

7. Помните:
кто важнее,
чем что

Mногие совершают ошибку, фокусируясь на том, что нужно сделать, упуская из виду более серьезный вопрос: на кого возложить ответственность. Это путь в никуда. Когда вы знаете, какой человек нужен для выполнения определенной работы, и имеете представление о том, кому поручаете ее, вы можете достаточно точно прогнозировать, каким будет результат.

Я помню ситуацию, когда один из наших наиболее талантливых и перспективных руководителей работал над планом перехода на более высокую позицию. Он пришел на встречу с правлением с папками, полными слайдов с описанием организации производственного процесса и карт обязанностей, с деталями каждого аспекта его области ответственности. Он объяснил, как он максимально все автоматизировал, систематизировал и установил «защиту от дурака». Это была впечатляющая презентация, но довольно быстро стало очевидно, что у него нет ответа на вопрос, кто займет его место и что случится, если его преемник будет видеть ситуацию иначе и у него будет другой план действий. Кто будет следить за механизмом, который он выстроил, тестировать его на потенциальные проблемы, постоянно улучшать его или примет решение от него избавиться? Какими качествами должен обладать его преемник, чтобы добиваться такого же превосходного результата, который был до этого? Иными словами, каким квалификационным требованиям должен соответствовать кандидат? Где искать такого человека?

Хотя, оглядываясь назад, все эти вопросы кажутся очевидными, я то и дело сталкиваюсь с тем, что их попросту игнорируют. Если вы не знаете, что требуется для эффективного выполнения работы, и не знаете, какими качествами обладают ваши сотрудники, вы пытаетесь управлять механизмом, не представляя, как его части работают вместе.

Когда я был моложе, я не понимал всего смысла высказывания: «Нанимайте людей, которые лучше вас». Теперь, после нескольких десятилетий поиска сотрудников, управления ими и увольнения, я осознаю, что, чтобы быть по-настоящему успешным, я должен стать «дирижером», управляющим теми, кто играет на своих инструментах лучше меня. И если бы я действительно был великим дирижером, я смог бы найти дирижера лучше, чем я, и нанял его. Моя главная цель — создать механизм, который работал бы настолько хорошо, чтобы я мог просто сидеть в стороне и наслаждаться результатом.

Я не могу передать словами, насколько важен процесс отбора, обучения, тестирования, оценки и классификации сотрудников.

Вот что вам нужно.

- 1.** Помните о цели.
- 2.** Назовите эту цель людям, способным ее достичь (это оптимальный вариант), или скажите им, что делать, чтобы ее достичь (это микроменеджмент, а потому менее желательный вариант).
- 3.** Наделите их полнотой ответственности.
- 4.** Если они не могут справиться с работой после того, как вы их обучили и дали время усвоить полученные знания, увольняйте их.

7.1. Ваше самое важное решение: кого вы выбираете в качестве ответственного лица.

Если вы поручаете достижение цели сотруднику, которого назначаете ответственным лицом и который обладает всеми нужными

для этого навыками и знаниями, и если при этом вы ясно обозначаете, что он несет персональную ответственность, результат должен получиться отличным.

То же самое верно в отношении вас. Если вы не уверены, что ваших знаний и навыков хватит для выполнения какой-то задачи, весьма нерационально браться за нее без поддержки компетентных специалистов. Вам отлично известно, что в мире полно некомпетентных людей, которые пытаются делать то, в чем не разбираются. Вполне вероятно, что вы один из них. Такова объективная реальность; примите ее и действуйте так, чтобы добиться положительных результатов.

а. Самые важные ответственные лица — это сотрудники, отвечающие за цели, результаты и механизмы на самом высоком уровне. Если я знаю, что сотрудник несет ответственность за конечный результат, то есть способен самостоятельно предпринять все нужные действия для его достижения, я спокоен. Именно таких сотрудников вы должны искать и эффективно ими управлять. Руководители высшего звена должны быть способны мыслить на более высоком уровне и понимать разницу между целями и задачами — в противном случае вам придется выполнять работу за них. Умение видеть и ценить цели — скорее внутренняя характеристика человека, хотя ее можно развить со временем и практикой. Можно проводить тесты на выявление этой способности, но ни один тест не дает 100%-ной гарантии.

