

ТАЙЛЕР  
КОУЭН  
ДЭНИЕЛ  
ГРОСС

# СНАЧАЛА ЛЮДИ

КАК  
НАЙТИ ТЕХ,  
КТО ВЫВЕДЕТ  
КОМПАНИЮ  
НА НОВЫЙ  
УРОВЕНЬ



Перевод  
Алексея Захарова

МИО

**Тайлер Коуэн  
Дэниел Гросс**

**Сначала люди. Как  
найти тех, кто выведет  
компанию на новый уровень**

**Серия «Вовлеченный HR»  
Серия «МИФ Бизнес»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68901054](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68901054)*

*Тайлер Коуэн, Дэниел Гросс. Сначала люди. Как найти тех, кто выведет компанию на новый уровень: Манн, Иванов и Фербер; Москва;*

*2023*

*ISBN 978-5-00195-891-8*

### **Аннотация**

**Где найти талантливых сотрудников? И как помочь каждому раскрыть потенциал? Известный экономист Тайлер Коуэн и предприниматель Дэниел Гросс изучили искусство и науку поиска людей, обладающих творческим потенциалом, энтузиазмом и проницательностью.**

Коуэн и Гросс знакомят читателя с основными областями научных исследований, имеющими отношение к поиску талантов.

В том числе с тем, как проводить собеседование, насколько важен интеллект, как оценивать личность и сопоставлять личностные качества с работой, как оценивать талант в онлайн-взаимодействиях, таких как Zoom-звонки, почему талантливых женщин по-прежнему недооценивают и как их обнаружить, как понять особые таланты у людей с ограниченными возможностями или предполагаемыми недостатками и как скауты могут помочь в поиске талантов.

Вы научитесь задавать правильные вопросы, лучше проводить собеседования, создавать доверительную обстановку, читать язык тела и видеть реальность между строк звонкого резюме.

Эта книга поможет найти талантливых и трудолюбивых сотрудников и вывести компанию на новый уровень. А также оценить себя – то, какие свои качества нужно развивать, чтобы стать более ценным специалистом.

### **Для кого эта книга**

Для руководителей и HR-менеджеров, которые хотят находить правильных людей.

Для всех, кто хочет понять, какие свои качества нужно развивать, чтобы стать более ценным специалистом.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Глава 1. Почему талант важен	7
Глава 2. Как проводить собеседования и задавать вопросы	37
Конец ознакомительного фрагмента.	47

# Тайлер Коуэн, Дэниел Гросс

## Сначала люди. Как найти тех, кто выведет компанию на новый уровень

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.*

Copyright © 2022 by Tyler Cowen and Daniel Gross

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

\* \* \*

*Желаем, чтобы вы нашли друг друга*

# Глава 1. Почему талант важен

Эта книга началась с разговора.

Мы ищем таланты как одержимые – это часть нашей работы. Познакомившись несколько лет назад, мы стали обсуждать наши подходы к найму и насколько важны для нас обоих поиски редких, переворачивающих все с ног на голову талантов. Началось все с рабочего увлечения, но со временем выросло в полноценный взгляд на мир. Мы постоянно искали скрытые таланты в людях, с которыми встречались в разные моменты своей жизни.

Уже при первой встрече мы быстро начали обмениваться советами и вырабатывать новые гипотезы. Мы запустили канал в WhatsApp, чтобы продолжить диалог, дополняя его периодическими визитами и иногда совместными поездками, которые были мотивированы весельем, всепоглощающим озорством и желанием узнать что-нибудь ценное для практики. Что получится, если взять двух очень упрямых людей, работающих в сфере поиска талантов, и позволить им дразнить, подкалывать, даже накидываться друг на друга, ставить под сомнение предрассудки друг друга и несколько лет постоянно спорить – исключительно о поиске талантов?

Эта книга.

Тайлер помнит один из первых разговоров с Дэниелом.

Тот подчеркивал важность любительства и чудачества, отмечая, что многие серьезные революции в интернете начались с продуктов, которые казались нишевыми. Именно те, кто напряженно работает на удовлетворение узкой аудитории – и очень интенсивное, надо сказать, – развивают навыки и сети контактов, которые помогают затем продать этот продукт людям. Часто, если вы ищете стартап с действительно большим потенциалом, стоит сделать что-то противоречащее интуиции: найдите людей, которые стремятся, по крайней мере поначалу, обслуживать маленькие и странноватые аудитории.

Дэниел помнит, что именно от Тайлера услышал хороший вопрос для перспективных кандидатов: «Когда вы практикуетесь, какая часть ваших занятий похожа на игру гамм у пианистов?» Он поможет вам узнать, что делает соискатель для постоянного развития своих навыков, оценить эффективность этого занятия и, возможно, даже чему-то научиться. Кроме того, вы узнаете отношение кандидата к постоянному самосовершенствованию, которое выходит за рамки привычного. Если ваш кандидат не слишком много практикуется, его все равно можно нанять, но отнести в категорию «что видите, то и получаете», а это уже важная информация. Если же кандидат ежедневно и прилежно самосовершенствуется (возможно, даже в ущерб более типичным занятиям и общественной жизни), есть немалая вероятность, что он по-настоящему одержим творчеством и может многое

изменить.

Два вышеописанных случая связаны в первую очередь с посторонними людьми – все потому, что мы и сами в каком-то смысле «чужаки». Дэниел начал с геймерства и не получил высшего образования, а карьера Тайлера пошла на взлет в раннюю эпоху блогерства. Мы оба считаем себя примерами скрытых талантов, которые проявились не сразу, и именно поэтому хотим помочь вам найти других «чужаков» для ваших компаний.

