

# Часть III

## Подходящие люди

Чтобы находить лучших, вы должны искать в правильных местах, рассматривать правильное число кандидатов и грамотно оценивать их качества и компетенции — от мотивации до эмоционального интеллекта, от мобильности до лидерских навыков.

# Глава 15

## Волшебное число

Первая жена Иоганна Кеплера умерла в 1611 г. в Праге от холеры, которая положила конец несчастливому браку, заключенному по родительской воле. И тогда великий астроном решил: он больше не доверит подбор жены другим и лично займется систематическими поисками подходящей кандидатуры. Он составил список, в который вошли 11 подходящих женщин, и на протяжении двух лет тщательно их изучал. В конце концов он выбрал ту, что понравилась ему больше всех, но друзья убедили его сделать предложение другой, четвертой по счету. К счастью, та обиделась, что жених выбирал так долго, и отказала ему. В итоге Кеплер все же сделал предложение той женщине, которая нравилась ему больше всех, и много лет прожил с ней в счастливом браке.

Прошло больше двухсот лет. Знаменитый биолог-эволюционист Чарльз Дарвин столкнулся с аналогичной проблемой, но пошел другим путем. Решая, жениться ему или не жениться, он несколько дней подряд записывал доводы «за» и «против». Увидев, что доводы «за» преобладают, он стал рассматривать возможных кандидатов: коллег, друзей, знакомых, родственников. Внезапно он понял, что идеальным вариантом будет его очаровательная, умная и образованная кузина Эмма. Он попросил ее руки, они сыграли

свадьбу, родили детей. Эмма оказалась бесценным соратником — она поддерживала мужа в его научной деятельности и заботилась о нем, когда он болел (а случалось это часто). И они тоже жили долго и счастливо.

В поисках жен Дарвин и Кеплер избрали совершенно несхожие стратегии. Кеплер составил длинный список кандидаток и оценивал их в течение двух лет; Дарвин же подумал о том, что ему требовалось, и очень быстро выбрал подходящую женщину.

Так скольких кандидатов стоит рассматривать вам, когда вы принимаете важные решения, связанные с людьми?

Вопрос этот интересовал многих исследователей. Статистики предлагают положиться на вероятностные модели, которые сводятся к «правилу 37%»: если у вас есть сотня кандидатов, то нужно опросить 37 человек, чтобы понять общий уровень, а потом, начиная с 38-го, брать первого же, кто окажется лучше, чем все 37 предыдущих. Биологи рассказывают, как выбирают партнера животные, живущие парами: сначала они получают обратную связь от представителей противоположного пола и на ее основе делают выводы о своей привлекательности. Предложение от красивого потенциального партнера может повысить запросы, а отказ от плохонького экземпляра — понизить. В «подростковом возрасте» животное взаимодействует с противоположным полом около 20 раз, после чего начинает реалистически оценивать свой уровень и возможности, вступает в стабильные отношения с одним партнером и на том успокаивается<sup>73</sup>.

Конечно, в реальном мире мы редко рассматриваем по сотне кандидатов, да и по двадцать — нечасто. Нередко у нас вообще всего один кандидат. По данным исследований Центра креативного лидерства, почти в четверти случаев назначения топ-менеджеров кандидат один, а исследования, о которых упоминают Чип и Дэн Хизы в своей книге «Решительность», подтверждают, что в бизнесе этим никого не удивишь<sup>74</sup>. Пол Натт, бывший профессор Университета Огайо, 30 лет занимавшийся детальным изучением решений 168 крупных корпораций, обнаружил, что в 71% случаев выбор

был безальтернативным. Каждый раз руководители отвечали на вопрос «да или нет»: покупать эту компанию или нет, запускать этот продукт в продажу или нет, выходить на этот рынок или нет, нанимать этого человека или нет. При этом анализ показал, что в 52% случаев такой сценарий приводит к неудовлетворительному результату, а решение, принятое при наличии двух или более вариантов, оказывается неудачным лишь в 32% случаев<sup>75</sup>. Еще одно исследование, в ходе которого рассматривались 83 серьезных решения, принятые в некоей немецкой технологической компании, показало, что 40% из них следовали принципу «да или нет», хотя при увеличении количества альтернатив вероятность успеха возрастала в 6 раз<sup>76</sup>. Из этого со всей очевидностью следует: если вы хотите окружить себя лучшими, необходимо рассматривать более одного варианта.