7.2. Главное ответственное лицо — это тот человек, на ком скажутся последствия принятых решений.

Если в случае провала пострадаете вы, значит, главное ответственное лицо — это вы. Например, вы можете делегировать врачу ответственность за определение, как лечить ваше заболевание, но ваша ответственность состоит в том, чтобы выбрать хорошего врача, поскольку, если он плохо справится с работой, пострадаете от этого вы. Или при строительстве дома: с каким вопросом вы обратитесь к архитектору? «Покажите мне, какой

дом я могу построить»? Или вы расскажете, в каком доме хотели бы жить? Это особенно верно, когда речь заходит о финансовых вопросах. Когда вы делегируете другим управление своими финансами, обычно они не несут за них такую же ответственность, как за свои личные деньги, и они не уволят сами себя, если плохо справляются с работой. Это может сделать только главное ответственное лицо.

Наделяя кого-то ответственностью, убедитесь, что его стимулы соответствуют степени его ответственности и что он сам испытает последствия полученного результата. Например, договоритесь о таких условиях, чтобы успех сотрудника оценивался в зависимости от того, насколько успешны вы в той области, за которую он несет ответственность. Это основа эффективного управления.

а. Каждый сотрудник должен перед кем-то отчитываться. Даже у владельца компании есть «большой босс» — инвесторы, чьи деньги он использует для достижения своих целей. Если владелец компании обходится собственными средствами, ему все равно приходится прилагать усилия, чтобы клиенты и сотрудники были довольны. На нем лежит ответственность следить, что расходы компании находятся в допустимых границах и что цели ее выполняются. Даже если сотрудник выполняет уникальную работу, должен быть кто-то, перед кем он отчитывается.

7.3. Анализируйте силы, лежащие в основе всего.

Большинство людей видят только следствие, не задумываясь о том, что стало его причиной. Как правило, силы, лежащие в основе всего, — это конкретные люди с конкретными качествами, которые действуют определенным образом. Измените людей, и вы измените ход событий. Замените творцов на людей, не способных к созиданию, и процесс остановится.

Люди склонны персонализировать компании («Apple — креативная компания»), но при этом ошибочно деперсонализируют

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

результаты, упуская таким образом из виду, кто какую работу выполнил, чтобы их получить. Это неправильно, так как решения принимают не компании, а люди.

Кто те люди в вашей компании, которые стоят за ее результатами и особенной корпоративной культурой? Подумайте, кто это и как они работают вместе, чтобы получилось то, что получилось.

**8. Нанимайте
с умом, потому
что издержки
от ошибок
слишком
велики**

Если помните, в главе о том, что все люди «запрограммированы» по-разному, я рассказывал, как бессистемно мы подходили к набору персонала на начальном этапе существования компании: мы просто брали тех, кто нам нравился. К сожалению, оказалось, что многие из них нам не подходят. Поскольку эти сотрудники были нам симпатичны, мы не хотели их увольнять, и зачастую это приводило к ухудшению ситуации. Тогда мы начали нанимать сотрудников, как это делают большинство компаний: изучали резюме, сужали список потенциальных кандидатов и проводили собеседования, пытаясь интуитивно понять, подходит ли нам кандидат. К сожалению, вопросы, которые мы задавали соискателям, в отличие от научно составленных тестов на определение типа личности, не давали ответов, способных показать, что кандидат представляет собой на самом деле.

