

ТАЙЛЕР
КОУЭН
ДЭНИЕЛ
ГРОСС

СНАЧАЛА ЛЮДИ

КАК
НАЙТИ ТЕХ,
КТО ВЫВЕДЕТ
КОМПАНИЮ
НА НОВЫЙ
УРОВЕНЬ



Перевод
Алексея Захарова

МИО

Annotation

Где найти талантливых сотрудников? И как помочь каждому раскрыть потенциал? Одержимые этими вопросами, известный экономист Тайлер Коуэн и венчурный капиталист и предприниматель Дэниел Гросс решили изучить искусство и науку поиска людей, обладающих творческим потенциалом, энтузиазмом и проницательностью. Вы научитесь задавать правильные вопросы, узнаете, где лучше проводить собеседования, как создать доверительную обстановку, читать язык тела, видеть реальность между строк звонкого резюме...

Книга поможет вам найти талантливых и трудолюбивых сотрудников и вывести компанию на новый уровень.

- [Тайлер Коуэн, Дэниел Гросс](#)
 - [Эту книгу хорошо дополняют:](#)
 - [Информация от издательства](#)
 -
 - [Глава 1. Почему талант важен](#)
 - [Глава 2. Как проводить собеседования и задавать вопросы](#)
 - [Глава 3. Как общаться с людьми в Сети](#)
 - [Глава 4. Какую пользу приносит интеллект?](#)
 - [Глава 5. Какую пользу приносит характер? Часть I](#)
 - [Глава 6. Какую пользу приносит характер? Часть II](#)
 - [Глава 7. Талант и ограниченные возможности](#)
 - [Глава 8. Почему талантливых женщин и меньшинства до сих пор недооценивают](#)
 - [Глава 9. Поиск талантов для индустрии моды, спорта и компьютерных игр, или Как заставить скаутов работать на вас](#)
 - [Глава 10. Как уговорить талантливых людей присоединиться к вам](#)
 - [Благодарности](#)
 - [Приложение. Хорошие вопросы](#)
 - [Об авторах](#)
 - [МИФ Бизнес](#)

- [Над книгой работали](#)
- [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)
 - [13](#)
 - [14](#)
 - [15](#)
 - [16](#)
 - [17](#)
 - [18](#)
 - [19](#)
 - [20](#)
 - [21](#)
 - [22](#)
 - [23](#)
 - [24](#)
 - [25](#)
 - [26](#)
 - [27](#)
 - [28](#)
 - [29](#)
 - [30](#)
 - [31](#)
 - [32](#)
 - [33](#)
 - [34](#)
 - [35](#)

- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)
- [63](#)
- [64](#)
- [65](#)
- [66](#)
- [67](#)
- [68](#)
- [69](#)
- [70](#)
- [71](#)
- [72](#)

- [73](#)
- [74](#)
- [75](#)
- [76](#)
- [77](#)
- [78](#)
- [79](#)
- [80](#)
- [81](#)
- [82](#)
- [83](#)
- [84](#)
- [85](#)
- [86](#)
- [87](#)
- [88](#)
- [89](#)
- [90](#)
- [91](#)
- [92](#)
- [93](#)
- [94](#)
- [95](#)
- [96](#)
- [97](#)
- [98](#)
- [99](#)
- [100](#)
- [101](#)
- [102](#)
- [103](#)
- [104](#)
- [105](#)
- [106](#)
- [107](#)
- [108](#)
- [109](#)

- [110](#)
- [111](#)
- [112](#)
- [113](#)
- [114](#)
- [115](#)
- [116](#)
- [117](#)
- [118](#)
- [119](#)
- [120](#)
- [121](#)
- [122](#)
- [123](#)
- [124](#)
- [125](#)
- [126](#)
- [127](#)
- [128](#)
- [129](#)
- [130](#)
- [131](#)
- [132](#)
- [133](#)
- [134](#)
- [135](#)
- [136](#)
- [137](#)
- [138](#)
- [139](#)
- [140](#)
- [141](#)
- [142](#)
- [143](#)
- [144](#)
- [145](#)
- [146](#)

- [147](#)
 - [148](#)
 - [149](#)
 - [150](#)
 - [151](#)
 - [152](#)
 - [153](#)
 - [154](#)
 - [155](#)
 - [156](#)
 - [157](#)
 - [158](#)
 - [159](#)
 - [160](#)
 - [161](#)
 - [162](#)
 - [163](#)
 - [164](#)
 - [165](#)
 - [166](#)
 - [167](#)
 - [168](#)
 - [169](#)
 - [170](#)
 - [171](#)
 - [172](#)
 - [173](#)
 - [174](#)
 - [175](#)
 - [176](#)
 - [177](#)
 - [178](#)
 - [179](#)
 - [180](#)
 - [181](#)
 - [182](#)
-

Тайлер Коуэн, Дэниел Гросс
Сначала люди. Как найти тех, кто
выведет компанию на новый уровень

Эту книгу хорошо дополняют:

[Ген команды](#)

Владимир Моженков

[От хорошего к великому.](#)

Джим Коллинз

[Сила в доверии](#)

Сандра Сачер и Шалин Гупта

Информация от издательства

На русском языке публикуется впервые

Коуэн, Тайлер

Сначала люди. Как найти тех, кто выведет компанию на новый уровень / Тайлер Коуэн, Дэниел Гросс; пер. с англ. А. Захарова. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. — (Вовлеченный HR).

ISBN 978-5-00195-891-8

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 Сие, 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^[1].

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 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»^[2].

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 происходящее. «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 *бесит*, 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^[3].

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 переоценивать 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 самых подходящих людей^[4].

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 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 credenциализма^[5] 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 сводится 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 независимо 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 вверх, — 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^[6], и авторитетом, чтобы повернуть такой межпланетный проект, очень сложно. «Кто будет драйвером этого проекта?» — такой вопрос звучит снова и снова, и вы наверняка тоже сталкивались 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 сотрудникам.

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^[7].

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^[8] 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^[9].

Когда звучит слово «дискриминация», мы в первую очередь 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? Предрассудки 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 разницу даст ваш талант, выходящий за рамки образования^[10].

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 неровные 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 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^[11].

Не забывайте, что подход венчурных капиталистов или Кремниевой долины к поиску талантов таков: самый большой грех — это упущение. Проще говоря, если вы венчурный 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 многие 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 чтобы 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, Риды Хоффмана, Макса Левчина, Марка Цукерберга и других, в том числе Стива Чена, Чада Хёрли и Джаведа Карима (создателей YouTube), Джереми Стопплмена 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. Многие 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, становятся 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^[12], 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. 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 выставять на площадку игроков, которые лучше с этим справляются. Цифры хороши, когда ими можно воспользоваться, но нужно понимать, что часто они неважны^[13].

Развитие настроения на поиск талантов

Мы надеемся, что подогреем ваш интерес к талантам во всех аспектах вашей жизни и вы будете думать и говорить 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 только 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^[14] — этот термин в последнее время популяризировал ирландский технологический предприниматель, исполнительный директор Stripe Патрик Коллисон. 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, нелицеприятно 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 пробуете узнать о предпочтениях собеседника.

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

(Если интересно, у Тайлера на момент написания этих строк в браузере открыты такие вкладки: его программа для ведения блога, две почтовые системы, Twitter, Google Doc, в котором пишется книга, еще один Google Doc для другого писательского проекта, WhatsApp, календарь, блог одного из друзей, статья о квантовом компьютере, RSS-лента, подкаст о шахматах, статья о прогрессе в науках о жизни, статья об онлайн-собеседованиях, французская радиостанция [Fip], на которой играют ямайский даб, и статья об иммиграции в Польшу. Среди открытых вкладок Дэниела — его электронная почта, календарь, WhatsApp, Slack, два исследования по психологии, Spotify [рок], сабреддит Advanced Running, новая статья Pioneer и статья на Stack Overflow об исправлении неуловимого бага в программе. Теперь можете нанимать или увольнять нас, руководствуясь этой информацией!)

Нам обоим кажется, что «предпочтения в свободное время» — более интересная тема на собеседованиях, чем «рассказы о вашей

прежней работе». Так что, например, вопрос «Какие сайты или блоги вы читаете?» обычно лучше, чем «Что вы делали на предыдущей работе?». Нам очень нравится заголовок научной статьи Мохаммеда Кваджи и Александра Матича: «Характер проявляется на выходных»; авторы попытались измерить, как именно люди пользуются смартфонами в нерабочее время. Если вы по-настоящему творческий и вдохновляющий человек, это будет заметно по тому, как вы распределяете свободное время^[15].

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^[16].

Другой способ оценить распределение времени и реальное поведение — посмотреть на параметр, который Сэм Альтман, бывший глава венчурной компании Y Combinator (YC), называет *скоростью реакции*. Вот цитата из диалога Тайлера с Сэмом во время подкаста в 2019 г.^[17]

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

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

и это здорово. Поэтому я могу уверенно сказать, что корреляция истинна.

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

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

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

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

Почему нас интригуют вопросы на собеседованиях?

Эксперты по подбору персонала часто различают структурированные и неструктурированные собеседования. Под структурированным собеседованием понимается ситуация, когда набор

вопросов определен заранее, часто на уровне организации, а ответы оцениваются по общим стандартам, применяемым ко многим соискателям. Это важный метод для крупных компаний, он лежит в основе бюрократического способа подбора персонала, но в этой книге мы учим не ему. В некоторых областях тестирование и изучение послужного списка очень важны, например проверка зрения и времени реакции для военных пилотов. Но опять же, наша потенциальная добавленная ценность и экспертиза лежат в области индивидуальных оценок, так что в этой и следующей главах мы сосредоточимся на общении с отдельными людьми и вопросах к ним (а далее обсудим, как эту стратегию модифицировать для общения с кандидатами, представляющими другую культуру, расу или имеющими инвалидность)^[18].

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

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

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

Важны ли собеседования?

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

Распространенный миф о бесполезности собеседований упускает их суть. Собеседования как минимум позволяют быстро отсеять некоторых соискателей. Но главная причина, по которой почти все топовые компании по-прежнему проводят их, состоит в том, что они дают полезную информацию^[19].

Многие научные статьи, авторы которых с пессимизмом отзываются о собеседованиях, основаны на неструктурированных встречах, которые проводили сравнительно неумелые интервьюеры с кандидатами на неинтересные должности начального уровня. *Вы можете лучше.* Даже если бы утверждение о том, что в среднем собеседования не улучшают качества подбора кандидатов, было *верно*, это так или иначе утверждение о *среднем*, а не о том, что возможно. Вы по-прежнему могли бы — если бы обладали достаточным талантом и интеллектом — добиваться результатов лучше, чем в среднем по рынку. Собственно говоря, чем хуже средний рекрутер проводит собеседования, тем больше причин считать, что где-то сейчас есть талантливые кандидаты, которые только и ждут, чтобы их нашли *вы*.

В большинстве исследований, посвященных этой теме, собеседования оказывались более эффективными для отбора кандидатов на высокие должности. Так что, по мнению Тайлера, если вы хотите нанять экономиста, задавайте ему на собеседовании предметные вопросы по экономике — это неплохой способ сразу

оценить его компетентность. Впрочем, насколько нам известно, эффективность такого подхода не удалось пока ни подтвердить, ни опровергнуть. Дэниел считает, что, если вы хотите финансировать соискателя венчурного капитала, стоит спросить его о бизнес-плане, — тогда вы увидите, насколько хорошо он умеет представлять и отстаивать свою основную идею. Если он не сможет грамотно изложить свои доводы вам, то, скорее всего, у него будут проблемы и с привлечением талантливых сотрудников. Противники собеседований, многие из которых сосредоточены в ученой среде, не замечают этих очевидных истин.

Собеседования играют ключевую роль в найме соискателей, а также распространении положительных впечатлений о вас и вашей компании, даже если вы не возьмете на работу конкретного кандидата. Так что и не думайте о том, чтобы 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.

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

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

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

работал на шарикоподшипниковой фабрике в Кливленде, спросите себя, что вам интереснее: шарикоподшипники или Кливленд. Следующие вопросы тоже должны отражать ваш реальный интерес.

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

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

Переход в режим разговора

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

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

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

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

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

Иногда вам доведется общаться с «выжившими» — людьми, которые пережили травму, связанную с темой вашего вопроса. Например, соискательница на предыдущей работе могла подвергаться сексуальным домогательствам. Тайлер однажды спросил кандидата о предыдущем опыте и получил в ответ ряд напряженных, нервных

ответов, в которых был заметный намек на домогательства. Мы никогда не узнаем, что произошло на самом деле, но как минимум стоит понимать, что истории таких людей не будут — и возможно, в принципе не могут быть — полностью правдивыми. Так что ищите в их реакции интеллектуальность и чувствительность, а не просто желание уйти от ответа, особенно если чувствуете, что под поверхностью может что-то прятаться, или замечаете, что собеседнику неловко. И вместо того чтобы настойчиво продолжать исходную тему, лучше подумайте, как разрядить напряжение. Попробуйте понять, о чем кандидату действительно хочется поговорить, и двигайтесь в том направлении, — например, спросите, какие задачи и проблемы ему нравится решать в уме.

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

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

- «Какие сайты, блоги или онлайн-сообщества вам нравятся?»
- «Занимаетесь ли вы чем-то, что непонятно другим?»

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

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

Компания Дэниела устраивает турниры, чтобы выбрать получателей для своих инвестиций. Группу потенциальных учредителей просят сыграть в серию онлайн-игр; их прогресс и вовлеченность в процесс отслеживаются несколько недель. Это проверка технических навыков, целеустремленности и духа конкуренции — качеств, жизненно необходимых для мира технологических стартапов. Еще Дэниел просит соискателей поделиться своей критикой турниров Pioneer, чтобы выбрать получателей инвестиций. Для него важен конкретный подход к критике, а не только содержание ответов. Особенно сильно он беспокоится, когда кандидаты начинают длинно и расплывчато

разглагольствовать, вместо того чтобы дать четкую обратную связь или выразить недовольство миром высоких технологий (довольно распространенный ответ, который говорит об отсутствии четкой цели). Дэниел ищет конкретные, прямые отзывы, которые на самом деле помогут улучшить турниры Pioneer.

А еще Дэниел рассматривает ответы кандидатов с очень специфической точки зрения. Пока те делятся своей историей, он постоянно спрашивает себя: *«Кому этот человек отвечает или перед кем привык выступать? На кого он хочет произвести впечатление? На родителей? На кого-то из ровесников? На школьных друзей? На бывшего руководителя?»* Ответы можно получить в моменты, когда кандидат рассказывает о тех или иных прошлых успехах и неудачах. Вы удивитесь, узнав, как часто это говорят на собеседованиях. Например, один кандидат может вспомнить преподавателей из колледжа, которые насмехались над ним или не ценили его нововведений; другая до сих пор обижается на то, как родители обращались с ней в детстве. Обдумав эти вопросы, вы сможете лучше понять контекст соискателей и в целом их амбиции и мировоззрение. Если кандидат до сих пор хочет, например, впечатлить школьных друзей, это говорит о том, что он целеустремлен, но вряд ли сможет понять общую картину, связанную с вашей компанией, и ее глобальные амбиции. И главное, умейте отличать людей, которые застряли в прошлом, от тех, кто извлек из прошлого уроки, а теперь идет вперед и старается расширить круг «тех, на кого хотят произвести впечатление». Дэниел убедил Тайлера в важности такого подхода еще на ранней стадии их дискуссий и дебатов.

Большинство из нас бессознательно отдают предпочтение хорошо говорящим и красноречивым рассказчикам. Пожалуйста, не забывайте об этом предрассудке, иначе вы рискуете нанять бойкого, но несерьезного человека и упустить редкий творческий талант. *Не переоценивайте важности красноречия.* Сосредоточьтесь на сущности и качестве ответов на ваши вопросы. Многие очень квалифицированные кандидаты не умеют мгновенно отвечать хорошо сформулированными, гладкими фразами, но, если содержание их речей хорошее, обязательно это отмечайте. Возможно, вы замечали, как американцев впечатляет британский акцент. Мы не имеем ничего против найма британцев, но на рабочем месте акцент вряд ли хоть для

чего-то важен, как и «неуклюжий» немецкий или «манерный» французский: их нельзя использовать как самостоятельные критерии оценки характера или интеллекта. Мы слишком часто ассоциируем акцент со знанием языка, а иногда и с интеллектуальными способностями. Да, вы можете заметить, что у кого-то необычный тембр или необычная просодия в речи, но не нужно из этого делать поспешный вывод, что соискатель «странненький», ведь из таких данных надежных выводов сделать нельзя. Более того, «странненькие» кандидаты способны оказаться едва ли не лучшими потенциальными сотрудниками.

Вам могут встретиться кандидаты, которые порой кажутся неспособными даже пройти тест Тьюринга: говорят так бессвязно, что даже не смогли бы доказать, что они на самом деле люди, а не компьютерные программы вроде «Сири», которой задали слишком сложный вопрос. Если кандидат проваливает тест Тьюринга, это важная информация, потому что для многих должностей есть некие минимальные требования к беглости и плавности речи. Но постарайтесь понять, что именно происходит, прежде чем отмахнуться от человека. Великий Алан Тьюринг сам не считал себя слишком красноречивым и быстро соображающим, что не мешало ему стать одним из ведущих математиков, компьютерных специалистов, логиков и криптографов своего времени. Он очень хорошо перерабатывал информацию на уровне, который не соотносится с навыками ведения приятных непринужденных бесед^[20].

Дэниел также считает полезным обращать внимание на конкретные стратегии, которыми пользуются кандидаты, чтобы оставаться сосредоточенными и давать хорошие ответы (он называет их триггерами, проводя аналогию, например, со спортсменами, которые применяют ментальные триггеры, чтобы поддерживать хорошую форму во время выступления, — например, тяжелоатлет может подумать про себя: «Подними грудь», прежде чем поднимать штангу). Иногда триггеры могут быть едва заметными жестами, например собеседник чуть выпрямляется в кресле, или делает чуть более глубокий вдох, чем обычно, или его голос становится более властным. Бывают и негативные триггеры: когда кандидат теряет сосредоточенность, у него может измениться голос или он начнет чаще повторяться. Спросите себя, какое впечатление пытается произвести

на вас кандидат и какими средствами. Насколько хорошо работает эта стратегия? Это поможет создать более глубокий образ собеседника.

Чтобы лучше всего почувствовать кандидата, важно не просто задавать правильные вопросы; важно и то, как вы их задаете. Заканчивайте вопросы, по крайней мере некоторые, нотками удивления. Позвольте вопросу немного повисеть в воздухе, поддерживайте напряжение — дайте понять, что вы ожидаете ответа, причем прямого. Не ослабляйте напряжение нервным смешком, слишком заметно моргая или отворачиваясь, — или любым другим действием, которое отвлекает внимание от заданного вопроса. Не бойтесь постоянно смотреть на кандидата, хотя ваш взгляд, конечно, не должен быть недружелюбным или слишком вызывающим. Будьте расслаблены, но внимательны. Если соискатель уходит от вопроса, задайте его снова.

Настойчивые попытки добиться ответа — стратегия, из-за которой многим интервьюерам некомфортно, они даже иногда ощущают злость. Когда кандидат слишком явно пытается избежать ответа, многие стараются ослабить напряжение и позволяют сменить тему. Поддерживая или даже усиливая фокус на сути ответов, вы сможете узнать, как кандидат реагирует на давление, и прежде всего гарантируете, что на каждый вопрос получите максимально информативный ответ.

Задавая вопросы и слушая в ответ истории кандидата, обращайте внимание, использует ли он необычные выражения, формулирует ли собственные фразы, объясняет ли базовые понятия иначе, чем принято, говорит ли так, словно придумывает полезные мемы, выражает ли уникальный взгляд на мир, имеет ли его речь необычный ритм. Бывают люди, которые, дискутируя буквально на любую тему, затягивают вас в свое мировоззрение, и вы, словно по волшебству, оказываетесь в новом мире — фильме, сериале, компьютерной игре или графическом романе, который они создают. Это может быть признаком их энергичности и креативности.