Впрочем, переизбыток тоже бесполезен. Есть факты, указывающие на то, что «перегрузка выбором» вызывает у нас отрицательную реакцию. Шина Айенгар и Марк Леппер в ходе своего классического исследования следили за поведением клиентов продуктового магазина, для которых был поставлен стол с 6 или 24 образцами разных джемов. Как ни странно, те, кому показывали меньший набор, вдвое чаще покупали баночку, нежели те, перед кем водружали на стол 24 сорта<sup>77</sup>. Воистину, все хорошо в меру.

Так сколько же должно быть кандидатов? Назовите это волшебное число! В исследовательском центре нашей компании в Индии мы провели обширный анализ, чтобы выяснить, как связано количество кандидатур, которые мы представили нашим клиентам по всему миру, тысячи раз искавшим руководителя, и «показатель стабильности» нанятых кандидатов (сколько лет они проработали в компании — как на одной и той же должности, так и с продвижением). Я ожидал, что с ростом пула приглашенных на интервью показатель стабильности будет расти, и до какого-то момента так и было. Но после третьего-четвертого кандидата показатель стабильности быстро падал, а значит, избыток вариантов приводил к неоптимальным решениям.

Получается, что правильное число — 3–4 кандидата, то есть столько же, сколько у вас интервьюеров, помогающих принять решение по важным должностям. Но погодите: ни Кеплер, ни Дарвин не следовали этому правилу. У одного было 11 кандидаток, у другого — одна. Как же им удалось удачно жениться? Просто они компенсировали слишком большой и слишком маленький набор кандидатур тем, что применяли при выборе отличные стратегии отбора. Кеплер вдумчиво составил список, а потом строго оценил каждую кандидатку и выбрал лучшую. Дарвин очень четко понял, что именно он ищет, и, хорошо зная свою кузину Эмму, не сомневался, что она способна удовлетворить его запросы. Вы же можете добиться успеха, включив в свой список правильное количество людей. Но помните: тщательную подготовку и оценку не заменишь ничем.

# Глава 16

## И снова о пользе СПИСКОВ

Стандартная процедура, позволяющая оценить состояние новорожденного младенца, появилась лишь в 1953 г. До тех пор присутствовавшие на родах медики полагались на интуицию и, увы, нередко не замечали грозных признаков. Дети часто умирали. Однажды за завтраком кто-то спросил анестезиолога Вирджинию Апгар, может ли она придумать более систематический способ оценки состояния ребенка. «Запросто», — ответила та. Она выбрала пять параметров (сердцебиение, дыхание, рефлексy, тонус, цвет кожи) и присовокупила к ним трехбалльную систему оценки (0, 1, 2). Ребенка оценивали по приведенным параметрам через минуту после родов, после чего баллы складывали. Максимальный показатель по этой шкале — 10; 8 означает, что ребенок родился розовеньким, громко кричал, изгибался, гримасничал и имел быстрое сердцебиение; 4 или меньше требует немедленного медицинского вмешательства. Сегодня тест Апгар каждый день используют в родильных палатах по всему миру<sup>78</sup>.

Как объяснил опытный хирург и журналист Атул Гаванде, списки необходимы для эффективного лечения<sup>79</sup>. Я полагаю, что

ничуть не менее важны они и для принятия хороших решений о людях. Через два года после того самого завтрака, на котором Аппар задали вопрос, в израильских силах обороны служил молодой лейтенант Даниэль Канеман 21 года от роду. Ему дали неподъемное задание: разработать систему интервьюирования, которую можно применять во всей армии. На тот момент солдат отбирали на основе результатов бесчисленных психометрических тестов, а также интервью с рекрутерами, которые обладали достаточным интеллектом, навыками работы с людьми и обучены были охватывать ряд тем. Увы, все эти способы оценки оказались бесполезны, и оттого Канеман получил свое задание<sup>80</sup>.