Фактически мы занимались поиском новых сотрудников, рассматривая их через призму нашей собственной необъективной картины мира. Те из нас, кто мыслил линейно, отдавали предпочтение таким же кандидатам. Те, кто мыслил латерально*, считали, что мы должны искать именно так думающих соискателей. Каждый из нас

* Латеральное мышление (лат. *lateralis* — боковой) — способность думать нешаблонно, используя максимальное количество подходов к вопросу. *Прим. ред.*

был уверен, что сотрудник с тем типом мышления, который нам ближе, справится со всеми задачами. В результате мы не могли точно прогнозировать, кто добьется успеха, а кто потерпит неудачу в условиях нашей весьма необычной корпоративной среды. Так что мы продолжали нанимать неподходящих сотрудников.

В конце концов на наших ошибках и неудачах мы научились тому, что улучшить результаты процесса подбора персонала можно двумя способами. Во-первых, каждый раз необходимо четко формулировать, какого кандидата мы ищем. Во-вторых, нам требуется разработать методы более детальной оценки способностей соискателей. Эта глава посвящена принципам, которые мы вывели, когда пытались воплотить наш подход. Конечно, мы по-прежнему не застрахованы от ошибок при подборе сотрудников, но мы значительно снизили этот риск, когда стали следовать описанным процессам, которые непрерывно пытаемся совершенствовать.

В целом мы ищем людей, способных независимо мыслить, честно высказывать свою точку зрения и независимо отстаивать ее, активно стремиться к объективности и высокому качеству и благодаря этому добиваться быстрого роста и развития как个人ного, так и компании. Поскольку наша деятельность для нас больше, чем просто способ заработать, мы ищем тех, с кем сможем не только трудиться вместе, но и захотим разделить свою жизнь. Это должны быть серьезные люди с высокой степенью личной ответственности, способные делать сложные, правильные вещи, при этом щедрые и справедливые. Однако важнее всего, чтобы они были способны отказаться от своего эго и объективно оценивать себя.

Вне зависимости от того, по каким критериям вы будете отбирать кандидатов, самое важное — помнить, что подбор персонала — всегда риск, требующий осознанной оценки. На поиск и обучение новых сотрудников тратится много времени, сил и ресурсов, прежде чем становится ясно, насколько они подходят. На повышение квалификации уходят месяцы или даже годы и значительные финансовые средства. Некоторые из этих издержек носят нематериальный характер, в том числе постепенное снижение стандартов качества у сотрудников, не справляющихся со своими задачами на самом

высоком уровне. Остальные издержки от некачественных результатов легко можно измерить в долларах и центах. Так что, когда вы готовы сделать кому-то предложение о работе, еще раз задумайтесь, что может пойти не так и что еще вы можете сделать, чтобы лучше оценить риски и повысить свою вероятность оказаться правым.

8.1. Ищите кандидата, отвечающего требованиям позиции.

При налаживании механизма сначала в ход идут технические детали (план), а затем конкретные люди, потому что то, какие сотрудники вам нужны, зависит от требований позиции. Составьте четкий список качеств и характеристик, необходимых для выполнения каждой конкретной работы. Бесполезно наделять ответственностью людей, не обладающих необходимыми для успеха качествами. Это вызовет негативные эмоции у всех, что, в свою очередь, отрицательно скажется на обстановке в компании в целом.

Чтобы найти человека под должность, для начала определите набор критериев, которые будут применяться, начиная с отбора кандидатов и заканчивая оценкой эффективности работы. В нашей компании этот набор критериев совпадает с качествами, которые применяются для составления «бейсбольных карточек».

Не стоит идти от обратного и придумывать должность под человека, в долгосрочной перспективе это почти всегда оказывается ошибкой. Чаще всего так происходит, когда вы не хотите расставаться с сотрудником, который не справляется со своей работой, — вы пытаетесь определить, что еще он мог бы делать. Часто руководители не способны объективно оценить свои сильные и слабые стороны и берут на себя функции, с которыми не в силах справиться.