Дэниел Гросс однажды описал себя так: «В юности я чувствовал себя посторонним, который заглядывает в чужой дом». До того как прийти в мир высоких технологий, Дэниел был одержим видеоиграми, но решил воспользоваться своим опытом соревнований, чтобы решать более масштабные и важные для общества проблемы. Технологическую карьеру он начал с компании Cue, которую у него выкупила Apple, когда ему было 23 года; он стал одним из директоров в Apple, когда компания переживала период едва ли не самого динамичного роста. Затем Дэниел стал основателем и партнером в Y Combinator, уважаемом инкубаторе стартапов из Кремниевой долины с рыночной капитализацией более 100 млн долларов. Там он помог построить, а затем институционализировать, пожалуй, самую влиятельную в мире систему для венчурного капитализма и поиска талантов. Кроме того, он стал бизнес-ангелом, разыскивающим перспективные компании и творческих людей на ранних этапах развития –

это, конечно, упражнение по поиску талантов<sup>1</sup>.

В 2018 г. Дэниел основал в Сан-Франциско Pioneer, компанию венчурного капитала. Она ищет новые таланты по всему миру, используя онлайн-методы и компьютерные игры в дополнение к обычным методикам – рекомендательным письмам и собеседованиям. Дэниел и Pioneer уверены, что могут найти *намного* больше талантов, чем сейчас, в том числе в новых и неожиданных местах. Они хотят встретить творческих людей, которых не замечает больше никто. Дэниел в основном ищет и финансирует потенциальных основателей компаний, но, конечно, подбирает сотрудников и для самой Pioneer – на различные должности на всех уровнях компании. Но не думайте, что Дэниел – исключительно практик: в свободное время он ищет в Google Scholar научные статьи о таланте, а затем пересылает их Тайлеру.

Тайлер – профессор экономики в Университете Джорджа Мейсона, где вот уже 30 лет подбирает преподавателей и аспирантов. Он возглавляет исследовательский Центр Меркатуса, где работают почти 200 человек. Там он управляет филантропическим фондом Emergent Ventures, цель которого – искать и финансировать таланты (обычно молодые). Он уже 18 лет ежедневно ведет блог Marginal Revolution, сайт по онлайн-обучению экономике Marginal Revolution

---

<sup>1</sup> Вот автобиографическое эссе Дэниела на сайте Medium: [Introducing Pioneer, August 10, 2018 // medium.com/pioneerdotapp/introducing-pioneer-e18769d2e4d0](https://medium.com/pioneerdotapp/introducing-pioneer-e18769d2e4d0). Остальной раздел, посвященный Дэниелу, написан Тайлером в одиночку.

University, а также подкаст Conversations with Tyler. Тайлер остается преподавателем, но почти каждый день занимается подбором персонала и проект-менеджментом.

Один из комментаторов его блога, Alastair, описал его так: «Тайлер по методам работы – бунтарь. Сверхвысокая скорость чтения, различные профессиональные должности, постоянное ведение подкастов и общение, одержимость обучением, безостановочные путешествия и невероятная выносливость позволяют ему получать намного больше разнообразных входных сигналов, – соответственно, это помогает ему создавать намного больше выходных сигналов. Но особенно блестяще он себя проявляет, оказываясь посередине. Он смотрит на мир как экономист, философ, психолог, социолог, антрополог, либерал и консерватор, глобалист и националист, иностранец и местный житель, критик и художник, работодатель/администратор и сотрудник, грантодатель и грантополучатель, интервьюер и интервьюируемый, учитель и ученик. Нет почти никого другого, кто смотрел бы на мир как Тайлер, потому что ни у кого нет сравнимого количества или разнообразия входных сигналов или режимов работы ума. Даже если он приходит к общепринятым выводам, его рассуждения и мнения трудно назвать общепринятыми»<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> What Will You Do to Stay Weird? Marginal Revolution (blog), December 24, 2019 // [marginalrevolution.com/marginalrevolution/2019/12/what-will-you-do-to-stay-weird.html#comments](http://marginalrevolution.com/marginalrevolution/2019/12/what-will-you-do-to-stay-weird.html#comments).

Если посмотреть на наши должности, можно подумать, что мы сильно отличаемся друг от друга; более того, Дэниелу сейчас под тридцать, а Тайлеру – под шестьдесят. Дэниел родился в Израиле (в американской семье) и переехал в Сан-Франциско, Тайлер родился в Нью-Джерси, а оказался на севере Виргинии. Дэниел кажется немного ворчливым, а Тайлер – отрешенным. Дэниел каждый раз искренне удивляется, когда Тайлер его дразнит. Дэниел плавает с аквалангом и слушает электронную танцевальную музыку, а Тайлер играет в баскетбол, слушает Бетховена и индийскую классическую музыку. Дэниел ненавидел старшие классы школы и бунтовал против учебы, а Тайлер их игнорировал. Но есть у нас и общие черты: упрямое любопытство, любовь к идеям и готовность настойчиво продираться сквозь трудные проблемы. Вот так и получилось: однажды мы начали разговор, и он до сих пор не закончился.

Эти отношения завязались 1 февраля 2018 г., при первой же встрече Дэниела и Тайлера на групповом ужине – своеобразном неформальном салоне в приватном зале ресторана в Сан-Франциско. Тайлер приехал в гости к друзьям, и его пригласили на мероприятие, которое было интересно само по себе, поскольку дало возможность заглянуть в мир британской политики. Но еще Тайлер заметил Дэниела, с которым не был знаком. Дэниел сидел в углу большого стола и больше молчал, чем говорил, но Тайлер сразу обратил внимание, как быстро и четко Дэниел воспринимает все проис-

ходящее. «Что это за молодой парень? – подумал он. – Что означает его ироничная улыбка?» Еще Тайлеру сразу бросилось в глаза, насколько внимательно к словам Дэниела прислушиваются другие присутствующие, в том числе выдающиеся основатели компаний из Кремниевой долины и венчурные капиталисты.