«Я разбирался в полученной задаче примерно так же, как в строительстве мостов через Амазонку», — говорил потом знаменитый психолог, в 2002 г. получивший Нобелевскую премию в области экономики. Однако незадолго до того он прочел отличную книгу американского профессора психологии Пола Меела, доказывавшего на примерах, что использование простых правил статистики позволяет делать гораздо более точные прогнозы, нежели при использовании интуитивных суждений<sup>81</sup>. Меел призывал отказаться от общих, неконкретных оценок и вместо этого оценивать каждое качество человека по отдельности. Канеман последовал его совету и составил список из шести качеств, от которых, как он полагал, может зависеть эффективность солдата в боевом подразделении. Туда вошли ответственность, коммуникабельность и даже (учтем время и место) мужская гордость. Для каждого из факторов Канеман составил вопросы, касавшиеся жизни солдата, причем во всех подробностях интересовался его прежним рабочим местом, пунктуальностью, частотой общения с друзьями, интересом к занятиям спортом и др. Интервьюерам велено было задавать вопрос, выслушивать ответ, а затем оценивать каждую характеристику по шкале от 1 до 5. Выяснилось, что простого подсчета суммы шести показателей уже достаточно для того, чтобы довольно точно — и значительно лучше, чем прежде, — спрогнозировать эффективность солдата, и последующие 40 лет военные

использовали разработанный Канеманом процесс практически без изменений<sup>82</sup>.

Моя любимая история со списками случилась в начале 90-х, когда в Аргентине прошла волна приватизаций. Мне и моей компании это было выгодно: чтобы выстоять и достичь успеха, многим крупным организациям пришлось резко повышать эффективность и серьезнее ориентироваться на рынок. И вместе с тем работать было невероятно трудно. Мне приходилось оценивать топ-менеджеров нескольких десятков компаний, и вскоре я понял, что без четкого плана проведения и предоставления оценки тут не обойтись.

Вооружившись своим дипломом МВА и уроками, которые я получил в McKinsey, я вычленил пять значимых, на мой взгляд, характеристик: образование, профессиональное обучение, ориентация на результаты, способность к организации и построение команды / лидерство. Я решил, что буду оценивать каждую характеристику по отдельности, а потом вычислю среднее арифметическое и таким образом дам итоговую оценку ожидаемой эффективности каждого менеджера. Результаты получились потрясающие: практически все подвергшиеся оценке кандидаты проработали в компаниях более пяти лет, причем многие получили продвижение по службе. Я пользуюсь списками и по сей день, только подправил перечень компетенций, чтобы они лучше соответствовали задаче и подход давал надежный результат. В итоге мой показатель успешных наймов стабильно составляет около 90%. Кроме того, поработав со своей системой, я стал основателем направления глобальной оценки руководителей, которое сам и возглавил. Сегодня это второй по значимости источник дохода для нашей компании, а я руковожу командой, которая занимается профессиональным обучением всех наших консультантов в шестидесяти с лишним офисах по всему миру<sup>83</sup>.

Как вы могли бы использовать список для ответа на свой вопрос «с кем?» В следующих главах я расскажу, как важно учитывать основные требования, например потенциал, эмоциональный



интеллект, мобильность и восемь ключевых лидерских компетенций. Кроме того, вам стоит как можно подробнее проанализировать работу, которую вы предлагаете. Запишите, какие основные условия необходимы для ее выполнения — например, умение говорить на том или ином языке. Затем перечислите желательные характеристики, которые хотели бы видеть в кандидате. Эта категория «дополнительных характеристик» должна включать 5–6 пунктов, максимум 10, не больше. Теперь оцените каждого кандидата по всем факторам поочередно. Используйте простую шкалу максимум на 5 баллов. Сложите все показатели кандидата, чтобы получить общую цифру, и, исходя из того, что все качества человека равно важны, посмотрите, какое из них набрало высший балл.

Если вы заглянете в конфиденциальный отчет любой крупной хедхантерской компании, специализирующейся на поиске менеджеров, то найдете в нем какой-нибудь список. Да, в отчете будет рассказано о происхождении и образовании кандидата, изложена история его карьеры, но важнее всего будет та часть, в которой человека объективно оценивают по всем ключевым компетенциям, а затем исходя из этого дают рекомендации. Этот прием используют даже крупнейшие компании, когда им нужен человек на пост главы; обязательное же обсуждение показателей каждого кандидата помогает им сделать оптимальный выбор и в буквальном смысле создать миллиардную ценность.