Когда мы оба впервые встретились с Питером Тилем, например, мы сразу заметили, насколько увлеченно он объясняет и, более того, как быстро и эффективно затягивает собеседника в свой мир, вводя и активно используя концепции вроде «технологическая стагнация», «неспособность представить будущее, которое очень непохоже на

настоящее», «джорджистская экономика»^[21] и «жираровское жертвоприношение»^[22]. Возможно, вы даже не знаете, что означают все эти концепции; даже аудитория Питера не всегда это понимает, но дело не в этом. В его аргументах есть логика, и Питер излагает эту логику очень уверенно; аудитория правильно понимает, что в основе логики лежит связное мировоззрение, в котором используются темы потерянного динамизма, пессимизма и человеческого — слишком человеческого — стремление копировать других людей и их привычки. Когда Питер в публичном диалоге с Тайлером упомянул «штраусовскую»^[23] интерпретацию Христа», все решили, что так и надо, и продолжили слушать крайне внимательно, хотя, скорее всего, очень немногие поняли отсылку.

Демонстрация собственного языка не всегда позитивный сигнал, особенно если вы ищете кандидата на должность, где важна в первую очередь не креативность, а добросовестность. Но если вы ищете учредителя, предпринимателя, вольнодумца или высокопродуктивного сотрудника, который выведет компанию на новый уровень, то создание и освоение собственного языка — важная позитивная черта. Она может говорить о том, что вы нашли по-настоящему творческую и харизматичную личность, генератора идей, из тех 1–2% человечества, что способны создать что-то грандиозное. Дело не в том, что особый язык всегда гарантирует успешные результаты: если кто-то с его помощью создает и раскрывает свой мир, это еще не значит, что новый и оригинальный мир будет хорошим или подходящим для того, чего вы хотите добиться как работодатель либо спонсор. Но так или иначе, это говорит о том, что за человеком стоит последить, ведь есть вероятность, что он может оказаться гением, который встряхнет Землю.

Кстати, это замечание о языке — на самом деле одна из причин, по которой познания в гуманитарных науках, чтение художественной литературы и знание двух или трех языков помогают в поисках талантов. Если вы хотите распознавать новые «личные языки», контакты со старыми «личными языками» будут очень полезны. Например, стоит знать звучание Шекспира, чей язык не похож ни на один другой, как в его время, так и раньше или позже. А еще выучить французский, или испанский, или хинди, или китайский, или любой другой иностранный язык. И не упускайте из виду популярную

культуру: такие сериалы, как «Сайнфелд», «Симпсоны», «Игра престолов» или «Рик и Морти», имеют собственные ритмы и языки — точно так же, как и произведения высокой культуры прошлого. Тайлер — сторонник идеи, что нужно учить как можно больше разных подобных «языков»: это поможет вам не только лучше понимать мир, но и распознавать и оценивать языки и культурные коды других людей.

Измените физическую обстановку собеседования

Сходите в кофейню или ресторан. Прогуляйтесь пешком или посидите на скамейке в парке. Можете так сделать посередине собеседования, можете провести так все интервью. В любом случае разница в обстановке поможет вам увидеть, как кандидат реагирует на неожиданные изменения, и, возможно, облегчит переход к более непринужденному разговору. Кандидат не сможет общаться с официантом или кассиром в «режиме собеседования», так что вы увидите его с другой стороны. Кроме того, когда соискатель своим естественным тоном обратится к официанту, ему будет трудно вернуться обратно в оборонительный «режим собеседования» для разговора с вами.

Помимо прочего, другая обстановка дарит вам шанс задать кандидату новые вопросы, на которых у него не будет заготовленного ответа, например: «Что думаете о сервисе в этом заведении?» или «Вам не кажется, что в кафе всегда очень шумно?» Вы даете собеседнику возможность выразить эмоции, выказать недовольство, оценить новую и неожиданную обстановку, причем в сравнительно нефилтрованной форме. Кандидат не сможет ответить на подобные вопросы, опираясь лишь на подготовку.

Новая физическая обстановка еще и повышает вероятность случайных и неожиданных событий, которые вряд ли произойдут в комнате для собеседований. Возможно, в ближайшем Starbucks не найдется свободного места: как отреагирует кандидат и какой курс действий предложит? Он вообще хоть *что-нибудь* предложит или предпочтет положиться на вас? Если очередь в кассу движется невероятно медленно, выразит ли он раздражение? Или — лучше всего — как он отреагирует, если официант прольет ему что-нибудь на рубашку? (Впрочем, мы не рекомендуем специально договариваться о чем-то подобном с официантами. Помните: будьте хорошими.)

Если время или обстоятельства не позволяют организовать такую смену обстановки, можете ненадолго перейти в другую комнату. По меньшей мере вы там, скорее всего, иначе рассядетесь, и это изменит природу разговора, даже если в нем будут участвовать все те же люди.

Ключевая идея здесь такая: лучшие собеседования — неформальные. Мы уверены, что вы и сами сможете придумать какие-нибудь творческие способы вывести кандидата из «режима собеседования» в «повседневный режим». Это важно: если вы его наймете, то общаться с ним вам придется в «повседневном режиме». Более того, нерабочая обстановка нередко способствует более откровенным разговорам. Попробуйте сходить вместе на баскетбольный матч, — скорее всего, обсуждать рабочие вопросы вы будете во время перерывов и тайм-аутов. Или устройте совместную пробежку с кандидатом. «Олдскульным» вариантом было приглашение на партию в гольф. Так или иначе, не стесняйтесь придумывать то, что отличается от обычных процедур подбора персонала.

Задавайте конкретные и форсирующие вопросы

Неплохое неписаное правило: если вы нашли вопрос в книге о собеседованиях или на сайте, это значит, что вы в первую очередь проверяете, насколько хорошо кандидат подготовился к разговору. Опять же, отчасти это вполне нормально, но не ищите каких-нибудь новых откровений.

Вот несколько необычных вопросов, которые мы рекомендуем использовать — опять же в зависимости от контекста. Еще несколько вопросов вы увидите в разделе о том, как перейти на «метауровень».

- «Какими десятью словами вас бы описал(а) ваш(а) супруг(а), партнер(ша) или друг?»
- «Какой самый храбрый поступок вы совершили?»
- «Если бы мы взяли вас на работу, а через три-шесть месяцев вы уволились, почему бы это произошло?» Можете задать тот же вопрос, но «через пять лет», и посмотрите, как будут различаться ответы.
- «Что вам нравилось делать в детстве?» Это поможет узнать, что по-настоящему нравится собеседнику, ведь он вспомнит время, когда большой мир еще не помыкал им, как хотел [\[24\]](#).

- «Считали ли вы, что вас ценят на предыдущей работе? Что в наибольшей степени заставляло вас думать, что вас не ценят?»

Как вы видите, эти вопросы требуют в ответ конкретной информации. Кроме того, кандидату придется рассказать историю и хотя бы частично показать «себя настоящего».

Насчет последнего вопроса о чувстве, что вас не ценят: многим здесь не удастся сдержать эмоции. Осторожно относитесь к кандидатам, которые используют слишком много негативных слов: это признак возможных будущих проблем и неготовности к сотрудничеству на рабочем месте. Даже если негативный опыт на предыдущей работе не был виной исключительно кандидата, вам нужно оценить, насколько он способен отпустить прошлое и двигаться дальше. Негативные слова не такой уж плохой знак, если вы проводите собеседование с потенциальным начальником или учредителем, ведь в этом случае вам нужна определенная степень революционного упрямства, но и тогда негативные слова могут стать проблемой. Опасайтесь ругательств, слишком частого применения слова «ненавижу» и долгих разговоров о том, чьи чувства были задеты и оправданны ли на самом деле жалобы или нет.

Еще один способ сосредоточиться на конкретике — проверить, насколько хорошо кандидат понимает ваше учреждение. Любой, кто серьезно относится к вакансии, будет знать базовую информацию о ваших ключевых продуктах, так что вопросы о них вряд ли дадут вам что-то полезное. Мы верим в вопросы, которые помогают нам узнать, насколько хорошо кандидат понимает ключевые концептуальные трудности в нашей отрасли. Спросите, например: «Кто наши главные конкуренты?»

Рид Гастингс, исполнительный директор Netflix, однажды сказал, что главный конкурент его компании — сон; более того, компания постепенно начинает выигрывать конкуренцию. В «Центре Меркатуса», где акцент делается на изучении рынков, Тайлер говорит коллегам, что часто их конкурент — Google, а не какой-нибудь другой исследовательский центр. Если кто-то хочет что-то узнать, он откроет Google, а не обратится в исследовательский центр. Так что постарайтесь разместить свои работы повыше в выдаче поисковика или — еще лучше — заставьте людей обращаться к вам до того, как

они откроют Google. Для Pioneer, компании Дэниела, главный конкурент не другой венчурный капиталист, а риск, что их самые перспективные кандидаты предпочтут стабильную зарплату в хорошей компании и забудут о больших планах. (Неужели выбрать комфортную, но не такую трудную жизнь так плохо?) Дэниел понимает, что таинственность и азарт, окружающие создание новой компании, должны перевешивать инерцию статус-кво и более простые условия и что он отчасти несет ответственность за формулировку этого образа — создания нового.

Каких штампованных вопросов нужно избегать?

В книге Пегги Макки «Как отвечать на собеседовании»^[25] есть список из более чем сотни популярных вопросов. Вот лишь несколько примеров.

- «Расскажите о случае, когда вам казалось, что вы вышли далеко за рамки ваших должностных обязанностей на работе».
- «Как вы можете применить ваши навыки, чтобы помочь организации достичь устойчивого роста и получить прибыль?»
- «Как вы справляетесь со стрессом и давлением на работе?»
- «Что вам нравилось или не нравилось на ваших предыдущих местах работы?»^[26]

Если вам этого мало, поищите в Google по запросу «15 Favorite Interview Questions to Completely Disarm Job Candidates» («15 любимых вопросов, обезоруживающих соискателей»): вы можете наткнуться на статью Джеффа Хейдена со списком, включающим в том числе следующие скучнейшие вопросы.

- «Какими неудачами вы больше всего дорожите?»
- «Если бы вы могли вернуться на пять лет в прошлое, какой совет вы бы дали себе?»^[27]

В Стэнфордском университете есть курс для инженеров: как готовиться к собеседованиям и отвечать на вопросы рекрутеров^[28]. Один из типичных вопросов, к которому они предлагают готовиться, звучит так: «Какова ваша главная слабость?»

Опять же, сейчас большинство соискателей уже готовы к этому вопросу, особенно если вы проводите собеседование на высокую должность, где кандидаты лучше подготовлены. Мы оба слышали (на совместных собеседованиях, когда вопросы задавали не мы) ответы вроде «Иногда мне кажется, что я слишком заиклен (-а) на своей работе». Мы не очень понимаем, что выбрать из подобных ответов, разве что «кандидат явно прочитал чью-то еще книгу о стратегии подготовки к собеседованию».

Если вы собираетесь задавать вопросы о достижениях, избегайте простых решений: спрашивайте о все новых успехах, пока у собеседника не закончатся ответы. Недостаточно один раз задать вопрос: «Расскажите о каком-нибудь случае, когда вам казалось, что вы вышли далеко за рамки ваших должностных обязанностей на работе». Это просто проверка на базовую подготовку. Задайте этот вопрос снова. И снова. И снова. Не отворачивайтесь, не разряжайте обстановку смешками, не давайте соискателю шанса отвлечь ваше внимание от вопроса.

Когда вы зададите этот вопрос в первый раз, у большинства кандидатов найдется заготовленный ответ. А если вы будете задавать его снова и снова, рано или поздно (обычно рано) домашние заготовки закончатся и начнется настоящее «мясо». Вы увидите глубину интеллектуальных ресурсов кандидата и поймете, насколько он эмоционально стоек. Как он реагирует, когда ему снова и снова бросают вызов? Сколько случаев он сможет назвать? Если он почувствует, что его загнали в тупик и ответить больше нечего, насколько он будет готов врать и насколько убедительной будет его ложь? Наконец, если у кандидата действительно найдется семнадцать разных триумфов на предыдущей работе, то, возможно, вам захочется услышать обо всех.

Если вы ищете кандидата на творческую работу, то можете раз за разом задавать ему вопросы о его лучшей идее. Как и в случае с рабочими триумфами, большинство людей подготовят один-два ответа, но каков будет ответ, если задать этот вопрос в пятый раз? Восьмой раз? Что будет делать кандидат в момент, когда единственным честным ответом останется: «Это все мои хорошие идеи, которые я могу вспомнить»? Или лучше ответить так: «Я могу рассказать вам еще о некоторых идеях, но я не уверен, насколько они хороши». Тогда вы

окажетесь на неизведанной территории, вдали от домашних заготовок, и узнаете больше о том, как человек на самом деле думает и реагирует на необычные ситуации, как оценивает качество своей работы и себя в целом.

Держа идею неизведанной территории в голове, можете еще, например, спросить: «Добились ли вы чего-то необычного для вашего возраста?» Но опять же, задавайте этот вопрос не один раз. Спрашивайте снова и снова, чтобы получить как можно больше ответов. А если к вам пришел кандидат, который имеет двадцать три достижения, необычных для его сверстников или коллег, это вполне стоит того, чтобы узнать все подробности. Даже простой короткий ответ вроде «Я основал (-а) успешную компанию в 17 лет» может стать весьма впечатляющим.

Кому хочется слушать рассказ о скучной книге про менеджмент или о карьере, который кандидат заранее подготовил к собеседованию? Никому. Но если в процессе разговора вдруг всплывут книги, или музыка, или кино, или почти любые другие виды искусства, обязательно развивайте эту тему. Одним из факторов, которые помогли Дэниелу и Тайлеру установить прочную связь на раннем этапе знакомства (и сильно повысили вероятность появления этой книги), стало то, что мы оба очень любим научно-фантастический роман Орсона Скотта Карда «Игра Эндера», в котором речь идет о серии конкурсов талантов для детей. Обсуждая роман, мы обнаружили, что ценим в нем одни и те же черты: непосредственность, рассмотрение вопросов меритократии, понимание того, насколько рано талант может расцвести или проявиться. В книге идеально сочетаются дух конкуренции, игривость, эмпатия, геймификация и по-настоящему важные вещи, стоящие на кону; именно такой и должна быть хорошая книга о поиске талантов. Окончив разговор, Тайлер и Дэниел намного больше узнали о своих общих интересах к этим темам. Если собеседник хорошо знает какую-нибудь книгу, другое произведение искусства или объект эстетики, ни в коем случае не упускайте возможности направить разговор в эту сторону — это поможет вам заглянуть прямо ему в душу.

Многие вопросы на собеседовании имеют ограниченный период полезности, и в конце концов от них приходится отказываться или, по крайней мере, модифицировать их. Вспомните хотя бы один из самых известных вопросов: «Верите ли вы во что-нибудь, что знакомые вам умные люди считают сумасшедшей чепухой?» Есть и другой вариант, который нацелен на выявление бунтарей; звучит он примерно так: «В какую самую абсурдную вещь вы верите?» Вопросы такого типа часто считают изобретением Питера Тила, хотя, похоже, впервые они появились в блоге Тайлера в 2006 г. и стали частью более широкой философской традиции критического самоанализа^[29].

На первых порах этот вопрос был потрясающе эффективен. Он заставлял собеседников врасплох, и как минимум вы могли видеть, как они реагируют на неожиданную ситуацию. Это важные данные, которые помогают оценить работоспособность. Более того, ответы неплохо давали понять, как кандидат смотрит на мир. Вы, по сути, получали ответ на вопрос: «Какие у этого человека тараканы в голове?» А это на самом деле очень важно. Как понимаете, в резюме такое обычно не пишут. Вы узнавали, как быстро собеседник может формулировать аргументы и насколько они получаются правдоподобными (или не получаются).

Другие люди, услышав такой вопрос, назовут какое-нибудь обычное и ортодоксальное убеждение: они уверены, что это будет нестандартный ответ. Подобные люди могут вам подойти, если для работы нужны надежность и конформизм; но не ждите, что они начнут перетряхивать внутренние системы, которым необходимы реформы. Если они считают, что «глобализация зашла слишком далеко» — это самое странное, радикальное и абсурдное убеждение из всех, что они разделяют, это значит, что, независимо от того, согласны вы с ними или нет, они не сталкивались со слишком большим количеством по-настоящему радикальных и странных идей и не смогут распознать такую, даже если она окажется у них прямо под носом.

Когда Тайлер впервые начал задавать вопрос об абсурдных убеждениях, его любимым (письменным) ответом стал следующий: «Я считаю, что, если вы пойдете на пляж, но не дадите океану попробовать вас на вкус, Океанида сама придет за вами, когда ей захочется, и все-таки вас попробует». Позже он познакомился с женщиной, которая дала этот ответ; она оказалась необыкновенно

умной и продуктивной, а на тогдашней работе занимала должность, явно находившуюся ниже ее способностей.

Отчасти этот вопрос работал благодаря непредсказуемости. Большинство соискателей стараются угодить интервьюеру, в том числе отвечая на все вопросы. Но если вам задают подобный вопрос, а вы никогда раньше о таком даже не задумывались, очень трудно придумать хороший ответ... который не будет правдой. Лгать слишком рискованно: вранье трудно отстоять аргументами, к тому же вы можете выставить себя унылым занудой («Мне кажется, что в яблочном пироге слишком много сахара»). С другой стороны, если вы попытаетесь солгать, есть и неиллюзорный шанс выставить себя еще более сумасшедшими, чем вы есть. Так что обычно кандидаты старались отвечать более-менее правдиво, даже если и приходилось кое о чем умалчивать.

В течение какого-то времени этот вопрос очень эффективно помогал выявлять бунтарей. Тайлер вспоминает, как некоторые соискатели оказывались сбитыми с толку и им так и не удавалось озвучить никаких нонконформистских убеждений. Тайлер сразу заносил их в категорию «Не бунтари».

Но вопрос оказался слишком хорошим и, соответственно, начал широко применяться. Со временем кандидаты стали если не ожидать его на любом собеседовании, то, по крайней мере, уже заранее готовить на него ответ. В конце концов, если вы сходили на несколько собеседований, хотя бы на одном вам наверняка задали подобный вопрос, и вы уже к нему готовы. Заранее продуманный ответ говорил о том, что вы хорошо подготовились к интервью, но другой полезной информации уже не давал. Соискатель стремился продемонстрировать именно такой уровень бунтарства, которого, как ему казалось, будет требовать работодатель. Вопрос внезапно превратился в способ оценки извращенного уровня конформизма — конформизма к «нужному» уровню бунтарства, — а не истинного бунтарства, которое должен был выявлять.

Тайлер успешно экспериментировал и с перевернутой формой этого вопроса. Его полезность довольно ограничена, но мы все же приведем его: «С каким общепринятым мнением вы искренне, всей душой согласны?»

Подумаем, что делает этот вопрос, а чего не делает. Во-первых, он не дает представления об интеллекте или аналитическом уме, поскольку найти аргументы в пользу многих элементов статус-кво легко, даже если они не идеальны. Дать полностью провальный ответ на такой вопрос трудно, ведь ответ не должен быть ни специфическим, ни даже незаезженным. Во-вторых, ваш собеседник не почувствует, что ему угрожают или бросают вызов.

Что же этот вопрос *делает*? Во-первых, он содержит элемент неожиданности. Реакция на такой вопрос обычно уже сама по себе становится информацией, независимо от того, насколько вопрос прост. Во-вторых, от него нельзя просто отмахнуться или отказаться отвечать, не выставив себя при этом угрюмым ворчуном. В-третьих, он помогает понять, как соискатель относится к авторитету устоявшихся общественных институтов. В-четвертых, что самое важное, он дает собеседнику шанс высказаться о своих ценностях и стремлениях, причем без угроз. Никто не побоится, что кто-нибудь использует ответ на этот вопрос против них в соцсетях. С другой стороны, кандидат сможет определить свои настоящие приоритеты. Более быстрое внедрение инноваций? Снижение уровня бедности? Залатывание дыр в демократии? С помощью этого вопроса вы, не угрожая человеку, даете ему возможность высказаться о своем месте в мире и о ценностях, которым он придает важность. Такой вопрос очень полезен для отбора кандидатов на посты, где ценности играют большую роль (например, в некоммерческие организации).

Еще один вид вопросов, которые уже вышли из моды, — так называемые вопросы на собеседовании в Google. Google знаменита тем, что в свое время там задавали сложные аналитические вопросы соискателям, особенно программистам и инженерам. Их легче всего проиллюстрировать на примерах.

- «Сколько мячей для гольфа можно уместить в самолет?»
- «Сколько автозаправок на Манхэттене?»

Или вот вам более длинный и сложный вопрос.