а. Подумайте, сотрудника с какими ценностями, способностями и навыками вы ищете (именно в такой последовательности). Ценности — это укоренившиеся убеждения, которые определяют поведение людей и их совместимость. Обычно мы отстаиваем свои ценности и вступаем в конфронтацию с теми, кто их не разделяет. Способности — это образ мышления и поведения. Одни

ПРИНЦИПЫ

люди быстро учатся и обрабатывают информацию, другие обладают способностью видеть ситуацию на более высоком уровне. Одни концентрируются на деталях, другие мыслят нестандартно или логически, или имеют организаторский талант. Навыки — это приобретенные инструменты, такие как владение иностранным языком или умение написать компьютерный код. В то время как ценности и способности не подвержены сильным изменениям, большинство навыков можно освоить за определенное время (например, научиться эффективному использованию программных средств). При этом следует помнить, что со временем навыки могут терять свою актуальность (так, вполне вероятно, что наиболее востребованный сегодня язык программирования через несколько лет будет считаться устаревшим).

Вы должны точно знать, какой набор навыков необходим на каждой конкретной позиции, и в более широком смысле — какие ценности и способности должны быть у людей, с которыми вы сможете выстроить успешные взаимоотношения. При выборе партнеров для долгосрочных отношений наиболее важную роль играют ценности, затем способности и только потом навыки. К сожалению, многие совершают распространенную ошибку и оценивают кандидата по его навыкам и способностям, игнорируя ценности. Больше всего мы ценим тех соискателей, у которых есть: характер, здравомыслие и нестандартное мышление.

Если ваши сотрудники разделяют общую миссию, у них есть ощущение принадлежности к сообществу и способности, ваша компания имеет все шансы стать успешной. Есть люди, для которых общая миссия и сообщество представляют собой неоспоримые ценности, а есть те, для кого это пустой звук. Поскольку в Bridgewater главными общими ценностями, на которых держится корпоративная культура, стали осмысленная работа и значимые отношения, полная объективность и предельная прозрачность, непредубежденная готовность анализировать суровую реальность, включая собственные слабости, персональная ответственность за результат, стремление к самым высоким стандартам качества, а также готовность поступать правильно, хотя это может быть трудно, мы ищем исключительно способных людей, которые на глубинном уровне стремятся ко всему перечисленному.

б. Сделайте процесс поиска подходящих кандидатов системным и научным. Этот процесс должен быть системно выстроен и подкрепляться фактами. В механизме подбора персонала должны быть четко выделены цели, чтобы их можно было сравнить с полученными результатами, а затем улучшить сам механизм (план и людей), производящий эти результаты.

Подбор персонала, как правило, начинается с того, что произвольные люди оценивают резюме кандидатов на основе произвольных критериев, затем на собеседовании группа произвольно подобранных сотрудников задает кандидатам произвольные вопросы и выбирает, кому сделать предложение, в зависимости от того, насколько им понравился тот или иной кандидат. Сделайте каждый из этих этапов более системным и осмысленным. Например, подумайте, какие вопросы вы задаете кандидатам и как полученные ответы отличают их друг от друга в важных для вас аспектах. Не забудьте сохранить эти ответы, чтобы впоследствии узнать, насколько они отражают определенное поведение или результативность. Я не говорю, что из процесса надо исключить человеческий фактор: персональные ценности и соответствие корпоративному духу чрезвычайно важны, и их сложно оценить количественно. Иногда всё могут рассказать блеск в глазах и выражение лица. Однако даже в тех областях, где важна субъективная интерпретация, вы все-таки можете применить научный подход, основанный на данных, чтобы повысить степень объективности. Например, вы можете вести сбор информации для оценки результативности тех, кто занимается интерпретацией данных.

с. Сотрудник и позиция должны подходить друг другу. Помните: ваша цель — найти правильного человека на правильную позицию. Во-первых, определите обязанности и качества, необходимые, чтобы с ними справиться. Затем проверьте наличие этих качеств у кандидата. Если все совпадает, вы почти услышите щелчок, сигнализирующий, что пазл сложился и соискатель полностью подходит для данной позиции.