Сама идея у многих вызывает скептическое отношение. Одни спрашивают, почему я не продвигаю более сложный процесс или комплексный алгоритм, который позволил бы присваивать разным качествам разную значимость. Но сам Канеман утверждает, что после работы Меела самым значимым шагом вперед в этой области была статья Робина Дейвса «Грубая красота опосредованных линейных моделей при принятии решений». Автор отмечает, что сложные статистические алгоритмы не улучшают или почти не улучшают результата; мы ничего не потеряем, если попросту возьмем набор показателей, влияющих на прогнозирование результата, а прогноз, полученный при помощи простой формулы

равных весов, будет ничуть не менее точен, чем построенный с помощью множественной регрессивной формулы<sup>84</sup>.

Другие утверждают, что мой излишне рациональный подход не учитывает чудес интуиции. «Вы хотите сделать из нас роботов!» — возмущаются эти люди. Тут я опять же ссылаюсь на Канемана. Тем, кто критиковал его план, составленный для израильской армии, он предлагал: «Проведите интервью по инструкции, а когда закончите — пожалуйста: закройте глаза, представьте себе, каким солдатом будет этот новобранец, и дайте ему оценку от 1 до 5»<sup>85</sup>. Да, это «интуитивное» суждение служило ничуть не хуже подсчетов по категориям и позволяло выделить годных кандидатов — но только потому, что выносил его интервьюер лишь после того, как вынужден был объективно рассмотреть (даже не оценить) все ключевые характеристики. Списки — наше все!

# Глава 17

## Врожденное и приобретенное

Среди поклонников бейсбола ходит легенда о том, что никто и никогда не сумеет превзойти Теда Уильямса. Зоркий глаз, быстрая реакция и научный подход к игре позволили ему поставить массу разнообразных рекордов, и это невзирая на пятилетний перерыв на службу в армии (откуда, впрочем, он тоже принес немало орденов и медалей)<sup>86</sup>. Он последним во всей высшей лиге закончил сезон со средним показателем более 0,400 (в 1941 г. — 0,406), а в 1960 г. оставил спорт, но и по сей день его средний показатель за всю карьеру выше, чем у любого другого игрока, сделавшего от 500 хоум-ранов\*. Среди прочего Уильямс дважды получал «Тройную корону», дважды — звание самого ценного игрока, 6 раз выигрывал чемпионат Американской лиги среди отбивающих, 17 раз участвовал в «матчах звезд» и, как было сказано представителем Зала славы, завоевал «всеобщее обожание»<sup>87</sup>.

Будь вы тренером по бейсболу, вы обеими руками ухватились бы за второго Теда Уильямса. А будь вы фанатом бейсбола, то знали

---

\* Игровая ситуация в бейсболе, когда отбивающий и бегущие, находящиеся на базах, совершают полный круг по всем базам (пробежку) и нет ошибок со стороны другой команды. *Прим. ред.*

бы, что в один прекрасный день в мире может появиться его клон. 5 июля 2002 г. Тед Уильямс умер от остановки сердца в возрасте 83 лет, но его родные решили заморозить его останки (хотя сам он выразил пожелание, чтобы его кремировали, а останки развеяли над Флорида-Кис, где Уильямс любил рыбачить). Как писал Том Вердуччи в *Sports Illustrated*, хирурги произвели посмертную «нейросепарацию» (очень деликатное выражение, хотя операция по сути ничем не отличается от даякского обычая обезглавливания, о котором шла речь в главе 14). Голову и тело поместили по отдельности в заполненный азотом контейнер, который хранится теперь в криолаборатории Аризоны<sup>88</sup>. Одна из дочерей бейсболиста сообщила, что инициатива исходила от ее сводного брата, который хотел сохранить и клонировать отцовскую ДНК, чтобы «через 50 лет в мире [бегало] множество маленьких Тедов Уильямсов»<sup>89</sup>.

Допустим, это возможно. Но что нам это даст? Будет ли клон играть в бейсбол так же хорошо, как сам Тед Уильямс? Что сделало его величайшим отбивающим всех времен и народов — природа или жизнь? А голос Селин Дион, лидерские качества Нельсона Манделы, деловая хватка Билла Гейтса — это все откуда взялось? Да, разумеется, некоторые люди одарены от рождения: тот же Моцарт научился играть на клавире в три года. А потом был Санни Санвар, который родился в 1989 г., в семь лет писал портреты, которые не стыдно было выставить и в музее, к восьми годам бегло читал, писал и говорил на шести языках и с отличием окончил старшие классы, потратив на это всего восемь месяцев. Но бывает и иначе — некоторые созревают медленно. Уинстон Черчилль в юности отнюдь не подавал надежд, Чарльз Дарвин плохо учился в школе, а маленький Альберт Эйнштейн никак не желал учиться говорить.