Дэниел, впервые увидев Тайлера, сразу заметил его знаменитую ныне сумку-шопер. Этот простой аксессуар, в котором лежали iPad и несколько книг, отлично соответствует эстетике мистера Коуэна – эксцентричной, практичной и нетрадиционной. Богачи, владельцы «старых денег», такие штуки с собой не таскают. После того как все расселись, начались дискуссии за столом. Подобные мероприятия, на которых идеями бросаются как из пулемета, часто позволяют быстро понять, что на самом деле больше интересует человека – статус или идеи. Вы видите его таланты. Искатели статуса стараются в первую очередь привлечь внимание тех, кого считают элитой. Искатели идей же стремятся расширить свои познания и стимулировать любопытство – они обращаются сразу ко всем присутствующим и удерживают внимание группы. Их резервная валюта – интрига, гипотезы нередко формулируются как вопросы, а не утверждения. Дэниел понял, что Тайлер обладает такой творческой искрой. В групповых разговорах им удавалось привлечь внимание друг друга и проследить за темами и точками зрения друг друга – это хороший признак того, что им стоит поговорить подробнее.

К концу вечера оба уже воспринимали свой диалог в общих терминах.

После каждой новой встречи мы договаривались о следующей и во время обеда в китайском ресторане в Сан-Франциско в 2019 г. решили написать эту книгу. План удалось составить быстро; мы оба согласились, что главное – начать, а потом плоды интеллектуальных трудов придут к нам сами. Тайлер помнит, что чувствовал себя очень виноватым во время разговора: пришлось сообщить Дэниелу, что он не сможет начать работу над проектом в ближайшие несколько месяцев, поскольку сначала нужно исполнить маркетинговые обязательства по предыдущей книге (Тайлера просто *besit*, когда люди не могут приступить к работе сразу). Однако Дэниел заметил, что Тайлер очень недоволен, и это его настолько порадовало, что он не смог отказаться от проекта.

Затем мы решили, что эта книга должна предлагать читателю (помимо прочего) еще и высокоуровневое описание интеллекта, личных качеств и методик собеседования – объединить устные предания мифологии венчурного капитала и новые взгляды на поиск разнообразных талантов. Идеи этой книги должны быть применимы и для стартапов, и для старой доброй традиционной экономики.

Очевидно, талантливых людей ищут очень многие, но поиски не всегда заканчиваются успешно. По данным Conference Board Annual Survey, поиск талантов – главный

интерес и исполнительных директоров, и других высших руководителей. Более того, недоступность необходимых навыков и талантов считается угрозой № 1 для бизнеса. Когда мы общаемся с директорами, главами некоммерческих организаций или венчурными капиталистами, оказывается, что они одержимы этой темой – недостатком настоящих талантов и методами их поиска<sup>3</sup>.

Сейчас это справедливо как никогда: рекордное количество сотрудников увольняются с работы и переосмысливают свое будущее, отчасти из-за пандемии COVID-19. Мы входим в дивный новый мир, где люди все больше работают удаленно, а это означает, что многие таланты придется переоценить для мира, где главным средством для установления связей и организации собраний служит Zoom.

Конечно, поиск талантов не только работа и бизнес. Это и назначение стипендий, организация прослушиваний, выбор нужного спортсмена на драфте, приглашение правильных соавторов, даже выбор друзей и партнеров. Поиск талантов – один из важнейших видов деятельности в жизни почти любого человека. Илон Маск лично проводил собеседования с первыми *тремя тысячами* сотрудников SpaceX, желая убедиться, что компания нанимает действительно са-

---

<sup>3</sup> Cappelli P. Your Approach to Hiring Is All Wrong // Harvard Business Review, May – June 2019; Todd S. CEOs Everywhere Are Stressed About Talent Retention – and Ignoring Obvious Solutions for It // Quartz, January 15, 2020.

мых подходящих людей<sup>4</sup>.

Не нужно считать поиск талантов проблемой, которая волнует только босса или отдел подбора персонала. Если вы хотите, чтобы ваш талант обнаружили, едва ли не самым ценным для вас будет знать, что думают о нем другие люди (или что должны думать). Это позволит вам продемонстрировать интересные и ценные черты, которые иначе потенциальные работодатели просто не заметят. Вам нужно думать о том, как оценивать талант, не меньше, чем руководителю.

*Почти все люди либо ищут таланты в других, либо стремятся похвастаться своими.* Вам же важно, насколько талантливы ваши коллеги и руководитель, верно? Вы ведь хотите работать с как можно более талантливыми людьми, особенно если они вами управляют. Это один из хороших способов прокачать и свой талант. Решение пойти на работу или воспользоваться возможностью почти всегда связано с другими людьми – с теми, с кем вам предстоит работать и кому подчиняться, независимо от вашего положения в иерархии.

Умение обнаруживать недооцененные таланты имеет и практическую ценность: оно даст вам или вашей организации серьезное преимущество. Крупные компании могут позволить себе переплатить «очевидным» талантам, но, если вы работаете в маленьком учреждении, вы не сможете с ними

---

<sup>4</sup> Berger E. Liftoff: Elon Musk and the Desperate Early Days That Launched SpaceX. New York: William Morrow, 2021. P. 20.

конкурировать. А вот если вам удастся найти женщину на закате карьеры, которую до этого никто не замечал, или продюсера, который не вписывается в жесткие рамки, или скрытого гения, вы сможете создать уникальную, мотивированную и верную вам команду. Если же вы работаете в крупной и известной организации, то, вполне возможно, видите ползучее распространение крещенциализма<sup>5</sup> и до предела забюрократизированных процедур подбора персонала, а не поиск новых вдохновленных талантов, благодаря которым ваша компания когда-то прославилась. Возможно, будет лучше, если ваша организация снова начнет больше рисковать – естественно, просчитанно.