- «Вам дали два яйца... У вас есть полный доступ к стоэтажному зданию. Яйца могут быть как очень твердыми, так и очень хрупкими:

как разбиться, упав с первого этажа, так и не разбиться, упав с сотого. Оба они одинаковы. Вам нужно узнать, с какого самого высокого этажа стоэтажного здания можно сбросить яйцо, чтобы оно не разбилось. Вопрос таков: какое минимальное количество бросков нужно для этого совершить? В процессе вам разрешается разбить максимум два яйца»^[30].

Это очень хорошая проверка одного из подвидов аналитических способностей, специально предназначенная для того, чтобы отличить очень-очень умных людей от достаточно умных. Умных в конкретном математическом смысле, так сказать.

В самой Google, кстати, от таких вопросов уже отказались. Ласло Бок, бывший старший вице-президент Google по работе с персоналом, объявил: «Мы обнаружили, что головоломки — просто потеря времени». Возможно, это преувеличение: некоторые успешные количественные хедж-фонды до сих пор считают подобные вопросы полезными для проверки аналитических способностей. Однако для большинства должностей лучше задать конкретный аналитический вопрос, связанный с этой должностью. Вы можете проверить познания кандидата в экономике, программировании, математике и т. д. По большей части Google-вопросы стоит с почестями проводить на пенсию^[31].

Не забывайте: на собеседовании вы должны понять, что перед вами за человек, а вопросы-головоломки в этом помогают мало — если только к должности, на которую вы нанимаете, нет конкретных технических требований.

Переходим на метауровень: лучшие способы

Вместо того чтобы уменьшать масштаб вопросов (например, «Сколько мячиков для пинг-понга влезут в “Фольксваген-жук”?»), иногда полезнее взглянуть на картину в целом. Например, насколько ваш соискатель понимает себя и свое место в мире? Для этого можете попробовать следующие вопросы.

- «Какие из ваших убеждений наименее рациональны?»

- «Каких взглядов вы придерживаетесь почти иррационально?»

Так вы предлагаете собеседнику рассказать, как он воспринимает себя. По сути, вы пытаетесь узнать, в скольких культурных и интеллектуальных мирах он обитает и насколько способен взглянуть со стороны на собственные точки зрения. Вот что мы имеем в виду под метауровнем: человек смотрит на мир своих мыслей с точки зрения человека на один уровень выше, более общей и отдаленной. Вы проверяете их умение обращаться с идеями и то, насколько они готовы отождествлять себя с чуждыми точками зрения.

Закрыться в ответ на такой вопрос сложно. Сами понимаете, у всех есть иррациональные убеждения — иногда их даже много. Но вот когда вы рассказываете о своих иррациональных взглядах, это вызывает неловкость — или вам придется раскрыть свои слабости, потому что придется объяснять, *почему* вы так иррационально относитесь к этим идеям. На такой вопрос трудно дать чисто механический ответ, потому что иррациональные причины обычно бывают чисто человеческими. Задавая этот вопрос, вы заставляете собеседника перейти в «человеческий режим», в режим самоанализа, неловкости и даже немного слабости. Если вам удастся осуществить все это одновременно, то, скорее всего, вы получите немало полезной информации.

Есть и еще один неплохой похожий вопрос: «Какие из ваших убеждений, скорее всего, неверны?» Но конечно, самый жестокий из всех метавопросов следующий: «Как вы думаете, хорошо ли идет это собеседование?»

Есть и еще более brutальный вариант: этот вопрос в течение дня задают соискателю два разных человека, а потом сравнивают ответы. В большинстве случаев мы не рекомендуем прибегать к нему, но сделаем небольшую паузу и подумаем, для чего он вообще нужен. Вы, по сути, спрашиваете кандидата, насколько он готов проявить слабость. Что ему делать? Подробно описать все слабые моменты, чтобы впечатлить вас способностью к самоанализу, но при этом подтвердить ваше негативное мнение? Или же вместо этого уйти в глухую оборону и рассказать, что и как идет хорошо? По крайней мере, вы поставите кандидата в неожиданную ситуацию и трудное положение, но вместе с тем дадите ему шанс блеснуть, справившись с нелегкой задачей.

А теперь мы вам расскажем, почему нам не очень нравится этот вопрос. Представим, что кандидат действительно ушел в глухую оборону и рассказал, как все хорошо. То, что кандидат решил не рисковать, — хорошо или плохо? Можно ли это считать надежным признаком того, что он *вообще* не любит рисковать? Ответы здесь не очевидны. Возможно, соискатель недостаточно вам доверяет, чтобы дать полный и развернутый ответ, но вы не сможете отличить вариант «кандидат недоверчив» от варианта «кандидат слишком не любит рисковать». Если вы попросите собеседника выполнить слишком рискованную задачу, то можете получить слишком мало полезной информации. Да, иногда этот вопрос может оказаться очень полезным, но используйте его осторожно и не увлекайтесь, считая его слишком умным.

Наконец, вот еще один полезный вопрос, который нравится Питеру Тиллю: «Насколько успешными вы хотите стать?» Или, как любит спрашивать Тайлер, «насколько вы амбициозны?»

На первый взгляд он может прозвучать слегка по-дурацки, но попросить кандидата сразу выложить карты на стол порой полезно. Если ответ прозвучит примерно так: «Я хочу устроиться менеджером среднего звена в стабильной компании», это, скорее всего, правда. Тогда вам не стоит и пытаться вкладывать в него деньги как в амбициозного предпринимателя или основателя. Возможно, вы захотите вложиться в него как в менеджера среднего звена, но даже тогда стоит понимать, что для такого человека повышение может не быть слишком сильным стимулом. Когда Тайлер задал этот вопрос кандидату, которого хотел нанять преподавателем, тот просто ответил: «Я хочу опубликовать несколько статей и получить постоянную профессорскую должность». («И все?!» — вскричал про себя Тайлер.) С другой стороны, какой-нибудь потенциальный стипендиат может искренне хотеть изобрести лекарство от рака; если у человека есть такая амбиция, то он сможет сформулировать ее довольно четко и уверенно.

Порой приходишь к неожиданному выводу: неискренне ответить на этот вопрос сложно. Если вы на самом деле не стремитесь вылечить рак, но скажете на собеседовании, что желаете этого, вам трудно будет обосновать свои слова. Они прозвучат как хвастовство, не подкрепленное никаким анализом или планами достижения цели. С

другой стороны, людям с действительно амбициозными целями часто не терпится поскорее поведать о них миру, и нередко у них уже есть план претворения их в жизнь. Конечно, иногда вы сразу поймете, что амбиции неправдоподобно завышены, и это станет поводом усомниться в суждениях и самопознании кандидата, как бы искренне он ни говорил. Мир во всем мире — это, конечно, замечательно, но мы не уверены, стоит ли нанимать человека, который клянется лично его обеспечить.

Уровень амбициозности человека — очень полезная информация, которая сразу дает вам представление о его потенциальных достоинствах, а также знаниях о себе и о том, как он презентует и отстаивает эти знания, попав в необычную ситуацию. Мы обнаружили, что такого вопроса не ожидает почти никто. Он слишком прямолинейный, назойливый, лезет чересчур глубоко в душу и мысли. Большинство людей привыкли к обстановке, где по умолчанию нужно притворяться отчасти амбициозным, отчасти неамбициозным, а все остальные подыгрывают этому притворству.

Прежде чем задавать этот вопрос, нужна пара оговорок. Во-первых, со временем он может стать менее полезным, ведь тоже будет известным и ожидаемым. Если собеседник вооружится тщательно подготовленным ответом, то продемонстрирует вам ровно тот уровень амбиций, которого, по его мнению, вы ожидаете. Соответственно, вопрос заметно потеряет в ценности. Во-вторых, ответ может зависеть от половых, культурных или расовых различий — к этой теме мы еще вернемся. Достаточно сказать, что женщины, например, по разным причинам менее охотно рассказывают о больших амбициях — и даже визуализируют их для себя, — поэтому информативность их ответов явно снижается. Будьте готовы к таким искажениям. Та же проблема может возникнуть у представителей меньшинств или иммигрантов — к этой теме мы опять же вернемся позже. Даже если человек невероятно амбициозен, он может по чисто культурным причинам считать, что интервьюер выше его по статусу, и из-за этого не станет заявлять о желании, допустим, занять положение выше, чем интервьюер, опасаясь, что это сочтут неуместным самовосхвалением или нарушением субординации. Как и всегда, не забывайте о культурном контексте.

Другой ряд метавопросов переворачивает обстановку с ног на голову. Попробуйте, например, такой: «Какими бы критериями *вы* пользовались для найма сотрудников?» Вы опять же проверяете, насколько хорошо соискатель разбирается в должности, на которую пришел наниматься, в себе и в самом процессе собеседования.

Другой поучительный вопрос: «Какие вопросы у вас есть ко мне?», или «Какие вопросы у вас есть о нас?», или что-то вроде того. Цель — заставить кандидата сказать, что ему на самом деле интересно, и проверить, насколько хорошо он осведомлен о работе или проекте, с которыми ему предстоит иметь дело. Более того, вы проверяете, достаточно ли кандидат разбирается в тех же вопросах, что и вы, и сможет ли он сам когда-нибудь оказаться в положении, когда уже ему придется проявить проницательность, проводя собеседования или, может быть, даже нанимая других кандидатов.

Однако этот вопрос работает не всегда — отчасти потому, что очень многие специально к нему готовятся. Лучше всего его задать, когда вы уже обсудили большинство вопросов, которые соискатель мог подготовить дома, или если вы можете сформулировать его настолько специфически, что «домашнюю заготовку» применить не удастся. Например: «В середине нашей дискуссии мы говорили о [каком-то конкретном проекте]. Какие у вас есть вопросы?» Так вы сможете проверить, насколько внимательно кандидат относится к разговору и умеет ли он схватывать информацию на лету. Если вы просто попросите задать вам вопрос и кандидат ответит что-нибудь вроде «Какой у вас социальный пакет?», вы всего лишь проверите его подготовку. Вполне разумный ответ, но вам обычно нужно что-то более информативное.

Интервью с авторами рекомендательных писем

Нам очень нравится беседовать с авторами рекомендательных писем, особенно на высокие должности. Вот несколько простых советов по эффективному ведению подобных переговоров.

1. Ваш собеседник, скорее всего, хочет быстрее закончить разговор, помочь (или хотя бы не навредить) кандидату, не лгать

слишком откровенно. Но, вероятно, он попытается сказать полуправду.

2. Как и на собеседованиях, главное для вас — скорее перейти из «бюрократического» режима общения в разговорный. Время ограничено, и вам нужно быстро создать атмосферу, в которой автор рекомендательного письма сочтет, что его критика не опасна: не подорвет доверия кандидата, а один-единственный негативный комментарий не превратится в главный аргумент против найма. Для этого можно упомянуть природу проблемы, показав понимание, что кандидаты — сложные личности, и дав сигнал (надеемся, искренний!), что вы непредвзято относитесь к людям с недостатками.

3. Задавайте вопросы о конкретных количественных показателях: в таких случаях даже полуправда все-таки ближе к истине, чем ко лжи. Вы, возможно, не получите стопроцентно честного ответа на вопрос «Этот человек лучше подойдет на должность операционного директора, чем Джон Смит?», но, если автор рекомендательного письма не сразу отвечает: «Да, кандидат лучше подойдет на должность операционного директора», это уже можно счесть негативной информацией. В сфере науки и образования рекрементателя можно попросить сравнить кандидата с другим студентом, которому он тоже дал рекомендацию, или с другим профессором, обладающим опытом и репутацией.

4. Если в рекомендательном письме кандидата нет лидеров прежней организации (или хотя бы их прямых подчиненных), это плохой знак.

5. Поддерживайте разговор — пусть собеседнику будет с вами интересно. А если вам не удастся составить хотя бы примерное представление о недостатках кандидата, значит, разговор прошел неудачно.

Наконец, нас поразили три вопроса для собеседований, о которых рассказал исполнительный директор Stripe Патрик Коллисон в публичном интервью Риду Хоффману в 2019 г.^[32] Патрик не говорил, что «они хороши только для авторов рекомендаций», но нам они показались полезными в этом контексте. Вот они.

1. Этот человек настолько хорош, что вы бы с радостью на него работали?

2. Может ли он помочь вам добиться того, чего вы хотите, быстрее, чем любой другой кандидат?

3. Если он не соглашается с вами, какова вероятность того, что прав именно он, а не вы?

Это хорошие форсирующие вопросы; задавайте их и авторам рекомендательных писем, и соискателям.

Итак, грамотно проведенный разговор с потенциальным сотрудником или стипендиатом — едва ли не самая важная ваша задача. Не забывайте: это поможет вам не только заполучить новые таланты, но и сохранить старые и помочь им мобилизовать свои навыки. Если вам не о чем говорить с талантливыми сотрудниками, вы меньше от них узнаете, у вас не возникнет такое же доверие, вам придется больше полагаться на чисто денежные стимулы, чтобы мотивировать людей. Если вы думаете, в чем бы попрактиковаться, попробуйте отточить разговорные навыки.

Глава 3. Как общаться с людьми в Сети

Мы заметили, что специалисты часто дают неверные оценки, если подходят к онлайн-взаимодействию так же, как и к разговорам в реальном мире. Человек, с которым вы беседуете по Сети, может казаться несносным, потому что громко говорит. Но он может повышать голос только потому, что не уверен, как именно он звучит в программе для виртуальных собраний. Кроме того, нужно быть очень осторожными и не давать раздражению из-за *среды общения* превращаться в осуждение *участников*. Если звонки сбрасываются, а конференции лагают, к следующим сеансам общения люди иногда подходят слишком придирчиво — это примерно то же, что не доверять содержанию записки только потому, что она написана отвратительным почерком. Сохраняйте хладнокровие и понимайте, что смотрите на собеседника, так сказать, через искажающие фильтры.

Кстати, эти вопросы достаточно сложны и интересны, чтобы их использовать на собеседовании: «Почему личные разговоры дают больше информации, чем звонки по Zoom?»

Это позволит вам быстро проверить, насколько хорошо ваш собеседник понимает достоинства и ограничения программы («Как на самом деле работает Zoom?», «Почему личные встречи — это хорошо?»), а также его способность к интроспекции и общению. Скорее всего, кандидат уже прошел немало собеседований — как в Сети, так и личных. Какие были ощущения, в чем разница между теми и другими? Как кандидат сформулирует ее? Эти вопросы проверяют самосознание и красноречие, а также способность человека сосредоточиться на задании, которое необходимо выполнить отлично, — в данном случае на собеседовании.

Или попробуйте вопрос посложнее: «В каком плане звонок по Zoom может оказаться *более* информативным, чем личный разговор?» Мы не только рекомендуем вам задать его, но и будем отвечать на него до конца главы. Онлайн-среда отличается от личных разговоров. Но как? И как обратить разницу себе на пользу или, по крайней мере, свести к минимуму ее недостатки?

Популярность виртуальных собраний начала расти еще до COVID-19, и можно уверенно сказать, что она продолжится и после того, как кризис пройдет. Компания Дэниела Pioneer интервьюирует и консультирует людей по всему миру, в основном онлайн, как и компания Тайлера Emergent Ventures. Задолго до пандемии мы регулярно, почти каждый день, созванивались по Skype, а потом по Zoom. Современная мода на «виртуальные обеды», похоже, не собирается уходить, публичные речи часто замещаются вебинарами, университетские лекции полностью или частично уходят в онлайн, свидания назначаются в Zoom, открылись сервисы вроде Clubhouse, BlueJeans, Houseparty и т. д.

Более того, поиск талантов глобализируется. Если вам нужно поговорить с потенциальным сотрудником из Мумбаи или Лагоса, вам, скорее всего, придется делать это по Сети, по крайней мере на первых стадиях, а возможно и до самого конца. Даже если собеседник живет на другом конце города, то из-за пробок, дел в офисе или напряженных графиков онлайн-контакты нередко становятся единственным возможным вариантом.

Вопрос «Как проводить онлайн-собеседование?» нам задают едва ли не чаще всего. К сожалению, пока солидных исследований, посвященных лучшим методам, не появилось. В большинстве книг о поиске талантов и работе с ними тоже мало говорится о новых реалиях человеческого общения. Из-за недостатка научных статей и практического опыта, посвященных этой теме, глава 3 получилась несколько более умозрительной, чем остальные, но мы уверены, что наши основные выводы будут полезны.

Что в онлайн-общении похоже на обычное, а что нет

Некоторые фундаментальные истины верны и для онлайн-общения: вы должны быть достойны доверия, а чтобы добиться его, нужно завести естественный разговор. Как вы уже знаете из [предыдущей главы](#), для этого нужно найти способ увлечь собеседника. Но в чем особенности онлайн-формата? Почему такие собеседования работают иначе, чем личные встречи?

Во-первых, при онлайн-встречах гораздо сложнее использовать невербальные сигналы и взгляды, чтобы установить доверительную связь. Во время звонка по Zoom, например, вы видите плоское изображение лица собеседника на каком-то фоне, но больше ничего.

Еще одно ограничение: вы не можете точно сказать, куда смотрит другой человек, поскольку его система координат не такая, как у вас. Даже если вам кажется, что вы смотрите прямо на собеседника, для него это не так: вы же не чувствуете настоящего контакта взглядов, когда смотрите на любимую звезду по телевидению. Кроме того, движения глаз двух собеседников не синхронизируются так же, как при личной встрече (если в видеозвонке участвует больше двух человек, проблема усугубляется). Если вы смотрите на экран, собеседнику трудно понять, смотрите ли вы ему в глаза (если угол наклона головы сигнализирует об ограниченном внимании), куда-то в пространство или просто мимо. В этом смысле видеозвонки — достаточно обезличенный вид общения.

Так что при прочих равных условиях уровень доверия при онлайн-звонке будет ниже. В такой обстановке труднее задавать острые вопросы. Вы, интервьюер, скорее будете казаться несносным, или слишком назойливым, или «каким-то не таким»; в любом случае ваши намерения будет трудно уловить. Так что придется задавать меньше острых вопросов или как-то их смягчать. Это одна из причин, почему онлайн-интервью обычно менее информативны. Этот фактор также нужно учитывать, выбирая подход к собеседнику.

Однако эту возрастающую трудность можно компенсировать. Попробуйте сразу установить более доверительный контакт. Поговорите об общих интересах или самокритично пошутите — хотя бы для того, чтобы смягчить острые вопросы, которые планируете задать. В целом вы можете говорить более ободряющим тоном. Для этого требуется время, это может ограничить вашу эффективность, но такой подход дает вам определенную свободу и позволяет быть настойчивее в других направлениях, чтобы получить более специфическую информацию.

Скорее всего, на онлайн-собеседовании соискатель будет больше опасаться рисков. На собеседовании мы можем начать рассказывать какую-нибудь историю и по незаметным визуальным сигналам понять, стоит нам продолжать или нет. Но когда обратной связи нет или она

поступает с опозданием, мы скорее вообще не станем ничего рассказывать. Так что кандидаты чаще будут казаться скучными, однообразными и не любящими риск, и вам как интервьюеру придется соответственно изменить свои ожидания.

Если смотреть на проблему информации в более общем виде, при удаленном общении вы лишаетесь минимум трех разных источников знаний: социального присутствия, богатства информации и полной синхронности обмена репликами. Под социальным присутствием мы имеем в виду возможность видеть, как кандидат общается с другими и проецирует свой образ. Богатство информации — это разные невербальные сигналы: как человек ходит, как пожимает вам руку, как здоровается с другими, кто входит в комнату и т. д. А синхронность — это ритм и темп разговора, природа пауз, скорость, с которой удастся достигнуть взаимопонимания, уровень координации, порядок реплик и т. д.

Для каждого интервью стоит заранее подумать, какие из этих факторов вы хотите компенсировать, а без каких сможете и обойтись. Не нужно напрямую сравнивать Zoom с реальной жизнью; детализируйте и разбирайте конкретные проблемы, с которыми вам предстоит столкнуться. Отсутствие социального присутствия, например, может стать проблемой, если вы хотите нанять продажника или лидера команды. А вот если вы ищете человека, который будет на связи удаленно и в основном работать один, например копирайтера или редактора, это уже не так важно.

