендации сразу.* Многие компании проверяют рекомендации кандидата, уже решив принять его на работу. Это тактика накликивания беды, так как вы уже хотите услышать — и услышите — только такие комментарии, которые укрепят вас в вашем решении. Большая ошибка. Проверка рекомендаций

служит для изначального определения пригодности кандидата, а не для подтверждения уже сделанного выбора. (Подробнее на тему проверки рекомендаций см. в конце этого мастер-класса.)

Если по окончании данной процедуры интуиция говорит вам одно, а факты — другое, задайте себе следующие вопросы:

- Тот ли это случай, когда кандидат должен мне нравиться (потому что подходит нам по квалификации), но не нравится?
- Тот ли это случай, когда кандидат должен мне не нравиться (потому что не подходит нам по квалификации), а он мне нравится?
- Имеет ли мое интуитивное чувство какие-то объективные основания?
- Могло ли интервью пройти иначе, если бы я провел его по телефону? (Не станем отрицать, что внешность человека тоже влияет на принимаемое решение.)

После того как все эти меры предосторожности будут приняты, следуйте своей интуиции. Мне в свое время интуиция очень помогла (учитывая, что память у меня избирательная). И лицемерием с моей стороны было бы советовать вам «полагаться только на факты» после того, как Apple наняла меня (бывшего торговца ювелиркой с психологическим образованием) продвигать главный продукт в истории компании. Формально я и близко не стоял к идеальному кандидату на позицию евангелиста, проповедующего Macintosh разработчикам ПО. Но что-то нутро среагировало на меня положительно — или, по крайней мере, не слишком отрицательно. А может, дело в том, что Стива Джобса тогда просто не было в офисе.

Тест Стэнфордского торгового центра

Есть и еще один тест, который можно применить к кандидату, если даже перепроверка интуиции вас не убедила. Он называется «тест Стэнфордского торгового центра». Этот торговый центр расположен в Пало-Альто, неподалеку от Менло-Парка, Портола-Валли и Вудсайда — районов, населенных предпринимателями, венчурными капиталистами и инвестиционными банкирами. Делая там покупки, невозможно не наткнуться на кого-нибудь из бизнеса высоких технологий.

Несколько лет назад, прогуливаясь по этому самому центру, я вдруг заметил одного из программистов Macintosh — он меня еще не успел увидеть. Я тотчас резко повернул назад, чтобы избежать встречи, так как это был крайне недоедливый тип. Этот инцидент подсказал мне идею Стэнфордского теста.

Вот как он работает. Нужно представить, что вы встретили кандидата (подчиненного, партнера, поставщика услуг) в торговом центре и заметили его прежде, чем он вас. На этом месте у вас возникает три варианта действий:

1. Подбежать и поздороваться.
2. Решить: столкнемся — так столкнемся, нет — так нет.
3. Поскорее залезть в автомобиль и отправиться в другой торговый центр.

Что бы ни сказала вам интуиция и каковы бы ни были результаты ее перепроверки, нанимать стоит лишь таких людей, которые вызывают у вас желание подбежать и заговорить. Если же вы склоняетесь к варианту 2 или 3 — не берите этого человека. Жизнь слишком коротка, чтобы работать с людьми, которые не вызывают у вас естественной симпатии.

(Кстати, если вы выбираете вариант 2 или 3, думая о ком-то из уже нанятых сотрудников, то либо постарайтесь наладить отношения с этим человеком, либо избавьтесь от него.)

Обозначьте испытательный срок

Даже при максимальном старании рекрутинговые механизмы (или же интуиция) иногда дают сбой, и новый сотрудник не оправдывает ожиданий. Лично для меня одна из труднейших задач — признать эту ошибку и исправить ее.

Тем не менее, если и есть что-то хуже, чем выгонять нежеланных сотрудников, — так это увольнять желанных. Уж поверьте: если вы не будете время от времени проводить коррекцию курса и избавляться от не оправдавших ожиданий сотрудников, вам в конце концов придется выгонять тех, кто эти ожидания оправдал.

Чтобы не создавать лишних проблем ни компании, ни сотруднику (потому что для любого человека плохо быть не на своем месте), обозначьте испытательный срок и максимально конкретные результаты, которых он должен добиться. Например, требования к торговому агенту могут включать:

- комплексное ознакомление с товаром;
- завершение обучения применяемой методике продаж;
- выполнение пяти коммерческих звонков.

Этот срок должен быть больше, чем период первичной притирки, но меньше, чем потребуется, чтобы прийти к мысли: «На кой же черт мы его наняли?»

В общем, 90 дней.

Дайте сотруднику понять, что по истечении 90 дней будет проведена совместная проверка, в ходе которой обе стороны решат, что так, что не так и как улучшить ситуацию. Иначе какие-то из недоработок будут и на вашей совести тоже!

Не расслабляйтесь раньше времени

В 2000 году Garage наняла на работу авторитетного инвестиционного банкира из крупной компании. На это у нас ушли недели уговоров и два раунда предложений и контрпредложений: тогдашнее начальство повысило ему зарплату, мы ее перебили.

Наконец банкир был наш. Все было улажено и обговорено. Он с семьей даже посетил наше корпоративное барбекю. Через несколько недель он приступил к работе. Походил в офис несколько дней, затем позвонил, что заболел. Через пару дней, поздно ночью, я получил от него мейл, что он увольняется.

Из Garage он ушел к одному из бывших клиентов своего инвестиционного банка. А спустя еще несколько месяцев — вернулся к прежнему работодателю. Из этого опыта я извлек три урока:

- Нам следовало лучше его проверить; вероятно, тогда мы бы поняли, что работа в стартапе — не для него.
- Следует остерегаться «синдрома крупных компаний». Он заключается в том, что человек, работающий в одной из ведущих, самых высокодоходных и престижных фирм, едва ли подойдет в качестве сотрудника бутстрэппинговому стартапу.
- Никогда не расслабляйтесь раньше времени. Процесс рекрутинга не заканчивается ни в момент принятия кандидатом предложения, ни в момент подачи им заявления об уходе с прежнего места работы, ни в последний день его работы на старом месте, ни даже после того, как он вышел на работу в вашей компании.

На самом деле рекрутинг не заканчивается никогда. Каждый день сотрудник и компания заново проверяют друг друга.

P. S. КАК ПРОВЕРЯТЬ РЕКОМЕНДАЦИИ

Невозможно построить репутацию на том,
что ты только собираешься сделать.

Генри Форд

Проверка рекомендаций — одна из ключевых процедур при подборе команды мечты. Тем не менее стартапы обычно относятся к ней слишком небрежно и проводят уже после того, как приняли решение взять человека на работу. Чтобы избежать подобных ошибок, я рекомендую вам ознакомиться с коротким курсом по проверке рекомендаций, любезно предоставленным Эйми Вернетти, хедхантером из Kindred Partners.

Цель проверки рекомендаций — не признать кандидата непригодным, а удостовериться, что его самопрезентация соответствует действительности. А также получить подтверждение его потенциальной эффективности в вашей компании.

Чтобы составить достоверный портрет кандидата, вам нужно поговорить как минимум с двумя его подчиненными, двумя коллегами одного с ним уровня, двумя начальниками и двумя клиентами. Инвесторы и члены правления также могут рассказать много интересного.

Вот вам список предлагаемых вопросов:

- Как вы познакомились с этим человеком? Как давно вы его знаете?
- Каково ваше общее впечатление о нем?
- Как бы вы оценили его в сравнении с другими сотрудниками на аналогичных должностях?
- Какой вклад он внес в развитие компании?
- Что думают о нем коллеги?

- Каковы его особые навыки? Что он делает лучше/хуже всего?
- Каков его стиль общения и стиль управления?
- В каких областях его навыки требуют совершенствования?
- Способен ли он эффективно работать в небольшой компании?
- Что вы думаете о его трудовой этике?
- Хотели бы вы снова увидеть его своим подчиненным/начальником/коллегой?
- Стоит ли мне расспросить о нем кого-нибудь еще?

К советам Эйми добавлю, что не мешает также расспросить о кандидате людей, на которых он не ссылался. Найдите знакомых, у которых есть знакомые в данной компании, и наведите справки о вашем кандидате. Также можно без предупреждения позвонить в компанию и просто попросить оператора соединить вас с кем-то из бывших коллег кандидата.

ЧИВО

В: Следует ли на собеседовании честно рассказывать кандидатам не только о сильных, но и о слабых сторонах компании?

О: Позвольте перефразировать: вы интересуетесь, следует ли врать кандидатам, зная, что если они согласятся работать в вашей компании, то рано или поздно увидят, что компания у вас — так себе?

Всегда говорите все как есть. Предупреждайте их, что легко не будет. Вы столкнетесь с тремя типами реакции на свою

откровенность. Есть кандидаты, которые захотят услышать описание проблем. Перечислите им все существующие проблемы и о каждой расскажите подробно. Скорее всего, они просто хотят точно знать, во что ввязываются, и вы их не отпугнете.

Другой тип кандидатов ищет испытаний. Проблемы для них — шанс проявить себя. Попробуйте обратиться к ним со словами: «Вы — тот герой, что может спасти нас. Возьмитесь за эту задачу?»

Отпугнете вы кандидатов третьего типа. Это люди, по всей вероятности, изначально плохо приспособленные к работе в стартапе. Избавившись от них сразу, вы убережете себя от лишних проблем.

В: Не вредит ли нашему имиджу то, что у нас так мало сотрудников? Не лучше ли вместо троих сотрудников на полной ставке держать шестерых на неполной — чтобы выглядеть посolidнее?

О: Держать шестерых сотрудников на неполной ставке лишь ради того, чтобы казаться более крупной фирмой, — бред. Если вы делаете это по каким-либо другим причинам, например, более гибким графиком стремитесь привлечь лучших сотрудников, — ради бога. Но не с такой же идиотской целью!

В: В какой момент следует нанимать исполнительного директора со стороны — до или после получения инвесторских денег?

О: Многие люди полагают, что создание компании — процесс последовательный: сначала делается А, за ним Б, затем В и так далее. Но не все так просто. Создание компании — процесс параллельный: А, Б и В делаются одновременно. Иными словами, ответ на ваш вопрос таков: рекрутинг осуществляется до, во время и после процесса поиска инвесторов.

Остерегайтесь, однако, попасть вот в какую ловушку. Инвестор говорит вам, что будет инвестировать в вас, если вы наймете высшего исполнительного руководителя «мирового класса». Вы принимаете это за его готовность отдать вам денежки, нанимаете нужного человека и радостно бежите к своему благодетелю. Но тот находит новую отговорку: «Молодцы! А теперь покажите нам, что у вас есть клиенты, готовые платить за ваш продукт». Мораль такова: не нанимайте сотрудников с целью осчастливить инвестора. Нанимайте их с целью построить крутую компанию.

В: Стоит ли тратить деньги на услуги профессиональных хедхантеров или лучше полагаться на собственные способности в привлечении талантов?

О: Пока вы не нашли инвестора, ваша задача — использовать весь свой энтузиазм, всю свою харизму и все свои связи, чтобы собрать хорошую команду без услуг посредника. Как только нашли — пускайте его деньги на все что угодно, включая найм хедхантеров.

В: Следует ли рассказывать кандидату о диапазоне зарплат, если он спросит?

О: Нет. Если спросит напрямую, отвечайте что-нибудь наподобие: «Талантливым профессионалам мы предлагаем достойную зарплату». Затем спросите: «Каков ваш нынешний уровень оклада?» Будет знать, как задавать нескромные вопросы.

На первичном собеседовании слишком рано обсуждать конкретные цифры. Кандидат запомнит все, что вы ему расскажете, — особенно верхнюю границу диапазона. И потом любая цифра, которую вы назовете, может повлиять на его дальнейшие ответы.

В: Если я буду набирать «людей талантливее себя», как же я сумею сохранить контроль над предприятием? Где гарантия, что меня не вытиснут из собственного же бизнеса?