И прежде всего мы выступаем против бюрократического подхода к поиску талантов, который оказывает медвежью услугу американской экономике, а также многим жителям США и других стран, и стремимся его реформировать. Мы называем бюрократическим подход, который старается свести к минимуму ошибки и убытки и больше всего ценит консенсус. Он требует, чтобы все играли по одинаковым, чрезмерно жестким правилам, чтобы индивидуальность скрывалась или даже искоренялась и чтобы никто никогда и никуда не торопился. Тогда можно успеть придумать еще какой-нибудь набор бесконечных процедур. В итоге все сво-

---

<sup>5</sup> Распределение людей по позициям (в том числе на работе) на основе формальных свидетельств об их квалификации; оценка на основе уровня образования. *Здесь и далее там, где это не оговорено особо, примечания даны редактором.*

дится к процессу найма, в котором главную роль играют «костыли» и «трясина» (сейчас два этих термина становятся очень популярны в политологии) и который привлекает соискателей в основном со схожим темпераментом. Почти всем вам известна стандартная бюрократическая процедура собеседования. В комнате собирается кучка людей, вооруженных заранее подготовленными вопросами (и ответами); сам процесс для них часто скучен, и они надеются, что хоть что-то получится. Они хотят найти кого-то «достаточно хорошего», кто способен обеспечить консенсус, вести себя порядочно и прежде всего поменьше возражать другим.

Мы реалисты и понимаем, что от этих подходов никогда не удастся избавиться полностью, хотя бы потому, что бюрократия распространена слишком широко. Тем не менее в деле подбора персонала мы революционеры, и нам кажется, что многие из вас способны на что-то лучшее, чем типичный подход. Когда речь пойдет о талантах, *мы попытаемся научить вас, как думать вне бюрократических рамок.*

В этой книге мы говорим об очень специфическом типе таланта – творческой искре. Именно для него бюрократический подход смертельно опасен. Говоря о творческой искре, мы имеем в виду людей, которые генерируют новые идеи, основывают новые учреждения, разрабатывают новые методы применения известных продуктов, возглавляют интеллектуальные или благотворительные движения либо вдохновляют других своим присутствием, лидерством и харизмой незави-

симо от контекста. Все эти люди обладают даром: они могут улучшить мир, переосмыслив будущее, сделав его другим и лучшим. И поскольку таких людей нередко найти нелегко, они способны оказаться на любом уровне организации. Это может быть исполнительный директор или другой высший руководитель, а также новый директор по маркетингу, который поставит ваш традиционный подход к рекламе с ног на голову, или даже интерн, который спросит: «Почему бы нам не запустить новый подкаст?» Если вы хотите найти таланты, находящиеся на пути наверх, – а мы считаем, что действовать надо именно так, – вам нужно отточить навыки поиска творческой искры, а не просто людей с длинным списком достижений.

Вопрос поиска талантов – на самом деле важнейший. Когда мы – Дэниел и Тайлер – читаем предложения по проектам, которые оказываются на наших столах, мы часто видим, что по-настоящему редкий ресурс – именно талант, а не деньги. Тайлер читает предложение по созданию мозгового треста в Индонезии, но кто будет директором и кто станет собирать деньги? Дэниел читает предложение о добыче ресурсов на астероидах в глубоком космосе, но найти человека, обладающего одновременно и достаточной хуцпой<sup>6</sup>, и авторитетом, чтобы повернуть такой межпланетный проект, очень сложно. «Кто будет драйвером этого проекта?» – такой вопрос звучит снова и снова, и вы наверняка тоже сталкива-

---

<sup>6</sup> Наглость, нахальство (идиш). *Прим. пер.*

лись с ним в своей работе. Слишком часто хорошего ответа не находится – не потому, что соответствующего таланта не существует, а потому, что его трудно найти и мобилизовать. Работники и лидеры, которые могут по-настоящему добиться цели, в большом дефиците, причем неважно, о какой именно работе речь: строительстве новой церкви, написании нового поп-хита или основании успешной компании, которая даст надежные рабочие места многим другим талантливым соотрудникам.

Талант – настолько редкий и важный ресурс, что это проявляется даже на уровне макроэкономики. Проще говоря, талантливых работников меньше, чем капитала, который готов их финансировать. Об этом свидетельствуют сравнительное изобилие венчурных компаний и так называемый избыток сбережений. Японский конгломерат SoftBank, на счетах которого лежат миллиарды, превратился в крупнейшую в мире венчурную фирму, но ему не всегда удается найти правильные возможности и он совершает немало ошибок, например финансирование WeWork и ее основателя и исполнительного директора Адама Неймана. Фонды национального благосостояния таких разных стран, как Сингапур, Норвегия и Катар, ищут новые, все более разнообразные способы вложения излишков средств. У них есть деньги, и они нуждаются в талантах, которые всегда будут в дефиците<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Создавая эту книгу, мы убедились, что отрицательная или почти отрицатель-

Если посмотреть на кривую роста производства в США начиная с 1960 г., то, по лучшим доступным оценкам, не менее 20–40 % этого роста было обеспечено более эффективным распределением талантов. В 1960 г. страна на удивление плохо распоряжалась доступными талантами – отчасти из-за предрассудков и ошибочных представлений. Например, 94 % врачей и юристов были белыми мужчинами. В 1952 г., когда Сандра Дэй О’Коннор<sup>8</sup> показала третий результат среди выпускников своего курса в Гарвардской юридической школе, она смогла получить лишь должность секретаря юриста. И в прежние времена, и *даже сейчас* мы не всегда даем самым продуктивным сотрудникам работу, которая подходит им лучше всего. Иными словами, мы недостаточно использовали и используем человеческий талант – можно даже сказать, что он пропадает втуне. Это плохо для экономики, но это еще и человеческая трагедия для тех, кому не удалось подняться на новый уровень. Она вредит нашему духу и моральному состоянию<sup>9</sup>.