Нередко онлайн-общение подходит для специфических, сфокусированных дискуссий о конкретной проблеме, задаче или спорном вопросе. А как источник спонтанных взаимодействий или способ добычи неспецифической информации оно пригодно намного меньше; соответственно (в сравнении с личным собеседованием), вы не получите представления о вещах, о которых даже не собирались спрашивать изначально. Если кто-то придет в ваш офис, чтобы поговорить, у вас может найтись неожиданная общая тема — фотография, или картина, или плакат на стене. Такие наблюдения намного менее вероятны в Zoom — и потому, что детали сложнее увидеть на маленьком экране, и потому, что разговор ведется более сосредоточенно, в нем меньше пространства для отвлечений. Так что, если подобная фоновая информация важна для должности —

например, вам нужно узнать больше о социальном контексте, в котором живет кандидат, — компенсируйте ее отсутствие, задавая прямые вопросы на эту тему.

Разбирая подобным образом недостатки онлайн-общения, вы узнаете, как и из каких источников можно получить дополнительную информацию. Вы можете компенсировать недостатки онлайн-интервью, задавая кандидату больше прямых вопросов из области, в которой вам не хватает информации, или прося уточнений у авторов рекомендательных писем.

Еще одна проблема онлайн-интервью — координация: не всегда понятно, чья сейчас очередь говорить. Из-за разнообразных технических глюков сообщения могут передаваться с опозданием (возможно, часть проблем уже будет исправлена к моменту, когда вы читаете эти строки; сейчас же, когда мы их пишем, примерно у половины гостей подкаста Тайлера такая проблема возникает по меньшей мере раз в течение диалога). По-настоящему высокоскоростной и бесперебойный доступ в интернет еще не стал нормой в США. В онлайн-разговорах до сих пор бывают короткие задержки, система может даже на время зависнуть. Это вредит общему ритму разговора, поскольку, даже если конкретно сейчас ничего не виснет и не лагает, собеседники все равно не могут быть твердо уверены, точно ли передалась вся информация и насколько хорошо и быстро они считывают невербальные сигналы друг друга. В таких онлайн-диалогах стороны намного более разъединены, а иногда связь разъединяется и буквально. Опять же, из-за этого очень трудно воспринимать многие межличностные сигналы.

Статусные отношения в Сети

Еще одно примечательное свойство онлайн-общения — оно «съедает» многие традиционные маркеры статуса. Просто подумайте, как много аспектов статусных отношений размываются или полностью уничтожаются онлайн. Например, на деловой встрече или собеседовании участники обычно рассаживаются в определенном порядке — либо обговоренном заранее, либо спонтанном. Руководителя или другого человека, принимающего решения,

например, вряд ли отпихнут в угол комнаты. А вот в онлайн-звонках такие маркеры статуса отсутствуют — максимум есть человек, который «контролирует ручки громкости». Более того, человек, отвечающий за звук, — это чаще всего технический ассистент, а не руководитель.

Многие женщины отмечали в твиттере, что в разговорах по Zoom чувствуют себя равными. Руководитель (обычно мужчина) не занимает доминирующего положения в центре комнаты, не может легко дать невербальный сигнал «сейчас говорю я», перебить кого-то сложнее, да и очередность нередко более симметричная. Так что интервьюерам нужно понимать, что в онлайн-беседе они не могут проецировать свое лидерство и харизму так же, как при личной встрече. Одежда как маркер статуса тоже играет в онлайн-разговорах иную роль. Рубашки, прически и осанка становятся важнее, а обувь, часы, походка, костюмы и рост уже не так значимы. «Властная внешность» не играет большой роли. Рукопожатия и без того уже потихоньку выходят из моды, но по Zoom пожать руку собеседнику уж точно не получится, так что никто не узнает, твердое оно у вас или слабое. Многие люди, которые привыкли демонстрировать свой высокий статус и обаяние при личных встречах, чувствуют себя слегка потерянными, общаясь через экраны. Остроумные ответы во время интернет-звонка тоже теряют в эффективности, от чего страдают и те, кто привык удерживать аудиторию умными ремарками.

Все это означает, что вам нужно тщательно обдумать вопрос, как именно статусные отношения проецируются в онлайн-среде. Обычно там наибольшее влияние и статус получает человек, который быстро может добраться до сути дела. Вам стоит развивать этот навык в любом случае, но в Сети он важен особенно. Многие онлайн-преподаватели сообщают, что во время долгих лекций им приходится устраивать небольшие секционные заседания в Zoom, чтобы студенты почувствовали, что тоже отчасти контролируют процесс обучения, не потеряли интерес и увлеченность. В долгосрочной перспективе такие методы выгодны для лидеров, которые меньше страдают паранойей и не гнушаются на какое-то время поступиться контролем над ситуацией. Вам придется изменить свой лидерский стиль в том же направлении — если, конечно, вы еще этого не сделали^[33].

Люди, которым необходимо чувствовать, что они выглядят и подают себя отлично, испытывают большие затруднения в онлайн-среде, поскольку там такого эффекта добиться сложнее, — соответственно, они начинают нервничать, тревожиться и чувствуют, что делают что-то неправильно. Преимущество получают те, кто меньше замечает свои недостатки. Если вы покладистый человек и сравнительно твердо уверены в своем месте в мире, в Сети может показаться, что вы выше статусом, чем другой человек, который привык верховодить в комнате с помощью настойчивости и сигналов доминирования.

Очень характерный момент: во время локдаунов кино- и телезвезды потеряли доступ к своим обычным платформам. Многие начали выкладывать в Сеть личный контент, но, как выразился Спенсер Корнхабер в *The Atlantic*, «знаменитости еще никогда не выглядели менее зрелищно». Они казались скучающими и бездарными, а не расслабленными и искренними. Большинство из них привыкли к почтению и даже поклонению, но в видеоролике, снятом на iPhone, они становятся «еще одним унылым лицом», до конца этого не осознавая. Когда Галь Гадот, Натали Портман, Джейми Дорнан, Сиа, Педро Паскаль, Зои Кравиц, Сара Сильверман, Лесли Одом — младший, Джимми Фэллон, Уилл Феррелл, Нора Джонс и Кара Делевинь сняли видео, где они поют *Imagine* Джона Леннона, выглядело это скорее неуклюже, чем интересно^[34].

Не будьте такими, как эти знаменитости, какой бы шишкой вы ни были в разговорах лицом к лицу. Онлайн-общение срывает с вас большую часть мистического ореола, и вам нужно быть к этому готовыми.

Здесь сложнее всего понять, насколько ваше позитивное влияние зависит от проецируемого вами образа высокого статуса при личном общении. Простой пример: вы, возможно, вовсе не так остроумны, как вам кажется! Ваш онлайн-разговор будет куда более успешным, если вы поймете, насколько ваш образ при личном общении основан на своеобразной фальши, и построите свою онлайн-харизму на другом фундаменте — более простом, непринужденном, прямолинейном и очаровательном (но при этом скромном, а не настойчивом). Ваш дорогой костюм и место за столом не будут сигналами высокого статуса, так что вам как интервьюеру теперь придется постараться. На

самом деле это даже плюс: считайте это шансом чему-нибудь научиться и блеснуть своими навыками личного человеческого общения.

Вот еще одна проблема: если вы на «центральной сцене Zoom», в самом большом окошке, у собеседников нет иного выбора, кроме как смотреть прямо на вас, — если только они не решили вообще не обращать на вас внимания. Это может стать для вас стрессом, потому что выставляете на всеобщее обозрение ваши недостатки: прыщик на лице, необычную манеру речи, движения головы. Вы и сами видите их и, возможно, даже не совсем уверены, куда смотреть, поэтому то пытаетесь глянуть в сторону, чтобы забыть обо всех этих странностях, то украдкой бросаете взгляд на экран, чтобы понять, как их исправить. К сожалению, зрители при этом понимают, что происходит нечто странное. Выступая публично, опытные лекторы используют разные отвлекающие маневры — движения рук и тела, харизму, — чтобы прикрыть свои недостатки, а по Zoom это сделать намного сложнее.

Многие пытаются использовать самодельные фоны в Zoom, чтобы показать свою значимость, но это тоже не просто. Поставить на фон вид из окна небоскреба — не лучшая идея для визуальной стороны звонка (слишком много яркого света), так что, возможно, со временем эту роль начнут играть дорогие произведения искусства.

В целом мы заметили, что после массовой миграции в цифровую саванну, вызванной COVID-19, главным символом статуса становится не дизайнерский пиджак, а цифровой битрейт. Высокопоставленные инвесторы и директора тратят тысячи долларов на студийные камеры и свет. С другой стороны, Дэниел обнаружил, что многие из его «пионеров» подражают этой манере обозначения статуса с помощью хитрого ПО. Используя хромакей, программы для модулирования голоса и видеофильтры, они меняют свою внешность, чтобы производить впечатление прожженных бизнесменов, не тратя при этом слишком много денег. Это демонстрирует не только впечатляющие технические умения, но и интересную зрелость. Само то, что для них это важно, показывает, что они отлично понимают, как их воспринимают другие; и ничего подобного не могло бы произойти в мире, где есть только очные собеседования. Статусные сигналы в Сети подавать труднее, однако сложные задачи тоже решаемы.

Тайлер в качестве фона для звонков в Zoom использует рисунок Давида Бурлюка с книгами на столе (Бурлюк — художник-авангардист украинского происхождения, работавший в начале XX в.), а если камера чуть наклонится, то вы увидите классическую живопись Гаити («Ночной рынок» Уилсона Биго). Тайлер подает сигнал об открытости — в том числе другим культурам, — а также проецирует чувство таинственности, заставляя вас заинтересоваться тем, что он делает. Дэниела окружает ярко-желтый фон точно такого же оттенка, как на его сайте, — даже здесь он продвигает свой бренд Pioneer. Он излучает ауру технологии, а не культуры. Если кандидат использует заурядный фон для звонка, это не обязательно значит, что с ним что-то не так, но это тоже информация о том, как человек представляет себя миру. Если говорить конкретно, то такой кандидат скорее подойдет для работы, где важна сущность, а не внешние проявления.

Звонки по Zoom могут давать еще и сопутствующую информацию о доме и семейной жизни кандидата. Возможно, это и несправедливо, но по-настоящему изолированную обстановку для онлайн-дискуссии создать удастся не всегда. На фоне могут говорить и даже кричать люди, звонить телефон, лаять собака — все это даст вам представление, пусть даже ограниченное или расплывчатое, о ритме домашней жизни. И конечно, вы сами можете тоже подавать подобные сигналы. Да, иногда придется встать с места, чтобы расписаться за посылку. Онлайн-общение размывает границу между рабочим и домашним пространством; особенно это актуально стало во время пандемии, когда всех рассадили по домам, но в какой-то мере это справедливо и в целом.

Мы считаем это положительными чертами онлайн-среды. Нет, мы не говорим, что нужно установить догматические критерии «правильной» домашней жизни, к которой нужно стремиться. (Каким должен быть лай собаки — визгливым и пронзительным или низким и хриплым? Кто знает?) Однако размытая граница между домашней и рабочей жизнью привносит разнообразие в базовую структуру собеседования, и это хорошо. Чем-то это напоминает наблюдение за тем, как кандидат общается с сотрудниками Starbucks. Радуйтесь любому снижению напряжения, двусмысленностям или странностям во время собеседования. Воспользуйтесь этим — например, как неожиданной темой для разговора, — чтобы вывести кандидата из

«режима собеседования» в «разговорный режим». Но не нужно сразу лезть в его личную жизнь. Заведите разговор о вашей ситуации и смотрите, как пойдет. Иногда домашняя среда дает больше шансов на неожиданные открытия, чем офис. Пользуйтесь этим.

Также Тайлер обнаружил, что онлайн-обучение через Zoom помогает студентам почувствовать, будто их «пригласили к нему домой». Его жена Наташа подходила к экрану, чтобы помахать им; они видели его диван; пару раз он вставал, чтобы достать бутылочку воды из холодильника. Это мелкие детали, но они создают ощущение, что учитель более на равных. По крайней мере, студентам выпускных курсов это помогает почувствовать себя его коллегами — собственно, они и должны стремиться таковыми стать, — а не бездумными роботами, которым надо только вовремя сдать домашнее задание. Дэниел во время звонков и семинаров по Zoom обычно одет в футболку. Кремниевая долина всегда отличалась непринужденностью в одежде, но сейчас как никогда легко перенести домашние привычки на работу, поскольку рабочее место все чаще располагается именно дома^[35].

Многие знаменитости, давая онлайн-интервью из дома во время локдауна, использовали для фона книжные полки, хотя мы не можем уверенно сказать, что в таких ситуациях было намеренно, а что случайно. У Кейт Бланшетт на фоне стоял «Посткапитализм» Пола Мейсона и «Оксфордский словарь английского языка», что создавало образ интеллектуалки. У принца Чарльза на фоне стояла книга Бэзила Тейлора «Стаббс», посвященная английскому художнику XVIII в., известному портретами лошадей. Эта книга не подошла бы ни Дэниелу, ни Тайлеру, но для принца Чарльза выбор был идеальным. В одном журналистском исследовании депутатов британского парламента выяснилось, что они предпочитают прикрывать книжные полки и делать фон максимально скучным и заурядным (возможно, опасаясь, что читатели оскорбятся, увидев название какой-то книги). Это нивелирует любую возможную пользу от имиджа завязатого книгочея. «Лолита» Набокова — глубокий, полный тонкостей роман, но вы точно хотите, чтобы ваши избиратели увидели его у вас дома?^[36]

Нам, конечно, нравятся эгалитаристские черты онлайн-собеседований и разговоров, но мы понимаем, что в наших онлайн-интервью появляются новые иерархические черты, и не только потому,

что «пионеры» Дэниела перепрограммируют фоновые изображения для звонков. Чем проще онлайн-среда, тем важнее эффективность самого человека, особенно его ответы во время собеседования. Онлайн-интервью чем-то напоминают быстрые шахматы по интернету, где важно только качество ходов; в данном случае важно качество ответов. Если дорогие ботинки или запонки теряют важность, значимее становится плавность вашей речи. Это может быть сигналом об определенных интеллектуальных достоинствах, но вы как интервьюер должны понимать, что набор получаемых вами сигналов ограничен; не нужно слишком восторгаться красноречием собеседника, и не забывайте задействовать детектор эпистемического смирения на полную мощность.

Наконец, программы для онлайн-звонков могут подложить свинью соискателям, которые склонны к так называемой Zoom-усталости. Как мы уже видели, во время Zoom-звонка или другой онлайн-встречи вы не получаете той социальной информации, к которой привыкли, например разнообразных жестов рук и движений тела. Вместо этого вам приходится сосредоточиваться только на сказанном, и, собственно, у вас нет другого выбора (разве что вообще отключиться и не обращать внимания на происходящее). Но многие очень любят интерпретировать невербальные социальные сигналы и отзеркаливать их, — например, если собеседник улыбается, вы улыбаетесь в ответ. Научные данные говорят, что многих из нас — возможно, большинство — дезориентирует отсутствие стольких социальных сигналов, когда приходится полагаться лишь на несколько маркеров коммуникативного опыта. И если вам кажется, что собеседник слегка «не в себе», не делайте из этого поспешного вывода, что он в целом невнимателен и рассеян. Звонки по Zoom — сущее наказание для многих экстравертов, но при этом они как раз лучшие кандидаты на некоторые должности. Если вы хотите нанять продавца на «холодные звонки», который будет ходить по домам и стучать в двери, не стоит придавать результатам собеседования по Zoom такое же значение, как при найме программиста^[37].

Дэниел во избежание «Zoom-усталости» рекомендует отключить видео и говорить по аудиосвязи, как по телефону. Во многих случаях видео так или иначе сбивает с толку, а аудиозвонки могут получиться более искренними. Более того, при таком подходе есть шанс, что Zoom

и прочие программы для видеосвязи не осточертеют вам раньше времени, ведь наверняка будут ситуации, когда видео включать придется, хочется вам этого или нет. Иногда говорящим головам лучше сказать «нет»^[38].

Когда мы избегаем личного контакта

В католических исповедальнях священника отделяет от прихожанина ширма. Они не смотрят и даже не могут взглянуть друг на друга — в отличие от звонка по Zoom. Но и у такой обстановки есть полезные черты. В старину католические исповеди были публичными; метод «черного ящика» появился лишь в середине XVI в. Но он оказался полезным и получил в церкви широкую популярность. Люди начали исповедоваться с большей охотой^[39].

Сейчас публичные исповеди, можно сказать, возвращаются в виде «культуры отмены», особенно в соцсетях. Но похоже, они скорее помогают тем, кто хорошо умеет актерствовать и притворяться, чем становятся уникальным методом поиска истины. Это опять же говорит о том, что иногда отсутствие видимости и прямого контакта лучше помогает докопаться до правды.

Классический подход к психотерапии тоже требует отказа от общения лицом к лицу: пациент лежит на кушетке и не смотрит врачу прямо в глаза. Сразу скажем, что это лишь один из возможных методов терапии: многие психотерапевты работают лицом к лицу, а в наши дни еще и по Skype или Zoom. Однако немало пациентов до сих пор предпочитают потратить время, усилия и деньги, чтобы прийти в кабинет психотерапевта, лечь и подчеркнуто на него не смотреть. Вот еще одна проверенная временем практика, участники которой не стремятся смотреть друг другу в глаза, и здесь есть чему поучиться.

Исповедь и психотерапия схожи в одном: если вы не смотрите в глаза другому человеку, вам легче ему в чем-то признаться или, по крайней мере, говорить более открыто. Если бы священник смотрел прихожанину прямо в глаза, тому, возможно, труднее было бы признаться, что он не исполняет всех обязанностей перед семьей. Более того, это нарушило бы анонимность. Точно так же и в психотерапии пациенту легче рассказать о детской травме, когда за

этим не следует видимой визуальной реакции («Он что, приподнял бровь? Или ухмыльнулся? Или засмеялся?»). Контакт взглядов — это связь, но вместе с тем он может быть угрозой или ненужной, отвлекающей фокальной точкой и многим мешает расслабиться или раскрыться по-настоящему. Мнения об эффективности «метода кушетки» в психотерапии разнятся, но он, по крайней мере, способствует появлению свободных ассоциаций, помогает регулировать ритм сессии и делает общую обстановку менее угрожающей^[40].

Отсутствие прямого контакта взглядов во время онлайн-звонка говорит еще и о том, что при этом, скорее всего, хуже работает режим взаимного подбадривания. Вас никто не заставляет быть вежливыми, или улыбаться, или искать понимания и одобрения собеседника. Иногда избавление от конформизма даже дает возможность копнуть глубже. А еще вы можете кое-что узнать о том, как ваш собеседник себя ведет, когда полного социального доверия нет или оно не подкрепляется постоянными сигналами присутствия.

Некоторые истории о новых методах онлайн-свиданий в эпоху локдаунов показывают, что люди могут больше раскрываться в упрощенной среде. Рассмотрим случай с 27-летней Джуди Квон из Бруклина. Она высказала очень важную идею о потенциальных достоинствах онлайн-свиданий: «У них, бесспорно, есть явные недостатки, но, по крайней мере для меня, этот [сценарий] сделал возможным серьезные разговоры... Я более открыто говорила о том, что чувствую, и попросила [партнера по свиданиям] сделать то же, потому что мы не можем “читать” друг друга так же, как при личном знакомстве. Это, безусловно, помогло нам лучше осознать свои чувства»^[41].

Способов заполнить неловкую паузу во время свидания по Zoom меньше. Это одновременно и достоинство, и недостаток. Вы не можете, как в ресторане, взять графин с водой и наполнить стакан, чтобы отвлечь собеседника или потянуть время. Так что же в таких случаях делают люди, по крайней мере некоторые? Они говорят прямо и искренне и обнажают души. А это может помочь им быстрее и лучше узнать друг друга — если свидание не станет скучным и неловким в первые же минуты^[42].

В случае собеседований на первый взгляд совет «контактируйте с кандидатом меньше, а не больше» может показаться безумным. Но если вы хоть раз проводили «собеседование на ходу», где контакт взглядов обычно минимален, это утверждение уже не будет выглядеть странным. Такая беседа иногда оказывается более полезной и информативной, чем личная беседа за столом. В подобной обстановке почему-то возникает больше пространства для обсуждения идей, не относящихся к делу напрямую, более широкий выбор тем и свободы в структурировании дискуссии. Когда вы идете рядом, вы чувствуете взаимную поддержку, безопасность, возможно даже игривость. Некоторым кандидатам, вероятно, кажется, будто они менее ответственны за то, что говорят на ходу, а не во время беседы за столом.