Так на что же мы можем или не можем влиять — особенно когда имеем дело со взрослым, сформировавшимся человеком? Люди древности верили, что человек может стать лучше, только если на то будет воля Божья, и эта точка зрения дожила до Средневековья. Пусть не все верили Джону Кальвину, вещавшему, что каждый из нас проклят или спасен еще до рождения, но очень

немногие считали себя хозяевами собственной судьбы. Сын наследовал дело отца, женщине было уготовано пренебрежение, бедняк оставался бедняком, богач — богачом, а новых знаний появлялось совсем мало. Конечно, в эпоху Просвещения все изменилось: расцвет науки, образования, политических свобод породил прямо противоположную точку зрения. Люди уверились в том, что судьба не дана человеку навечно; в итоге возникла концепция социальной мобильности. Сегодня существует целая индустрия самопомощи, выстроенная вокруг идеи о том, что человек может изменить в себе что угодно: создать новое тело, новый настрой, освоить любые умения — от скоростного чтения до публичных выступлений, от умения сотрудничать до умения вести переговоры, — и сохраняет эту свою способность до глубокой старости.

Истина, как всегда, посередине. Иногда среда (или хороший менеджер) одолевает природу; иногда все получается наоборот. В своей книге «Что вы можете изменить... и чего не можете» Мартин Селигман, отец позитивной психологии, развеивает множество мифов об изменениях и использует для этого исследование, посвященное разлученным при рождении близнецам, а также ряд других интереснейших работ<sup>90</sup>. Наиболее примечательные (и несколько удручающие) выводы таковы: результаты диеты почти никогда не сохраняются надолго, естественный ход выздоровления от алкоголизма невозможно подстегнуть лекарствами, а повторное проживание детской травмы не отменяет личностных проблем у взрослого человека. В то же время Селигман демонстрирует, что мы способны измениться к лучшему в весьма важных областях жизни, например преодолеть панические атаки и сексуальные дисфункции, управлять своим настроением, вылечить депрессию (при правильном подходе) и научиться оптимизму.

Чтобы эффективно оценивать людей, а затем повышать их уровень, вам нужно твердо понять, что вы способны изменить в себе и окружающих, а что нет.

Например, *показатель IQ* — коэффициент интеллекта (включая аналитическое, вербальное, математическое и логическое

мышление) — у взрослых практически неизменен. Но не ищите гения: для большинства должностей хватит «проходного балла» IQ, а все, что выше, на работе почти никак не скажется. Однако набирать следует людей, интеллект которых соответствует вашим требованиям, потому что высокий общий уровень интеллекта очень важен (особенно для работников умственного труда), но ждать, что со временем человек поумнеет, не приходится. Иногда уместно измерить IQ кандидата, однако в большинстве случаев вам предстоит положиться на то, что человек недостаточно умный был бы отсеян еще на этапе образования или прежней работы, а уровень его интеллекта вы сможете сами оценить в ходе интервью.

Как правило, у взрослых людей есть устоявшаяся *система ценностей*. Следует не только проверить такие базовые качества, как честность и целостность — эдакую лакмусовую бумажку для любого кандидата, — но и убедиться, что человек этот имеет те же базовые ценности, что и вы, потому что характер, в отличие от уровня подготовки, вы ему изменить не сможете. Как вспоминает Джим Коллинз в книге «От хорошего к великому», в Nucor Steel предпочитали нанимать людей из фермерских областей, а не из промышленных городов, поскольку поняли, что проще научить человека варить сталь, чем привить ему фермерское отношение к работе<sup>91</sup>. Посмотрите, проявляли ли кандидаты в прошлом альтруизм — и на работе, и в личной жизни.

*Мотивированность* — желание достигать, развиваться, расти и учиться — тоже, как правило, у сформировавшейся личности либо есть, либо нет. Вместе с четырьмя лидерскими качествами — любознательностью, проницательностью, способностью вовлекать людей и целеустремленностью — она становится основным индикатором потенциала человека. Об этом мы поговорим в главе 18.