д. Ищите блестящих сотрудников, а не просто специалистов. Очень многих людей берут на работу, просто потому что они

подходят по специальности. Если вы ищете водопроводчика, велик соблазн нанять первого опытного водопроводчика, с которым вы провели собеседование, и не оценивать, обладает ли он качествами, присущими первоклассному специалисту в этой области. Тем не менее разница между просто водопроводчиком и первоклассным водопроводчиком огромна. Изучая опыт работы любого кандидата, вы должны определить, показал ли он в чем-нибудь выдающиеся способности. Наиболее очевидное проявление — это первоклассный результат в рамках первоклассной группы коллег. Если у вас не возникает желания любой ценой заполучить этого кандидата на конкретную должность, не стоит его нанимать. Вероятнее всего, впоследствии этот шаг приведет к разочарованию обеих сторон.

е. Не используйте служебное положение, чтобы помочь кому-то получить должность. Использовать служебное положение, чтобы помочь кому-то получить работу, неприемлемо, так как это подрывает принцип меритократии идей. Это плохо для кандидата, так как говорит о том, что он не заслуживает эту должность. Это плохо для специалиста по подбору персонала, так как это подрывает его авторитет. Наконец, это плохо для вас, так как свидетельствует о том, что вы готовы поступиться принципами ради друга. Это скрытая форма коррупции, которую нельзя терпеть. Максимум, что в такой ситуации возможно в Bridgewater, — это рекомендовать специалиста, которого вы считаете достойным кандидатом. Несмотря на то что Bridgewater — моя компания, я ни разу не отступил от этого правила.

8.2. Все люди разные: разные взгляды и разный образ мышления определяют их способность выполнять разную работу.

Определенный образ мышления в одних случаях помогает достижению целей, а в других мешает. Настоятельно рекомендую разобраться, какой у вас тип мышления, какой у тех, кто вас окружает, и как их лучше всего использовать. Определенные качества могут больше подходить для определенной работы. Например, вряд ли стоит

нанимать интроверта специалистом по продажам. Я не утверждаю, что он не справится с этой работой. Просто коммуникабельному человеку она принесет больше эмоционального удовлетворения и он будет действовать эффективнее.

Если вы от природы не склонны к какому-то типу мышления, это вовсе не означает, что связанный с ним карьерный путь для вас закрыт. Но при этом вам нужно либо работать совместно с кем-то, обладающим нужным типом мышления (это оптимальный вариант), либо научиться думать иначе, чем вы привыкли (это сложно, а иногда и невозможно).

С другой стороны, иногда я наблюдаю, как люди взаимодействуют между собой, особенно в группах, не обращая внимания на эту разницу. Их общение напоминает притчу о слоне и слепцах, которые ощупывают разные его части и спорят, что это такое. Только представьте, насколько все было бы проще, если бы люди обладали достаточной непредубежденностью, чтобы признать, что ни один из них не видит полную картину. И те люди, которые выражают свое мнение, и те, которые принимают чужое, должны учитывать разницу в типах мышления друг друга. Она действительно существует, и было бы глупо ее игнорировать.

a. Разберитесь, как применять оценки типа личности и интерпретировать результаты. Психологические методы оценки типа личности полезны; это инструменты, помогающие быстро получить представление о человеке с точки зрения его способностей, предпочтений и образа действий. Часто они бывают более объективными и надежными, чем собеседования.

б. Мы склонны выделять людей, похожих на себя, поэтому собеседование должен проводить человек, который сможет определить, каких сотрудников вы ищете. Если вам требуется визионер, пусть собеседование проводит человек, обладающий этим качеством. Если нужно, чтобы у кандидата был набор определенных качеств, соберите для проведения собеседования группу людей, у которых в совокупности есть необходимый набор. Не назначайте на эту роль тех, чьему мнению вы не доверяете (иными словами, эти сотрудники должны быть компетентными).

с. Ищите людей, которые стремятся оценивать себя объективно. У каждого из нас есть сильные и слабые стороны. Ключ к успеху — понимать свои уязвимые места и эффективно компенсировать это. Люди, не обладающие этой способностью, постоянно терпят неудачи.

