

Глава 2

Как проводить собеседования и задавать вопросы

В настоящее время наш самый любимый вопрос на собеседовании звучит так: «Какие вкладки в браузере у вас открыты прямо сейчас?» По сути, он одновременно об интеллектуальных привычках, любопытстве и о том, что человек делает в свободное время. Вместо разговоров вокруг да около вы сразу попытаетесь узнать о предпочтениях собеседника.

Вопрос о свободном времени особенно важен для должностей высокого уровня. Лучшие исполнители не отказываются от практики надолго, и если вы услышите или почувствуете, что кандидат не слишком активно оттачивает навыки в свободное время, то, скорее всего, он плохо подходит для высокой должности или очень высоких требований. Вопрос о вкладках в браузере помогает получить определенное представление о человеке, при этом он еще и не такой неловкий и не заставляет так преувеличивать, как прямолинейное «Насколько прилежно вы вообще работаете?» или «Пытаетесь ли вы улучшать свои навыки в свободное время?».

(Если интересно, у Тайлера на момент написания этих строк в браузере открыты такие вкладки: его программа для ведения блога, две почтовые системы, Twitter, Google Doc, в котором пишется книга, еще один Google Doc для другого писательского проекта, WhatsApp, календарь, блог одного из друзей, статья о квантовом компьютере, RSS-лента, подкаст о шахматах, статья о прогрессе в науках о жизни, статья

об онлайн-собеседованиях, французская радиостанция [Fip], на которой играют ямайский даб, и статья об иммиграции в Польшу. Среди открытых вкладок Дэниела — его электронная почта, календарь, WhatsApp, Slack, два исследования по психологии, Spotify [рок], сабреддит Advanced Running, новая статья Pioneer и статья на Stack Overflow об исправлении неуловимого бага в программе. Теперь можете нанимать или увольнять нас, руководствуясь этой информацией!)

Нам обоим кажется, что «предпочтения в свободное время» — более интересная тема на собеседованиях, чем «рассказы о вашей прежней работе». Так что, например, вопрос «Какие сайты или блоги вы читаете?» обычно лучше, чем «Что вы делали на предыдущей работе?». Нам очень нравится заголовок научной статьи Мохаммеда Кваджи и Александра Матича: «Характер проявляется на выходных»; авторы попытались измерить, как именно люди пользуются смартфонами в нерабочее время. Если вы по-настоящему творческий и вдохновляющий человек, это будет заметно по тому, как вы распределяете свободное время¹⁰.

Еще раз повторим это прекрасное название: «Характер проявляется на выходных».

Есть одно поразительное исследование, посвященное скрипачам и тому, как они добиваются до вершин творчества, — с помощью занятий, естественно. Но знаете ли вы, какая именно практика эффективнее обеспечивает успех? Нет, это не план занятий, составленный учителем, а одиночная практика, которой музыкант управляет самостоятельно. Привычка к практике — один из путей, позволяющих всегда объединять учебу и работу. Постарайтесь узнать связанные с практикой привычки кандидата, с которым вы проводите собеседование, — это раскроет один из аспектов его подхода

к работе. Еще нужно попробовать узнать, насколько осознанно ваш собеседник относится к самосовершенствованию. Если он начнет рассказывать о своей практике сбивчиво и путано, как мы слышали уже не раз, вы сможете помочь ему, предложив использовать чуть более системный подход к занятиям¹¹.

Другой способ оценить распределение времени и реальное поведение — посмотреть на параметр, который Сэм Альтман, бывший глава венчурной компании Y Combinator (YC), называет *скоростью реакции*. Вот цитата из диалога Тайлера с Сэмом во время подкаста в 2019 г.¹²

Коуэн. Почему быстрота и решительность — такие важные черты характера для основателей компаний?

Альтман. Это замечательный вопрос. Я много об этом думал, ведь корреляция очевидна. Едва ли не самое классное в YC — то, что у нас в распоряжении больше данных о том, как ведут себя успешные и плохие основатели, чем у любой другой организации в истории. Мы все это держим в голове, и это здорово. Поэтому я могу уверенно сказать, что корреляция истинна.