Все эти важнейшие для результативности качества либо даны человеку от рождения, либо закладываются в раннем возрасте. Поэтому интеллект, систему ценностей и мотивированность следует оценивать самым тщательным образом, побеседовав с самим кандидатом и с теми, кто давал ему рекомендации.

# Глава 18

## Из выживших в снегах — в СЕО

История Педро Альгорты — из тех, в которые верится с трудом. 13 октября 1972 г. небольшой самолетик с турбовинтовыми двигателями нес над заснеженными Андами 45 пассажиров — самого Педро и команду регбистов из его родного города Монтевидео. Внезапно самолет угодил в зону сильной турбулентности и провалился вниз, навстречу иззубренным пикам скал. Пилоты попытались вновь набрать высоту, но было уже поздно. Самолет чиркнул крылом по горному склону, и крыло отвалилось. Корпус самолета зарылся в мягкий снег ледника на высоте около 4000 м. От удара 12 человек погибли на месте, а еще пятеро умерли от полученных ран на следующий день. В числе погибших оказались четверо соучеников Альгорты по университету, в том числе один из его лучших друзей, которого он сам пригласил полететь вместе. И это было лишь начало испытания, которое длилось 21 день и стало одной из самых драматичных историй выживания за последние 200 лет<sup>92</sup>.

Об этой истории написано несколько книг и сняты фильмы «Выжить» и «Остаться в живых. Чудо в Андах»\*, но я все же

---

\* В оригинале — Alive (1992) и I Am Alive: Surviving the Andes Plane Crash (2010). *Прим. науч. ред.*

вкратце перескажу ее. Холодные дни были жестоки, ледяным ночам не было конца. Однажды в наполненной болью тьме Альгорта услышал треск, и через несколько секунд с горы сошла лавина, которая погребла под собой обломанный и открытый с одного конца фюзеляж самолета. Альгорта оказался похоронен заживо. Снег начал смерзаться, воздуха оставалось все меньше, и Альгорта понял, что умирает. Но тут один из пассажиров убрал снег с его лица, легкие Альгорты наполнились воздухом, и он вновь принялся бороться за жизнь.

Из еды у выживших были только вино и шоколад. Этот запас удалось растянуть на несколько дней. Включив уцелевший транзисторный радиоприемник, пассажиры узнали, что, по оценкам экспертов, они могли прожить не более 72 часов, поисково-спасательные группы прочесывали Анды 10 дней и помощи больше ждать не приходится.

Вскоре оставшиеся в живых заговорили о немислимом — о том, что надо использовать в пищу замороженные тела погибших. Альгорта сказал товарищам, что умершие, безусловно, любили своих друзей и согласились бы помочь им выжить. Вооружившись осколком стекла, пассажиры отрезали от одного из трупов несколько кусочков, а потом съели их. Так Педро Альгорта и еще 15 человек прожили 72 дня и наконец были спасены.

Прошло 14 лет. В 1986 г. я предложил кандидатуру Альгорты в Bemberg Group — одну из крупнейших на тот момент промышленных групп Латинской Америки. Начинал он со скромной должности администратора проекта на небольшом пивоваренном заводе Quilmes в аргентинской провинции Корриентес и, хотя не имел абсолютно никакого опыта в индустрии товаров массового спроса, маркетинге и продажах и не был знаком с регионом, блестяще справлялся со своими обязанностями. Вскоре он стал CEO завода, а еще некоторое время спустя его назначили CEO Quilmes. Альгорта стал важнейшим членом команды, которая под руководством легендарного Норберто Морита успешно превратила Bemberg Group из чисто семейного предприятия в крупный



уважаемый конгломерат, менеджеры которого считались лучшими в регионе.

Сегодня я признаю, что с Альгортой мне просто повезло. В первые годы своей работы консультантом по подбору топ-менеджеров я не сумел бы эффективно оценить его потенциал. Но я внимательно наблюдал за ним в течение 30 лет и слышал из первых уст, от него самого, невероятную историю о том, как он выжил. Теперь я понимаю, почему он столь многого добился. У него были (и есть) две важнейшие черты, которые имеются у каждого человека с большим потенциалом: правильный характер мотивированности и четыре основных лидерских качества.