О: Очень показательный вопрос, характеризующий в первую очередь вас. Ваша цель должна быть не в том, чтобы «сохранить контроль» и удержаться в бизнесе. Ваша цель должна быть — создать великую компанию. Возможно, придет время, когда вы будете вынуждены покинуть ее. Будьте к этому готовы. Неужто лучше набрать команду из более слабых и потерпеть крах, зато оставаться во главе компании до самого ее бесславного конца?

В: Я взял к себе в команду моего лучшего друга. Есть ли необходимость в юридическом соглашении?

О: Да, безусловно. Все меняется — времена, люди, компании. Каким бы трудным и неуместным это ни казалось, оформить договор необходимо. Может статься, что, заключив его, вы сделаете лучше для вашей дружбы и вашего предприятия.

В: Каковы разумные пределы долей в компании членов моего совета директоров?

О: Обычно диапазон составляет от 0,25% до 0,5%, но если речь идет об абсолютной суперзвезде, я бы уступил вплоть до 1–2% компании. Если же кандидат хочет больше, прощайтесь с ним. Его явно интересуют в первую очередь ваши деньги, а не ваши цели.

В: Что делать, если я вынужден уволить партнера, который в свое время задумал наш проект, позвал меня в команду, разделил со мной руководство и доверяет мне, но теперь явно перестал справляться со своими обязанностями?

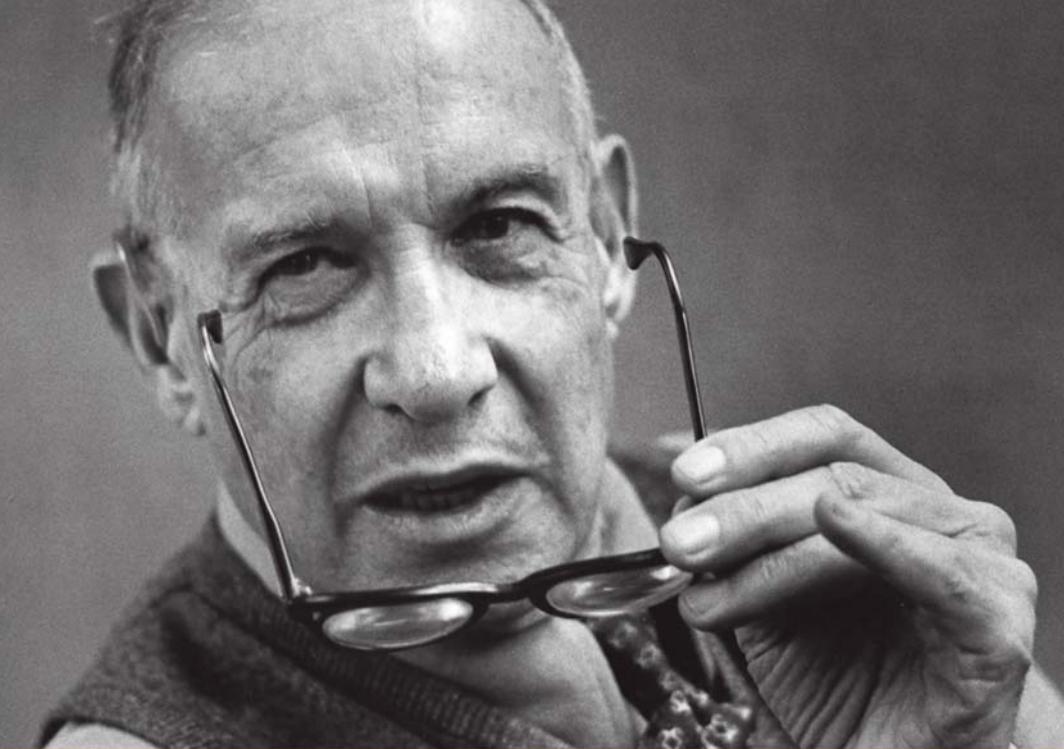
О: Вы должны отвести его в сторону и в разговоре с глазу на глаз объяснить ситуацию. Предложите ему на выбор не-

сколько вариантов изменения его статуса в компании, но дайте ясно понять, что такой шаг необходим. Изменение статуса может означать перевод на другую должность или работу только в совете директоров или консультативном совете. Постарайтесь высказать это все, не унижая его достоинства. В большинстве случаев взрыв неизбежен — будьте к этому готовы. На восстановление отношений могут уйти годы, но тут уж ничего не поделаешь.

Рекомендуемая литература

Майерс Д. Интуиция. СПб.: Питер, 2009.

Lewis M. Moneyball: the art of winning an unfair game. Waterwille, ME: Thorndike Press, 2003 (Льюис М. Денежный мяч: искусство выигрывать в нечестной игре).



Питер Друкер

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

A stylized, handwritten signature of Peter Drucker in orange ink. The signature is fluid and cursive, capturing the essence of his name.

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

Глава 4

Как развить сильные стороны

Эффективный руководитель делает все, чтобы везде и во всем повысить отдачу от сильных сторон организации. Он знает, что на слабые стороны опираться нельзя. Ради достижения результатов нужно использовать все возможные сильные стороны: подчиненных, партнеров, начальства и собственные. Эти сильные стороны — реальные благоприятные возможности, которые имеются в распоряжении руководителя. Сделать сильные стороны максимально продуктивными — вот истинная цель любой организации. Конечно, нельзя преодолеть все слабости, неизменно имеющиеся у всех и каждого. Но в наших силах сделать их незначительными. Наша задача — использовать сильные стороны каждого работника в качестве «строительных блоков» при построении эффективной организации.

Подбор работников на основании их сильных сторон

С трудной задачей использования сильных сторон руководитель впервые сталкивается при подборе персонала. Эффективный руководитель заполняет вакансии и продвигает работников, основываясь на реальных возможностях того

или иного сотрудника. Принимая кадровые решения, он делает упор не на отсутствие у работников тех или иных недостатков, а на наличие достоинств.

Когда президенту Линкольну сообщили, что генерал Грант, новый главнокомандующий армии, неравнодушен к алкоголю, Линкольн сказал: «Если бы я знал его любимый сорт виски, то послал бы некоторым другим генералам по бочонку». Проведя детство на границе штатов Кентукки и Иллинойс, Линкольн узнал о пьянстве и его опасностях не понаслышке, но из всех его генералов один только Грант умел спланировать и успешно реализовать военные операции. Назначение Гранта стало переломным моментом Гражданской войны. И это было очень удачное назначение, потому что Линкольн выбрал главнокомандующего за способность выигрывать в бою, а не за трезвый образ жизни, не за отсутствие недостатков.

Следует признать, что Линкольн пришел к такому решению не сразу. Прежде чем выбрал Гранта, он назначал на эту должность трех или четырех военачальников, основным качеством которых было отсутствие явных слабостей. Однако северяне, несмотря на свое огромное численное и материальное превосходство, не могли добиться значительных успехов на протяжении трех лет подряд — с 1861 по 1864 годы. А вот командующий силами конфедератов генерал Ли укомплектовывал свой генеральный штаб, исходя из сильных сторон генералов. Каждый из его людей, начиная со Стоунволла Джексона, имел множество слабостей, но Ли не считал это важным. Каждый из этих лидеров обладал сильными сторонами, и именно на них генерал Ли делал ставку, находя максимально продуктивное применение каждой из них. Поэтому на протяжении нескольких лет совершенно «безупречные» генералы Линкольна постоянно проигрывали обладателям «узкоспециальных», но явно сильных сторон.

Руководитель, подбирающий в организацию людей без недостатков, в лучшем случае наберет посредственный персонал. Нанимать абсолютно «положительную» рабочую силу из людей, у которых есть только сильные стороны и нет слабых (независимо от того, что под этим подразумевается — «гармоничная личность», «зрелый человек», «душа общества» или «мастер на все руки»), как правило, рецепт посредственности, иногда и некомпетентности. У сильных людей всегда имеются довольно заметные слабости. Там,

где есть горы, есть и долины. Человек не может быть силен во всем. Если сравнить достижения величайшего гения со всей глубиной и разнообразием вселенского человеческого разума, опыта и способностей, он покажется нам абсолютным невеждой. Нет такого понятия, как хороший человек. Всегда возникает вопрос: чем он хорош?

Если руководителя заботит, чего работник не может делать, а не то, на что он способен, значит, он пытается избежать слабых мест, вместо того чтобы повысить эффективность достоинств, и, скорее всего, сам он слаб. Возможно, он видит в силе других людей угрозу себе. Однако еще ни один руководитель не пострадал от того, что под его началом работали сильные и эффективные подчиненные. Трудно найти более хвастливое и горделивое, но при этом более емкое определение эффективности руководителя, чем слова основателя американской сталелитейной промышленности Эндрю Карнеги, выбранные им для своего надгробия: «Здесь покоится человек, знавший, как поставить себе на службу людей, которые были лучше его». Конечно, каждый из его подчиненных был «лучше» потому, что в любом из них Карнеги находил и эффективно использовал ту или иную сильную сторону. Каждый был «лучшим» в определенной сфере деятельности. Но самым эффективным руководителем среди них был Карнеги.

Еще одна история о генерале Роберте Ли иллюстрирует суть продуктивного использования сильных сторон людей. Рассказывают, что один из его генералов как-то ослушался приказа и полностью расстроил планы Ли, причем не впервые. И хотя Ли обычно держал себя в руках, тут он вспылал. Когда генерал успокоился, один из адъютантов почтительно спросил его: «Почему вы не отстраните его от командования?» Ли с удивлением посмотрел на него и сказал: «Какой абсурдный вопрос! Потому что он делает свое дело».

Эффективно работающие руководители знают, что их подчиненным платят за выполнение работы, а не за то, что-

бы они радовали своих начальников. Образно говоря, какой бы капризной ни была примадонна, это не имеет значения до тех пор, пока зрители от нее в восторге. В конце концов, импресарио платят именно за то, чтобы он мирился со всеми ее капризами, если это помогает ей иметь успех у публики. Не важно, нравится ли первоклассный преподаватель или блестящий ученый декану и ладят ли они на собраниях преподавательского коллектива. Декану платят за создание эффективных условий труда для первоклассного преподавателя или блестящего ученого, и даже если ему приходится терпеть при этом неприятные моменты административной рутины, игра стоит свеч.

Эффективный руководитель никогда не задумывается, приятен ли ему работник. Он думает о вкладе этого человека в общий успех, а не о том, с какими делами он не справляется. Руководителя интересует другое: что этот работник делает лучше других. Подбирая кадры, нужно обращать внимание на сильные стороны сотрудника в какой-либо одной области, а не на посредственные навыки во многих сферах.

В самой природе человека заложено стремление развивать и использовать свои сильнейшие стороны. Фактически за всеми разговорами о «цельном человеке» или «зрелой личности» скрывается пренебрежение к самому характерному дару человека — его способности направлять ресурсы в какую-то определенную область и решать ту или иную конкретную задачу. Иными словами, такие рассуждения характеризуют недооценку стремления человека к совершенствованию. А совершенства человек может достичь в одной или, максимум, в нескольких областях.

У некоторых людей поистине разносторонние интересы. Именно это обычно имеется в виду, когда говорят о мастере на все руки или об универсальном гении. Однако не родился еще человек, гениальный во многих сферах деятельности.

Даже Леонардо да Винчи, несмотря на его разноплановые интересы, занимался, по сути, только искусством. Если бы поэмы Гёте были утрачены, а остались лишь его дилетантские работы по оптике и философии, о нем как об ученом не было бы даже самого краткого упоминания в самой узкоспециальной научной энциклопедии. А то, что касается таких гигантов, вдвойне справедливо для остальных людей. Следовательно, если руководитель не станет ориентироваться на сильные стороны и работать над их эффективностью, он определит только, что чего-то работник не может делать, то есть его слабые места, недостатки в работе и область низкой эффективности. Набирать кадры, исходя из отсутствующих качеств, и сосредотачиваться на слабых местах подчиненных — значит бездумно и непродуктивно использовать человеческие ресурсы.