Быстрота и решительность. Очень трудно стать успешным основателем компании, не обладая этими чертами. Почему это так, я не до конца понимаю, но мне кажется, это как-то связано... Едва ли не единственное преимущество, которое есть у стартапов (или, по крайней мере, одно из главных преимуществ стартапов перед крупными компаниями), — это подвижность, скорость, готовность поставить все ресурсы на что-то необычное, невероятная сосредоточенность. Именно так можно победить крупную компанию.

Коуэн. Насколько быстро человек должен ответить на ваше электронное письмо, чтобы вы сочли его быстрым и решительным?

Альтман. Знаете, несколько лет назад я написал небольшую программу, чтобы изучить именно этот вопрос: насколько быстро наши лучшие основатели — те, что сейчас управляют компаниями, стоящими миллиарды долларов, — отвечают на электронные письма по сравнению с плохими основателями. Я не помню точных цифр, но разница поразительная. Среднее время ответа для первых составляло несколько минут, для вторых — несколько дней.

Скорость ответа помогает вам понять, насколько человек сосредоточен на своей связи с миром и вопросах, которые кажутся ему важными. Если *ваши* вопросы для него не в приоритете, возможно, вам не стоит с ним работать. И неважно, на каком уровне вы находитесь: подумайте, не стоит ли быстрее отвечать хотя бы некоторым из ваших собеседников, особенно если вы хотите продолжать с ними диалог.

Почему нас интригуют вопросы на собеседованиях?

Эксперты по подбору персонала часто различают структурированные и неструктурированные собеседования. Под структурированным собеседованием понимается ситуация, когда набор вопросов определен заранее, часто на уровне организации, а ответы оцениваются по общим стандартам, применяемым ко многим соискателям. Это важный метод для крупных компаний, он лежит в основе бюрократического способа подбора персонала, но в этой книге мы учим не ему.

В некоторых областях тестирование и изучение послужного списка очень важны, например проверка зрения и времени реакции для военных пилотов. Но опять же, наша потенциальная добавленная ценность и экспертиза лежат в области индивидуальных оценок, так что в этой и следующей главах мы сосредоточимся на общении с отдельными людьми и вопросах к ним (а далее обсудим, как эту стратегию модифицировать для общения с кандидатами, представляющими другую культуру, расу или имеющими инвалидность)¹³.

Неструктурированные собеседования проходят более естественно, они скорее похожи на обычные разговоры, имеющие, впрочем, конкретную цель. На практике почти в каждом собеседовании, как его ни классифицируй, есть моменты неструктурированности, и наши советы относятся именно к ним. Чем выше или креативнее должность, на которую вы ищете сотрудника, тем менее структурированным, скорее всего, выйдет собеседование. Если вы ищете кассира, необходимые навыки стандартны, но вот если исполнительный директор нанимает руководителя администрации, уже важен и характер; кандидат должен обладать нестандартными талантами и видеть полную картину бизнеса, а чтобы убедиться в этом, вам придется вести собеседование в более глубоком и импровизированном стиле.

Итак, представим, что вы сидите в комнате с соискателем и у вас есть полчаса для разговора. Как вам понять, стоит ли его нанимать, хорошим ли бизнес-партнером он станет, достоин ли он получить стипендию? Собеседование — в первую очередь доверительное общение с человеком, а если у вас не получается так общаться, то вы не способны пробиться сквозь стену бравады, нервозности и, возможно, даже обмана, за которой люди прячутся на собеседовании. На встрече вы

можете задать абсолютно любой вопрос, не запрещенный законом, и пойти в любом направлении. Вы находитесь в потрясающем — пусть и озадачивающем — положении.

Прежде чем продолжить, рассмотрим некоторые аргументы против собеседований, чтобы увидеть и их достоинства, и ограничения.

Важны ли собеседования?