У Альгорты неизменно правильная мотивированность: безусловная преданность делу и способность отодвинуть личные амбиции на задний план. Он хочет положительно влиять на окружающих во имя успеха группы или всей организации. Он удовлетворен, когда видит, как добиваются успеха другие, и ставит достижение цели превыше личных побед. Он доказал это там, в ледяных Андах, когда сыграл важнейшую, но при этом очень скромную роль: помог набраться сил тем, кто должен был выйти к людям и привести помощь; он растапливал снег, чтобы утолить их жажду, резал кусочками человечьё мясо и сушил его, чтобы у них была пища. И на протяжении всей своей карьеры он не изменял своим ценностям. Собственно, его десятилетнее сотрудничество с группой Vemberg закончилось лишь потому, что он, по ряду серьезных причин стратегического характера, порекомендовал группе закрыть агропромышленный проект, которым руководил, и таким образом сам лишил себя работы.

Есть у Альгорты и четыре основных качества лидера, которые можно наблюдать у всех руководителей с высоким потенциалом: любознательность, проницательность, способность вовлекать людей и целеустремленность. В горах любознательности и проницательности развернуться негде, но и там Альгорта заинтересовался ручейками талой воды. Они текли на восток, и один он заподозрил (совершенно справедливо), что умирающий пилот

неправильно установил их местонахождение. Жертвы крушения угодили не на чилийскую, а на аргентинскую сторону Анд. Способность вовлекать людей и целеустремленность Альгорты тоже ярко проявились за те 72 дня, что группа ждала помощи. Он оставался стойким посреди страшных смертей и страданий, бережно заботился о товарищах и подбадривал их. Он безотлучно сидел рядом со своим умирающим другом по имени Артуро Ногуйра — у того были раздроблены ноги, — приносил ему воду и крохи пищи, до самого конца отвлекая его от мучительной боли. Кроме того, действуя убеждением, Альгорта добился, чтобы выжившие дали разрешение в случае смерти использовать их тела ради поддержания сил товарищей.

Став руководителем, Альгорта на протяжении всей своей карьеры руководствовался теми же принципами. Он постоянно стремился к получению нового опыта, знаний, честной обратной связи; активно собирал и обрабатывал информацию, которая открывала ему новые горизонты; с помощью эмоций и логики убеждал окружающих и объединял их вокруг вдохновляющей цели; и, наконец, пробивал к ней путь, невзирая на любые непреодолимые, казалось бы, обстоятельства.

Благодаря правильному характеру мотивированности вкупе с четырьмя лидерскими качествами Альгорты выжил в Андах сам и помог выжить еще 15 людям. Эти же качества позволили ему вырасти в великолепного CEO<sup>93</sup>. Ищите их в людях, чтобы найти тех, кто способен стать лучшим из лучших.

# Глава 19

## Дети и зефир

Представьте себе стол. За ним — четырехлетний мальчик. Взрослый кладет перед ребенком сладкое лакомство — зефир и говорит, что есть два варианта. Можно съесть лакомство сразу, а можно подождать 15 минут и в награду получить еще один кусочек. Сказав это, взрослый выходит из комнаты.

Представьте себя на месте этого мальчика. Вот оно, лакомство, лежит прямо перед вами на столе, и никто вас не видит. О, искушение! Съесть? Потерпеть и получить награду? Уолтер Мишел провел первый эксперимент с детьми и зефиром («маршмеллоу-тест»<sup>\*</sup>) в конце 60-х, а участвовали в нем дети некоторых его коллег по Стэнфорду. С тех пор тест проходил неоднократно<sup>94</sup>. Результаты обычно таковы: стоит взрослому выйти за дверь, как примерно треть детей хватается за лакомство и сует его в рот. Еще треть крепится, но в конце концов не выдерживает. (Если хотите улыбнуться, посмотрите видеоролики об этом эксперименте на YouTube. Дети старались изо всех сил — кто-то закрывал гла-

---

<sup>\*</sup> Во многих источниках на русском языке этот эксперимент фигурирует как «маршмеллоу-тест» либо «эксперимент с маршмеллоу»; см., например: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/razvitie-sily-voli/>; <http://www.kommersant.ru/doc/1310350>. *Прим. ред.*

за, обхватывал голову руками, пел песни, говорил сам с собой, кто-то теребил собственные пальцы или болтал ногами. Мне больше всего понравился мальчик, который берет лакомство и кладет обратно; берет и кладет обратно; берет в третий раз, откусывает крохотный кусочек снизу, а потом кладет зефирку на место так, чтобы скрыть следы своего «преступления»). И наконец, треть детей показывают воистину великолепный результат: они держат себя в руках и получают награду — две зефирки.