Ориентация на сильные качества означает требование конкретной эффективности труда. Человек, который изначально не задает себе вопрос, на что способен работник, скорее всего, согласится на значительно меньший вклад, чем тот, на который работник действительно способен. Иными словами, он заранее прощает сотруднику плохую работу. В этом случае руководитель действует деструктивно, а не критически, не говоря уже о реалистичности. Поистине требовательный начальник — а в определенной мере все, кто оказывает влияние на карьеру человека, и есть требовательные начальники, — всегда начинает с выявления того, что его работник может выполнять на по-настоящему высоком уровне, а затем настоятельно требует этого.

Стремление застраховать себя от недостатков мешает достижению целей организации. Организация — этот специфический инструмент — позволяет преобразовать сильные стороны человека в реальную эффективность и одновременно нейтрализовать человеческий фактор либо уменьшить его влияние на результаты деятельности.

Поистине сильные личности не нуждаются в организации и не желают становиться ее частью. Такие люди предпочитают действовать самостоятельно. Однако большинство людей не обладают сильными качествами, чтобы, несмотря на ограничения, выполнять свою работу эффективно. «Нельзя нанять только руки, к ним обязательно прилагается весь человек», — шутят сотрудники из отдела персонала. Никто не может обладать исключительно сильным качествами, у всех есть те или иные недостатки.

Мы можем структурировать организацию таким образом, чтобы недостатки работников вышли за рамки производственной или иной деятельности или, по крайней мере, не проявлялись слишком сильно. Работу можно наладить так, чтобы положительные качества работников проявились во всей своей полноте и приносили успех организации в целом. Хороший бухгалтер-налоговик, занимающийся частной практикой, может испытывать большие трудности из-за отсутствия навыков общения с клиентами. А в организации ему можно отвести рабочее место, где он будет заниматься своим делом, не вступая в прямые контакты с людьми. Организация действительно помогает раскрыться сильным качествам работника и нейтрализовать его слабые стороны. Мелкий предприниматель, отлично разбирающийся в финансах, но мало смыслящий в производстве или маркетинге, наверняка столкнется с массой проблем. В крупной же организации специалисту по финансовым вопросам без труда найдут эффективное применение.

Эффективные руководители, как правило, отлично видят слабости своих работников. Руководитель понимает, что его задание — дать Джону Джонсу возможность заниматься его любимыми налогами, и не питает иллюзий относительно умения подчиненного ладить с окружающими. И он никогда не назначит Джонса менеджером рабочей группы. Если сотрудников, умеющих ладить с людьми, довольно много,

то первоклассных специалистов по налогообложению значительно меньше. Следовательно, для организации первоочередное значение имеют знания и умения работника, а не то, на что он не способен, — это всего лишь ограничение.

Все это очевидно, скажете вы. Тогда почему правильный подход — такая редкость? Почему так редко встречаются руководители, способные извлечь максимум пользы из сильных сторон других людей, и особенно своих подчиненных? Почему даже Линкольн три раза выбирал генералов, учитывая их недостатки, и лишь четвертого — по достоинству?

Основная причина заключается в том, что в задачи руководителя входит заполнение вакансии, а не подбор человека для качественного выполнения той или иной работы. Традиционно всегда основанием для найма служит свободное рабочее место. Действуя подобным образом, вы исходите из ложного принципа — найти наиболее покладистого работника, который ни на что не будет претендовать. А такие люди обычно оказываются посредственностями.

Широко разрекламированное «лекарство» против этого — структурировать рабочие задания так, чтобы они соответствовали личностным качествам претендентов. Но это еще хуже, чем сама болезнь — за исключением, возможно, самых маленьких и простых организаций. Работа должна быть объективно необходимой, то есть определяться задачей, а не личностью, которую назначили ее выполнять.

Нередко такое положение вещей бывает следствием того, что любое изменение в названии, структуре и месте работы внутри организации влечет за собой целый ряд событий во всей компании. Должности и виды деятельности в организации тесно взаимосвязаны. Нельзя менять работу и обязанности каждого только потому, что на какое-то место пришел новый человек. Изменение должности почти непременно приведет к еще большему несоответствию между должностными

обязанностями и способностями работника. Это приведет к тому, что для решения вопроса с одним работником придется сорвать с мест и переместить в рамках организации десятки других людей.

Это касается не только бюрократических организаций типа правительственных учреждений или крупных бизнес-корпораций. Кто-то должен читать вводный курс по биохимии в университете. Допустим, это хороший человек и хороший специалист. Однако вводный курс включает базовые материалы по этой дисциплине, каковы бы ни были интересы и намерения преподавателя. Содержание учебного курса определяется потребностями студентов, объективными требованиями, которые конкретному преподавателю придется принять и выполнять. Когда дирижер оркестра подбирает первую скрипку, он даже не станет прослушивать плохого скрипача, который отлично играет на гобое, хотя как музыкант гобоист намного лучше, чем все претендующие на вакансию скрипачи. Дирижер не станет изменять партитуру ради того, чтобы обеспечить его работой. А импресарио знает, что ему платят за то, что он терпит капризы примадонны, ожидает, что если в афишах заявлена «Тоска», певица споет именно эту оперу.

Другая причина настаивать на неличностном, объективном характере должностных обязанностей менее очевидна. Дело в том, что только таким образом можно достичь разнообразия личностных характеристик, столь необходимого для организации. И это единственный путь к проявлению терпимости (и даже поощрению) к разным темпераментам и личностным качествам сотрудников. Для этого же отношения внутри организации должны быть сфокусированы не на личности, а на задании. Достижения нужно измерять объективными критериями производительности и конкретного вклада. Иначе акценты сместятся, и нам придется задавать вопрос «Кто прав?», а не «Что правильно?» А это приведет к тому, что решение кадровых вопросов будет строиться по принципу «Нравится мне этот человек или нет?» или «Приемлем ли этот работник?», а не по принципу «Быстро ли этот человек добьется выдающихся результатов при выполнении данной работы?»

Структурирование должностей на основе соответствия личностным качествам практически неизбежно ведет к фаворитизму и конформизму. А этого не может себе позволить ни одна организация. Ей нужны справедливость, беспристрастность и честность в любых решениях относительно персонала. Иначе она утратит самых эффективных работников либо подавит их инициативу. Кроме того, организации нужно разнообразие, иначе ей не хватит способностей для развития плюрализма мнений, необходимого (как мы обсудим в главе 7) для принятия правильных решений.

Считается, что руководители, создающие самые лучшие управленческие команды, обычно не состоят в тесных отношениях со своими ближайшими коллегами и подчиненными. Выбирая работников по их способностям, а не по личным симпатиям или антипатиям, такие руководители ориентируются на достижение высоких показателей, а не на всеобщее согласие. Для обеспечения результатов им приходится сохранять дистанцию между собой и ближайшими коллегами.

Говорят, Линкольн стал эффективным руководителем только после того, как прекратил со многими людьми — например, с военным министром Стентоном — личные взаимоотношения и перешел к сугубо официальным. У Франклина Рузвельта не было ни одного «друга» в администрации. Даже с Генри Моргентау, его казначеем и близким товарищем, он сохранял приятельские отношения только вне работы. Генерал Маршалл и Альфред Слоун тоже держали дистанцию с окружающими. Этим весьма коммуникабельным людям были необходимы близкие личные отношения; они действительно хотели и умели заводить друзей и долго дружить, но знали, что дружба не должна мешать работе. И как бы им ни нравился человек, как бы ни был он приятен им лично, на работе это не имеет значения, напротив, только мешает. Несмотря на дистанцию, им удавалось собирать команды из удивительно разных и, как правило, очень сильных личностей.

Конечно, из каждого правила есть исключения — иногда приходится «подгонять» должность под человека. Даже Слоун, неизменно настаивающий на объективности, сознательно создал в свое время конструкторскую организацию General Motors, ориентируясь на одного человека — талант-

ливого изобретателя Чарльза Кеттеринга. А Рузвельт нарушил все правила, чтобы дать умирающему Гарри Хопкинсу возможность завершить чрезвычайно важное дело. Но такие исключения должны быть редкими. И к ним следует прибегать, только если речь идет о людях, которые на деле доказали свою исключительную способность на высочайшем уровне справляться с нетипичными заданиями.

Как же тогда успешные руководители подбирают персонал, опираясь на сильные стороны кандидатов и избегая опасной ловушки — создания должностей для конкретного человека?

В целом они следуют четырем правилам.

1. Они не исходят из того, что должности и рабочие задания созданы природой или Богом. Они знают, что их придумывают люди, а людям свойственно ошибаться. Поэтому руководители всегда настороже, постоянно высматривают «невозможные» места работы — работы, выполнение которой не под силу обычным людям.

Такие должности встречаются довольно часто. На бумаге они не представляют собой ничего особенного, но на практике на них нельзя найти надлежащего исполнителя. И даже у самых эффективных работников на таких местах ничего не получается, через полгода или через год они вынуждены признаться, что не могут справиться с порученной работой.

Почти во всех случаях такая должность изначально создается для неординарного человека с учетом его личных качеств. Обычно требуется такой набор и сочетание характеристик, которые чрезвычайно редко встречаются в одном человеке. Некоторые люди способны приобрести самые разнообразные знания и навыки, но не могут изменить свой характер. Справиться с обязанностями, для которых нужен

другой темперамент, становится невозможно, и рано или поздно уход человека становится неизбежным.

Тут надо руководствоваться простым правилом: любую должность, если на ней подряд сменилось два или три сотрудника, отлично справлявшихся со своими обязанностями на предыдущих местах работы, следует считать невыполнимой и преобразовать.

В любом учебнике по маркетингу написано, например, что сбыт, реклама и стимулирование сбыта продуктов находятся в ведении одного менеджера по маркетингу. Опыт крупных национальных производителей брендовых товаров массового потребления свидетельствует, однако, что такой общий подход к маркетинговой деятельности невозможен. Для этого одновременно требуется высокая эффективность в сфере сбыта, то есть в реализации товаров, и высокая эффективность в области рекламы – в сфере, предполагающей умение заинтересовать людей. А для этого нужны разные склады ума, разные темпераменты, что крайне редко сочетается в одном человеке.

Еще один пример невыполнимой работы – должность президента в крупных американских университетах. Судя по опыту, успеха на этом посту добивается очень мало людей, хотя большинство из них весьма эффективно трудились на всех предыдущих местах работы.

Очередной пример – вице-президент современной крупной транснациональной компании. Как только объемы производства и сбыта за пределами материнской компании становятся значительными – то есть составляют больше одной пятой от суммарной прибыли корпорации, – объединение всех направлений, не относящихся к материнской компании, в единый организм создает непосильную нагрузку для сотрудника. Такую должность следует реорганизовать, поделив компанию либо на отдельные производственные подразделения (как сделала, например, Phillips в Голландии), либо в соответствии с социально-экономическими требованиями основных рынков. Например, можно создать три отдельные должности: один человек будет управлять бизнесом в индустриально развитых странах (в США, Канаде, Западной Европе, Японии); другой возьмет на себя развивающиеся страны (большинство стран Латинской Америки, Австралию, Индию, Ближний Восток), третий – слаборазвитые. Несколько крупнейших химических конгломератов выбрали именно этот путь.

Посол одного крупного государства находится сегодня в таком же весьма затруднительном положении. Его посольство стало таким

большим и неконтролируемым и настолько расширило сферу деятельности, что у человека, стоящего во главе, не хватает времени на выполнение своих прямых обязанностей. Поэтому он утратил к ним интерес. Эти обязанности включают изучение страны пребывания, ее правительства, политики, людей, а также установление официальных и неофициальных контактов. Несмотря на огромные достижения Роберта Макнамары в Пентагоне, я не уверен, что работа министра обороны США относится к разряду выполнимых (хотя и признаю, что никакой альтернативы предложить не могу).