Да, очень важны. Возможно, вы читали статьи вроде «Хотите найти лучшего кандидата на должность? Не проводите собеседований» (Сара Ласкоу, *Boston Globe*) или «Полнейшая бесполезность собеседований» (Джейсон Дэйна, *New York Times*). В таких публикациях звучит до боли знакомый аргумент: собеседования не помогают найти более подходящих кандидатов. После этого нельзя не задуматься: стоят ли собеседования — и совершенствование навыка их проведения — потраченного на них времени?

Распространенный миф о бесполезности собеседований упускает их суть. Собеседования как минимум позволяют быстро отсеять некоторых соискателей. Но главная причина, по которой почти все топовые компании по-прежнему проводят их, состоит в том, что они дают полезную информацию¹⁴.

Многие научные статьи, авторы которых с пессимизмом отзываются о собеседованиях, основаны на неструктурированных встречах, которые проводили сравнительно неумелые интервьюеры с кандидатами на неинтересные должности начального уровня. *Вы можете лучше*. Даже если бы утверждение о том, что в среднем собеседования не улучшают качества подбора кандидатов, было *верно*, это так или иначе утверждение о *среднем*, а не о том, что возможно. Вы по-прежнему

могли бы — если бы обладали достаточным талантом и интеллектом — добиваться результатов лучше, чем в среднем по рынку. Собственно говоря, чем хуже средний рекрутер проводит собеседования, тем больше причин считать, что где-то сейчас есть талантливые кандидаты, которые только и ждут, чтобы их нашли *вы*.

В большинстве исследований, посвященных этой теме, собеседования оказывались более эффективными для отбора кандидатов на высокие должности. Так что, по мнению Тайлера, если вы хотите нанять экономиста, задавайте ему на собеседовании предметные вопросы по экономике — это неплохой способ сразу оценить его компетентность. Впрочем, насколько нам известно, эффективность такого подхода не удалось пока ни подтвердить, ни опровергнуть. Дэниел считает, что, если вы хотите финансировать соискателя венчурного капитала, стоит спросить его о бизнес-плане, — тогда вы увидите, насколько хорошо он умеет представлять и отстаивать свою основную идею. Если он не сможет грамотно изложить свои доводы вам, то, скорее всего, у него будут проблемы и с привлечением талантливых сотрудников. Противники собеседований, многие из которых сосредоточены в ученой среде, не замечают этих очевидных истин.

Собеседования играют ключевую роль в найме соискателей, а также распространении положительных впечатлений о вас и вашей компании, даже если вы не возьмете на работу конкретного кандидата. Так что и не думайте о том, чтобы отказать от этой части процесса или принизить его значение. Собеседования жизненно важны, а поскольку очень многие организации полагаются на бездумный бюрократический подход, планка установлена низко, но окупиться ваши усилия могут сторицей.

Первое и главное правило: вам должны доверять, а вы, в свою очередь, должны быть достойны доверия

Не рассматривайте собеседование как процесс, где вам нужно перехитрить или «завалить» собеседника. Во-первых, это плохое поведение. Во-вторых, когда кандидат поймет, что именно вы делаете, он перестанет вам доверять и, скорее всего, тут же «закроется». После этого вам уже будет сложнее определить, хорош ли он для работы, и труднее его уговорить, если вы решите, что он вам подходит.

Мы используем такой подход: начните с поиска общих тем. Очевидно, в каждом случае все зависит от контекста, но можно, например, поговорить об общих хобби, интересах или региональной истории (если вы земляки) либо, наоборот, начать с вопроса о работе. Другой возможный вариант — задайте соискателю предметный вопрос, основанный на ваших познаниях о его предыдущих местах работы. И главное, это должен быть вопрос, *на который вы действительно хотите узнать ответ*. Если ваш кандидат ранее работал на шарикоподшипниковой фабрике в Кливленде, спросите себя, что вам интереснее: шарикоподшипники или Кливленд. Следующие вопросы тоже должны отражать ваш реальный интерес.

Если вы будете внимательны к ответам соискателя, он почувствует себя спокойнее. И главное, наверняка спокойнее себя почувствуете и вы. Это поможет вам обоим перейти в режим исследования, любопытства, разговора и обучения. Вы подадите сигнал, что вам есть чему научиться у него, и он решится отвечать таким же сигналом. А главное, это

уже не будет унылое, очевидное, фальшивое стандартное собеседование.