Когда звучит слово «дискриминация», мы в первую очередь

---

являющаяся доходность по безопасным гособлигациям – распространенное во всем мире явление, а в эти бумаги вложены триллионы долларов. Что это значит с операционной точки зрения? Спрос на кредиты и капитал недостаточно высок, чтобы сделать доходность положительной; иными словами, дефицита капитала не наблюдается. На самом деле в дефиците талант.

<sup>8</sup> Первая женщина, назначенная в Верховный суд США. *Прим. пер.*

<sup>9</sup> На эту тему см. статью Hsieh C.-T., Hurst E., Jones C.I., Klenow P. J. The Allocation of Talent and U.S. Economic Growth // *Econometrica*. 2019. September. Vol. 87. № 5. Pp. 1439–1474.

редь вспоминаем о расе, поле или сексуальной ориентации. Эти проблемы до сих пор очень серьезны; они настолько глубоко укоренились, что из-за них американское общество наделало и множество других ошибок, связанных с распределением талантов. Использовали ли мы максимально эффективно «ботаников» и интровертов в 1970-е? А как насчет людей с ограниченными возможностями, или недавно прибывших иммигрантов, или низкорослых? Предвзвещения искажали – и до сих пор искажают – многие наши решения, связанные с поиском и распределением талантов.

Данные о доходах американцев показывают, что талант все больше становится ограничением. Если посмотреть на цифры за 1980–2000 гг., то главным драйвером разницы в доходах – примерно в 75 % случаев – было наличие или отсутствие высшего образования либо ученой степени. Но вот когда мы смотрим на рост разницы в доходах в 2000–2017 гг., то на долю образования приходится уже всего 38 % разницы. (На данном этапе достаточно знать, что если каким-то фактором объясняется 100 % разницы, то он объясняет ее полностью, меньшие цифры означают более слабую связь, 0 % – полное отсутствие связи. Падение с 75 до 38 % – весьма значительное снижение объяснительной силы.) В этот последний период неравенство доходов по большей части наблюдается *внутри* одних и тех же образовательных групп. Иными словами, само по себе образование может довести вас лишь до определенного уровня; реальную раз-

ницу даст ваш талант, выходящий за рамки образования<sup>10</sup>.

Глобализация тоже заметно повысила важность таланта: сейчас возможности его обнаружить беспрецедентны. Возьмем для примера Нигерию: 30–40 лет назад недоедание в этой стране было настолько распространено, а система образования была такой плохой, что у большинства талантов, как реальных, так и потенциальных, в принципе не имелось шансов. Сейчас условия жизни в стране очень неравные и часто ужасные, однако появилась довольно значительная прослойка среднего (и высшего) класса. Множество нигерийских предпринимателей открывают новые компании – и в Африке, и в мире, – и их число будет только расти. В Англии многие школьники с лучшими оценками по математике – нигерийского происхождения, а в США американцы с нигерийскими корнями медленно, но верно поднимаются в иерархии доходов. Но это вовсе не значит, что все нигерийцы нашли себе подходящее место в жизни, – это опять же говорит о том, что поиск и оценка талантов далеко не на самом высоком уровне, а у вас как искателя талантов есть вполне реальные возможности.

Креденциализм, одно из худших проявлений бюрократического подхода к найму, представляет проблему и при поиске талантов. Многие должности, для которых несколько

---

<sup>10</sup> Autor D., Goldin C., Katz L. F. Extending the Race Between Education and Technology. National Bureau of Economic Research working paper 26705, January 2020.

десятков лет назад было вполне достаточно школьного аттестата, сейчас требуют как минимум диплома бакалавра, а то и ученой степени. В газете New York Times писали, что туда, куда раньше брали бакалавров, сейчас могут попасть только магистры. Неужели офицеру сил правопорядка или менеджеру по строительству обязательно нужен модный ныне магистерский диплом? Этот же вопрос можно задать и иначе: если мы требуем магистерскую степень, не упускаем ли мы из виду людей с более релевантными навыками и талантами, которые лучше подошли бы для этой работы? Креденциализм важен: он помогает сузить диапазон потенциальных соискателей. Но когда из-за него принимают ошибочное решение, от этого страдают и кандидат, и работодатель; оно ограничивает экономическую и социальную мобильность тех, кто не может получить ученую степень, и стимулирует инвестиции в формальное образование. Если мы хотим избавиться от избыточного креденциализма и стать миром возможностей, нам нужно учиться лучше искать таланты<sup>11</sup>.

Не забывайте, что подход венчурных капиталистов или Кремниевой долины к поиску талантов таков: самый большой грех – это упущение. Проще говоря, если вы вен-

---

<sup>11</sup> Pappano L. The Master's as the New Bachelor's // The New York Times, July 22, 2011; 37 Percent of May 2016 Employment in Occupations Typically Requiring Postsecondary Education. Bureau of Labor Statistics, June 28, 2017 // [bls.gov/opub/ted/2017/37-percent-of-may-2016-employment-in-occupations-typically-requiring-postsecondary-education.htm](https://bls.gov/opub/ted/2017/37-percent-of-may-2016-employment-in-occupations-typically-requiring-postsecondary-education.htm).

чурный капиталист и в этом году упустили основателя по-настоящему успешной компании, то вы потеряли кучу денег, а то и работу. На вершину каждый год пытаются забраться тысячи основателей стартапов, но лишь семь-восемь из них добьются успеха и только одна или две компании по-настоящему смогут преобразить рынок. Так что упустить новую сенсацию – отличный способ потерять деньги. Венчурные капиталисты и технологические компании, конечно, не доминируют в нашей экономике, но мы можем позаимствовать у них некоторые полезные методы: как заглянуть за рамки послужного списка и найти тайные источники преобразующих талантов.

Поиск талантов – это по определению оптимистическое предприятие, основанное на предпосылке, что в нашем мире всегда можно обнаружить новую ценность. Но вдобавок это творческий навык вроде музыкального или художественного вкуса. Его нельзя отточить с помощью шаблонных собеседований, группового мышления, алгоритмов, изучения презентаций в PowerPoint или простых формул.