Следовательно, успешному руководителю сначала следует убедиться в адекватности должностных задач. Если опыт подсказывает ему обратное, он не охотится на гения, способного сделать невозможное, а реструктурирует должность, так как знает, что отнюдь не гении определяют лицо современной организации, а ее способность объединять обычных людей для достижения самых высоких результатов.

2. Второе правило подбора кадров на основе сильных сторон: необходимо сделать каждую должность масштабной и значимой. Это позволит выявить в кандидате его сильные стороны. Рабочее задание должно быть настолько широким, чтобы все сильные качества, влияющие на его результаты, проявились в полную силу.

Эта политика, однако, не практикуется в крупных организациях. В них имеет место тенденция делить каждую задачу на более мелкие, что имело бы смысл при необходимости решать конкретные задачи в определенный отрезок времени. Однако мы не только вынуждены заполнять рабочие места случайными людьми, еще и требования практически ко всем должностям, помимо самых простых, постоянно меняются, причем часто довольно резко. И тогда сотрудник, который раньше отлично справлялся со своей работой, становится для нее непригодным. Только изна-

чально масштабная и требующая серьезной ответственности работа позволит человеку достойно встретить новые трудности, возникшие в связи с изменением ситуации.

Это правило в первую очередь относится к первому месту службы работника интеллектуального труда. Какова бы ни была его сильная сторона, необходимо дать ему возможность в полной мере проявить ее. На первом рабочем месте устанавливаются стандарты, на которые работник будет ориентироваться до конца своей карьеры. На их основе он будет оценивать себя и свой вклад. До первой «взрослой» работы у работника умственного труда не было шанса действовать. Проявить себя можно исключительно в реальной работе — в исследовательской лаборатории, за кафедрой преподавателя, на предприятии или в правительственном учреждении. Как для новичка в сфере умственного труда, так и для остальной части организации, его коллег и начальников, самое главное — определить, на что сотрудник действительно способен.

Для него тоже важно как можно раньше понять, на своем ли он месте, своим ли делом занимается. Сегодня существуют довольно надежные тесты для определения способностей и навыков, необходимых для того или иного вида прикладной деятельности. Можно относительно точно заранее определить, хорошим плотником или механиком будет человек. Но применительно к умственному труду таких тестов не существует, поскольку для этой деятельности требуются не конкретные навыки, а их правильное сочетание, а оно проявится только в процессе работы.

Работа плотника или механика представляет собой ремесло и мало отличается в разных организациях. А вот чтобы работник интеллектуального труда приносил конкретную пользу своей организации, он должен иметь не только профессиональные знания и навыки, но и определенные ценностные установки и цели. Начинаящий работник, облада-

ющий нужными качествами для успешной работы в одной организации, может оказаться абсолютно неподходящим для другой, которая на первый взгляд мало чем отличается от первой. Именно поэтому первая должность должна стать своего рода пробным камнем как для самого человека, так и для организации, в которой он работает.

Это справедливо не только для организаций разных направлений деятельности, таких как правительственные учреждения, учебные заведения или бизнес-предприятия, но и для однотипных организаций. Мне никогда не встречались два крупных предприятия с одинаковыми ценностями и целями. Каждый администратор знает, что человек, который был доволен своим местом и продуктивно работал на факультете одного университета, может чувствовать себя не в своей тарелке в другом. Как бы ни старалась комиссия по гражданской службе заставить все правительственные учреждения придерживаться одних и тех же правил и критериев, уже через несколько лет после возникновения любое такое учреждение отличается от другого. Таким образом, каждая организация предъявляет собственные требования к поведению сотрудников (особенно имеющим профессиональные навыки) в целях повышения их результативности и конкретного вклада в общее дело.

В молодости менять работу легко, во всяком случае в западных странах, где такое явление, как мобильность персонала, как правило, приветствуется. Но человеку, проработавшему в одной организации десять или больше лет, перемещаться трудно, особенно если трудился он недостаточно эффективно. Следовательно, молодой работник умственного труда должен как можно раньше задать себе очень важный для него вопрос: «На своем ли я месте и сумею ли я проявить здесь свои сильные стороны?»

Но он не может поставить перед собой этот вопрос, не говоря уже о том, чтобы ответить на него, если его первая работа слишком мелкая, простая и построена таким образом, чтобы компенсировать недостаток опыта, а не заставить его в полной мере проявить свои способности.

Каждое исследование молодых работников умственного труда — врачей военно-медицинской службы, химиков из научно-исследовательских лабораторий, заводских инженеров и других специалистов — дает аналогичные результаты. Активными работниками, показывающими хорошие достижения, бывают те специалисты, способности которых стимулируются и используются в полной мере. Те же, у кого дела идут не очень гладко, практически в один голос заявляют: «Мои способности и возможности не находят здесь применения».

Молодой работник умственного труда, чьи задачи слишком узки и не позволяют проверить его способности в действии, либо уходит, либо со временем превращается в недовольного, циничного и непродуктивного работника среднего возраста. Многие руководители часто жалуются, что рвение молодых специалистов очень быстро иссякает. Но винить в этом им нужно только себя: это они погасили огонь, поручив молодому человеку слишком маловажную и не требующую напряжения сил и способностей работу.

3. Эффективные руководители знают, что начинать работу с людьми нужно с раскрытия и правильного использования их потенциала, а не с раздачи поручений по выполнению стандартных обязанностей. Прежде чем вынести окончательное решение по заполнению вакансии, такие управляющие анализируют возможности каждого кандидата.

В этом состоит причина широкого распространения всевозможных аттестаций, в ходе которых оценивают работников, особенно занимающихся умственным трудом. Их целью является оценка способностей человека *перед* принятием решения, достоин ли он продвижения по службе.

Однако, хотя почти у каждой крупной организации разработаны свои оценочные процедуры, мало кто их использует

на практике. Не удивительно ли, что те же самые руководители, уверяющие всех, что проводят оценку своих подчиненных по меньшей мере раз в год, признаются, что сами никогда не проходили никаких оценок и аттестаций. Часто аттестационные документы пылятся в шкафах и никак не применяются при решении кадровых вопросов, потому что многие считают их бесполезной кипой бумаги. И мало кто вспомнит случай, когда руководитель и подчиненный вместе обсуждали результаты оценки последнего. А ведь такие собеседования — главное звено во всей системе оценок эффективности. Этому многие не понимают. Достаточно сказать, что в рекламе одной из недавно опубликованных книг по вопросам менеджмента было написано, что такие собеседования — «одна из неприятнейших обязанностей» любого начальника.

Оценочные процедуры, которые сегодня используются в большинстве компаний, изначально разрабатывались психологами и предназначались для клинических целей. Но врач — это специалист, который лечит больных, и, по логике вещей, его прежде всего волнует, что у пациента болит, а не что у него не болит. Врач изначально исходит из положения, что к нему приходят люди с расстроенным здоровьем, нуждающиеся в помощи. Таким образом, психологи и психотерапевты используют оценочные процедуры для диагностирования слабых мест организма человека — проблем или отклонений.

Впервые я столкнулся с проблемой оценок при знакомстве с японским менеджментом. Во время одного из семинаров по повышению квалификации руководящего состава я с удивлением обнаружил, что никто из слушателей-японцев — а эти люди занимали ключевые посты в крупных организациях, — не практиковал оценку деловых качеств работников. На мой вопрос о причине этого явления один из них ответил: «Задача вашей оценки — выявить недостатки, слабые стороны сотрудника, нас же это абсолютно не интересует, так как мы не можем уволить человека или отказать ему в продвижении по службе. Наоборот, чем меньше мы знаем

о его слабых местах, тем лучше. Нам необходимо знать сильные стороны и способности человека, а ваша оценочная система не ставит себе такой цели». Западные специалисты по психологии с этим, возможно, не согласятся. Тем не менее каждый руководитель — японец, американец или немец — относится к традиционной оценочной системе именно так.

Западу вообще следует задуматься над уроками Японии. Общеизвестно, что в Японии популярна так называемая «пожизненная занятость». Получив работу, человек будет постепенно продвигаться в своей области — в качестве рабочего, «белого воротничка», специалиста или руководителя — в зависимости от возраста и стажа, причем его зарплата будет примерно каждые пятнадцать лет удваиваться. Он не может уйти, но его не могут и уволить. Только на вершине карьерного пути, по достижении сорока пяти лет, начинается определенная дифференциация. На этом этапе в компаниях начинается отбор очень небольших групп работников по их индивидуальным качествам и достижениям для назначения их на старшие руководящие должности. Как такая система сочетается с удивительным стремлением японцев к достижению высоких результатов? Ответ: эта система заставляет японцев игнорировать недостатки сотрудников. Не имея возможности перемещать людей, японские руководители всегда ищут сотрудника для выполнения той или иной работы в своей группе. Иными словами, они всегда ориентируются на сильные стороны.

Я не рекомендую использовать японскую систему. В ней лишь очень небольшое число людей, доказавших свои способности, трудятся активно и творчески, а остальные лишь поддерживаются соответствующей компанией. Но если мы на Западе ожидаем пользы от мобильности кадров, преимуществами которой будут пользоваться и работники, и организации, то нам следует перенять японскую традицию искать и использовать сильные стороны персонала.

Для начальника сконцентрироваться на слабой стороне работника, как это предлагают оценочные процедуры, означает испортить отношения со своими подчиненными. Многие руководители, которые, по сути, саботируют оценочные процедуры, навязываемые им инструкциями по работе с персоналом, прислушиваются к своему здравому смыслу и инстинкту. Бесспорно, в обязанности врача входит обсуждение проблем человека, обратившегося к нему за помощью. Но еще со времен Гиппократов известно, что такое обсуждение предполагает профессиональные и исключи-

тельные взаимоотношения врача и пациента, неуместные в рамках отношений начальника и подчиненного, построенных на принципах субординации. Выявление и акцентирование недостатков делает дальнейшую совместную работу почти невозможной. Неудивительно, что мало кто из руководителей официально использует аттестации и прочие оценочные процедуры. Этот инструмент не подходит для ситуации и не достигает цели.

Оценочные процедуры и лежащая в их основе философия слишком много внимания уделяют потенциалу работника. Опытным людям хорошо известно, что нельзя оценить потенциал на определенный период времени в будущем или применительно к тем функциям, которые данный работник никогда не выполнял. Потенциал в данном случае — не что иное, как обещание. Даже если обещание дано, иногда оно не выполняется, тогда как люди, которые особых обещаний не давали (может быть, просто потому, что у них не было такой возможности), могут отлично работать.

Измерять нужно и должно только эффективность труда. Это еще одна причина, по которой должностные обязанности должны быть масштабными, широкими и требующими напряжения сил. Это также еще одна причина серьезно подумать, какой вклад обязан делать работник, чтобы достичь результатов и принести организации пользу. Эффективность деятельности сотрудника может измеряться лишь относительно ожидаемых конкретно результатов.

Однако та или иная форма оценочной процедуры все же необходима, иначе кадровые решения будут приниматься только тогда, когда необходимо заполнить вакансию. Успешные руководители обычно разрабатывают собственные, уникальные формы оценки. Как правило, такие формы начинаются с перечисления результатов деятельности, которых ожидали от работников на их прежних и настоящих должностях. Потом они задают четыре вопроса.

- 1) Что он делает хорошо?
- 2) Что еще он, скорее всего, может делать хорошо, опираясь на свои способности?
- 3) Что необходимо, чтобы он научился в полной мере использовать свои сильные стороны?
- 4) Если бы у меня был сын или дочь, хотел ли бы я, чтобы он или она в будущем работали под началом этого человека?
 - Почему да?
 - Почему нет?

Такая форма оценки намного более критична к кандидату, чем официально рекомендуемая, но ориентирована на его сильные стороны. Ведь неслучайно начинается она с вопроса о возможностях работника. Выявление и подчеркивание недостатков рассматриваются здесь как ограничения, налагаемые на раскрытие и использование сильных качеств работника — его достижения и эффективность.