Природа наделила большинство людей умением чувствовать неискренность и формальный интерес. Есть лишь один действенный способ защиты от этого чутья на неискренность: быть по-настоящему достойным доверия. Когда мы проявляем подлинное любопытство, собеседник потихоньку выбирается из своей раковины, а когда видит наш интерес, то начинает нам доверять. Это вовсе не значит, что вы не должны задавать неудобные вопросы или ставить под сомнение ответы, в которых что-то не сходится: вы просто должны быть искренни.

Переход в режим разговора

Как мы отмечали выше, если с самого начала избегать фальши, это поможет вам быстро перевести кандидата в режим разговора, а это важнейший принцип собеседования. «Режим разговора» — это то, как люди общаются между собой вне собеседования. Разговор звучит спонтанно и на самом деле спонтанен. Вы сможете намного эффективнее узнать, как этот человек будет ежедневно общаться с коллегами. Не всегда вы увидите его «таким, как есть», что бы для вас это ни значило. Даже в режиме разговора мы сознательно и бессознательно занимаемся самопрезентацией. Никуда не деваются сигналы, манеры и притворство, хитрости и усвоенные социальные привычки. Но вы как минимум увидите «фальшивую личность такой, как она есть», а это важнее, чем попытки осмыслить ответы на заранее заготовленные вопросы.

Как именно переключить собеседника в режим разговора? Вот главные советы. Первой будет любимая рекомендация Дэниела.

Пусть кандидат рассказывает истории о себе, а не просто перечисляет факты или подготовленные ответы

Простой вопрос, вызывающий собеседника на рассказ о себе (например, «Что вы делали сегодня утром?»), — хороший способ начать узнавать человека и при этом не выглядеть угрожающе. Истории, которые вы услышите, покажут, как соискатель организует идеи, придает им эмоциональную ценность, сплетает нить повествования и выбирает, что для него действительно важно. Кроме того, рассказывая историю, кандидату придется проявить чувство аудитории: свое восприятие вас, других присутствующих, того, с каким пониманием или контекстом вы подошли к разговору. Чувство аудитории — важный навык почти для любой работы, на которой нужно общаться с людьми, и, хотя в историях всегда есть доля фальши, для большинства должностей оно необходимо. Наконец, вы еще и проверите, насколько хорошо соискатель понимает саму природу интервью.

Выдумать целый рассказ на лету трудно, и если вы просите рассказать историю, то какие-нибудь детали, возможно, будут вырезаны внутренней цензурой, но в целом вы услышите ту или иную версию правды. Если вы попросите: «Расскажите нам подробно о том, как кто-то из коллег выразил свое уважение к вам», почти любой пояснит, как все было на самом деле. Именно из-за того, что в истории много подробностей и она подчиняется определенным структурным правилам, лгать рассказчику затруднительно, потому что приходится жонглировать кучей шариков. А вот солгать, отвечая на простой вопрос вроде «Любили ли вас на прошлой работе?», намного легче. Если вы услышите «Да, безусловно,

меня там все обожали» (и Тайлеру, и Дэниелу доводилось слышать разные формы этого ответа), чем вам это поможет?

Иногда вам доведется общаться с «выжившими» — людьми, которые пережили травму, связанную с темой вашего вопроса. Например, соискательница на предыдущей работе могла подвергаться сексуальным домогательствам. Тайлер однажды спросил кандидата о предыдущем опыте и получил в ответ ряд напряженных, нервных ответов, в которых был заметный намек на домогательства. Мы никогда не узнаем, что произошло на самом деле, но как минимум стоит понимать, что истории таких людей не будут — и возможно, в принципе не могут быть — полностью правдивыми. Так что ищите в их реакции интеллектуальность и чувствительность, а не просто желание уйти от ответа, особенно если чувствуете, что под поверхностью может что-то прятаться, или замечаете, что собеседнику неловко. И вместо того чтобы настойчиво продолжать исходную тему, лучше подумайте, как разрядить напряжение. Попробуйте понять, о чем кандидату действительно хочется поговорить, и двигайтесь в том направлении, — например, спросите, какие задачи и проблемы ему нравятся решать в уме.