Интервьюер Терри Гросс, работавшая на Национальном публичном радио, специально использует особую методику дистанционного общения, не предусматривающую очных встреч: «Гости сидят в отдельной студии, а Гросс — в своей “коробочке” в филладельфийской студии WHYY. Такая обстановка создает своеобразную обезличенную интимность, чем-то похожую на исповедь или психоанализ, где пациент и врач не смотрят друг на друга; теория гласит, что это помогает мыслям и фантазиям течь свободнее. Возможно, именно поэтому ее гости обычно столь откровенны»^[43].

И даже на этом список возможных ситуаций, где большое расстояние до собеседника способствует открытости, не заканчивается. Во время локдауна исследователи, проводившие телефонные опросы, обнаружили, что респонденты охотнее берут трубку и разговаривают с интервьюером. Многие не только отвечали на вопросы анкеты, но и доверительно сообщали интервьюеру о своих страхах, грусти, о том, как им живется. Эти разговоры стали для многих своеобразной возможностью выпустить пар, они видели в безликом интервьюере того, кому можно довериться. В одном исследовании серия интервью, которая обычно длится десять минут, во время пандемии продлилась четырнадцать, потому что респонденты оказались разговорчивее обычного^[44].

Учитывая все это, вы можете попробовать во время онлайн-собеседования задать пару вопросов, которые вызывают «ощущение

исповеди». Вопросы не должны быть вызывающими или острыми; лучше задавать их пассивно и открыто, словно вы просто хотите выслушать собеседника, а не осуждать его. Как насчет вот такого варианта? «Мы все ошибаемся на работе, в том числе и я. Можете рассказать об ошибке, которую вы допустили, но жалеть о ней стали лишь много позже?» Или вот такого: «Что в рабочей обстановке можно назвать “намеренным грехом”? Чем он отличается от простой ошибки? Можете ли вы это проиллюстрировать на примере кого-нибудь из коллег?»

Отметим, что упоминание коллеги делает вопрос менее угрожающим и повышает вероятность, что на него ответят честно. Если хотите действовать прямолинейно, попробуйте такой вопрос: «Когда вы чувствовали на работе большое сожаление и почему? Насколько виноваты вы были в той ситуации?»

На очном собеседовании кандидат может закрыться и не дать полезного ответа. А вот онлайн, если вам кажется, что у вас есть шанс добиться, так сказать, «настоящей исповеди», попробовать такой вариант стоит. Но если вы получите по-настоящему откровенный ответ, воспринимайте его как информацию, а не признак того, что собеседник плохо функционирует и готов вот-вот развалиться. Вы приложили особые усилия, чтобы получить эту информацию, и, если ответ вышел более откровенным, чем обычно, не забывайте: вы сами этого хотели. Изменяйте соответственно ваши ожидания, ищите в ответах позитивную сторону. Подобный ответ — отчасти ваш успех как интервьюера, а не недостаток кандидата.

Также стоит отметить, что иногда (например, когда молодая женщина приходит на собеседование к мужчине) отсутствие прямого контакта взглядов помогает установить доверие. Взгляд в глаза может быть воспринят как угроза или напоминание о предыдущих неприятных ситуациях, возможно даже связанных с домогательствами. Вот еще одна иллюстрация того, что онлайн-среда *другая*, а не дефективная и не хуже во всех отношениях.

Конечно, если вам предстоит собеседование, вы можете принять «защитные меры», чтобы не выглядеть слишком непринужденными и открытыми. Некоторые из тех, кто ходил на свидания в Zoom, рассказали, что чувствуют определенный комфорт, проводя ритуал «сделать зарядку, принять душ и надеть то, в чем не стыдно пойти на

настоящее свидание» перед онлайн-встречей. Другие даже пользовались своим лучшим одеколоном или духами и заправляли постель (а вдруг повезет?). Соответственно, мы считаем, что многим людям, чтобы поддержать необходимый уровень концентрации, необходимо одеться и подготовиться так же, как они готовились бы к очному собеседованию. Так что, если вы выглядите недостаточно дисциплинированными, подумайте: может, вам стоит надеть на звонок в Zoom лучшую обувь? Но сразу предупреждаем: мы *не* рекомендуем такого для собеседований в технологические или венчурные компании — там атмосфера более непринужденная. Опять же, вам нужно подстроить свою самопрезентацию под мировоззрение интервьюера, так что ваши манеры должны соответствовать ситуации^[45].

Будущее онлайн-общения

Чем раньше вы осознаете, что онлайн-собеседования проходят в совершенно иной среде, чем очные, тем лучше. Вы поймете, что ваши старые стандарты, помогавшие вам распознавать таланты при личных встречах, требуют изменений. Никакие технологические достижения не устранят эту базовую разницу.

Избегайте ловушки: не думайте, что технология дистанционных интервью должна быть «достаточно хороша». Может, когда-нибудь у нас появится голографическая виртуальная реальность, которая станет почти идеальной симуляцией личного общения, но эволюция онлайн-технологий идет не только и не столько в этом направлении. Онлайн-общение заостряет внимание на определенных факторах за счет других. Технологии не улучшаются сразу во всех направлениях (например, «Виагру» изобрели раньше, чем лекарство от болезни Альцгеймера, так что в продлении жизни одних частей тела человечество достигло больших успехов, чем других), и будущие улучшения онлайн-коммуникаций тоже окажут непропорциональное воздействие на наше восприятие. Например, более высокое разрешение экранов улучшит передачу информации, но ничего не сделает для социального присутствия. Да, новая технология будет лучше в объективном смысле. Но если вы не поймете, что теперь ваши оценки включают больше впечатлений, основанных на увеличившемся

количестве пикселей, но *не больше* впечатлений, основанных на социальном присутствии, это может ввести вас в заблуждение. Повторимся: не стоит считать, что дистанционная связь — просто имитация личного присутствия^[46].

Теперь представим, что технологии Oculus очень быстро развились и виртуальный «отпуск в Париже» почти так же хорош, как настоящий, но дешевле и удобнее. Собеседование в виртуальной реальности с использованием Oculus все равно не будет иметь того же эмоционального резонанса, что личный разговор. Во-первых, виртуальное взаимодействие, в отличие от очного, не чревато неудобствами. Ваш аватар, скорее всего, запрограммирован так, что никогда не споткнется и не прольет кофе; вы не опоздаете к назначенному времени из-за пробок, а умение «читать» виртуальную трехмерную комнату, скорее всего, станет отличаться от умения ориентироваться в реальном мире. Возможно, в продвинутой виртуальной реальности все будет казаться слишком стерильным. Очень трудно давать советы по развитию технологии, которая еще не вышла на этап зрелости, но, когда она распространится повсеместно, вам придется искать способы компенсировать эти различия, причем независимо от того, берете вы интервью или даете. Просто не путайте эту новую технологию с очной встречей.

Побудем еще немного футуристами и представим будущее, где онлайн-собеседования станут информационно *намного богаче*, чем личные встречи. Например, за вашим интервью наблюдает ИИ и в процессе дает комментарии о том, как ваш собеседник справляется с ситуацией, какой у него характер и какой вопрос нужно задать следующим. Более того, пользоваться такой технологией на очных собеседованиях трудно и неловко — хотя бы потому, что не станете же вы постоянно переводить взгляд на ваше ИИ-устройство в поисках подсказок. Кроме того, в будущем, возможно, онлайн-общение станет давать более качественную информацию о «личном присутствии», чем очное собеседование. Это может казаться невозможным по определению, но не забывайте, насколько человечество разнообразно. У вас есть опыт личного присутствия на собеседованиях, но вы не знаете, как другие отреагировали бы на такое же взаимодействие. Возможно, машинному интеллекту будет легче проанализировать онлайн-интервью и сообщить вам, насколько успешно «выступил»

кандидат с точки зрения личного присутствия для других типичных интервьюеров, а не только для вас. Мы опять же окажемся в необычной ситуации, когда очное интервью станет менее эффективным методом общения.

Но даже в такой идеальной с виду ситуации собеседования, проводимые с помощью ИИ, все равно приведут к необъективности оценок. В частности, такие технологии будут привлекать внимание к тому, что ИИ может измерить хорошо, и отвлекать от более «шумных» данных. А если у многих учреждений появится доступ к одной и той же ИИ-технологии, что весьма вероятно, для вас наибольшее значение будет иметь именно такая «шумная», необычная информация. Не забывайте: таланты ищут все, и вам нужно обнаружить тех, кого упустили конкуренты. Если бы ИИ был широко доступен, еще неизвестно, насколько бы он помог вам в поисках; отчасти он даже усложнит задачу, потому что конкурентам станет легче найти тех же недооцененных кандидатов.

Наконец, не забывайте и о том, что личное общение может помешать вам принять верное решение на собеседовании. Не все сигналы во время интервью верные. Из разговоров по Zoom вы не получите особого представления о том, насколько хорошо собеседник одевается (и уж тем более обувается), о том, как он реагирует, когда в комнату кто-то входит, и вообще ничего не узнаете, например, о его запахе. И это далеко не весь список недополученной информации. Мы не знаем, какие из этих факторов ценны для принятия хороших кадровых решений (возможно, никакие), и можем неправильно истолковать такие сигналы, даже если в принципе они информативны. Так что во время онлайн-собеседований у вас не должно быть пораженческих настроений — иначе подобные интервью могут даже оказать вам медвежью услугу. Онлайн-диалог, по крайней мере, дает немного больше возможностей сосредоточиться на действительно важной информации.

Люди очень тщательно стараются скрыть свой истинный уровень добросовестности. Они, скорее всего, в большинстве случаев обманывают интервьюера: в конце концов, кто хочет показаться на собеседовании недобросовестным? Многие интервьюеры присматриваются к походке, микровыражениям лица и общению с третьими лицами, чтобы оценить, насколько человек действительно

достойн доверия, — независимо от того, справедлива эта оценка или нет. И мы на самом деле не знаем, насколько точную информацию дают эти сигналы. Так что, если онлайн-интервью уравнивает эти сигналы у разных кандидатов, возможно, это даже поможет вам принять лучшее решение. Вам придется уделить больше внимания тому, что человек сделал; как вы увидите позже, мы большие поклонники «демонстрируемого присутствия» — реальных занятий и достижений — как самого надежного источника информации о человеке.

То, что онлайн-собеседования якобы беднее информацией, может даже помочь некоторым интервьюерам преодолеть потенциальную предвзятость в отношении женщин и представителей меньшинств. Мы уже упоминали, что в онлайн-мире не действуют традиционные сигналы харизмы и социального присутствия, но для многих должностей ни то ни другое не становится определяющим фактором. В частности, понимание харизмы в разных культурах очень разное. Мы нередко обнаруживали, что люди из незападных культур ведут себя на собеседованиях чересчур вежливо (и онлайн, и в других условиях), возможно понимая, что плохо знают культурный мир, с которым им пришлось столкнуться, и боятся совершить ошибку (см. [главу 8](#), она посвящена вопросам расы и пола). В вежливости, конечно, нет ничего плохого, но оценить харизму такого человека непросто. В результате у вас, интервьюера, принадлежащего к западной культуре, появится соблазн сделать вывод, что такие люди в принципе не слишком харизматичны, но это, конечно, будет ошибкой: собеседник просто опасается демонстрировать ее вам. Онлайн-интервью, в котором *все* становятся менее харизматичными, может помочь вам преодолеть предвзятость к таким людям. Вот вам еще один повод научиться обращать онлайн-среду себе на пользу.

Глава 4. Какую пользу приносит интеллект?

Может ли так быть, что разговоры об интеллекте вызывают к жизни слишком иерархичное мышление и ранжирование? После долгих дебатов мы пришли к выводу, что интеллект обычно переоценивается, причем чаще всего умными людьми. С другой стороны, в исследованиях представлены некоторые случаи, когда интеллект действительно важен. Мы устроим экскурсию по местам, где он существенен, и обсудим, что тут известно, а что нет. Как мы уже отмечали, в поиске талантов очень важен контекст.

Начнем с позитива, ведь интеллект помогает человеку найти новые идеи и сложить пазл там, где другим это не удастся. А чтобы продемонстрировать лидерские навыки и авторитет на высочайшем уровне, нужен по-настоящему высокий интеллект, особенно если у вас в подчинении есть другие очень умные люди. Углубимся в подробности.

Изобретатели, лидеры и предприниматели

Начнем с изобретателей, поскольку по ним доступны очень хорошие данные, а результаты исследований достойны внимания. Есть информация из Финляндии обо всех трудоспособных мужчинах 1961–1984 годов рождения: их специальности сопоставляются с уровнем IQ, измеренным во время призыва в армию (тогда на военную службу призывали только мужчин, женщин в исследовании нет^[47]). Кроме того, ученые собрали много информации об этих людях, охватывающей значительную часть их жизни, в том числе доходы и уровень образования их самих и их родителей. Как часто бывает в скандинавских странах, данные собраны очень тщательно и считаются надежными^[48].

Самые поразительные результаты получены для той категории, которую можно назвать изобретателями. Если вы ищете такого

человека, то IQ — с большим отрывом самая важная из всех переменных, которые можно измерить. Более того, чем выше измеренный IQ, тем выше и вероятность того, что человек станет изобретателем. Кстати, IQ в данном случае измерялся по тесту Рейвена, где главную роль играют визуально-пространственные навыки, а не речевые способности.

Отношение между IQ и вероятностью стать изобретателем можно выразить разными способами. Например, если вы попадаете в 91–95-й или 96–100-й процентиля по IQ, это повышает вероятность стать изобретателем примерно на 2–3%. Или, при прочих равных условиях, если бы все люди находились в высшем дециле по IQ, то — по законам статистики — изобретателей стало бы на 183% больше по сравнению с реальным положением дел.

Удивительно, насколько различия среди изобретателей объясняются IQ. Объясняющая сила равна 66% (если у вас есть статистическое образование — это *не* частичный R-квадрат, ведь по большей части выбор профессии объясняется параметрами, которые невозможно измерить; упомянутые 66% — это то, насколько доступное объяснение, зависящее от измеримых параметров, основано на параметре IQ). Это число поражает в том числе потому, что его можно сравнить с другими переменными. Например, следующая по значимости переменная — образование родителей — объясняет только 1% различий в том, кто становится изобретателем, а кто нет^[49].

Если формулировать максимально просто, то большинство людей не становятся изобретателями, а предсказать, кто все же станет, трудно в любом случае. Однако из всех предсказательных факторов, которые есть в нашем распоряжении, IQ лидирует с огромным отрывом.

Вам наверняка интересно, как это стыкуется с нашим общим выводом, что IQ (или, говоря шире, интеллект) переоценен как источник профессиональных достижений. Так вот, та же статья показала, что IQ играет намного более скромную предсказательную роль для других заметных профессий. Если посмотреть, кто в Финляндии стал врачом, то объяснительная сила IQ составляет лишь 8%. Для юристов показатель по IQ еще более скромный — около 5%. Иными словами, в целом IQ не очень важен, но вот в той мере, в которой измеримые параметры могут объяснить решение стать

изобретателем, IQ, похоже, очень существенен, по крайней мере в сравнении со всеми остальными измеримыми параметрами.

Если взять тот же набор данных и посмотреть, какой фактор в первую очередь влияет на то, кто станет врачом или юристом, то главной объясняющей переменной будет образование родителей (а не IQ), которое влияет на 39 и 52% этих карьерных решений соответственно. Более того, доходы родителей играют большую роль для будущих врачей или юристов, чем для будущих изобретателей.

Один урок, который можно из этого вынести, таков: изобретатели в целом довольно умны, по крайней мере в Финляндии, но, скорее всего, и в других странах тоже. Что же касается врачей и юристов, тут очень важно «быть из хорошей семьи». Может, именно такое социально-экономическое происхождение действительно необходимо, чтобы стать успешным юристом или медиком, но на эти же данные можно взглянуть и иначе: не исключено, что входной порог для медицинского и юридического образования в Финляндии слишком высок и многие умные потенциальные кандидаты не могут попасть в профессию просто потому, что им не хватает «правильного» социально-экономического происхождения и воспитания.

Вершина рынка

Мы также считаем, что сверхталантливые люди, находящиеся на самом вершине распределения достижений, фундаментальным образом напоминают изобретателей. Такие люди оказываются на вершине своих отраслей, потому что стали первыми, кто сделал что-то по-новому, — будь то Пикассо и Брак, создавшие кубизм, Генри Форд, который понял, что должен платить своим сотрудникам 5 долларов в день, или Сергей Брин и Ларри Пейдж, догадавшиеся, что проблему поиска в интернете можно решить с помощью хитрых математических формул. Эти люди «заглядывают за углы», которых даже не видят другие, и нам кажется, что в этом деле острота ума всегда важна.

В одном тщательном исследовании рассматривали связь между IQ и средней зарплатой за всю жизнь на самой вершине распределения IQ, в данном случае в верхних 0,5%. Данные получены от детей, выбранных на основе опроса в калифорнийских школах в 1921/22

учебном году, 856 мужского и 672 женского пола; ученые отслеживали, сколько денег те заработали за всю жизнь. Исследование показало, что каждый дополнительный балл IQ коррелирует с увеличением заработка примерно на 5%, в данном случае 184 000 долларов в течение жизни. Иными словами, даже среди людей с очень высокими показателями IQ те, кто «еще чуть-чуть умнее», зарабатывают заметно больше. А вот самая важная деталь: в этой группе с высоким IQ график зависимости заработка от интеллекта имеет более крутой наклон, чем у популяции в целом. Он вполне соответствует нашим представлениям о том, что интеллект, скорее всего, важен именно для тех, кто добился больше всего [\[50\]](#).

Самой тщательной проверке утверждение «интеллект важнее всего на самом высоком уровне» подверглось в шведском исследовании, где с 1968 по 2007 г. собирали данные о 12 570 трудящихся. Данные по этой популяции показали, что в самом низу распределения наиболее важны характер и добросовестность. Например, в нижнем дециле зарплат некогнитивные навыки — к ним относятся в том числе черты характера — важны в 2,5–4,0 раза больше, чем когнитивные. Однако для популяции в целом увеличение когнитивных навыков на одно стандартное отклонение ассоциируется с большим повышением зарплаты, чем при увеличении на одно стандартное отклонение некогнитивных навыков. (Кстати, стандартное отклонение — статистический термин, обозначающий разброс; если переменная в выборке нормально распределена, то примерно 68% людей в ней будут находиться в пределах одного стандартного отклонения в ту или иную сторону от среднего значения.) Более того, корреляция между когнитивными навыками и заработками выпуклая: это значит, что чем выше мы поднимаемся в распределении зарплат, тем большую предсказательную силу имеют когнитивные способности. Иными словами, мы снова видим, что ум по-настоящему важен именно на вершине выборки [\[51\]](#).

Но даже при этом мы все равно не должны считать измеримые показатели интеллекта гарантией успеха — хотя бы потому, что большинство людей с высоким IQ не добиваются серьезных карьерных успехов.

Пожалуй, многие лучшие таланты можно хорошо описать с помощью так называемой мультипликативной модели успеха. В ней

для серьезного успеха требуется довольно плотное сочетание сразу нескольких черт: переменные, которые обозначают силу определенных свойств, особым образом перемножаются, чтобы получить мощный финальный эффект. Например, чтобы стать успешным композитором, вам необходимы огромное трудолюбие, музыкальный гений, умение играть на музыкальном инструменте, навык оркестровки, настойчивость, а еще нужно родиться в крупном «музыкальном» городе Центральной Европы или поблизости. Если все эти свойства перемножить, результат получится волшебным, например Моцарт или Бетховен. Но если вам не хватает хотя бы одного из вышеперечисленных свойств, вы можете провалиться. Если вы, например, гений музыки, но обделены трудолюбием, вы можете стать великолепным импровизатором, который выступает в местных заведениях, но так ни разу в жизни и не попытается сочинить симфонию.

Обдумайте слова Владимира Акопяна, великолепного армянского гроссмейстера, который никогда не работал над шахматами слишком прилежно и из-за этого не поднялся на самый верх: «Я считаю, что талантливых шахматистов очень много. Когда я играю, иногда вижу, что мой соперник очень даровит. Талант разных шахматистов можно легко сравнить — в этом нет ничего особенного. Но прилежная работа очень важна. И трудолюбие не единственный фактор, который определяет разницу; слабость характера или психологическая нестабильность тоже могут сыграть большую роль. Шахматы очень сложны, важна любая мелочь. Чисто с точки зрения таланта, как мне кажется, не только я, но и многие другие превосходят нынешних лучших шахматистов. Это вполне возможно. Но если рассматривать все в комплексе — не только талант, но и готовность прилежно трудиться, пожертвовать всем остальным, быть психологически сильным, — то очень немногие обладают сразу всеми этими качествами, чтобы добраться до вершины... Чтобы шахматисту попасть в мировую элиту, нужно, чтобы совпало сразу много факторов». И, не считая самых успешных шахматистов — чемпионы действительно очень умны, — данные не подтверждают сильной корреляции между достижениями в шахматах и интеллектом^[52].

