



It's Not the How
or the What but
the Who: Succeed
by Surrounding
Yourself with
the Best

Claudio
Fernández-Aráoz

Окружи себя лучшими

Клаудио Фернандес-Араос

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг. Саммари

Smart Reading

**Окружи себя лучшими. Клаудио
Фернандес-Араос. Саммари**

«Смарт Ридинг»

2023

Smart Reading

Окружи себя лучшими. Клаудио Фернандес-Араос. Саммари / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2023 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг. Саммари)

Это саммари – сокращенная версия книги «Окружи себя лучшими» Клаудио Фернандеса-Араоса. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. 600 инженеров-звезд из Apple всего за два года смогли разработать революционную операционную систему OSX. Для сравнения: чтобы создать операционную систему Windows Vista, оказавшуюся в итоге неудачной, компании Microsoft потребовалось 10 тысяч инженеров и пять лет работы. Не хотите тратить время и ресурсы на поиск звезд? Все еще верите в миф о том, что команда, состоящая из одних звезд, обречена на провал? На самом деле, лучшие из лучших становятся еще талантливее и эффективнее, когда работают вместе. Если вы сумеете найти и нанять самых подходящих сотрудников, а затем удержать их на долгие годы, объединив в сбалансированную, слаженную, устойчивую, энергичную, открытую и эффективную команду, ваш бизнес будет вне конкуренции! В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Основной актив	6
Обычные vs лучшие	7
Как находить лучших	8
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Окружи себя лучшими. Клаудио Фернандес-Араос. Саммари

Оригинальное название:

It's Not the How or the What but the Who: Succeed by Surrounding Yourself with the Best

Автор:

Claudio Fernández-Aráoz

www.smartreading.ru

Основной актив

Легендарный Стив Джобс обладал многими талантами. Но одним из основных было умение собирать вокруг себя только «высшую лигу». Джобс говорил: «Люди считают, будто все человеческие и организационные проблемы можно решить с помощью технологий, но в реальности это не так. Решать эти проблемы надо в самом зачатке, а начинается все с людей и... с конкуренции, в которой выявляются лучшие». ***Стив Джобс одним из первых осознал, как сильно отличаются выдающиеся специалисты от всех остальных:*** «Если вы едете на такси по Манхэттену, разница между худшим и лучшим таксистами может быть двукратной: лучший довезет вас за 15 минут, худший... за полчаса. Но различие между хорошим программистом и отличным программистом примерно 50 к 1. Я понял, что не только в программировании, но вообще во всем, что бы я ни делал, имеет смысл охотиться только за лучшими».

Практикуя такой подход, Джобс привлек в свою команду английского дизайнера Джонатана Айва, который впоследствии стал старшим вице-президентом отдела промышленного дизайна Apple. Благодаря Айву появились MacBook Pro, iMac, MacBook Air, iPod, iPod Touch, iPhone, iPad и iPad Mini19.

Сотрудники, которых нанимал Джобс, считали своего руководителя человеком жестким, но ценили его умение вдохновлять окружающих. Сам основатель Apple признавался, что это не стоило ему особых усилий: «Если вокруг тебя собрались действительно выдающиеся люди, нянчить их незачем. Ты просто ожидаешь от них, что они сделают что-то выдающееся, и тем самым побуждаешь их делать что-то выдающееся». В результате, несмотря на сложный характер Джобса, топ-менеджеры задерживались в Apple дольше и демонстрировали большую лояльность, чем в других компаниях.

Джобс без колебаний увольнял неподходящих сотрудников: «Если у вас работают не лучшие люди, избавляться от них бывает больно. Но я понял, что иногда моя работа заключается именно в том, чтобы избавляться от тех, кто „не тянет“. Я всегда старался делать это как можно гуманнее. И все-таки это необходимая и очень грустная часть работы».

Клаудио Фернандес-Араос разделяет мнение Джобса о том, что ***ценные сотрудники – основной актив и конкурентное преимущество бизнеса***. Вот уже несколько десятилетий он помогает людям и компаниям выбирать сотрудников, коллег, партнеров, руководителей и объединять их в успешные команды. Он видит, как правильный выбор сотрудников приводит к результатам, превосходящим самые смелые ожидания. Карьера у людей, оказавшихся на своем месте, идет успешнее, жизнь становится счастливее. А компании благодаря им процветают.