Уныние заразительно. Главная проблема очевидных вопросов — в том, что они провоцируют очевидные ответы. Старайтесь не просить рассказать историю, которая, скорее всего, заранее подготовлена и стандартизирована. Не просите рассказать о хорошем или плохом, что кандидат сделал на предыдущей работе. Не спрашивайте, легко ли с ним работать. У любого соискателя уже есть ответы на такие вопросы. Проверка на подготовку — это нормально и даже необходимо, но оценить, насколько кандидат подготовился к собеседованию, несложно. Наша цель, как мы уже сказали, — помочь вам проверить и другие качества. Вот некоторые

вопросы, ответом на которые может стать история, причем нередко интересная.

- «Как вы провели сегодняшнее утро?»
- «На каком самом большом расстоянии вы были от других людей?»
- «Делали ли вы в детстве что-нибудь странное или необычное?»
- «Какую историю о вас может мне рассказать автор рекомендательного письма, если я ему позвоню?»
- «Если бы я был идеальным Netflix, какие бы фильмы я вам порекомендовал и почему?»
- «Чем, по вашему мнению, вы отличаетесь от сотрудников вашей нынешней компании?»
- «Каких взглядов вы придерживаетесь фанатично, почти иррационально?»
- «Как вы готовились к этому собеседованию?»
- «Какие сайты, блоги или онлайн-сообщества вам нравятся?»
- «Занимаетесь ли вы чем-то, что непонятно другим?»

Сразу предупреждаем: если вы зададите такой необычный вопрос, кандидат, скорее всего, надолго замолчит, а потом ответит не по теме. Это отличный знак! Выходит, кандидат не был к этому готов и ему нужно подумать. Вам надо дать соискателю, который, возможно, сильно нервничает, время на размышление, прежде чем говорить. Один возможный тактический подход — повторить вопрос: «Замечательно. А почему еще вы хотите работать у нас?» Другой — в открытую описать ситуацию: «Полагаю, к такому вопросу вы не готовились. Ну и хорошо! А пока вы думаете, я расскажу вам о каком-нибудь *своем* хобби, непонятном непосвященным...»

Когда кандидат заговорит, начнется ваша настоящая работа: вы должны оценить его реакцию и понять, что она значит. А для этого необходимы обширные познания о когнитивных навыках и человеческом характере, а также натренированная интуиция. Начать можно, например, с оценки изобретательности — это качество, очевидно, пригодится на любой работе, особенно в кризис или в трудные времена. Независимо от того, разочаровали ли вас конкретные ответы, постоянно спрашивайте себя, успешно ли кандидату удастся воспользоваться своими интеллектуальными и эмоциональными ресурсами. Возможно, он будет давать вам нестандартные ответы, как бы вы на него ни давили. Это говорит о значительных запасах умственных и энергетических ресурсов, которыми он сможет воспользоваться на работе.

Компания Дэниела устраивает турниры, чтобы выбрать получателей для своих инвестиций. Группу потенциальных учредителей просят сыграть в серию онлайн-игр; их прогресс и вовлеченность в процесс отслеживаются несколько недель. Это проверка технических навыков, целеустремленности и духа конкуренции — качеств, жизненно необходимых для мира технологических стартапов. Еще Дэниел просит соискателей поделиться своей критикой турниров Pioneer, чтобы выбрать получателей инвестиций. Для него важен конкретный подход к критике, а не только содержание ответов. Особенно сильно он беспокоится, когда кандидаты начинают длинно и расплывчато разглагольствовать, вместо того чтобы дать четкую обратную связь или выразить недовольство миром высоких технологий (довольно распространенный ответ, который говорит об отсутствии четкой цели). Дэниел ищет конкретные, прямые отзывы, которые на самом деле помогут улучшить турниры Pioneer.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