Все говорят о впечатлении, которое производит кандидат. Но в венчурных компаниях Дэниел придает значение нестандартной эмоции – страху, особенно когда основатель стартапа начинает свой питч, а он чувствует непонятный страх, вызванный беззастенчивой амбициозностью и драйвом собеседника, его готовностью сделать *что угодно* ради успеха. Дело не в том, что основатель пытается запугать его:

он просто сочтется амбициями, и Дэниел это чувствует. Если Дэниел слегка побаивается собеседника, то обращает на него особое внимание. Основатель компании в XXI в. чем-то походит на пирата XVI в.: это чужак, который переполнен энергией и дерзкой харизмой. Иногда Дэниел основывает свои инвестиционные решения на рыночных соображениях: было очевидно, что Opendoor может стать крупной компанией. Но иногда его решения базируются на общении с основателем: Instacart, Cruise и Embark – вот лишь несколько примеров невероятно выгодных инвестиций, где путь к прибыльности был неочевидным, зато основатели – грозными.

Талант невероятно важен, и мы были поражены, узнав, что никто еще не написал универсальной книги советов по поиску талантов, похожей на «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» Дейла Карнеги для продавцов, «Высокоэффективный менеджмент» Энди Гроува для исполнительных директоров или «Психологию влияния» Роберта Чалдини для маркетинга и личных отношений. Вместе с тем существует обширная литература о таланте и их поиске в разных отраслях, например психометрии, менеджменте, экономике, социологии, образовании, истории живописи и музыки и спорте. Мы поделимся с вами лучшими из этих идей, профильтрованными через наши воззрения и практический опыт и поданными в удобоваримой, легко воспринимаемой форме.

В любой книге о поиске талантов обязательно должны

рассматриваться фундаментальные вопросы о человечестве и человеческом поведении – в частности, какие черты характера коррелируют с креативностью и предсказывают, насколько хорошо человек сможет воспользоваться своими творческими способностями, чтобы по-настоящему что-то изменить в своей сфере. Какие черты помогают (или мешают) людям эффективно работать с другими или выдумывать новые идеи? Можно ли оценить креативность человека по его личным качествам или коэффициенту интеллекта? Или ее нельзя ни к чему свести – мы интуитивно ее замечаем, но в каждом случае она уникальна? Какие типы людей способны довести дело до конца? Искусство и наука поиска талантов отвечают на все эти вопросы и дают нам новый способ восприятия окружающего мира.

В наших многочисленных разговорах мы пришли к выводу, что неспособность мира найти и мобилизовать достаточно талантливых людей – один из самых позорных провалов нашего времени, так что это еще и книга о борьбе за социальную справедливость. Мир необузданного неравенства и недостаточных возможностей – это, помимо прочего, еще и мир, который не умеет находить и мобилизовать таланты. Слишком многие потенциально высокопродуктивные люди не задействуются в полной мере, и это вредит и им, и обществу. Идея, что «поиск талантов – одна из тех отраслей, в которых мы реально очень плохи», представляет собой радикальную реконцептуализацию причин, по которым мно-

гие аспекты нашего мира свернули не туда. Традиционный бюрократический подход к поиску талантов не ставит перед собой *цели* быть дискриминационным, но сосредоточение на послужных списках, иерархиях и консенсусах не идеальные условия для того, чтобы дать шанс чужакам и аутсайдерам. Соответственно, мы сосредоточимся на таком вопросе: как вам, действуя в рамках нынешних структур, сделать мир лучше, давая другим людям, которых в обычных условиях вы и не заметили бы, заслуженные возможности. Сейчас часто говорят о том, что усилия по обеспечению разнообразия и инклюзивности основаны на структурных недостатках наших общественных институтов. Улучшив навык поиска талантов, вы получите в свое распоряжение еще один способ оказать непосредственное положительное влияние на общество.

Прежде чем продолжить, изложим для вас четыре главных принципа, на которых основаны наши подходы. Эти темы будут регулярно подниматься на страницах книги; это обобщенные уроки, которые полезны для любых проблем с поиском талантов, да и многих других жизненных дилемм.

## **Поиск талантов – это искусство и наука**

Улучшить навыки поиска талантов возможно, если вы будете достаточно учиться и практиковаться: опытный поклонник баскетбола понимает игру лучше, чем новичок, а что-

бы стать ценителем музыки, живописи или кинематографа, нужно изучать эти отрасли искусства, даже если в них не всегда есть четкие критерии качества. Вы вкладываетесь в навыки распознавания закономерностей, которые полезны в вашей отрасли, хотя большинство ваших решений нельзя будет свести к некоему простому принципу. «Красные картины всегда хорошие» – это дурацкое правило, но, если вы изучите применение красного цвета Тицианом или Мондрианом, это поможет вам распознавать другие таланты и другие эффективные способы рисования красным. То же верно и для поиска талантов в целом. Нужно разбираться и в науке, и в искусстве поиска талантов; искусство – поиск общих тенденций, которые не назовешь правилами, и их проявлений у конкретных талантливых людей. Это поможет вам развить интуицию и позже найти кого-то еще с хорошим потенциалом.