Единственный вопрос, который касается не сильных сторон работника, — последний. Подчиненные, особенно умные, молодые и амбициозные, обычно склонны формировать себя по примеру сильного руководителя. Следовательно, нет в организации ничего более деструктивного, чем сильный, но неправильно действующий начальник. Сам такой человек может работать вполне эффективно. Его можно было бы даже терпеть в организации, если бы не власть над другими людьми. Но, имея такую власть, он разрушает свою компанию. Следовательно, в этой сфере большое значение имеют недостатки, или негативные качества.

Сами по себе сильный характер и честность не сделают вас более эффективными, но их отсутствие не дает проявить другие позитивные качества. Значит, в этой сфере недостаток служит препятствием как таковым, а не барьером для достижений.

4. Эффективному руководителю известно: чтобы использовать сильные стороны, необходимо уметь мириться со слабыми.

В истории было немало великих полководцев, которые вовсе не были самовлюбленными эгоистами, но их имена сегодня знают все (есть, конечно, и обратные примеры: история знает генералов, которые считали себя великими, но не остались в памяти потомков). Политика, который не стремится всеми фибрами души стать президентом или премьер-министром, вряд ли запомнят как выдающегося государственного деятеля. Вероятно, он будет полезен — возможно, очень полезен — как знающий свое дело человек. Для достижения истинного величия надо быть достаточно самоуверенным и полагать, что миру, или по меньшей мере своему народу, вы нужны; для мира важно, чтобы вы пришли к власти. (При этом обратной зависимости здесь не наблюдается.) Если возникает необходимость в людях, способных руководить в опасной ситуации, то обращаются к таким людям, как Дизраэли и Франклин Рузвельт, не считаясь с полным отсутствием у них скромности и смирения. Действительно, среди ланкеев великих людей нет. Однако среди них найдутся люди наблюдательные и с огромным чувством юмора. В силу своих обязанностей они знают все слабости своих хозяев, которые, впрочем, не мешают последним выполнять конкретные задачи, во имя которых они появились на сцене истории.

Итак, эффективно работающий руководитель задается вопросами: «Силен ли этот человек в какой-то *одной* области? Подходит ли это сильное качество для выполнения его задач? Принесет ли успех в этой одной области значительный результат?» В случае утвердительного ответа он назначает такого человека на должность.

Эффективные руководители редко питают иллюзии относительно того, что две посредственности добьются такого же результата, как один блестящий работник. Им известно, что, как правило, двое посредственных работников работают даже хуже, чем один хороший, так как они просто мешают друг другу. Руководители признают, что для достижения результатов нужны те или иные способности и никогда не говорят о «хорошем человеке», но всегда — о человеке, ко-

торый «хорошо» выполняет конкретную задачу. При подборе персонала для выполнения задания они ориентируются на определенные полезные качества кандидатов на вакантные должности. Таким образом, их кадровая политика сосредоточена на благоприятных возможностях, а не на проблемах.

Более всего талантливые руководители не приемлют следующего аргумента: «Я не могу заменить этого человека. Без него у меня будут проблемы». По их мнению, есть только три причины незаменимости сотрудника: во-первых, он на самом деле некомпетентен и может удержаться на должности только за счет отсутствия у него конкретной ответственности; во-вторых, его сильные стороны используются только для поддержания более слабого начальника, который не способен принимать решения самостоятельно; в-третьих, его сильные качества направляются на отсрочку решения серьезных проблем или на то, чтобы скрыть их существование.

В любой из этих ситуаций «незаменимого» сотрудника следует перевести в другое место, и как можно быстрее. Иначе его сильные стороны будут уничтожены.

Генеральный директор, о котором мы говорили в главе 3 в связи с его нестандартными методами повышения эффективности менеджмента в сети розничной торговли, тоже считает, что следует переводить на другую должность любого сотрудника, который, по мнению его начальника, стал незаменимым. Он говорит: «Это означает, что у меня работает либо слабый руководитель, либо слабый подчиненный. Как бы то ни было, чем скорее мы это узнаем, тем лучше».

В общем и целом должно действовать нерушимое правило: повышать по службе следует того человека, который, пройдя испытание работой, оказался лучше всех подготовленным и подходящим для той или иной конкретной должности. Все аргументы против — «Он незаменим на своем

месте», «Его не примут коллеги», «Он слишком молод» или «Мы никогда не ставили на эту должность человека без внушительного опыта» — нужно отбросить. Дело не только в том, что каждая работа требует самого лучшего исполнителя. Тот, кто хорошо выполняет свою работу, заслужил шанс. Подбор персонала на основе способностей, а не недостатков, не только приводит к созданию более эффективной организации, но и рождает в людях энтузиазм и верность делу.

При этом в обязанности руководителя входит безжалостное увольнение любого сотрудника, особенно менеджера, который из раза в раз оказывается не на высоте при выполнении своих служебных обязанностей. Позволить такому сотруднику остаться в организации — значит разлагать моральный дух остальных. Это несправедливо по отношению ко всей организации. Это несправедливо по отношению к его подчиненным, вынужденным работать под началом неадекватного руководителя, который не дает им шанса проявить себя и добиться признания. Кроме того, это жестоко по отношению к самому этому человеку. Он знает, что занимает не свое место, независимо от того, признаётся себе в этом или нет. Я еще не встречал ни одного человека, который, будучи не на своем месте, не сломался бы через какое-то время от напряжения и стресса и мысленно не молился бы о том, чтобы его освободили от непосильного груза. Хотя ни японская система «пожизненной занятости», ни всевозможные системы гражданских служб на Западе не считают доказанную некомпетентность поводом для увольнения — это серьезный недостаток, причем совершенно бесполезный.

Во время Второй мировой войны генерал Джордж Маршалл настаивал на том, чтобы офицера, не выполнявшего своих обязанностей на действительно высоком профессиональном уровне, немедленно освобождали от занимаемой должности. По его рассуждениям,

оставлять такого офицера на высоком командном посту несовместимо с тем доверием, которое оказывают армия и вся страна солдатам и офицерам под его командованием. Маршалл изначально отметал аргументы об отсутствии замены. Он говорил: «Самое главное, этот человек профессионально непригоден. Кем мы его заменим — уже другой вопрос».

Генерал Маршалл также настаивал на том, что отстранение офицера от обязанностей — показатель работы не столько самого этого офицера, сколько назначившего его командира. Он доказывал: «Мы знаем одно — это место не подходит для этого человека. Это не означает, что он не подходит для какой-нибудь другой работы. Я совершил ошибку, назначив его, и теперь должен выяснить, на что он по-настоящему способен».

Следует сказать, что генерал Маршалл представляет собой отличный пример человека, который умел сделать сильные стороны продуктивными. Когда его впервые назначили на ответственный пост в середине 1930-х годов, в армии США не было ни одного генерала, годного по возрасту для действительной военной службы. (При назначении Маршалла начальником штаба до достижения демобилизационного возраста ему оставалось всего четыре месяца. Шестьдесят лет ему должно было исполниться 31 декабря 1939 года, и после этого он из-за возраста уже не мог занять должность начальника штаба. Его назначили 1 сентября 1939 года.) Будущие генералы Второй мировой войны были тогда младшими офицерами и пока даже не надеялись на повышение по службе. Судьба их резко изменилась с приходом Маршалла, который стал тщательно отбирать и обучать их. Даже самый старший из них, Дуайт Эйзенхауэр, в середине 1930-х был всего лишь майором. И все же к 1942 году Маршалл сформировал самую крупную и явно самую сильную группу офицеров во всей истории США. Она практически не знала поражений, и в ней не было посредственностей.

И это одно из самых крупных педагогических начинаний в военной истории человечества было реализовано человеком, которому явно недоставало обычных качеств лиде-

ра, таких как магнетизм или непоколебимая уверенность в себе, которыми обладали Монтгомери, де Голль и Мак-Артур. Однако у Маршалла были принципы. Он постоянно задавал себе вопрос: на что способен этот человек? Если человек на что-то способен, его недостатки становились для главнокомандующего второстепенными.

Генерал Маршалл, например, постоянно приходил на выручку Джорджу Паттону, следя за тем, чтобы этого амбициозного, тщеславного, но очень сильного боевого командира не наказали за отсутствие качеств, обязательных для хорошего кадрового офицера и успешного армейца в мирное время. А самое удивительное, сам Маршалл не видел самодовольных хвастунов вроде Паттона.

Джордж Маршалл обращал внимание на недостатки только тогда, когда они ограничивали развитие сильных сторон его подчиненных. И он пытался побороть их посредством работы и возможностей карьерного роста.

Молодому майору Эйзенхауэру, например, Маршалл в середине 1930-х годов намеренно поручил планирование военных стратегий, чтобы помочь ему выработать системное стратегическое мышление, которого тому явно не доставало. Эйзенхауэр не стал стратегом, но у него появилось уважение к стратегии и понимание ее важности. Это позволило ему избавиться от слабости, серьезно ограничивающей его сильную сторону — умение формировать команду и осуществлять тактическое планирование.

Генерал Маршалл всегда назначал на освободившиеся или открывшиеся должности самого подходящего человека, как бы в нем ни нуждались на прежнем месте. Когда кто-нибудь из начальства умолял его не забирать у него «незаменимого» человека, Маршалл отвечал: «Это необходимо для дела... это необходимо ему, и это необходимо армии».

Генерал сделал только одно исключение. Когда президент Рузвельт сказал, что Маршалл незаменим для его администрации, он остался в Вашингтоне, передав функции верховного главнокомандующего в Европе Эйзенхауэру и отказавшись таким образом от мечты всей своей жизни.

Генерал Маршалл знал — и на его примере это может понять каждый, — что принятие любого кадрового решения похоже на азартную игру. Но, если выбирать людей, исходя из их способностей, эта игра становится хотя бы рациональной.

Начальник отвечает за работу других людей. В его власти также и их карьера. Поэтому продуктивное использование сильных сторон человека дает даже больше, чем просто основу для эффективности. Это моральный императив, обязанность руководителя и его положения. Ориентироваться на недостатки не только глупо, но и безответственно. В задачу руководителя входит раскрытие и максимально продуктивное использование сильных качеств подчиненных. Более того, он морально обязан сделать все от него зависящее, чтобы помочь подчиненным извлечь пользу из всего, в чем они сильны. Организация должна помочь каждому отдельному работнику достичь успеха с помощью активизации сильных качеств, независимо от его ограничений и слабостей.

Сегодня эта задача становится все более важной, по сути, критически важной. Всего поколение назад объем требуемых от работников умственного труда знаний был относительно невелик, а количество мест работы — небольшим. Чтобы поступить на гражданскую службу в Германии или скандинавских странах, нужно было иметь диплом юриста. Математиков туда не допускали. Молодой человек, желающий опираться в работе на свои знания, мог выбирать всего из трех или четырех областей деятельности. Сегодня умственная работа бесконечно разнообразна. Существует, следовательно, и огромное количество альтернативных рабочих мест для работника умственного труда. В начале XX века немногочисленные сферы практического применения умственного труда были оккупированы традиционны-

ми профессиями: юриспруденцией, медициной, педагогикой и проповедничеством. Сейчас существуют сотни различных дисциплин. Более того, в организациях активно используется практически каждая сфера умственного труда, особенно в бизнесе и правительстве.

Таким образом, в наши дни имеются весьма широкие возможности найти область применения своим индивидуальным способностям. В настоящее время нет нужды, как это было еще в недалеком прошлом, пытаться «втиснуть» себя в узкие рамки ограниченных сфер деятельности. Перед современным молодым человеком стоит другая проблема — проблема правильного выбора. Она обостряется тем, что он не обладает достаточной информацией ни о самом себе, ни об имеющихся в его распоряжении возможностях. И очень важно, чтобы кто-то направил человека к развитию его сильных сторон. Кроме того, для организации крайне важно, чтобы ее руководители сосредотачивались на сильных сторонах и работали над тем, чтобы сделать достоинства каждого подчиненного продуктивными в деятельности его рабочей группы.