д. Исходите из предположения, что в большинстве своем люди не меняются. Это особенно верно относительно коротких периодов времени — год или два. Всем нам хочется верить, что, когда кто-то совершает ошибку, он должен извлечь из нее урок и измениться. Это наивно. Лучше исходить из предположения, что люди не меняются, пока у вас не появится неоспоримых доказательств обратного.

Лучше делать ставку на те изменения, которые вы видели своими глазами, чем на те, которые, как вы надеетесь, произойдут.

8.3. Думайте о своих командах как спортивный менеджер: ни один человек не обладает всеми качествами, необходимыми для успеха, но каждый должен быть в чем-то лучшим.

Управление коллективами должно напоминать управление профессиональными спортивными командами, в которых для результативной игры на разных позициях нужны разные навыки. При этом каждый игрок должен быть лучшим на своем месте, их слаженные действия должны вести к общему успеху. Игроки, не отвечающие этим требованиям, должны покинуть команду. Когда все придерживаются таких высоких стандартов и разделяют общие ценности, скорее всего, в такой команде сформируются прочные отношения.

8.4. Учитывайте прошлые достижения.

Эти люди сформировались задолго до того, как пришли устраиваться к вам на работу. Они много где успели оставить свои «отпечатки». Если вы хорошо подготовитесь, то многое узнаете о кандидате. Выясните, какие у него ценности, способности и навыки. Добился

ли он чего-то в той области, в которой вы ждете от него результатов? Удалось ли ему успешно справиться по крайней мере три раза с задачей, аналогичной той, которую вы собираетесь ему поручить? Если нет, вы идете на сделку с низкой вероятностью выигрыша и у вас должна быть на то веская причина. Это вовсе не означает, что вы не должны позволять себе или другим пробовать что-то новое; конечно, должны. Но делать это надо, принимая разумные меры предосторожности. То есть за новичком должен наблюдать опытный специалист.

а. Проверяйте рекомендации. Не полагайтесь только на рассказ кандидата о его профессиональных достижениях. Побеседуйте с компетентными людьми, знакомыми с ним, изучите документальные подтверждения, попросите отзывы бывших коллег, руководителей и подчиненных. По возможности вы должны составить ясное и объективное представление, какой профессиональный путь выбрал для себя кандидат и насколько ему удалось вырасти и измениться в процессе. Мне приходилось видеть многих людей, которые заявляли о своем успешном опыте работы в других компаниях, но в Bridgewater действовали крайне неэффективно. При более близком рассмотрении оказывалось, что либо они были не настолько успешными, как сами о том говорили, либо присваивали себе часть заслуг других людей.

б. Академическая успеваемость не скажет, есть ли у кандидата ценности и способности, нужные вам. Механическая память и скорость обработки информации — это те способности, которые определяют успех в школе, главным образом потому, что они легче всего поддаются измерению. Так что академическая успеваемость может служить хорошим показателем этих качеств. Кроме того, академическая успеваемость отражает степень целеустремленности в достижении успеха, а также готовность и способность следовать указаниям. Когда же дело доходит до оценки здравого смысла кандидата, его видения, способности нестандартно мыслить и принимать решения, академические успехи не помогут. А именно эти качества наиболее важны, и вы должны убедиться, что кандидат ими обладает.

с. Хотя лучше всего, когда у вас работают люди, способные мыслить концептуально; большой практический опыт и послужной список тоже играют важную роль. Внутри компании есть самые разные обязанности, которые должны выполнять самые разные специалисты. Я часто склонялся к тому, чтобы нанимать людей с предпринимательским типом мышления: умных, дерзких, непредубежденных и способных находить лучшие решения. И впоследствии я не менее часто разочаровывался. С другой стороны, иногда мне встречались профессионалы, посвятившие десятилетия совершенствованию в своей области, на которых я мог полностью положиться. При этом я всегда вспоминаю правило, которое сформулировал Малcolm Гладуэлл*, что для достижения мастерства в каком-то деле требуются десять тысяч часов практики. Кроме того, мне помогает оценка «среднего количества отбивания на бите», чтобы понять, насколько стабильно человек показывает результат. Один из способов, как сравнить талантливого новичка и корифея в чем-либо, — это организовать между ними дебаты и посмотреть, как они держатся.