Самые знаменитые и успешные искатели талантов перерабатывают феноменальные объемы данных, но задействуют и интуицию. Питер Тиль открыл и помог мобилизовать таланты Илона Маска, Рида Хоффмана, Макса Левчина, Марка Цукерберга и других, в том числе Стива Чена, Чада Хёрли и Джаведа Карима (создателей YouTube), Джереми Стопплена и Рассела Симмонса (создателей Yelp). Его подход трудно описать механической формулой, а сам Питер занимался гуманитарными науками – философией и юриспруденцией, – но не точными науками или технологиями. Мно-

гие его текущие интересы связаны с религией: он изучал Библию под руководством французского антрополога и философа Рене Жирара, который был его профессором в Стэнфорде. Подход Питера таков: он устраивает очень серьезные философские и даже моральные проверки собеседникам. Дело тут даже не в том, согласны ли вы с взглядами Питера на политику или даже с его моралью. В контексте венчурного капитала, по мнению Питера, моральные суждения – едва ли не самые пронизательные и мотивированные источники идей. Это помогает ему оценивать таланты с разных сторон. Нам кажется, что Питер на самом деле задает вам вопрос, заслуживаете ли вы успеха в том виде, в каком он его понимает, и получает дополнительную информацию из этой личной, глубоко эмоциональной «линии допроса». Именно моральные суждения нередко пробуждают нашу самую глубокую и энергичную интуицию.

Майкл Мориц – еще один великолепный оценщик таланта. Он сотрудничал со Stripe, Google и PayPal и обладает выдающимся чутьем на таланты, многие в отрасли называют его лучшим. До прихода в Sequoia Capital он работал журналистом, и мы считаем, что это помогает ему лучше определить, кто талантлив, а кто нет. Подход Тиля более философский, а Мориц ищет в человеке историю об искренней энергии, и его искусство – находить такие истории. Рассказ об исключительной выносливости, особенно в детстве, привлечет внимание Морица. Люди, пережившие трудности, становят-

ся воинственными, им хочется «всем показать», и Мориц обнаружил, что это коррелирует с успехом. Мориц не случайно работал со знаменитым футбольным тренером Алексом Фергюсоном над его автобиографией; в книге Фергюсон рассказывает, что величайшие футболисты, например Криштиану Роналду и Лионель Месси, одержимы самосовершенствованием, и это ставит их выше всех. Мориц понимает, что самые перспективные соискатели не всегда приходят с багажом успехов за плечами – скорее это те, кто готов работать прилежнее всех, чтобы добраться до вершины.

Научная сторона поиска талантов важнее всего, когда у вас есть большой массив данных об уже существующих возможностях. В спорте удалось добиться серьезного прогресса при отборе и найме талантливых игроков в основном благодаря измерениям. Вы хотите оценить молодого бейсбольного питчера? Начать, конечно, можно со скорости, которую он придает мячу при броске, но в наши дни вам еще нужно измерить скорость и тип вращения.

Революция, которую Билли Бин устроил в бейсболе (Майкл Льюис написал о ней книгу *Moneyball*<sup>12</sup>, а затем по ней сняли хитовый фильм «Человек, который изменил все» с Брэдом Питтом), стартовала с команды Oakland Athletics в начале этого тысячелетия; средненькая и ничем не примечательная команда сумела в 2002 и 2003 гг. выйти в плей-офф.

---

<sup>12</sup> Издана на русском языке: Льюис М. [Moneyball. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Философия Moneyball, если упростить ее, – это использование статистики для поиска игроков и стратегий, которые оставались недооцененными бейсбольным истеблишментом. Какое-то время Oakland Athletics удавалось находить и развивать таких игроков, которых не могли отыскать другие команды. Схожий акцент на большие данные стали делать и в большинстве других популярных видов спорта: например, в НБА теперь забрасывают больше трехочковых, и команды начали выбирать на драфте и выставлять на площадку игроков, которые лучше с этим справляются. Цифры хороши, когда ими можно воспользоваться, но нужно понимать, что часто они неважны<sup>13</sup>.

## **Развитие настроения на поиск талантов**

Мы надеемся, что подогреем ваш интерес к талантам во всех аспектах вашей жизни и вы будете думать и говорить

---

<sup>13</sup> Мы не будем писать о новых программах поиска талантов, основанных на искусственном интеллекте, – их используют, например, HireVue и Pymetrics. Пока не наступило время, когда можно загрузить послужной список, демографические данные и запись интервью в черный ящик ИИ и получить полезные ответы. Поговаривают об измерении мозговых волн и других биометрических данных в реальном времени, а также исследовании профилей в соцсетях, но и к этому мы относимся скептически, по крайней мере пока. Сейчас подобные программы не избавляют нас от потребности в человеческих оценках, и именно им посвящена книга. Об измерении мозговых волн и других, еще более умозрительных методах см. Schellmann H. How Job Interviews Will Transform in the Next Decade // The Wall Street Journal, January 7, 2020.

о таланте так много, как это возможно, не только на работе. Попробуйте разбираться в людях, с которыми встречаетесь, и анализировать ситуации, в которых оказываетесь, даже если явной практической пользы в этом не видите. Обращайте внимание на таланты, не связанные с вашей работой (например, в спорте, индустрии развлечений, политике или даже сплетнях о знаменитостях), и попробуйте разобраться, кто из них действительно талантлив, а кто нет. Если вы встретитесь с другими оценщиками талантов, обязательно воспользуйтесь возможностью и заведите разговор о таланте. Чтобы лучше оценивать его, вам необходимо постоянно проверять и оттачивать навыки, наблюдая за естественным экспериментом, который представляет собой повседневная жизнь. Сделайте оценку таланта одним из ваших хобби.

## **Научные исследования важны, но внимательно читайте источники**

Мы немало узнали из научных исследований о поиске талантов, но вдобавок обнаружили, что некоторые авторы делают слишком смелые заявления. Многие результаты невозможно повторить, или они изначально неубедительны, или применимы только в очень узком контексте. Например, мы увидим, что качество, которое называют стойкостью, действительно важно, но если посмотреть на цифры, то упорство – черта, которая гораздо важнее, чем одна толь-

ко страсть. Мы договорились, что не будем основывать наши выводы только на названиях научных статей: мы тщательно проверяли методы, глубину окружающей литературы, качество и специфичность данных, а также соответствие выводов свидетельствам практиков. Иногда мы полагаемся в первую очередь на интуицию и опыт, а не на результаты исследований, и это мы тоже ясно даем понять.