Но интереснее всего в экспериментах Мишела не то, сколько детей съедают лакомство и сколько могут удержаться, а их дальнейшая судьба (экспериментаторы следили за шестью с лишним сотнями детей на протяжении многих лет). Те, кто уже в четыре года мог взять себя в руки и отложить вознаграждение, в подростковом возрасте демонстрировали более высокую организованность и эффективность, уверенность в себе и асертивность\*, надежность и умение заслужить чужое доверие, стойкость и уверенность в собственных силах. А те, кто не сумел противостоять искушению, в подростковом возрасте были упрямее, более склонны к спорам, менее решительны, более раздражительны и склонны к отчаянию и зависти. В успехах по части учебы тоже наблюдалась явная разница: при поступлении в колледж средний экзаменационный балл у тех, кто выдержал искушение, был на 210 (из 1600) пунктов выше, чем у тех, кто съел лакомство. Когда же они стали взрослыми и начали работать, разница стала еще заметнее.

«Тест с зефиром» позволяет столь точно определить будущую успешность потому, что с его помощью мы можем оценить степень самоконтроля — важнейшей составляющей того, что знаменитый теоретик менеджмента Дэниел Гоулман называет *эмоциональным интеллектом*. Собственно говоря, об эксперименте Мишела я впервые узнал как раз из классической книги Гоулмана

---

\* Способность не зависеть от внешних влияний и оценок. *Прим. ред.*

«Эмоциональный интеллект»<sup>95</sup>, которая впервые вышла в 1995 г. Я немедленно связался с автором, чтобы предложить ему совместные исследования, и следующие семь лет работал на возглавляемый им консорциум.

В ходе первых своих экспериментов я анализировал профили большой выборки кандидатов, которых мы с коллегами по Egon Zehnder в течение многих лет подбирали на различные должности во всех странах мира. Задача была — посмотреть, как эмоциональный интеллект влияет на эффективность. Результаты я получил поразительные: эмоциональный интеллект влиял на успешность значительно сильнее, чем все остальные факторы, в том числе опыт, образование и IQ. Кандидаты, которых я не проверял должным образом на наличие социальных навыков, терпели неудачу в 25% случаев. Если же я рассматривал социальные навыки наравне с прочими качествами, количество неудач снижалось до 3%. И действовало это правило везде: и в Америке, и в Европе, и в Азии. Как обнаружилось, особенно важную роль эмоциональный интеллект играл в нестабильной среде, а также для руководителей высшего уровня.

Чему же нас учат дети, зефир и исследования, результаты которых я привел? Помните: как бы «умны», опытные и образованные вы ни были, вам все равно необходимо учиться управлять собой и своими отношениями с окружающими. Отвечая на вопрос «с кем?», тщательно проанализируйте фактор эмоционального интеллекта. Насколько хорошо ваш кандидат разбирается в людях, знает свои сильные и слабые стороны? Демонстрирует ли он самоконтроль? А как насчет навыков работы с людьми, в том числе лидерства, умения оказывать влияние и работать в команде, способности к сотрудничеству и разрешению конфликтов, управления изменениями?

Эти качества оценить труднее, чем опыт и успехи в учебе, и потому мы склонны не придавать им особого значения. Мы нанимаем людей за то, что они умны и опытные, а увольняем за то, что они не умеют взаимодействовать с другими.

Не повторяйте этой ошибки. В переменчивом, неопределенном, сложном и неоднозначном мире бизнеса (в армии США это сочетание называют VUCA — volatile, uncertain, complex, ambiguous) гибкость, адаптивность, инициативность и стойкость — качества, которые несет с собой эмоциональный интеллект, — важны как никогда. И только те из нас, кто окружит себя правильными «детьми с двумя зефирками» (а также сам будет обладать высоким эмоциональным интеллектом), сумеют выжить и добиться успеха.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