Подбирать кадры, исходя из сильных сторон сотрудников, важно не только для эффективности работы самого руководителя и его организации, но и для самого работника, и для нашего общества мира умственного труда.

ОГИЛВИ о рекламе

Ogilvy

[Узнать подробнее о книге на сайте](#)

Глава 4

Как управлять рекламным агентством

Управление рекламным агентством требует усидчивости, «торговой жилки» высочайшего уровня, фундаментальных знаний, жесткости характера, крепких нервов и готовности невозмутимо сносить манеру поведения множества мужчин и женщин, работающих в постоянном стрессовом состоянии.

Распространено мнение, что рекламное дело вообще привлекает невротиков, априори склонных к вспыльчивости и недовольству. Я лично в это не верю. Просто работа в рекламном агентстве сама по себе провоцирует всплеск раздражительности у самых закоренелых флегматиков.

Любой копирайтер живет в постоянном напряжении. Придет ли к нему суперидея еще до утра вторника? Понравится ли она клиенту? Выдержит ли она все тесты и испытания? Будет ли она способствовать повышению уровня продаж продукта? Я ни разу в жизни не садился за написание нового рекламного текста без мысли: «Ну вот на этот раз я точно сяду в лужу!»

У менеджера проекта имеются свои поводы для беспокойства. Он представляет интересы агентства перед лицом клиента, а также интересы клиента в агентстве. Когда работа агентства оказывается не на высоте, клиент возлагает на него всю ответственность за провал; когда начинает сходить

с ума клиент, агентство винит в этом опять-таки менеджера проекта.

Свои тревоги есть и у руководителя рекламного агентства. Может быть, именно сегодня клиент решил отказаться от его услуг? А вдруг ценный партнер решит сегодня выйти из бизнеса? Сумеет ли он как руководитель вовремя подготовиться к очередной презентации, намеченной на четверг?

Сделайте работу в вашем агентстве удовольствием. Когда люди не получают от своей работы никакого удовольствия, они редко способны создавать хорошую рекламу. Боритесь со стрессами и раздражением с помощью юмора. Поощряйте веселое настроение своих сотрудников. Раз и навсегда прогоните тяжелые мысли, которые, словно голодные псы, грызут ваш мозг изнутри.

К какому особому типу людей принадлежат те мужчины и женщины, которые управляют процветающими рекламными агентствами? Судя по моим личным наблюдениям — к типу энтузиастов. Они интеллектуально честны сами с собой. Они не закрывают глаза и не прячут головы в песок, когда настает момент принятия трудного решения. Оптимизм и самообладание у них в крови. По природе своей они обаятельные люди. Они не нытики и не глупцы. Они умеют наладить общение в коллективе и обладают незаурядным талантом слушателя. Многие из них, к сожалению, слишком много пьют и не читают ничего, за исключением деловых документов, в которых, как правило, тонут с головой.

За редким исключением это люди, устремленные вверх и обладающие обширными знаниями. Так, кстати говоря, было не всегда. Когда я впервые приехал в Нью-Йорк, многими рекламными агентствами руководили откровенные негодяи, тупицы и психопаты.

На первый взгляд, одной из наиболее привлекательных сторон работы рекламного агентства является то, что все

ваши проекты связаны с совершенно разными областями бизнеса, промышленности, науки и искусства. Утром вы обсуждаете проблемы и возможности клиента, который производит мыло. После полудня речь заходит о банковском деле, или об авиакомпании, или о производстве лекарств. Однако за подобное разнообразие приходится дорого платить. Каждый раз, когда вы встречаетесь с очередным клиентом, вы должны быть всесторонне осведомлены обо всех аспектах его бизнеса, чтобы дать ему полноценный и полезный совет. Когда я был одним из исполнительных директоров в моем агентстве, я всегда забирал с работы домой два портфеля, полных документов, и затем не менее четырех часов знакомился с их содержанием, что нисколько не радовало мою супругу. Помимо «домашнего задания», моим истязателем был телефон. Как правило, мне нужно было сделать за вечер около 25 звонков.

Психологическая обстановка в рекламных агентствах естественным образом порождает зависть и интриги. Переселят ли Кэдволладера в лучший кабинет раньше, чем его коллегу Бельфо? Почему это вы пригласили Пеннипекера пообедать с вами, а не Моргана? По каким причинам Сайдботтом стал вице-президентом раньше Уинтерботтома? Только в том самом агентстве, которое я знаю лучше всего и о котором пишу, существуют два председателя совета директоров, три президента, два управляющих директора, восемь исполнительных вице-президентов, 67 старших вице-президентов и 249 вице-президентов. Вам может показаться, что никто не воспринимает всерьез подобную чепуху; так вот, они воспринимают, и еще как! Назначая человека на очередной пост и присваивая ему соответственно новый титул, я каждый раз вспоминаю слова Людовика XIV, который говорил: «Каждый раз, когда я даю кому-нибудь новый титул, я порожаю на свет сотню злобных завистников и одного несчастного».

Что вы можете сделать для того, чтобы обуздать подобное соперничество? Вы должны «играть по-честному» и ни в коем случае не заводить любимчиков. Вот что говорит по этому поводу доктор Уильям Меннингер: «Начальник неизбежно играет для подчиненных роль отца. Для того чтобы быть хорошим отцом — будь то для собственных детей или же для своих сотрудников, — следует быть понимающим, терпеливым и в достаточной мере человечным». Если бы Меннингер выражался языком современного социального анализа, он бы добавил, что лучшие отцы скорее являются «няньками», а не «контролерами».

Сторонние наблюдатели полагают, что раз вы работаете в рекламном агентстве, то, значит, вы делаете рекламу. На самом деле почти 90 процентов всего персонала этим не занимается. Они проводят исследования, готовят медиапланы, покупают рекламные площади и время; они занимаются тем, что большинство по привычке ошибочно называют словом «маркетинг». Кроме того, около 60 процентов постоянно заняты рутинной «бумажной» работой.

В большинстве агентств трудится в два раза больше менеджеров проекта, чем копирайтеров. Если бы у вас была молочная ферма, вы бы наняли в два раза больше доярок, чем коров?

Трения между копирайтерами и менеджерами проекта — привычная неотъемлемая часть работы любого рекламного агентства. Копирайтеры традиционно смотрят на менеджеров проекта как на безмозглых тупиц. Я знаю нескольких, которые действительно подходят под это определение, однако в большинстве своем менеджеры проекта — люди вполне восприимчивые и хорошо образованные. Последние привыкли считать копирайтеров безответственными избалованными примадоннами. Что же, некоторые из них действительно таковы!

Найм персонала

Успех в управлении агентством зависит от вашего умения нанимать на работу мужчин и женщин, обладающих незаурядными талантами, усердно тренировать их и извлекать максимальную пользу из их способностей. Труднее всего найти того, у кого есть все задатки превратиться в хорошего копирайтера. Я обнаружил, что у таких людей, что называется, хорошо «оборудован чердак». Они демонстрируют исключительную любознательность в отношении абсолютно любых вещей, существующих на земле. Их уровень юмора обычно намного выше среднего. И они обладают фанатичным интересом к искусству рекламы. Раньше я полагал, что человек не способен писать хорошие рекламные тексты, пока ему не исполнится по меньшей мере тридцать лет. Однажды, во время деловой поездки во Франкфурт, я попросил назначить мне встречу с автором одной из наиболее успешных рекламных кампаний. Им оказалась молоденькая девушка восемнадцати лет от роду.

Я искренне восхищаюсь способностью многих копирайтеров из года в год поддерживать в себе незатухающий творческий огонь. Джордж Сесил писал рекламные тексты для «Американ Телефон» в течение сорока лет, и писал хорошо. Трагедия рекламного бизнеса в том, что самые лучшие профессионалы обычно делают карьеру и переходят на руководящие посты. Без всякого сомнения, я приносил гораздо больше пользы своим клиентам, когда писал тексты, чем когда сделался председателем совета директоров.

* * *

Когда кто-либо становится начальником в «Огилви энд Мейзер», я посылаю ему матрешку, купленную когда-то в Нижнем Новгороде. Если у этого человека достанет любопытства открыть их все по порядку, то внутри он найдет

следующую записку: «Если каждый из нас будет нанимать на работу людей меньшего масштаба, чем он сам, то мы превратимся в компанию карликов, но, если каждый будет нанимать людей большего масштаба, чем он сам, “Огилви энд Мейзер” станет компанией гигантов».

Если вы встречаете кого-нибудь, кто лучше вас, это еще не значит, что вам удастся взять его к себе на работу. Среди тех, кого мне не удалось «соблазнить»: Хельмут Крон, великий арт-директор; Ширли Поликофф, принесящая славу «Клэрол», и неизвестный в то время молодой менеджер проекта по имени Берт Каммингс, который впоследствии стал руководителем агентства «Комптон».

Я всегда старался нанимать на работу людей, которых Дж.-П. Морган называл «джентльмены с мозгами». Имел ли он в виду «джентльменов» в снобистском смысле слова? Думаю, что да. Еще мало кто понимает до конца, насколько Соединенные Штаты обязаны Рузвельту, Дину Ачесону, Эвереллу Гарриману, Роберту Ловетту, Джону Мак-Клоу, братьям Рокфеллерам и многим другим аристократам. Мне очень повезло с моими дорогими партнерами Эсти Стоувеллом и Джоком Эллиоттом, выпускниками Сент-Пола и Гарварда. Однако мне также повезло и с другими джентльменами, в более широком смысле этого слова.

Мозги? Это вовсе не означает обязательно высокий коэффициент интеллекта (IQ). Это любознательность, здравый смысл, мудрость, воображение и грамотность. Почему я говорю о грамотности? Потому что большая часть контактов между рекламным агентством и клиентами проходит в письменной форме. Я не собираюсь требовать, чтобы у вас имелся литературный талант, однако вы никогда не подниметесь вверх по карьерной лестнице, пока не научитесь писать толковые письма и запросы. В свое время я даже убедил двоих своих партнеров написать на этот счет целую отдельную книгу.

Взгляните на молодых юношей и девушек, которые могут в один прекрасный день возглавить ваш бизнес. Можно ли как-нибудь заранее предсказать их возможности в этом деле? Единственный способ, в который я верю — заглянуть в отметки в их аттестатах об окончании колледжа. Если они были одними из лучших в возрасте от 18 до 22 лет, то скорее всего они проявят себя как лидеры в среднем возрасте.

Наследные принцы

Вычислите «отличников» среди ваших сотрудников и спланируйте их карьеру. Компания «Ройял Датч Шелл» нашла наиболее точные критерии отбора тех, кого они называют «наследными принцами». Вот они:

1. Способность к расширенному анализу.
2. Воображение.
3. Практичность.
4. «Качество вертолета» — умение подниматься над фактами и проблемами и рассматривать их «сверху».

Джон Лоудон, бывший заслуженный глава компании «Шелл», полагает, что, когда заходит речь о подборе кадров на руководящие должности, характер человека играет намного большую роль, чем любое из вышеперечисленных качеств. Осмелюсь ли я признаться в том, что считаю графологию самым лучшим способом оценки характера человека? В американских деловых кругах к этому относятся как к ерунде, а вот во Франции этот метод используют всюду. Прежде чем согласиться принять мое предложение руки и сердца, моя супруга отдала на анализ сразу двум графологам образец моего почерка. Они ответили — упорный, но аккуратный.

Что лучше — продвигать людей вверх внутри собственного коллектива или искать на стороне? «Мистер Морган покупает

себе партнеров, — говорит Эндрю Карнеги, — я же выращиваю их». В ранние годы существования «Огилви энд Мейзер» из-за хронического недостатка наличных мне приходилось платить людям мизерные зарплаты. «Если денег хватает только “на орешки”, — говорит Джимми Голдсмит, — то за такие деньги у вас будут работать одни обезьяны». Я решил не продвигать вверх своих «старых обезьянок», а нанимать на пустующие руководящие должности серьезных людей со стороны — таких звезд, как Эсти Стоувелл, Джок Эллиотт и Эндрю Кершо. По-моему, даже самому старому, известному и успешному рекламному агентству имеет смысл время от времени освежать себе кровь, приглашая на работу новых партнеров из «внешнего мира».