Кроме того, мы призываем вас относиться с долей скепсиса к гиперболам, часто звучащим на страницах книг о менеджменте и технологиях, особенно таким, которые утверждают, что нашли «ту самую вещь (или три вещи), которая сделает вас лучше». Всегда спрашивайте: в каких отраслях это может сработать? Может ли это *не* сработать? Когда это работает, а когда нет? Последний вопрос мы называем «поиск вариаций поперечного сечения». Если вы не понимаете, когда то или иное утверждение может быть неверным, то, скорее всего, в целом не понимаете утверждения, так что вам не нужно слишком на него полагаться. Именно понимание контекста помогает распознавать таланты.

Мы оба фаллибилисты<sup>14</sup> – этот термин в последнее время популяризировал ирландский технологический предприниматель, исполнительный директор Stripe Патрик Коллисон.

---

<sup>14</sup> Фаллибилизм (от лат. fallibilis – подверженный ошибкам) – одно из направлений постпозитивизма, разработанное Чарльзом Сандерсом Пирсом. Суть его в том, что научное знание никогда не бывает окончательным, существует только промежуточная интерпретация истины, которая впоследствии будет заменена лучшей. *Прим. пер.*

Мы расскажем вам еще и о том, что вы считаете верным, хотя на деле это не так. Например, для многих должностей интеллект и показатель IQ в реальности далеко не так важны, как кажется умным людям. Отказаться от ложных знаний и быть открытыми сюрпризам – очень важные навыки, которые помогут вам найти ранее неизвестный талант.

## **В оценке таланта есть своя этика**

Наконец, мы понимаем, что поиск талантов – нелегкое предприятие с моральной точки зрения. Для большинства должностей соискателей намного больше, чем победителей, и часто результатам собеседования рад только один человек. Большинству кандидатов приходится отказывать. Более того, если вы действительно хорошо умеете оценивать талант, то, по сути, говорите людям: «Нет, мы отказали вам не потому, что у вас некрасивые ботинки или вы ходили не в ту школу. Проблема *в вас самих*». Высказывать такую оценку не совсем комфортно – даже если это ваша обязанность, даже если это в долгосрочной перспективе будет полезно для тех, кто получил отказ.

Если ваша цель – основать или возглавить компанию, нужно избавиться от «бабочек в животе» и рассуждать здраво. Какая практическая альтернатива существует? Не каждый может стать исполнительным директором; и с практической, и с моральной точки зрения лучше оценивать людей

индивидуально, а не полагаться на групповые стереотипы, даже если вам для этого придется жестоко, нелюбезно описать недостатки собеседника. Вы можете принести миру огромную пользу, если станете хорошим оценщиком таланта. Однако мы не утверждаем, что эта книга вас только порадует. Если вы будете более искушенным ценителем талантов и добродетелей других, у вас улучшится и навык безжалостного выявления причин человеческой неудачи. Таково оно, бремя знания.

Чтобы правильно использовать эту книгу, вам понадобится своеобразный диалектический взгляд. Вы должны одновременно держать в голове и чудеса человеческих достижений, и причины неудач, не боясь противоречий. Чудеса, конечно, должны выглядеть ярче (в целом мир все-таки прекрасен), но благодаря этому балансу вы сможете смотреть на талант с нескольких сторон, чтобы добиться максимального положительного эффекта. Тогда вы найдете людей, которые поспособствуют вам в достижении миссии, помогут им сделать следующие шаги к их целям и избежать вреда, который могли бы нанести, направив их по неверному пути: тогда им пришлось бы разворачиваться и возвращаться к отправной точке.

## **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 Дос, в котором пишется книга, еще один Google Дос

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 [Fir], 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 время<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Khwaja M., Matic A. Personality Is Revealed During Weekends: Towards Data Minimisation for Smartphone Based Personality Classification. Working paper, July 29, 2019 // [arxiv.org/abs/1907.11498](https://arxiv.org/abs/1907.11498).

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 занятиям<sup>16</sup>.

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

---

<sup>16</sup> Macnamara B. N., Maitra M. The Role of Deliberate Practice in Expert Performance: Revisiting Ericsson, Krampe & Tesch-Römer // Royal Society Open Science. 2019. August. Vol. 6. № 8. P. 190327 // [dx.doi.org/10.1098/rsos.190327](https://doi.org/10.1098/rsos.190327).

**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 УС – 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

---

<sup>17</sup> Cowen T. Sam Altman on Loving Community, Hating Coworking, and the Hunt for Talent // Conversations with Tyler (podcast), February 27, 2019 // [medium.com/conversations-with-tyler/tyler-cowen-sam-altman-ai-tech-business-58f530417522](https://medium.com/conversations-with-tyler/tyler-cowen-sam-altman-ai-tech-business-58f530417522).

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 бюрократиче-

ского 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)<sup>18</sup>.

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 убедить-

---

<sup>18</sup> Хорошая современная книга о вопросах макроэкономического и организационного уровня – Bryar C., Carr B. *Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon*. New York: St. Martin's Press, 2021.

ся 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 информацию<sup>19</sup>.

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

---

<sup>19</sup> Типичная статья против собеседований: Laskow S. Want the Best Person for the Job? Don't Interview // The Boston Globe, November 24, 2013. Или еще одна: Dana J. The Utter Uselessness of Job Interviews // The New York Times, April 8, 2017, с очень неудачным названием и ссылающаяся всего на одно специфическое исследование. Метаанализ, посвященный ценности структурированных интервью: Huffcutt A. I., Arthur W. Jr. Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs // Journal of Applied Psychology. 1994. Vol. 79. № 2. Pp. 184–190. См. также более современную статью на ту же тему: Macan T. The Employment Interview: A Review of Current Studies and Directions for Future Research // Human Resource Management Review. 2009. Vol. 19. Pp. 201–218.

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 отказаться 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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.