Легко вспомнить и другие примеры нелинейной важности интеллекта для высших уровней достижений. Чтобы стать успешным

исполнительным директором, бейсбольным питчером или нобелевским лауреатом, тоже нужно сочетание многочисленных свойств, и в этом сочетании опять-таки целое больше, чем сумма частей. Мы называем это «*полный набор*».

В результате выйдет вот что: если у вас ограниченный набор данных, вы можете выбирать кого угодно, основываясь на переменных, которые, как вам кажется, важны, например высочайшем интеллекте, но это вас ни к чему не приведет. Люди, которых вы находите, должны обладать полным набором — особенно, повторимся, на высших уровнях достижений. Если даже некоторые хорошо спроектированные статистические исследования показывают, что ценность интеллекта близка к нулю, многие топовые исполнители все равно должны быть очень умными в своей работе, иначе у них нет шансов предложить вам полный набор. На этом уровне высочайший интеллект — один из обязательных критериев подбора талантов.

Недостаточно исследованная территория

Ценность интеллекта как критерия относительно высока еще и в случае, когда вы пришли на «сцену» первыми и у вас нет реальных конкурентов, которые могли бы увести талантливую кандидатуру из-под носа. Соответственно, интеллект — лучший индикатор перспективности, если речь идет об очень молодых кандидатах, людях из отдаленных или не слишком экономически развитых регионов, а также тех, кто только пришел в профессию. Напротив, если вы подумываете о найме 60-летнего кандидата с хорошо известным послужным списком, интеллект не станет особенно хорошим критерием.

Из этого прямо следует, что, если вы считаете себя специалистом по поиску интеллектуалов (а также людей с другими желательными качествами), вам нужно больше времени уделять работе с молодыми, поиску и развитию юных талантов. Пожалуй, еще вам стоит обратить внимание на зарубежные рынки или сравнительно неосвоенные культуры внутри США — культуры, которые не были прочесаны так же тщательно, как, скажем, города и пригороды американских побережий. Верно и обратное: если вы решили, что попытки искать

кандидатов с высоким интеллектом безнадежны, по крайней мере для вас, вам, возможно, стоит перейти в отрасль, где работает много людей постарше, — там самыми подходящими критериями отбора становятся опыт и послужные списки.

Недоисследованные территории важны — и это еще одна причина, по которой интеллект и другие черты таланта становятся важными критериями для поиска лучших кандидатов. Если вы задумались, как «сделать» Марка Цукерберга, Пола Маккартни или Леброна Джеймса — лучших исполнителей из лучших, — стоит обратить внимание на начало их карьер. Питер Тиль стал первым венчурным капиталистом, поддержавшим Марка Цукерберга, а менеджер Брайан Эпштейн нашел и развил таланты The Beatles — и результаты в обоих случаях вышли потрясающими.

Как ни парадоксально это прозвучит, обнаружить интеллект, драйв и другие положительные качества на самом верху порой сложно. Почему? Вот почему: вершина рынка — обычно недостаточно исследованная территория. Самые талантливые люди чаще всего делают что-то выдающееся и относительно новое, а нередко они настолько талантливы, что большинство из нас в принципе не могут оценить их дар, — по крайней мере, до тех пор, пока не увидят их огромных достижений. Если бы юный Густав Малер сел перед вами и напел одну из своих мелодий, вам бы, скорее всего, не хватило таланта, чтобы расслышать его потенциал как одного из величайших романтических композиторов всех времен.

Иными словами, суперталанты лучше всех умеют находить другие суперталанты, и таких «суперталантливых искателей суперталантов» мало. Так что если вы как раз такой даровитый искатель сверхталантливых сотрудников, то сумеете найти множество людей с недооцененными позитивными рабочими привычками, интеллектом, драйвом и т. д. Эти качества вполне справедливо покажутся вам недооцененными — просто потому, что их замечают очень немногие. Например, кто в 1961 г. понимал, что The Beatles потрясут мир? (Многие фирмы грамзаписи отказали им в контракте, а первые американские релизы вышли на малоизвестном лейбле Vee-Jay^[53].)

Вы знаете историю Джона Генри Хэммонда? Это музыкальный продюсер, энтузиаст и наставник, который открыл и раскрутил в том числе Боба Дилана, Брюса Спрингстина, Билли Холидей, Каунта

Бейси, Бенни Гудмена, Большого Джо Тернера, Пита Сигера, Арету Франклин, Джорджа Бенсона, Леонарда Коэна и Стиви Рэя Вона. Еще он сыграл ключевую роль в возрождении интереса к легенде дельта-блюза Роберту Джонсону. Впечатляющий послужной список! Но если вы почитаете биографию Хэммонда, из нее будет вовсе не очевидно, какой была его «волшебная формула» и как ее повторить. Да, он проводил кучу времени рядом с музыкой и музыкантами, с самого детства был богат и независим и использовал нерасистские методы работы в расистское время — проще говоря, находил темнокожих исполнителей, на которых другие не обращали внимания. Джордж Бенсон, возможно, намекнул на одну из причин успеха Хэммонда: «Джону Хэммонду было не так интересно, сколько пластинок я смогу продать; его подход был скорее таким: “Смотрите, что может сделать этот талантливый музыкант. Надеюсь, вам он понравится так же, как и мне”». Однако история Хэммонда как охотника за талантами говорит нам, что истеблишмент не всегда сразу замечает топовые таланты — именно потому, что эти творцы создают что-то новое и оригинальное^[54].

Если для потенциальных суперэлитных исполнителей действительно работает мультипликативная модель, то идея «недостаточно исследованных талантов» приобретает большую важность. Обычно найти универсала намного сложнее, чем умного человека или такого, который хорошо играет на гитаре или бросает бейсбольный мяч со скоростью 160 км/ч. Эти черты на самом деле *сравнительно* легко отыскать и измерить. А вот чтобы обнаружить универсала, нужны намного более глубокая способность к синтезу, немало удачи, а также предпринимательская внимательность — умение найти и осознать талант, который не видят другие.

Когда вы собираете группу людей, которые будут работать вместе

Талантливые люди делают друг друга лучше, нередко динамичным, нелинейным образом; то же верно и для интеллекта как меры таланта. Один из коллег Тайлера в Институте Джорджа Мейсона, Гаретт Джонс, написал на эту тему целую книгу «Коллективный разум»^[55], где подчеркивает, что интеллект имеет нелинейный

позитивный эффект. Иными словами, умные люди подпитываются друг от друга и делают друг друга лучше — в рамках компаний и даже целых стран. Если вы отправите Билла Гейтса в джунгли одного, он, возможно, справится там не лучше, чем другой, менее талантливый менеджер, но с сотней тщательно отобранных помощников уже получит заметное преимущество^[56].

Или посмотрим на эту интуитивную идею с другой стороны. Предположим, вы привели суперинтеллектуала в компанию, работающую из рук вон плохо. Этот человек, скорее всего, мало что сможет изменить в одиночку, поскольку плохая культура — ряд глубоко укоренившихся плохих практик, норм и ожиданий, и в таких ситуациях реформы проводить очень трудно. А если он придет в компанию со множеством эффективных сотрудников, активно помогающих друг другу, он изменит многое. Или другой пример: если вы купите сильного защитника в баскетбольную команду, у которой не поставлена солидная, внимательная игра в защите, это мало чем ей поможет. Кто-то упустит нападающего с мячом, а один-единственный хороший защитник не сможет удержать сразу всех соперников. А вот баскетбольная команда из первоклассных игроков, которые умеют защищаться, покажет всем, какой эффективной может быть командная оборона.

Кремниевая долина добилась намного большего успеха в производстве ПО, чем любой другой сравнимый регион, благодаря ее человеческим (а не природным) ресурсам и сотрудничеству, что в этом контексте разумнее всего. Разница в производительности между программистами в Кремниевой долине и, скажем, в Чикаго намного выше, чем разрыв зарплат (сравнительно небольшой) между сотрудниками с более высоким и более низким IQ. В Кремниевой долине умнейшие люди работают вместе: пишут программы и пытаются научить друг друга открывать стартапы. В Чикаго не ставят такой цели, поэтому в Кремниевой долине много «единорогов» (стартапы, которые достигают оценочной стоимости 1 млрд долларов), а в Чикаго — нет. Эта разница — лучшее доказательство силы хорошо организованных групп.

Более того, есть даже данные, непосредственно доказывающие, что люди с более высоким интеллектом лучше сотрудничают. Ученые Эугенио Прото, Альдо Рустикини и Андис Софианос платили

участникам эксперимента, чтобы те играли в разные игры с денежным вознаграждением, где требуется сотрудничество. У ученых были данные о чертах характера и IQ всех участников, так что они смогли отследить, какие стратегии выбирают люди разных типов и каких успехов добиваются. Результаты получились четкими: люди с более высоким IQ чаще сотрудничали, а наибольшую важность IQ имел в тех играх, где приходилось идти на компромисс между краткосрочными целями и долгосрочными соображениями. Ученые пришли к такому выводу: в подобных ситуациях «интеллект в долгосрочной перспективе намного важнее, чем любые другие факторы и черты характера»^[57].

Помимо прочего, вам нужно обеспечить именно такое сотрудничество, которое необходимо, а значит, вы должны искать среди своих умных и обладающих прочими достоинствами сотрудников тех, кто будет дополнять друг друга. Есть определенная разница между личными интеллектуальными способностями и вкладом человека в производительность всей группы. Стефен Карри отлично вписался в баскетбольную команду Golden State Warriors, потому что в ней были и другие игроки, хорошо бросавшие в кольцо; из-за этого держать одного Карри было трудно, потому что он мог всегда отдать пас одному из партнеров. Если бы Карри попал в команду с более габаритными и медленными игроками, он бы, скорее всего, оказался намного менее эффективен.

Что все это значит для вас как работодателя или охотника за талантами с практической точки зрения? Если вы ищете одного человека в сравнительно зрелую компанию, интеллект и другие свойства таланта важны намного меньше, а способность вписаться в коллектив — больше. Если же вы создаете стартап с нуля и набираете целую команду, то различные маркеры таланта — в том числе интеллект и способность к сотрудничеству — будут уже гораздо важнее. Если нанять целую группу очень умных людей, у вас есть все шансы получить крайне положительную, динамичную, нелинейную выгоду. Обращайте больше внимания на маркеры таланта, когда вам нужно за сравнительно короткое время нанять несколько групп людей.

Итак, если у вас есть приятель в мире стартапов (у Тайлера есть такой приятель — Дэниел, а этот абзац написал именно Тайлер) и он

работает с очень умными людьми... не нужно ему завидовать. Лучше ложитесь спать ночью, зная, что в мире хоть что-то идет хорошо.

Горе от ума

Несмотря на все вышесказанное, у большого ума есть очень значительные ограничения. Давайте их рассмотрим. Чем больше мы говорим о популяции в целом, тем меньшее значение, скорее всего, будет иметь интеллект для достижений и успехов.

Начнем со взглядов одного из умнейших людей, с которыми нам доводилось встречаться, — Марка Андриссена, генерального партнера и одного из основателей Andreessen Horowitz, изобретателя веб-браузера. Как венчурный капиталист, Марк помогал с финансированием таких компаний, как Facebook^[58], Twitter, Groupon, Lyft, Airbnb и Stripe, а также многих других. Если вы сомневаетесь в том, что Марк умен, еще раз подумайте: он изобрел браузер в то время, когда такой штуки в принципе не было! Но дело не только в этом. Если вы спросите Марка о политической философии, истории Древнего Рима или том, как работают голливудские контракты, — да вообще почти на любую тему, — он тут же обрушит на вас поток великолепных замечаний, которые вас потрясут.

Но даже Марк понимает, что в целом ум сильно переоценен. В 2007 г. он написал эссе под названием «Как нанять лучших людей из всех, с кем вам доводилось работать»^[59]. Там он заявил, что интеллект как критерий для найма переоценен. Он зависит от контекста, и наиболее он важен в тех случаях, когда компания уже занимает благоприятное положение на рынке; в качестве двух примеров этого явления он привел Microsoft и Google. Ни одна компания не добилась успеха, собирая под своей крышей только интеллектуалов или заставляя всех кандидатов решать трудные логические головоломки. Интеллект — это, безусловно, хорошо, но Марк утверждает, что при прочих равных более важные качества для кандидата — драйв, внутренняя мотивация, любопытство и этика. Кроме того, он считает, что драйв и любопытство во многом совпадают, особенно в эпоху, когда интернет позволяет вам в свободное время бесплатно набираться знаний в вашей отрасли.

Мы считаем доводы Марка разумными. А теперь рассмотрим несколько более систематических, подкрепленных данными причин, почему стремиться в первую очередь к максимальному уровню интеллекта обычно не лучший вариант.

Формальные мерки интеллекта слабо предсказывают заработок

Один из способов оценки таланта — посмотреть, сколько человек в итоге заработал. Дело не в том, что «рынок всегда прав», а скорее в том, что если какое-то свойство вообще не предсказывает заработок, то оно, скорее всего, не слишком важно для производительности.

Классическое исследование экономистов Джеффри Закса и Дэниела Риза, посвященное IQ и заработкам и основанное на данных из Висконсина, показывает: один балл IQ коррелирует с повышением заработка за всю жизнь менее чем на 1%. В целом ассоциацию «1 балл IQ — 1% заработка» можно считать даже великодушной, ведь в некоторых исследованиях один лишний балл IQ ассоциируется с ростом заработков за всю жизнь всего на 0,5%. Проще говоря, более высокий IQ не приносит заметно больше денег^[60].

А вот еще один результат: исследование, соавтором которого выступил нобелевский лауреат по экономике Джеймс Хекман, показало, что переход из 25-го в 75-й процентиль по интеллекту коррелирует с ростом доходов на 10–16%. Разница в 10–16% (и это до вычета налогов!) обеспечивает довольно скромную разницу в уровне жизни; вы легко обнаружите куда более значительный разброс в зарплатах между двумя жителями одного и того же типичного американского района или между стартовой зарплатой и окладом сотрудника, который проработал пару лет на обычной должности и получил несколько повышений^[61].

Можете также рассмотреть недавнее исследование зарплат в Канаде. Здесь математические выкладки посложнее, но главный результат таков: увеличение когнитивных способностей на одно стандартное отклонение коррелирует с ростом доходов на 13–16%. Снова то же самое: довольно большая разница в умственных способностях соответствует довольно скромной разнице в зарплатах. Иными словами, мы смотрим на людей, у которых заметно — но не в

крайней степени — различаются интеллектуальные способности, и видим, что денег они зарабатывают лишь чуть больше или чуть меньше^[62].

Еще один возможный подход: рассмотреть самых успешных людей и узнать, насколько они умны, по крайней мере по данным стандартных тестов на интеллект. Это сложно, ведь такие данные на дороге не валяются, но одно исследование именно на эту тему, основанное на очень хороших данных, все же нашлось, и оно посвящено исполнительным директорам шведских компаний. Главные результаты таковы: медианный, или наиболее типичный, директор небольшой шведской компании превосходит по когнитивным способностям 66% населения Швеции, а медианный директор крупной — 83% населения. В обоих случаях «среднестатистические директора» умнее обычного «среднестатистического шведа», но не попадают даже в 5% самых умных людей, не говоря уж об 1%. Так что по крайней мере исполнительные директора, даже очень успешные, не так умны, как вам могло бы показаться, — в той мере, в которой об этом можно судить по коэффициенту интеллекта^[63].

Наконец, есть много академической литературы, посвященной интеллекту и успешной работе. Самое тщательное и продуманное исследование провели Кен Ричардсон и Сара Норгейт; называется оно «Действительно ли IQ предсказывает успех в работе?». IQ — это не совсем то же, что интеллект, однако выводы ученых вышли отрезвляющими: «В первичных исследованиях подобные корреляции [между IQ и успехом на работе] обычно объясняют не более 5% всей разницы»^[64].

Иными словами, гоняться только за кандидатами с высоким IQ, не уделяя особого внимания другим параметрам, не лучший способ найти таланты. Главная опасность здесь в том, что умные люди — а вы, скорее всего, умны — переоценивают важность ума. И возможно, этому даже не стоит удивляться.

Интеллект часто уже входит в рыночную цену

Еще одна причина, по которой не стоит гоняться за интеллектом как одержимые, состоит в том, что нередко он уже входит в рыночную

цену. Ум в той или иной степени ценят все, и, если вы будете выискивать только явных интеллектуалов, за них придется заплатить полную цену. Очевидно умный кандидат не всегда очевидно выгодная сделка.

Рассмотрим аналогию в финансах. Что, если кто-нибудь скажет вам: «Скупайте акции компаний, в которых работают много умных людей»? Это плохой совет. Да, вы можете сколько угодно верить в важность интеллекта, но акции качественных компаний обычно дорогие, как и акции компаний, где работают умные люди, по крайней мере в той степени, в которой интеллект действительно важен. Экономисты уже давно знают, что вы не получите дополнительной выгоды от инвестиций, если будете гоняться только за преимуществами, не обращая внимания на цену. Ключевая стратегия инвестиций — поиск недооцененных компаний со скрытыми достоинствами. Не менее важны скрытые достоинства и для качественных сотрудников, будь то интеллект или любой другой важный для вас параметр.

Иногда срабатывает явление, известное как «проклятие победителя»: вступив в войну торгов, вы в результате можете переплатить. Если одного и того же человека хотят заполучить сразу несколько компаний, победу, скорее всего, одержит та, которая переоценит сотрудника и заплатит ему слишком много. Даже если победитель и не переплатит в том плане, что получит действительно качественного сотрудника за хорошие деньги, выгода от победы в войне торгов может оказаться совсем не такой грандиозной, как он ожидал.

Вопрос о том, какое значение нужно придавать тем или иным маркерам таланта, зависит от природы вашего бизнеса и источника доходов. Предположим, у вас есть мощный бренд или особое географическое положение, недоступное конкурентам, и вы благодаря этому получаете большие доходы. Вам не нужно стремиться к прибыли благодаря конкретным кадровым решениям: вам необходимы сотрудники, которые будут поддерживать франшизу в рабочем состоянии. Вы можете вполне спокойно предлагать текущую рыночную цену талантливым кандидатам, в том числе умным, и вам не обязательно излишне напрягаться и предлагать цену выше рыночной. У вашего бизнеса другие достоинства, и вам нужно сохранять их; в

таких обстоятельствах вполне хорошей стратегией будет избегать риска и платить талантливым сотрудникам полную цену.

С другой стороны, ваш бизнес может быть основан именно на лучшем, чем у других, подборе таланта. Например, у вас венчурная компания или спортивная команда. Здесь предлагать среднюю рыночную цену за обычные маркеры таланта уже недостаточно — нужно думать, как найти скрытый бриллиант, даже если для этого придется пользоваться не только легкодоступной информацией. Например, трехкратного чемпиона НБА Стефена Карри выбрали лишь седьмым на драфте 2009 г., сразу после забытого ныне Джона Флинна, но Карри ждет прямая дорога в Зал славы НБА. Когда проходил драфт, Карри выглядел слишком низкорослым, а перейдя в профессионалы, он не казался очевидной звездой, к тому же поначалу часто получал травмы. Так что нельзя просто изучить статистику человека и ждать, что вы найдете в ней откровение: нужно тщательно обдумать, как именно вести отбор по тем видам интеллекта, которые для вас действительно важны. В 2009 г. это было неочевидно, однако Карри обладал не только великолепной спортивной подготовкой, но и потрясающим баскетбольным интеллектом, который позволил ему отработать и освоить дальнобойные трехочковые броски так, как до него никому и никогда не удавалось.