д. Остерегайтесь оторванных от действительности идеалистов. От идеалистов, просвещающих всех, как люди должны себя вести, и не понимающих, как они ведут себя на самом деле, больше вреда, чем пользы.

Как глобальный макроэкономист, предприниматель и филантроп я постоянно вижу это во всех перечисленных областях. Я пришел к выводу, что, несмотря на благие намерения, оторванные от действительности идеалисты опасны и деструктивны, а идеалисты, прочно стоящие на ногах, делают мир лучше. Чтобы прочно стоять на ногах, нужно быть реалистом: знать, в чем заключаются интересы людей и как создать механизмы, производящие результаты, а также показатели, дающие представление о полученных относительно издержек преимуществах. Без таких показателей расходы быстро могут превысить доходы, а при их наличии преимущества будут расти.

* Малcolm Гладуэлл (1963 г. р.) — канадский журналист, поп-социолог. Автор книг «Переломный момент», «Гении и аутсайдеры» и других. *Прим. ред.*

e. Не считайте по умолчанию, что человек, бывший где-то успешным, с таким же успехом справится с работой, которую ему поручаете вы. Как бы хорошо вы ни подбирали новых сотрудников, вы не застрахованы от ошибок. Узнайте, как действует интересующий вас человек, и представьте, приведет ли этот образ действий к хорошему результату. Информация о прошлом опыте сотрудника способна помочь вам только в том, чтобы понять, что он собой представляет.

f. У ваших сотрудников должны быть характер и способности. Способный человек с плохим характером, как правило, деструктивен: он достаточно умен, чтобы нанести вред, и, несомненно, начнет подрывать корпоративную культуру. По моему мнению, в большинстве компаний переоценивают важность способностей и недооценивают важность характера из-за близорукого фокуса на том, что главное — результат и выполненная работа. При таком подходе конструктивные личные отношения между сотрудниками, которые способны помочь пережить и хорошие, и плохие времена, невозможны.

Поймите меня правильно: я не говорю, что между способностями и характером следует выбирать характер. Сотрудник с хорошим характером, но без способностей тоже создает проблемы. Когда человек не справляется со своими обязанностями, но сам по себе замечательный, увольнять его — все равно что пристрелить верного пса, которого больше не можешь содержать. Но он должен уйти. В конце концов, у людей, с которыми вы работаете, должны быть и хороший характер, и великолепные способности, поэтому таких сотрудников очень сложно найти.

8.5. Нанимайте таких людей, с которыми вы сможете пойти по жизни.

Текучка персонала — это дорого и неэффективно. Вы не сможете предугадать, как будут развиваться люди, с которыми вы работаете, и сама компания. Поэтому нанимайте тех, с кем вы хотели бы выполнить долгосрочную миссию. Вы всегда найдете работу для выдающихся людей.

а. Ищите людей, которые задают много хороших вопросов. Вопреки распространенному мнению, умный человек — это тот, кто задает хорошие вопросы, а не тот, у кого на все есть ответ. Правильные вопросы — гораздо более надежный показатель будущего успеха, чем правильные ответы.

б. Покажите кандидатам свои недостатки. Покажите потенциальным сотрудникам все без прикрас, особенно не самые приятные аспекты. Покажите им принципы в действии, включая самые сложные ситуации. Таким образом вы проверите их готовность к настоящим трудностям.

с. Выбирайте людей, которые с вами на одной волне, но способны поспорить. Ищите людей, разделяющих ваши ценности и образ действий, но которые могут спорить друг с другом и ставить под сомнение чужое мнение. Именно это постоянно происходит в наиболее эффективных командах: в музыке, спорте или бизнесе.