Кого не стоит нанимать на работу

Никогда не приглашайте к себе работать своих друзей. Я трижды сделал такую ошибку, и затем мне пришлось увольнять всех троих. Больше мы не дружим.

Никогда не нанимайте сыновей и дочерей собственных клиентов. Если вам придется в дальнейшем распрощаться с этим сотрудником, то вы потеряете и самого клиента. И эту ошибку я также совершил в свое время.

Никогда не берите к себе работать ваших детей или же отпрысков ваших партнеров. Какими бы хорошими работниками они ни были, окружающие их амбициозные люди никогда не смирятся с тем, что им приходится работать в атмосфере семейственности и кумовства. К счастью, этой ошибки я не делал никогда; мой сын занимается торговлей недвижимостью, и его успехи тем ценнее для него, что он ни капельки не обязан ими своему отцу.

Дважды подумайте, прежде чем брать на работу людей, которые уже добились успехов в других областях бизнеса. Я в свое время пригласил к себе в агентство редактора журнала

ла, юриста и экономиста. Ни в ком из них так и не пробудился настоящий интерес к рекламному делу.

И никогда не нанимайте ваших клиентов. Качества, определяющие хорошего клиента, вовсе не совпадают с качествами, необходимыми для успеха в рекламном бизнесе. Эту ошибку я сделал дважды.

Внутренняя политика

Напряженная атмосфера внутри рекламного агентства способна разделить весь штат на несколько постоянно враждующих кланов, соперничающих не хуже семей Монтекки и Капулетти. В агентстве Милтона Бью постоянные интриги накалились до такой степени, что в конце концов ему пришлось просто закрыться. Мне известны семь способов, как можно этого избежать:

1. Безжалостно увольняйте неисправимых интриганов. Их всегда можно вычислить по тому, насколько часто они присылают вам анонимки и прочие сочащиеся ядом служебные записки с жалобами на происки своих соперников.
2. Если кто-нибудь заходит к вам в кабинет и начинает поливать грязью своего коллегу, вызовите последнего к себе и заставьте обвинителя еще раз повторить свои слова в его присутствии.
3. Неустанно боритесь с анонимками и «бумажными войнами». Приучите своих людей выяснять отношения лицом к лицу.
4. Организуйте внутри своего агентства «обеденный клуб». Часто внутри его бывшие враги становятся друзьями.

5. Пресекайте в зародыше любые доносы, кляузы и нытье.
6. Не заводите «любимчиков».
7. Не интригуйте сами. Если вы начнете играть в старую как мир игру под названием «разделяй и властвуй», ваше агентство рано или поздно вылетит в трубу.

Польза дисциплины

Настаивайте на том, чтобы ваш персонал приходил на работу вовремя, даже если вам придется дополнительно платить за это. Требуйте, чтобы работники сразу же отвечали на все телефонные звонки. Крайне ревностно следите за соблюдением конфиденциальности информации, касающейся ваших клиентов; болтовня в лифтах и ресторанах, использование «чужой» офисной техники, а также преждевременное обнародование разрабатываемых образцов рекламной продукции (например, на досках внутриофисной информации) может причинить непоправимый ущерб вашим клиентам.

Постоянно напоминайте вашим людям о необходимости соблюдения высоких профессиональных стандартов. Смириться с продукцией «второго сорта» — значит совершить медленное самоубийство. Самое главное — настаивайте на том, чтобы все делалось к назначенному сроку, даже если для этого требуется работать всем до самого рассвета и в выходные. Как говорится, от работы еще никто не умирал. Люди на самом деле чахнут и умирают от скуки, тоски и вызванных ими болезней. Нет ничего страшного в том, чтобы иногда устраивать ночной аврал — разумеется, под вашим «чутким» руководством в качестве примера. Капитан должен покидать корабль последним...

Вот что сказал по этому поводу блаженный Августин:

«Трудности являются неотъемлемой частью бытия. Трудности преследуют всех людей по всему миру: войны, эпидемии, голод, суициды внутри государств. Мы все знаем тех людей, кто ропщет и жалуется перед лицом таких трудностей. Это трусы. Им не хватает мужества. Но есть и люди другого сорта, сталкивающиеся с теми же трудностями, но которые не ропщут. Для них это лишь шлифовка, придающая блеск. Именно трудности вдохновляют их жизнь и приучают к доблести».

Должен признаться, что иногда и сам чувствовал, что напряжение и трудности работы делаются невыносимыми; проблема заключалась в том, что я тратил безумно много времени на вещи, которые не приносили никаких результатов. Было бы неплохо начинать каждый новый рабочий год с того, чтобы сесть и четко записать, что именно вы хотели бы сделать, а в конце года, соответственно, проверить, многого ли из этого списка удалось добиться. Компания «МакКинзи» в обязательном порядке требует такого отчета от своих партнеров и в конце года выплачивает им премии в зависимости от того, сколько именно из своего первоначального плана каждый сумел претворить в жизнь.

Лидерство

Мне не раз представлялась уникальная возможность — наблюдать за разными людьми, которые управляют огромными корпорациями — моими клиентами. Большинство из них умеют неплохо разрешать проблемы и принимать решения, однако лишь немногие являются выдающимися руководителями.

Талант лидера способен оказывать настоящий электризующий эффект на состояние любой корпорации. Судьба подарила мне возможность работать под началом целых трех выдающихся лидеров — месье Питара, который был моим

шефом на кухне ресторана отеля «Мажестик» в Париже, Джорджа Гэллага и, наконец, сэра Уильяма Стефенсона из британской разведки.

По поводу природы и роли лидера написано достаточно много. У социологов существует общее мнение, что природа лидерства диктуется обстоятельствами. К примеру, человек, который был превосходным руководителем в индустриальной компании, может с треском провалиться, когда его пригласят работать в Вашингтон в министерство торговли. А способность к лидерству, проявленная в молодой компании, обычно не приносит плодов в компании с солидной историей.

Судя по всему, нет никакой связи между умением вести за собой людей и университетскими достижениями. Я лично это хорошо понял, поскольку у меня нет университетского диплома. Причины, по которым человек может стать хорошим студентом, вовсе не те же самые, которые могут сделать из него настоящего лидера.

Как правило, руководители корпораций отказываются приглашать на работу людей, которые по тем или иным представлениям не соответствуют их понятиям о корпоративных ценностях и стандартным требованиям. Интересно, сколько рекламных агентств наняли бы 38-летнего мужчину, в резюме которого было бы написано следующее: «Безработный фермер, бывший повар и отчисленный из университета студент»? (Это все обо мне — в то время, когда я впервые пришел в «Огилви энд Мейзер».)

Самые выдающиеся лидеры, судя по всему, получают из тех руководителей, характер которых несет на себе сильный отпечаток неортодоксальности. Вместо того чтобы с порога отвергать новшество, они стараются применить его — а ведь бизнес не способен процветать без новаций.

Великих лидеров почти всегда отличает уверенность в себе. Они никогда не бывают мелочны. Они никогда не явля-

ются крохоборами. Они всегда способны восстановиться после любого поражения.

Великие управленцы почти всегда бывают помешаны на своей работе. Они никогда не стараются всем понравиться, чтобы их любили все без исключения. У них хватает смелости принимать непопулярные решения — включая решимость в любой момент уволить лентяя и бездаря. Гладстон сказал однажды, что великий премьер-министр обязан быть хорошим мясником.

Я сам видел, как шеф-повар отеля «Мажестик» уволил одного из своих подчиненных только за то, что бедняга никак не мог симметрично расположить свои пирожные на блюде. Подобная безжалостность заставила всех остальных поваров почувствовать, что они работают на самой лучшей кухне в мире.

Некоторые люди прекрасно управляют толпой — будь то многочисленный рабочий персонал их компании или избиратели в масштабе страны. Однако те же самые люди могут оказаться совершенно никудышными администраторами внутри маленькой группы людей.

Хороших лидеров отличает решительность. Они презирают условности. Некоторые из них выделяются невероятно сложным и неоднозначным характером. Ллойд Джордж вел совершенно беспорядочную и хаотичную сексуальную жизнь. Генерал Грант, выигравший Гражданскую войну в США, пил до посинения. В ноябре 1863 года газета «Нью-Йорк Геральд» процитировала Авраама Линкольна, который сказал: «Я очень хотел бы узнать марку виски, который пьет генерал Грант. С удовольствием послал бы пару ящиков всем моим остальным генералам».

Уинстон Черчилль — еще один известный на весь мир законченный алкоголик. Он был невероятно капризным и сварливым человеком. Он совершенно не принимал во вни-

мание мнения своих подчиненных. Тем не менее начальник его штаба писал о нем так:

«Я всегда буду вспоминать те годы, которые я проработал с ним рядом, как одни из самых трудных и нестерпимых во всей жизни. Однако я благодарю Бога за то, что он дал мне возможность работать бок о бок с таким человеком... и за то, что помог мне своими глазами убедиться в том, что подобные супермены еще существуют на земле».

Я не верю в то, что страх является средством, используемым прирожденными лидерами. Люди добиваются своих самых лучших результатов лишь в радостной атмосфере. Успехи и изобретения напрямую зависят от пресловутой *joie de vivre* («радость жизни»).

Все великие лидеры, с которыми я состоял в знакомстве, были удивительно всесторонне развитыми. Говард Джонсон, бывший президент МПТ, описывал это как «неукротимую духовную энергию, придающую элемент загадочности их личности». Подобную мистическую энергию я наблюдал у Марвина Боуэра из компании «Мак-Кинзи», Тэда Москосо из Пуэрто-Рико и Генри Александера из компании «Морган Гаранти».

Наиболее эффективный предводитель — тот, кто способен удовлетворить психологические запросы своих приверженцев. К примеру, быть хорошим лидером среди американцев, выросших в традициях демократии и постоянно борющихся за личную независимость, совершенно не то, что руководить европейцами, которые испытывают подсознательную тягу к более авторитарному стилю командования. Это одна из многих причин, по которым для американских рекламных агентств имеет смысл нанимать в своих филиалах за границей местных руководителей, которые управляли бы своими подчиненными-соплеменниками.

Рекламному агентству лишь вредит, когда его лидер отказывается делить свои руководящие функции со своими «адъютантами». Чем больше центров лидерства вы создаете, тем сильнее становится ваше агентство.

Быть хорошим подчиненным — это настоящее искусство. Однажды вечером, накануне генерального сражения Первый герцог Мальборо занимался разведкой местности. Вместе со своей свитой он объезжал на лошади окрестные поля. Вдруг Мальборо обронил свою перчатку. Кадоган, начальник его штаба, спешил, подобрал перчатку и отдал ее герцогу. Остальные офицеры подумали, что для Кадогана такой поступок довольно необычен. Позднее этим же вечером Мальборо происнес: «Кадоган, поставьте артиллерийскую батарею в том месте, где я уронил перчатку».

«Я уже это сделал», — ответил Кадоган. Он умел читать мысли Мальборо и заранее предугадал его приказ. Кадоган относился к тому типу подчиненных, которые невероятно облегчают жизнь своему начальству. В то же время мне известно немало людей, которыми вообще никто и никогда не смог бы управлять.

Большинство великих лидеров, известных мне лично, обладали редкой способностью вдохновлять людей своими речами. Если вы не умеете писать проникновенные речи, воспользуйтесь услугами так называемых «призраков» — спичрайтеров, делающих всю работу за вас. Но только «призраков» толковых! Рузвельту помогли поэт Арчибальд Мак-Лиш, литераторы Роберт Шервуд и Джадж Розенманн. Именно поэтому ему удавалось оказывать гораздо больше влияния на умы слушателей, чем кому-либо из президентов после него, за исключением разве что Джона Кеннеди, на которого также работали гениальные писатели.