Если вас еще нужно уговаривать, что главное не интеллект как таковой, а контекст его применения, посмотрим на многие другие должности. Как насчет президента США? Чтобы хотя бы близко подобраться к этому посту, вы должны быть довольно умным человеком по крайней мере в некоторых сферах, — например, уметь хорошо подавать себя широкой публике, чтобы она вас избрала. Но насколько важна разница в интеллектуальных способностях подходящих кандидатов? Данные не всегда говорят о том, что самые умные президенты оказывались лучшими. Историки, например, считают самыми интеллектуальными американскими президентами XX в. Вудро Вильсона, Ричарда Никсона и Джимми Картера. Мы не собираемся вести споры на политические темы, но послужной список всех этих руководителей, мягко говоря, вышел неоднозначным. Вильсон усилил расистские и сегрегационные практики в правительстве, картелизовал (пусть и временно) некоторые части экономики, а наследие, оставленное им после Первой мировой войны,

проложило дорогу для Второй. Никсон добился значительных успехов во внешней политике, а также принял Закон о чистом воздухе, но он был неисправимым лжецом и вынужден был из-за скандалов с позором уйти в отставку; однако в своих книгах он демонстрировал несомненно высокий уровень интеллекта и красноречия. Джимми Картер — особенно трудный случай, но многие считают его неудачником, «президентом на один срок», который был слаб во внешней политике и оставил в наследство высокую инфляцию, высокие ключевые ставки и экономические проблемы. Может, это и не была его вина, но его трудно считать явным примером успешного американского президента.

Сторонники разных партий будут долго спорить, каких американских президентов считать успешными, но чаще других называют Франклина Делано Рузвельта и Рональда Рейгана (выбор, естественно, зависит от партийности и идеологии респондентов). Ни того ни другого нельзя назвать интеллектуалом в традиционном смысле слова, и, хотя оба были весьма проницательны, их обычно не называют среди умнейших президентов США, — по крайней мере, в той степени, в которой умственные способности можно измерить путем стандартного тестирования.

Мы не хотим сказать, что нужно избирать президентов, не задумываясь об уровне их интеллекта. Мы скорее указываем, что, если рассматривать только выборку людей, у которых есть в принципе хоть какие-то шансы стать президентом, интеллект для них нередко будет далеко не главным фактором.

Можно заглянуть в опрос Национальной ассоциации колледжей и работодателей, проведенный в 2020 г. Там тоже делается акцент на интеллекте — неудивительно, ведь опрашивают в основном людей с высшим образованием (которых в США меньшинство). На первое место среди всех желаемых качеств поставили «навыки решения проблем», которые, очевидно, прямо связаны с интеллектом. Однако на втором и третьем местах идут «умение работать в команде» и «трудолюбие», да и в целом семь качеств из первой десятки не имеют отношения к интеллекту. Этот опрос показывает, что интеллект — важный, но не определяющий параметр^[65].

Итак, об интеллекте мы поговорили. Как насчет характера?

Глава 5. Какую пользу приносит характер? Часть I

Часть I: базовые черты

Илон Маск далеко не обычный человек. Он основал (вместе или с партнерами) несколько компаний, ворочающих миллиардами, в том числе PayPal, SpaceX и Tesla. У него есть план обеспечить всему миру доступ в интернет с помощью Starlink, он предоставил учредительный капитал SolarCity — успешному предприятию, занимающемуся солнечной энергией. Он основал The Boring Company, которая строит туннели. Он слетал в космос и вернулся. А еще он соучредитель Neuralink и OpenAI. Иногда он становится богатым человеком в мире. Еще он курил травку в эфире шоу Джо Рогана (из-за чего едва не лишился допуска к секретной информации), твитнул что-то на вид нецензурное в адрес Комиссии по ценным бумагам и биржам США, а с помощью хитроумных рекламных ходов и твитов на какое-то время превратил Dogecoin из шуточной «валюты» в ценный криптоактив. Конечно, нельзя сказать, что он делает что хочет, но, пожалуй, из всех других современных крупных деятелей бизнеса он подошел к этому определению ближе всех. Помимо прочего, он почти не боится рисковать.

Конечно, чаще всего вам не нужно искать нового Илона Маска, и это хорошо, ведь второго такого, скорее всего, уже не будет. Однако он демонстрирует, насколько важен характер для того, чтобы расширить охват аудитории и влияние. За счет одного интеллекта, даже такого великолепного, как у него, он бы такого добиться не сумел.

Какие именно черты характера действительно важны в том или ином контексте, какие из них люди часто не замечают и не ценят? Какие ложные предположения о характере популярны? В этой главе мы изложим свой взгляд на стандартную психологию личности и некоторые часто обсуждаемые черты, а в следующей, более умозрительной, рассмотрим несколько более экзотичных и менее проверенных концепций, связанных с характером.

Начнем с разбора модели «Большая пятерка», которую часто используют венчурные капиталисты Кремниевой долины для оценки таланта. А потом рассмотрим некоторые громкие словечки, которые очень любит, затаив дыхание, цитировать пресса, описывая качества, необходимые работникам будущего: они должны быть открытыми, храбрыми и дерзкими (или какое там еще сегодня слово особенно популярно). Нередко эти утверждения отчасти даже верны, но *только в строго определенном контексте*. Так что один из жизненно необходимых навыков для оценки характера — умение взять какое-нибудь утверждение о связи характера с работой и понять, насколько оно зависит от контекста.

Наш взгляд на модель «Большая пятерка» таков: если вы никогда о ней не слышали и не работали с ней, она может вас чему-нибудь научить, но большинство из тех, кто активно использует эту модель на практике или ссылается на нее, склонны значительно переоценивать ее эффективность и закрывать глаза на ее ограничения. Чтобы написать эту главу, Дэниелу и Тайлеру пришлось долго уговаривать друг друга отойти от крайне сильного акцента на модели «Большая пятерка». На самом деле мы оба не делаем на нее большого акцента. Дэниелу повезло: его сестра психолог, она понимает ограничения предсказательных исследований личности. Тайлеру повезло в том, что он экономист и знает: экономика — часто скорее искусство, чем наука, она обычно не в силах найти универсальные предсказательные законы, в том числе в области человеческого характера. Ниже — результат двух лет дебатов, посвященных модели «Большая пятерка».

Теоретическая модель «Большая пятерка»

Теория «Большой пятерки» стремится свести человеческий характер к самым простым и интуитивно понятным описательным компонентам. Доминирующая форма этой теории, с помощью которой иногда распределяют потенциальных кандидатов, рассматривает пять крупных категорий описания характера: невротизм, экстраверсию, открытость, доброжелательность и добросовестность. Факторы «Большой пятерки» сложны, вокруг них идут многочисленные дебаты, но вот несколько упрощенных определений.

Невротизм

Общая склонность к проживанию отрицательных эмоций и негативного аффекта, в том числе страха, печали, неловкости, гнева, вины и отвращения.

Экстраверсия

Высокий уровень экстраверсии проявляется через коммуникабельность, дружелюбие и общительность, разговорчивость, а также желание первым установить контакт с другим человеком.

Открытость опыту

Эта черта подразумевает открытый ум, желание исследовать новые и разнообразные идеи, склонность к экспериментам, любопытство и активное воображение, которое рисует потенциальные дополнительные возможности.

Доброжелательность

Высокий уровень доброжелательности — это стремление ужиться с другими, помочь им, симпатизировать им и сотрудничать с ними. Менее доброжелательный человек более склонен к конкуренции и бунтарству.

Добросовестность

Люди с высокой степенью добросовестности обладают сильным самоконтролем, очень ответственны, имеют мощное чувство долга и обычно благодаря своей надежности хорошо умеют планировать и организовывать.

Обычно лучшие венчурные капиталисты в поисках новых, еще никем не открытых основателей компаний обращают внимание в первую очередь на низкую доброжелательность и высокую открытость. Низкая доброжелательность мотивирует человека на всех парах нестись вперед с новой идеей, даже если окружающие в ней не уверены. Открытость же делает такого человека новатором, более готовым прислушиваться к обратной связи.

Сразу скажем: не нужно делать поспешных выводов о том, какие из этих свойств характера хороши или плохи. Слово «невротизм» вроде бы звучит неприятно, и иногда он действительно вреден, но не всегда. Если вы ищете «крестоносца», который будет бороться за социальную справедливость, замечать несправедливость и жаловаться на нее, невротизм может быть желательной чертой характера. Многие важнейшие общественные движения в истории возглавлялись людьми, которые в рамках модели «Большая пятерка» считались бы сильнейшими невротиками. У нас нет формальных данных, которые позволят определить тип характера, скажем, Жанны д'Арк, Жана Кальвина или Махатмы Ганди, но можно примерно предположить, что их считали назойливыми и раздражающими. Снова повторимся: важен контекст. Слишком большая открытость может говорить о том, что вы не умеете отличать полезные усилия от бесполезных, доброжелательность — от недостаточной глубины характера, а крайняя степень экстраверсии быстро начинает действовать на нервы... или нет. Вам, возможно, в *конце концов* придется вынести оценочное суждение, подходит ли тот или иной набор качеств для конкретной должности, но вы сильно ограничите себя с интеллектуальной точки зрения, если *начнете* процесс отбора с заранее сформированным мнением о том, хороши или плохи эти личные качества.

Кроме того, стоит отметить, что теория «Большой пятерки» не учитывает вопросов мотивации. Возможно, вы знаете людей, которые добросовестно занимаются тем, чем им хочется, но во всех остальных делах ленивы и ненадежны. Возможно даже, что *вы* — как раз такой человек. (Или мы? Тайлер с огромной мотивацией ищет ближайшие концерты индийской классической музыки, но не спешит убираться в офисе. Дэниел любит бегать марафоны, но не стоять в очереди за билетами на концерт.) Итак, повторимся: теория «Большой пятерки» — просто отправная точка, и вам нужно постоянно задумываться о контексте. Один из самых важных вопросов, который можно задать о человеке, — как он ведет себя в разных ситуациях; а теория «Большой пятерки», скажем так, не приветствует слишком усердных поисков ответа на него.

Для чего годится теория «Большой пятерки»?

Если говорить о том, насколько хорошо модель «Большая пятерка» предсказывает доходы, то один из общепринятых ответов звучит так: если достаточно точно измерить все пять факторов личности человека, то они предсказывают примерно 30% разницы в заработках. В одном из самых качественных и известных исследований на эту тему черты личности из «Большой пятерки» в общей сложности предсказали примерно 32% разброса в успешности карьеры, если в качестве критерия брать доходы^[66].

Проясним вопрос статистической концепции. Если одна переменная полностью объясняет другую (например, рост в дюймах *очень* хорошо предсказывает рост в сантиметрах), то она обладает 100-процентной предсказательной силой. А вот если одна переменная вообще не связана с другой, ее предсказательная сила составит 0% — она вообще никак не объяснит разброс значений второй переменной (например, один бросок идеальной монеты никак не предсказывает результата следующего броска). Таким образом, предсказание 32% разброса в доходах находится между двумя этими крайностями, но довольно далеко от 100%.

В еще одной надежной статье на эту тему рассматриваются данные из Нидерландов. В качестве «Большой пятерки» используется несколько иной набор качеств: экстраверсия, доброжелательность, добросовестность, эмоциональная стабильность и автономность. Модель смогла предсказать разброс в доходах на 15%, так что 32%, похоже, можно считать верхней границей предсказательной силы модели, по крайней мере на данный момент^[67].

Один из способов проверить корреляцию между характером и заработками — посмотреть, имеет ли характер схожее влияние на другие критерии успеха, например выдающееся положение в науке. Одно исследование показало, что переменные, связанные с характером, объясняют до 20% разброса в достижениях — после поправки на научный потенциал и интеллектуальные способности. Это не показывает, насколько хорошо те или иные черты характера предсказывают будущие заработки, но все же данные демонстрируют довольно стройную картину того, насколько характер коррелирует с успешным освоением и восхождением по карьерной лестнице, независимо от того, что служит «ступеньками»: заработная плата или научное признание^[68].

Если рассматривать теорию «Большой пятерки» в целом, возникает вопрос: объяснение 15–32% наблюдаемого разброса в заработной плате — это много или мало? Соответственно, слаба эта теория или сильна? Более того, не забывайте, что вы ищете конкретного, а не абстрактного кандидата на конкретную, а не абстрактную должность. Уровень зарплаты на самом деле может зависеть от склада характера. В целом на теорию «Большой пятерки» не стоит молиться, хотя отчасти она полезна.

Важные результаты были получены в недавно вышедшей исследовательской статье, основанной на данных о зарплатах в Канаде. Из пяти факторов лишь добросовестность и невротизм оказались статистически значимыми для предсказания заработков. Повышение добросовестности на одно стандартное отклонение ассоциируется с ростом зарплаты на 7,2%, а повышение невротизма на одно стандартное отклонение — со снижением зарплаты на 3,6% (повторимся: стандартное отклонение — мера статистического разнообразия; вернитесь к [главе 4](#), чтобы найти объяснение, или просто введите термин в Google). Как нам кажется, результаты говорят явно не в пользу этой модели характера. Мы снова возвращаемся к тому, с чего начали: подбор талантов — искусство, по крайней мере в той же степени, что и наука^[69].

Касаемо надежности этой статьи: исследования, посвященные чертам характера и достигнутым результатам, во многом воспроизводимы (если их повторить, вы получите примерно те же результаты, что, к сожалению, не всегда случается в академических научных исследованиях). Исследование психолога Кристофера Сото из Колледжа Колби показало, что «87% попыток воспроизведения оказались статистически значимыми в ожидаемом направлении». Более того, данные о характере и заработках, которые мы обсуждаем в этой главе, удалось воспроизвести в лабораторных экспериментах, где люди играют за денежные призы. В такой обстановке невротизм ассоциируется с более низким выигрышем, а добросовестность — с более высоким; и то и другое соответствует данным с рынка труда. Главное различие между двумя типами результатов в том, что в экспериментальной обстановке открытость уже не коррелирует с уровнем заработка^[70].

Приятная особенность этой темы в том, что вам не нужно ломать голову над вопросом, подразумевает ли корреляция причинно-следственную связь. Предположим, что все, кто пришел на собеседование в остроконечных туфлях, были очень продуктивными кандидатами. Можете просто нанять их! Не надо задумываться, в чем дело: такие туфли делают людей продуктивными, продуктивность заставляет людей предпочитать такую обувь или тут замешаны сторонние переменные (например, умные родители отправляют детей в престижные школы и покупают им остроконечные туфли). Для наших потребностей причинно-следственная связь или ее отсутствие обычно вообще не важны. Наша главная задача — *предсказание* таланта, а в этом смысле мы можем узнать кое-что из корреляций, даже не всегда понимая лежащие в их основе причинно-следственные процессы.

Еще одна проблема состоит в том, что черты характера трудно измерить. Печальная правда о личностной психологии состоит в том, что по большей части ключевые переменные измеряют, просто прося людей рассказать о себе. Такой параметр, как добросовестность, например, на самом деле обозначает «то, насколько добросовестным себя назвал испытуемый в анкете». В этом смысле психология личности во многом основана на очень шатком фундаменте. Нередко лучшего способа просто нет, о чем вам обязательно скажут ученые, но это еще одна причина, по которой к результатам исследований по личностной психологии стоит относиться с настороженностью и не полностью принимать их за чистую монету.

Более того, даже хорошо подготовленным интервьюерам не всегда удается распознать черты характера по интервью. Так что, с каким бы скепсисом вы ни относились к методам, используемым в личностной психологии, вы сами, вполне возможно, все равно не сумеете получить результатов лучше. В одном исследовании нашли довольно скромную корреляцию между самостоятельно данной характеристикой и характеристикой от интервьюера (0,28), хотя интервьюерам и не удавалось оценить кандидатов так же хорошо, как их близким друзьям, — опять же в сравнении с самостоятельной оценкой. Что интересно, самыми трудными в оценке для интервьюеров оказались добросовестность и эмоциональная стабильность — скорее всего, потому, что кандидатам в процессе беседы удастся создавать нужное

впечатление. Фальшивое поведение во время собеседований — частое явление, и обычно оно остается незамеченным^[71].

В частности, почти все понимают, что нужно хотя бы попытаться притвориться добросовестными, в том числе и поэтому к результатам собеседования следует относиться осторожно. Если вы не уделите много времени предварительным беседам с авторами рекомендательных писем, вы, скорее всего, не получите хорошего представления о добросовестности кандидата до того, как его наймете. Поэтому мы считаем, что «отбор по добросовестности» переоценен, даже если она действительно необходима для работы. Если это качество в самом деле очень важно, обязательно побеседуйте с авторами рекомендательных писем — эту тему мы подробнее рассмотрим позже.

Кстати, прежде чем мы двинемся дальше, вы можете задать логичный вопрос: зачем нам задумываться обо всех этих категориях характера и их измерении? Разве мы не можем спуститься на уровень генома и с помощью науки определить, каков человек «на самом деле»? Так вот, некоторые ученые попытались это сделать, но их усилия не увенчались успехом. В одной недавней статье прозвучал такой вывод: «Попытки определить конкретные генетические варианты, через которые передаются по наследству навыки предпринимательства, оказались безуспешны». Когда-нибудь, возможно, ситуация изменится, но в обозримом будущем генетические «шпаргалки» нам недоступны, так что искусство подбора талантов по-прежнему останется крайне важным^[72].

Конкретные черты характера и их важность

Характер, например черты, что рассматриваются в рамках теории «Большой пятерки», скорее всего, наиболее важен, когда вы ищете основателей компаний и предпринимателей — людей, которые должны создать предприятие и довести его до определенного уровня зрелости. Ставки изначально высоки, а большой процент провальных стартапов показывает, что для такой работы подходят не все. Такие люди должны быть инициативными и дерзкими и стремиться так или иначе навязать миру свою волю. При этом им предстоит заниматься самой разной

работой и играть разнообразнейшие роли, причем нередко без предупреждения. Они должны быть гибкими и изобретательными на глубочайшем уровне, обладать определенной открытостью, но при этом оставаться упрямыми и несгибаемыми, а при необходимости быть крайне дисциплинированными.

Пожалуй, самая недооцененная трудность в работе основателя компании — необходимость «повесить свое имя на дверь». В отличие от рядового сотрудника чувство собственного достоинства у основателя компании нередко зависит от успеха его детища. Неудачи и провалы переживаются особенно тяжело, когда в них больше некого обвинить. Грамотные основатели компаний получают продуктивные знания и импульс двигаться дальше из любого опыта, даже провального, а это требует энергичности, любопытства и силы. Это сложные черты характера — их не всегда легко заметить, да и найти такого человека изначально трудно. Сэм Альтман, бывший глава венчурной компании Y Combinator, писал о характерных особенностях основателей^[73].

Я ищу основателей, которые будут одновременно боевыми и грозными (на самом деле это более редкое сочетание, чем кажется); ориентированных на миссию, одержимых своими компаниями, несгибаемых и целеустремленных; очень умных (необходимое, но явно недостаточное условие); решительных, быстрых и волевых; храбрых, уверенных в себе и готовых к тому, что их неправильно поймут; заразительных проповедников, умеющих четко формулировать мысли; способных стать суровыми и амбициозными.

Некоторые из этих характеристик, похоже, проще изменить, чем другие; например, я заметил, что люди очень быстро могут стать суровее и амбициознее, но действуют *либо* быстро, *либо* медленно, и это изменить намного труднее. Уметь быстро действовать очень важно. Вот вам тривиальный пример: я почти никогда не получал прибыли, инвестируя в основателей стартапов, которые не давали быстрого ответа на важные электронные письма.

Кроме того, это, конечно, звучит очевидно, но успешные основатели, которых я финансировал, верят, что рано или поздно им суждено добиться успеха.

Конечно, смотреть нужно не только на основателей — и тогда мы увидим, что в определенных обстоятельствах одна-единственная черта характера бывает важнее, чем все остальные. Если вы нанимаете кассира, то добросовестность кандидата важнее, чем любознательность или открытость новым идеям. (Собственно говоря, человек, открытый новым идеям, быстрее заскучает на такой работе — следовательно, он не лучший кандидат.) Вам не нужно составлять полное досье по характеру всех кандидатов, если вы нанимаете кассира, но вам все же надо быть уверенными, что он придет вовремя, выполнит свою задачу хорошо и будет приятно общаться с клиентами. С другой стороны, элитным пилотам-истребителям, пожалуй, нужны дерзость и смелость. Том Вулф в своем исследовании пилотов излагает следующий взгляд: «Черт возьми, мы и ломаного гроша не поставим на пилота, который не занимался каким-нибудь сумасшедшим стритрейсингом. Это все — часть нужных качеств». Вам надо, чтобы пилоты вступали в бой в идеальной форме, но в некоторых отношениях они явно не будут соответствовать классическому определению добросовестности^[74].