Обычные vs лучшие

В наши дни *разрыв между лучшими и всеми остальными сотрудниками огромен и продолжает увеличиваться.*

При сборке на конвейере высококласный рабочий вырабатывает примерно на 40 % больше обычного сотрудника. Большинство рабочих показывают результаты, близкие к средним.

По мере усложнения процессов разрыв между лучшими и остальными начинает расти по экспоненте.

В сфере страхования у лучшего менеджера по продажам показатели составляют 240 % от уровня продаж его коллегисередняка, а результаты лучших разработчиков программного обеспечения или лучших сотрудников сферы консалтинга превышают результаты их обычных коллег на 1200 %.

В любой профессии (особенно сложной) уровень большинства сотрудников низкий, а специалисты высокого уровня немногочисленны, но при этом очень ценны.

Эрнест О'Бойл – младший из Лонгвудского университета и Герман Агвиниус из Университета Индианы провели масштабное исследование «Лучшие и остальные: пересмотр понятия нормы индивидуальной эффективности», которое включало пять отдельных исследований, 198 выборок, 633 263 участника из самых разных профессиональных областей, от научных исследований и политики до шоу-бизнеса и спорта. Практически во всех профессиях был выявлен огромный разрыв между лучшими и рядовыми сотрудниками. Так, лучший программист из Apple работает в девять раз эффективнее среднего программиста других технологических компаний; за столом у лучшего дилера блек-джека в казино Caesars Palace играют минимум в пять раз дольше, чем за столом у среднего дилера в другом казино Лас-Вегаса; лучший продавец магазина Nordstrom продает минимум в восемь раз больше, чем средний продавец другого универсального магазина; а лучший трансплантолог в ведущей медицинской клинике добивается успеха примерно в шесть раз чаще, чем рядовой хирург той же специализации.

Если вы будете нанимать середнячков, то лишите себя возможности стать лидером в отрасли. Но *если потратите время и силы на то, чтобы найти, «отшлифовать» и удержать лучших из лучших, вы и ваш бизнес окажетесь далеко впереди всех.* Важно и то, что, находясь среди лучших, вы сами становитесь лучше, в то время как средние руководители, компании, коллеги и задачи и вас делают средним человеком.

Как находить лучших

Традиционное собеседование – не что иное, как разговор двух лжецов. Лжец № 1 (интервьюер) рисует радужный образ компании и должности, соблазняя кандидата невероятными перспективами. Лжец № 2 (кандидат на должность) в свою очередь рассказывает, какой он замечательный – просто находка для компании.

Исследования показали, что *все мы, за исключением людей с клинической депрессией, склонны считать себя лучше, чем есть на самом деле*. Чаще всего мы охотно приукрашиваем свои сильные стороны и преуменьшаем слабые. Такое оптимистическое искажение реальности отчасти полезно: мы становимся более уверенными в себе и можем выполнить поставленные перед нами задачи. Но окружающим трудно оценить нас по достоинству, так же как и нам сложно адекватно воспринимать окружающих, потому что *источники информации, которые мы используем – резюме, профили в соцсетях, собеседования, – основаны на самостоятельной оценке человеком своих достоинств*.

Психологи отмечают, что оптимистами по отношению к себе нас делают не только особенности характера, но и определенные ситуации:

- ▶ Когда мы оцениваем себя по таким неоднозначным параметрам, как «менеджерские компетенции».
- ▶ Когда берем в работу новый проект или выходим на новый рынок, потому что многое еще не знаем.
- ▶ Когда верим, что нам нечего терять. Особенно склонны приукрашивать себя безработные и несчастные люди.

Как проводить собеседование

Чтобы выбрать действительно лучших и отследить у кандидатов искажение в сторону излишней самоуверенности, следуйте этой инструкции:

1. Попробуйте понять, обладает ли кандидат склонностью к самоанализу и скромностью, способен ли он вдумчиво и спокойно рассказать о своих слабых сторонах, какие мотивы у него преобладают – личные или социальные.

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.