Очень немногие «большие начальники» умеют хорошо держаться перед публикой. Кто бы ни писал для него речь, каждый босс произнесет ее в соответствии со своим характером.

Тем не менее этому искусству следует учиться. Все известные политики специально нанимают специалистов, которые обучают их выступлениям перед большой аудиторией.

Мудрее всех о природе лидерства высказался в свое время фельдмаршал Монтгомери:

«Лидер обязан отличаться заразительным оптимизмом и решимостью бороться с любыми трудностями. Он должен излучать уверенность, даже когда он сам сомневается в конечном исходе предприятия. Настоящий лидер вселяет в вас чувство, которое вы испытываете, покидая его общество. Ощущаете ли вы внутренний подъем и безграничное доверие к нему?»

Алкоголики

Общеизвестен факт, что в деловом мире Америки примерно семь из ста руководителей являются алкоголиками, и поэтому вполне логично будет предположить, что их число в вашем рекламном агентстве окажется примерно таким же. Под алкоголиками я подразумеваю людей, чье пьянство серьезно влияет на их семейную жизнь и на их работу в агентстве. То есть алкоголик — это человек, находящийся на грани потери работы, распада семьи и смерти от цирроза печени.

В число алкоголиков могут попасть ваши самые яркие и ценные работники. Основная проблема состоит в том, чтобы их вовремя «вычислить», так как тех всегда покрывают коллеги и секретарши. Попробуйте в своей борьбе с их алкоголизмом опереться на помощь их жен. Пригласите обоих супругов в свой кабинет. Начните говорить о том, что прямо сейчас решается его судьба. Потом скажите, насколько вас лично пугает и огорчает его пьянство. Что его жена и дети готовы уйти от него, а вы собираетесь его уволить, если он проигнорирует вашу просьбу. И именно в этот день договоритесь, чтобы вашего сотрудника поместили в наркологический центр — и сообщите ему об этом.

Очень многие алкоголики в такой ситуации соглашаются на лечение. В специализированной больнице примерно за одну неделю его приведут в божеский вид, а еще через месяц — сделают вновь достойным человеком. После того как бывший алкоголик вернется домой, он будет обязан каждый день в течение как минимум года посещать собрания общества «Анонимных алкоголиков».

Подобный метод оказывается успешным в 60 процентах случаев. Я лично наблюдал, как таким образом удавалось спасти очень ценных и достойных людей — обоих полов. Если вас интересует дополнительная информация на эту тему, обратитесь в ближайшее общество «Анонимных алкоголиков» или к хорошему наркологу.

Корпоративные правила

Марвин Боуэр, который сделал из компании «Мак-Кинзи» то, чем она является сегодня, убежден в том, что в каждой фирме должен иметься написанный и вывешенный на всеобщее обозрение перечень незыблемых правил и установок. Когда-то я написал такой список и послал его Марвину, чтобы узнать его мнение. Вначале я перечислил семь главных принципов. Первый гласил: «Каждый год повышать уровень чистых доходов». На следующий день Марвин буквально набросился на меня с критикой. Он заявил, что любую компанию, выполняющую чужие заказы, ждет неизбежный крах, если ее руководителей гораздо больше волнуют прибыли, а не качество услуг, оказываемых клиенту. Мне пришлось переставить «прибыль» на седьмое место в моем списке.

Вы думаете, что это наивно — использовать набор «писанных правил» для наставления персонала рекламного агентства? Могу лишь сказать в ответ, что эти правила оказали неоценимую помощь в деле управления моим огромным «рекламным кораблем».

Прибыль и все такое

Я не смею говорить о себе как о финансовом гении, однако кое-чему я все-таки научился — в основном от моего партнера Шелби Пейджа, который занимался финансами «Огилви энд Мейзер» с самого первого дня его создания. Средний размер чистой прибыли рекламных агентств после уплаты всех налогов составляет менее одного процента. Если вы начнете халтурить, вы сможете получить больше, однако ваши клиенты наверняка вскоре вас покинут. Если вы будете чересчур бескорыстны, то ваши клиенты превознесут вас до небес, однако вскоре вы разоритесь.

Финансовые обороты и прибыль — вовсе не одно и то же. В 1981 году «Огилви энд Мейзер» зарабатывало много больше, чем конкурирующее рекламное агентство, тратившее вдвое больше по счетам и накладным.

Агентства начинают оказывать новые услуги примерно так же, как университеты вводят новые курсы и открывают дополнительные факультеты. Нет ничего дурного в том, если вы прекратите оказывать клиентам определенные виды услуг, которые со временем просто изжили себя и потеряли первоначальный смысл. Для того чтобы ваша лодка продолжала быстро плыть по воде, необходимо время от времени очищать ее дно от наросших ракушек.

Семь из двенадцати крупнейших рекламных агентств страны существуют в форме открытых акционерных обществ. Стоимость их акций за последние десять лет выросла на 439 процентов. Тем не менее многие финансовые аналитики по-прежнему полагают, что рекламный бизнес малопривлекателен для капиталовложений. В их число, однако, не входит Уоррен Баффетт, один из самых успешных и удачливых инвесторов мира. Ему принадлежат контрольные пакеты акций трех рекламных агентств; часто цитируют следующие его слова: «Лучший бизнес — это когда твой доход, при минимуме

изначальных капиталовложений, зависит в основном от успехов других... например, ведущих международных рекламных агентств».

Когда вы просматриваете рекламные полосы в газетах и журналах, вам может показаться, что жизнь рекламного агентства всегда находится в состоянии рискованной неустойчивости. Связано это лишь с тем, что средства массовой информации всегда намеренно растрезванивают случаи, когда клиент уходит из одного рекламного агентства в другое. Тем не менее в реальности за год в США лишь 4 процента клиентов меняют свои рекламные агентства.

Двадцать пять крупнейших рекламных агентств, существовавших в стране в 1972 году, за одним-единственным исключением по-прежнему остаются и сегодня, 11 лет спустя, двадцатью пятью крупнейшими. Восемью первыми из этого списка управляет уже пятое или шестое поколение менеджеров. Только в «Огилви энд Мейзер» основатель компании все еще «держится в седле».

Что делать с прибылью

Во-первых, вам придется заплатить 52 процента в качестве налога на корпорации. После того как вы раздадите то, что останется в виде дивидендов, ваши акционеры заплатят из этих денег еще 40 процентов подоходного налога. А потом они начнут тратить свои доходы — и каждый раз оплачивать при этом еще и включенный в стоимость налог с продаж. Короче говоря, наше правительство забирает себе примерно 73 цента с каждого доллара, который вы получаете в виде прибыли.

Некоторые агентства вкладывали свои деньги в сторонние предприятия — в страховой бизнес, в туристическую фирму, в сеть магазинов розничной торговли, в рыбоконсервный завод и даже в маленькую нефтеперерабатывающую компанию.

Нет ничего удивительного в том, что все они сильно на этом обожглись. (Я сумел устоять перед искушением.)

Новейшей модой является вложение части прибыли в покупку других рекламных агентств. Будьте осторожны! Рекламные агентства редко выставляются на продажу до тех пор, пока не начинают испытывать очень серьезные трудности. Скорее всего вам придется сохранить все руководящие посты за прежними руководителями — из опасения, что в случае их ухода разбегутся все старые клиенты. Однако устоявшийся стиль работы наверняка будет плохо сочетаться с вашим, что вызовет неизбежную напряженность и крупные конфликты.

Существуют ли более эффективные и разумные пути инвестирования ваших прибылей? Мне известны следующие:

1. Вы можете открыть новые филиалы в других городах или других странах. Преимущество в том, что вам не придется идти по чужим стопам и наследовать кучу чужих проблем. Вы сумеете сохранить собственные наработки и методы. Недостатки: начальные затраты вам уже никто и никогда не возместит в случае неудачи.
2. Вы можете купить здание, в котором находится ваш офис. Два года назад так поступило «Янг энд Рубикам» в Нью-Йорке.
3. Вы можете просто отложить деньги про запас, на «черный день». Умники с Уолл-стрит считают такое поведение идиотским, однако, когда тучи начинают сгущаться, подобные «идиоты» оказываются намного более живучими, чем их более «оборотистые» и рискованные конкуренты.

Есть еще один новейший прием — приобрести другое успешное рекламное агентство и оставить его в неприкосновенности, со старым персоналом, клиентами, стилем работы и принципами. Можно даже позволить ему конкурировать

с вашим предприятием. Одно всем известное крупнейшее рекламное агентство в Соединенных Штатах уже превратилось в настоящий холдинг, владеющий гигантским набором мелких и средних независимо действующих дочерних компаний.

Доходы

Человек из рекламного мира, «сделавший» себе самое большое состояние, — это Альберт Ласкер из агентства «Лорд энд Томас» (в наши дни — «Фут, Кон энд Белдинг»). За ним следуют Тед Бейтс, Джим Мейтис, Рей Майзун энд Клифф Фитцджеральд. По моим оценкам, каждый из них владеет как минимум 20 миллионами долларов.

Некоторые сколотили себе состояние, превратив свои агентства в открытые акционерные общества, — это Дэвид Уильямс, Том Адамс, Эл Симан и Хаген Бейлз; я полагаю, что каждый из них заработал таким образом не менее 6 миллионов долларов. Достойный восхищения Билл Марстеллер, очевидно, получил еще больше, когда продал свое агентство «Янг энд Рубикам», равно как и старшие партнеры из «Эсти», отдавшие свои акции в «Бейтс», и старшие партнеры «Комптон», торговавшиеся с «Саачи энд Саачи».

Эд Ней, глава «Янг энд Рубикам», является единственным действующим в наши дни руководителем рекламного агентства, заработавшим огромные деньги без того, чтобы продать свое детище на сторону или же выставить его акции на фондовый рынок. Впрочем, какими бы огромными ни казались эти деньги со стороны, Ней всегда старался дорожить каждым пенни.

Пять ценных советов

1. Никогда не позволяйте двоим людям делать работу, с которой мог бы справиться один. Джордж Вашингтон как-то подметил: «Если при ближайшем рассмо-

трениии становится ясно, что один человек способен справиться с выполнением конкретных обязанностей, то будет только хуже, если эту задачу поручат двоим, и уж наверняка все кончится полным провалом, если за дело возьмутся трое или больше».

2. Никогда не вызывайте людей к себе в кабинет: это всегда их пугает. Наоборот, сами навещайте их в кабинетах — без предупреждения. Начальник, который никогда не интересуется происходящим за дверями собственного кабинета, превращается в невидимого отшельника.
3. Если вы хотите результатов — общайтесь лично. Если вы желаете, чтобы голосование на совещании прошло в вашу пользу — отправляйтесь на совещание. Помните французскую поговорку: «Отсутствующий всегда не прав!»
4. Пользоваться товарами, которые производит конкурент вашего клиента, — дурной тон. Когда мы подписали контракт с «Сирс Рёбак», я начал покупать всю свою одежду именно в «Сирс». Это сильно опечалило мою супругу, однако в следующем году на собрании производителей текстильной продукции меня признали самым хорошо одевающимся человеком в Америке. Я даже не представляю себе, что могу использовать какие-либо другие дорожные чеки, кроме «Американ-Экспресс», или пить другой кофе, кроме «Максвелл Хаус», или умываться другим мылом, кроме «Дав». Поскольку число товаров, рекламируемых «Огилви энд Мейзер», уже перевалило за две сотни, можно сказать, что я «упакован» на славу.
5. Никогда не позволяйте себе роскошь публично жаловаться кому-либо на что-либо. После моего первого трансатлантического вояжа я написал в туристиче-

ское агентство гневное письмо, в котором подчеркнул, что обслуживание на пароходе «Куин Мэри» было безобразным, а внутренняя отделка — вульгарной. Три месяца спустя, когда мы уже готовились вот-вот подписать большой контракт с пароходной компанией «Кунард», им на глаза попало это самое злосчастное письмо. Потом им потребовалось еще 20 лет, чтобы наконец простить меня и стать нашим клиентом.