8.6. При определении размера финансовой компенсации обеспечьте стабильность и возможности.

Платите людям достаточно, чтобы они не испытывали финансового давления, но не настолько много, чтобы они стали сытыми и успокоенными. Ваши сотрудники должны быть мотивированы на работу, чтобы реализовать свои мечты. Вам нужны не те, кто приходит на работу, чтобы повысить уровень своей безопасности и заработать еще денег; вам нужны сотрудники, которые приходят ради возможности заработать еще упорным и творческим трудом.

а. Платите человеку, а не за занимаемую должность. Проанализируйте, сколько получают сотрудники на похожих должностях с сопоставимым опытом и квалификацией, добавьте небольшую премию и разработайте систему бонусов или других стимулов, чтобы они были мотивированы показать лучшее, на что способны. Никогда не платите исходя лишь из названия должности.

б. Привяжите, хотя бы частично, показатели производительности к уровню компенсации. Конечно, вам не удастся соотнести с показателями все аспекты, из которых складываются эффективные рабочие отношения, но какие-то из этих показателей разработать можно. Привязка производительности к уровню компенсации поможет вам прояснить понимание ваших договоренностей с сотрудником, обеспечит качественную постоянную обратную связь и повлияет на его поведение.

с. Платите чуть больше. Благодаря тому что я всегда проявлял щедрость или, по крайней мере, платил чуть больше, чем должен был, мне удалось установить прочные деловые и дружеские отношения, и большинство людей отвечали мне тем же. В итоге мы получили больше, чем деньги, — взаимное уважение, преданность и заботу друг о друге.

д. Сконцентрируйтесь на том, чтобы сделать больше пирог, а не на том, как поделить его, чтобы вы или кто-то еще получил кусок побольше. Самые эффективные переговоры всегда проходили у меня с людьми, которым я говорил: «Вы должны получить больше», а в ответ слышал: «Нет, это вы должны получить больше!» Люди, поступающие друг с другом таким образом, укрепляют взаимоотношения и делают пирог больше. К тому же в долгосрочной перспективе обе стороны выигрывают.

8.7. В эффективном партнерстве взаимная забота и щедрость важнее денег.

Человек, у которого мало что есть, может быть не менее щедрым, отдав малое, чем состоятельный человек, отдавший много. Для одних людей важно отношение, а для других — деньги. Окружите себя людьми первого типа и всегда проявляйте щедрость по отношению к ним.

Когда у меня не было ничего, насколько мог я был щедр с теми, кто ценил мою щедрость больше, чем высокий оклад, который им имели возможность предложить другие. Поэтому эти люди остались

ПРИНЦИПЫ

со мной. Я всегда помнил об этом, и, когда у меня появилась такая возможность, я сделал их богатыми. Они же были по-своему щедры ко мне, когда мне это было нужно больше всего. Мы получили нечто гораздо более ценное, чем деньги. Но и деньги мы тоже получили.

Не забывайте, что единственная цель денег — дать вам то, что вы хотите, поэтому хорошо подумайте, в чем заключаются ваши ценности, и поставьте их выше денег. Во сколько вы бы оценили хорошие отношения? Мне кажется, всех денег мира не хватит, чтобы заставить вас отказаться от дорогих вашему сердцу связей.

а. Будьте щедры и ожидайте того же от других. Если вы не проявляете щедрость к другим, а они не делают этого в ответ, у вас не сложатся хорошие отношения.

8.8. Хороших сотрудников сложно найти, поэтому сделайте все возможное, чтобы их удержать.

Следуйте рекомендациям, которые я давал ранее: выстраивайте значимые отношения и регулярно проверяйте, находитесь ли вы в согласии. Что самое важное, поощряйте людей говорить, как они воспринимают происходящее. У ваших сотрудников постоянно должна быть возможность персонального роста и развития. Как минимум на протяжении года человек должен получать индивидуальные рекомендации от наставника.

**Когда вы знаете, что
представляет собой
человек, вы знаете,
чего от него ожидать.**