В самом, пожалуй, лучшем и точном исследовании, посвященном связи личностной психологии и заработков, изучали только людей с наиболее высоким IQ, но сами данные и методы вполне хороши, так что еще раз рассмотрим статью, которую мы уже упоминали в [главе об интеллекте](#). Мириам Генсовски из Копенгагенского университета еще раз изучила данные о калифорнийских школьниках 1–8-х классов в 1921/22 учебном году; в подборку были включены верхние 0,5% распределения IQ (с баллом 140 и выше — 856 мальчиков и 672 девочки). Кроме того, школьников распределяли и по чертам характера, напоминая современную теорию «Большой пятерки», например: открытости новому опыту, добросовестности, экстраверсии, доброжелательности и невротизму. Да, 1921/22 учебный год закончился 100 лет назад, но это значит, что у нас есть очень хорошие данные о конечных результатах карьеры вплоть до 1991 г. (а еще это значит, что мы рассматриваем только мужчин, поскольку рынок труда

для женщин за это время очень серьезно изменился с точки зрения возможностей и дискриминации)[\[75\]](#).

Одним из важных результатов исследования стало то, что добросовестность действительно коррелирует с заработками. Мужчины, добросовестность которых была на одно стандартное отклонение выше, в среднем заработали за карьеру на 567 000 долларов больше, то есть их доходы за всю жизнь были выше на 16,7% (хотя опять же мы не можем быть точно уверены, что здесь есть причинно-следственная связь).

Экстраверсия тоже коррелирует с большими заработками. Мужчины, экстраверсия которых была выше на одно стандартное отклонение, заработали за карьеру на 491 000 долларов больше. Более того, наибольший «бонус» в заработках получили самые образованные мужчины.

Что же касается доброжелательности, то оказалось, что более дружелюбные и покладистые мужчины из этой подборки заработали значительно меньше. Если доброжелательность была выше на одно стандартное отклонение, такие мужчины зарабатывали примерно на 8%, или 267 000 долларов, меньше. Этот результат, конечно, относится только к калифорнийцам с высоким IQ в определенный период XX в., но в общих чертах он сходится с результатами и других исследований — на некоторые из них мы уже здесь ссылались. Возможно, дело в том, что такие люди просто недостаточно агрессивны, чтобы продвигать свою точку зрения, и предпочитают плыть по течению.

Более того, систематическое изучение питчей (кратких презентаций) для компаний венчурного капитала дало схожие в общих чертах результаты, связанные с доброжелательностью. В 2010–2019 гг. ученые рассмотрели 1139 питчей для венчурных компаний и с помощью методов машинного обучения разделили их на несколько групп. Главный результат получился следующий: венчурным капиталистам нравится слышать очень позитивные и оптимистичные коммерческие предложения, но люди, которые приходят с этими питчами, чаще не достигают обещанных результатов. Так что не нужно переоценивать доброжелательных людей: они очень часто не выполняют своих обещаний. А вот недружелюбные основатели, которые говорят, что у вас все не так, мир находится в ужасном состоянии и катится куда-то не туда, нередко справляются лучше[\[76\]](#).

Эти данные помогли узнать еще кое-что интересное: когда характер важен (с точки зрения корреляций), а когда нет. Черты характера начинают сильнее коррелировать с доходами, когда людям исполняется 30 лет, затем в возрасте 40–60 лет корреляция выходит на пик, а далее значительно снижается. Мы не очень понимаем, как интерпретировать эти результаты, но есть одно предположение: вашим самым специфическим чертам характера необходимо время, чтобы расцвести (или нагнаться?), а затем, по достижении зрелого возраста, черты характера постепенно выравниваются.

Поскольку исследование Генсовски посвящено только людям с высоким IQ, стоит рассмотреть и некоторые другие результаты, чтобы проверить, схожи ли они хотя бы в общих чертах. Например, известное финское исследование однояйцевых близнецов показало, что более экстравертный или более добросовестный близнец обычно зарабатывает больше — примерно на 8% за преимущество на одно стандартное отклонение по этому параметру. Вдобавок более невротичный близнец зарабатывает меньше. Невротизм вредит заработку отчасти потому, что более невротичным людям труднее продержаться на одной работе достаточно долго, чтобы наработать стаж и подняться по служебной лестнице. Разница в невротизме на одно стандартное отклонение снижает ожидаемые заработки примерно на те же 8%^[77].

Эти результаты в целом соответствуют данным из литературы. Например, много где пишут, что высокая добросовестность предсказывает успехи в карьере, как и низкий невротизм, низкая доброжелательность и высокая экстраверсия. Но опять же, не забывайте, что для найма большинства сотрудников важен контекст. Низкая доброжелательность, например, вряд ли может считаться положительной чертой для всех должностей (и скорее всего, даже для большинства)^[78].

Исследования по личностной психологии дали неполные ответы на вопрос, какие черты характера наиболее полезны для конкретных должностей. Эти корреляции в целом не удалось надежно воспроизвести, но они интересны именно как частичные результаты или предположения. В одном исследовании, например, ученые рассмотрели группу кадетов Вест-Пойнта и обнаружили, что средняя оценка в дипломе лучше предсказывает раннее повышение по службе,

чем когнитивные способности. Эта корреляция остается верной даже при временном горизонте в 16 лет^[79].

Вот как ученые описывают некоторые дополнительные результаты^[80].

У профессионалов успехи в работе, похоже, предсказывает только шкала добросовестности. У продавцов тоже успешную работу предсказывают только добросовестность и ее грани: достижения, надежность и упорядоченность. Для квалифицированной и полуквалифицированной работы, кроме добросовестности, предсказательную силу имеет эмоциональная стабильность. Полезные характеристики для сотрудников полиции и правоохранительных органов — добросовестность, эмоциональная стабильность и доброжелательность. Для служб работы с клиентами — все параметры «Большой пятерки». Наконец, для менеджеров предсказательную силу имеют грани экстраверсии (доминантность и энергичность) и добросовестности (достижения и надежность). Таким образом, для разных групп занятости предсказательную силу имеют разные параметры личности.

Есть и еще один специфический результат, в который легко верится: харизма важна для исполнительного директора, но не для финансового, а для операционных она на шкале важности примерно посередине. В другой статье сравнили участников GitHub с теннисистами, используя лингвистический анализ. (GitHub — сайт, которым теперь владеет Microsoft; на него можно выкладывать своеобразные резюме своих достижений в программировании.) Выяснилось, что у участников GitHub высокая открытость к новому, но низкие добросовестность, доброжелательность и экстраверсия, а вот успешные теннисисты оказались их полной противоположностью по всем параметрам. Одного взгляда на литературу о персонале служб экстренной помощи и высоконадежных профессиях (например, пилотах авиалайнеров или военнослужащих) достаточно, чтобы увидеть, что там рекомендуется нанимать кандидатов с высокой экстраверсией, высокой добросовестностью и низким невротизмом^[81].

Касаемо успехов в науке, если измерять их количеством публикаций и цитирований (а не заработком), то ученые в целом добросовестнее, более ориентированы на достижения, эмоционально стабильнее и менее невротичны, чем среднестатистический человек. На самом деле все это сюрпризом не стало. Что интересно, выдающиеся ученые с большей вероятностью доминантны, высокомерны, враждебны и самоуверенны по сравнению со среднестатистическими. Кроме того, они более гибки в своих мыслях и поведении, чем ученые, не снискавшие таких же лавров. Это вполне сходится с нашей обобщенной мыслью (подробнее об этом — ниже), что добросовестность более важна для низовых задач и менее — для лидерских позиций^[82].

Не забывайте о принципе *caveat emptor*, однако это неплохая отправная точка для ваших размышлений и поиска талантов. Наконец, прежде чем продолжить, мы бы хотели подчеркнуть одну очень простую мысль о важности хорошей этики и честности. Вернемся к Марку Андриссену, который предложил, пожалуй, один из лучших и наименее зависящих от контекста советов по найму персонала.

На этичность очень трудно тестировать.

Но очень внимательно следите за *любым*, даже самым слабым запахом неэтичности в послужном списке или рекомендательных письмах.

И избегайте, избегайте, избегайте.

Неэтичные люди неэтичны от природы, и вероятность того, что, как в метафоре, «после тюрьмы он станет новым человеком», минимальна.

Этот совет универсален потому, что плохая этика на рабочем месте может распространиться, как метастазы. Ваших этичных сотрудников оттолкнет поведение неэтичных. А неэтичные сотрудники (скорее всего, у вас есть хотя бы несколько) найдут повод вести себя все хуже. Положительных сторон в найме неэтичного сотрудника почти нет, а чем он талантливее, тем больше от него проблем (если

сотрудник не только неэтичен, но и некомпетентен, возможно, недовольство не распространится слишком широко).

В одном исследовании с участием 58 542 работников обнаружилось, что примерно каждого двадцатого рано или поздно увольняют как токсичного. Токсичность в данном случае определяется через такое поведение, как сексуальные домогательства, насилие на рабочем месте, подделка документов, мошенничество и другие вопиющие примеры плохого поведения на работе. К сожалению, токсичные сотрудники провоцируют и других становиться токсичными. И уже из-за этого заразительного эффекта издержки от найма даже одного токсичного сотрудника, похоже, превышают выгоду от замены посредственного работника «суперзвездой». Искать таланты — это не только и не столько находить звезд: нужно еще и уметь избегать «черных дыр»^[83].

Нанимать неэтичного сотрудника имеет смысл в первую очередь в том случае, если вся ваша бизнес-модель построена на неэтичном фундаменте. Но таким руководителям, если честно, мы вообще не хотим давать никаких советов.

Когда переоценивают добросовестность?

Добросовестность — лучший предсказательный фактор успешности работы из всех параметров «Большой пятерки»^[84]. Но все равно есть причины, по которым к добросовестности не стоит относиться как к единственному определяющему параметру.

Во-первых, как мы уже обсуждали в [главе об интеллекте](#), некогнитивные навыки обычно важнее всего для должностей с не слишком высокими окладами. По сути, добросовестность коррелирует с хорошими шансами *получить* работу. Это, конечно, неплохо, но вот на перспективы подняться в высшие зарплатные эшелоны данное качество влияет не так значительно. Как мы отметили, в нижнем дециле зарплат некогнитивные навыки важны в 2,5–4,0 раза больше, чем когнитивные, но для популяции в целом (судя по данным из Швеции) увеличение когнитивных способностей на одно стандартное отклонение ассоциируется с большей прибавкой к зарплате, чем увеличение на одно стандартное отклонение некогнитивных

способностей. На высоких уровнях заработка зависимость зарплаты от когнитивных способностей становится все более значительной^[85].

Во-вторых, добросовестность может проявляться совсем не там, где нужно, или, по крайней мере, не там, где нужно работодателю, о чем мы уже упоминали выше — в разговоре о мотивации. Новый сотрудник может очень добросовестно пополнять свою коллекцию манги, или посещать все местные концерты электронной музыки, или каждый день по два часа плавать в бассейне. Романист Викрам Сет рассказывал, что написал свой шедевр «Подходящий жених» потому, что ему не хватило добросовестности, чтобы закончить кандидатскую диссертацию по экономике в Стэнфорде. Но тут возникает вопрос: добросовестности для чего ему не хватило? Он ведь написал очень длинный роман (да и много других произведений позже), очень тщательно работал над качеством, книга стала бестселлером и вошла в список литературной классики. Как объяснил Сет, «одержимость помогает мне идти дальше». Он в конце концов выработал в себе *правильную* одержимость и подкрепил ее прилежной работой^[86].

Еще одна печальная правда состоит в том, что рабочие и семейные обязанности нередко конфликтуют. Многие из лучших исполнителей пренебрегают семьей или даже отстраняются от нее. Что вы хотите получить как руководитель или охотник за талантами? Мы, безусловно, не можем дать здесь «правильного» этичного совета, но добросовестность не всегда обеспечивает вам коммерческую выгоду и не всегда становится стимулом для талантливейших исполнителей.

Есть и еще один возможный недостаток: некоторые добросовестные люди держатся за свою работу просто потому, что им нравится знакомый процесс. Это не дает им сбиться с пути и отчасти даже хорошо, но кое-кто из них начинает заниматься работой ради работы и наслаждается самим процессом, а не результатами. Из-за этого он медленнее, а не быстрее выполняет задачи, хотя всегда прилежно трудится, и вы это видите. В долгосрочной перспективе ваша организация может стать менее динамичной и более бюрократичной.

Концепция экстернализации поведения — направления эмоций и мотиваций вовне — связана с агрессией и гиперактивностью, и часто это плохо. Но для многих, особенно мужчин, подобное экстернализирующее поведение предсказывает более высокие

заработки — возможно, это как-то связано с достоинствами недружелюбия. Одновременно экстернализирующее поведение предсказывает менее высокие достижения в учебе; иными словами, не всегда нужно смотреть в аттестат. Джон Леннон был талантливым поэтом и великолепным музыкантом, эффективным рекламщиком и медиазнаменитостью, а вот в юности — агрессивным драчуном и пьяницей. Неслучайно после распада The Beatles он написал песню *How Do You Sleep*, в которой жестоко высмеял бывшего коллегу и соавтора Пола Маккартни. Однако Леннон стал одной из самых успешных музыкальных звезд XX в. [\[87\]](#)

Поиском мятежных, несговорчивых чужаков часто занимаются и венчурные компании. Марк Андриссен из Andreessen Horowitz ищет похожие черты, хотя и смотрит на них сквозь собственную «аутсайдерскую» линзу. Подход Андриссена — чуть более дофаминергический. Марк — откровенная «сова», он быстро говорит, быстро ест и пытается тянуть за нити реальности быстрее, чем позволяет вселенная. Он одновременно веселый и разгневанный, воплощает противоречия, характерные для лучших талантов в компаниях венчурного капитала. Отметим, что Марк работает в Andreessen Horowitz вместе с Беном Горовицем. У него энергия бьет через край, а вот Бен более спокойный и, если так можно выразиться, «корпоративный». Это сочетание работает отчасти потому, что они безоговорочно доверяют друг другу и умеют считывать сигналы друг друга за миллисекунду. Они не возьмут нормального добросовестного человека — нет, для успешных вложений они ищут людей, по-настоящему отличающихся от нормы [\[88\]](#).

Стоит также отметить, что связь между добросовестностью и сотрудничеством почти не прослеживается (а в некоторых подборках вообще нулевая), как мы уже обсуждали в [главе 4](#). Если в командном предприятии добросовестность не способствует совместной работе, то, возможно, она куда менее ценна, чем вы считали. Добросовестный сотрудник будет приходить вовремя и выполнять базовые задачи, но вот особой пользы команде не принесет. Одна из причин, по которой добросовестность так мало связана со склонностью к сотрудничеству, состоит в том, что это свойство довольно многогранно, и одна из граней — *осторожность*. Иногда она заставляет людей меньше, а не больше помогать другим — из страха, что те, в свою очередь, не

помогут им, или, может быть, потому, что это будет отходом от заранее определенной программы. Многие конкретные случаи сотрудничества в реальном мире требуют проактивного поведения и смелости, а добросовестный человек далеко не всегда смел.

Вот полезная аналогия, которая, возможно, перевернет ваши представления о добросовестности. Вы наверняка знаете о трудолюбивой стране — Южной Корее, которая меньше чем за два поколения проделала путь от нищеты до богатства. Так вот, если составить рейтинг работников разных стран, основываясь на том, насколько добросовестными они считают себя сами, Южная Корея, к удивлению многих, займет предпоследнее место. А вот если расставить страны по рабочему времени, то Южная Корея окажется на первом месте. Что это означает? Статистика не важна? Или, может быть, корейцы работают из-за денег и давления общества, а не из-за врожденного трудолюбия? В целом, если посмотреть на рейтинговые таблицы всех представленных стран, то положительной корреляции между добросовестностью и рабочим временем вы не найдете. Более того, увидите даже отрицательную (пусть и статистически незначимую) корреляцию. Опять же, это может означать, что добросовестность — это вовсе не такой полезный параметр, как вы считали. Возможно, стоит обратить внимание на сотрудников, которые менее добросовестны, но хорошо отреагируют на поощрения и сделают то, что вы попросите. Если недобросовестный сотрудник может подражать поведению добросовестного, по крайней мере в определенных обстоятельствах, возможно, добросовестность не всегда тот параметр, к которому стоит стремиться. Не исключено, что она даже говорит об определенном недостатке гибкости^[89].

Еще один повод для скептицизма: недавнее исследование показало отсутствие какой-либо связи между добросовестностью и практикой ношения масок во время пандемии новой коронавирусной инфекции в Испании. Возможно, что-то не так с самими исследованиями, но есть и другая гипотеза: концепцию добросовестности в том виде, в котором ее используют ученые, настолько отточили, что она стала воспроизводимой во времени и с помощью разных методов оценки. Однако при этом ее определение несколько оторвалось от бытового понимания данного слова^[90].

Иногда лидеры организации бывают и *слишком* добросовестными. Мы не хотим сказать, что все лидеры должны быть жуликами, но лидерские навыки — это сочетание креативности, храбрости и способности создать привлекательный образ рискованного будущего. Такие черты характера далеко не всегда есть у людей, которые каждый день ходят на работу по четкому графику. У Илона Маска было бы меньше проблем, если бы он не выкурил косячок в прямом видеоэфире подкаста Джо Рогана, но более спокойный Илон Маск, возможно, не взялся бы с таким пылом за создание SpaceX и Tesla. Иногда лидер — человек, который должен решиться нарушить правило или, по крайней мере, найти в нем лазейку. Эта гипотеза подтверждается метаисследованиями, которые демонстрируют, что добросовестность не такой важный предсказательный фактор для успеха в сложной работе или на высокой должности. Мы всерьез задумались: может, это переоцененный параметр для лидеров и творческих людей, а невротизм, напротив, отчасти недооценен? Эта тема красной нитью проходит через всю книгу: то, что подходит для среднестатистического работника, не всегда становится таким же сильным предсказательным фактором для лучших исполнителей и звезд^[91].

Наконец (и пожалуй, это главное), вы как работодатель не обязательно хотите предсказать зарплату кандидата как таковую; причины мы уже объяснили в [предыдущей главе](#). Давайте, например, предположим, что добросовестность — важный предсказательный фактор для зарплат в вашей отрасли и вы точно это знаете. Но вы как работодатель не обязательно стремитесь нанять высокооплачиваемых сотрудников как таковых — вы ищете *недооцененных*. А теория «Большой пятерки» недостаточно изучена, чтобы помочь вам найти их: отчасти потому, что очень трудно измерить истинный вклад сотрудника в сравнении с получаемой им зарплатой. Идея нанимать добросовестных или трудолюбивых людей явно не нова, так что, если и есть качества, которые гарантированно будут «вписаны» в рыночную зарплату кандидата, добросовестность и трудолюбие явно в их числе. Добросовестность легко оценить, и ее цена практически одинакова на всем рынке.

На наш взгляд, полезно противопоставлять концепции добросовестности, стойкости и того, что мы называем *выносливостью*. Мы считаем ее одним из самых недооцененных параметров при поиске талантов, особенно если вы ищете лучших исполнителей, лидеров и тех, кто может добиться больших успехов.

Экономист Робин Хэнсон писал о выносливости: «Лишь когда мне было уже за тридцать, я наконец-то получил возможность достаточно близко и долго наблюдать за очень успешными людьми. Я заметил четкую закономерность: у самых успешных *намного* больше энергии и выносливости, чем у остальных... Мне кажется, что именно этим объясняются многие случаи из серии “Почему этот великолепный юный талант не добился успеха”. Нередко им не хватает выносливости или силы воли, чтобы эффективно распорядиться своим талантом. Я знал немало таких людей»^[92].

Кроме того, Робин указывает, что во многих статусных сферах, например медицине, юриспруденции и науке, молодые сотрудники в первые годы карьеры вынуждены проходить жестокие проверки. По сути, руководители выясняют, кто достаточно вынослив, чтобы добиться многого. (Вам может показаться, что это пустая трата ресурсов, однако в некоторых очень конкурентных средах они до сих пор никуда не делись.) Успешные политики — еще одна группа, демонстрирующая большую выносливость: многие из них, кажется, никогда не устают пожимать руки, встречаться с новыми людьми и рекламировать себя. Так что, встретив человека, у которого выносливость ярко выражена, мы сразу понимаем, что он может многого добиться, а инвестиции в его обучение и самосовершенствование окупятся сполна.

Боб Дилан — отличный пример знаменитости с невероятной выносливостью. Он с подросткового возраста как одержимый изучал фолк-музыку и блюз и почти за 60 лет карьеры выпустил десятки альбомов, мастерски освоив фолк-гитару и поэзию и экспериментируя с широким набором стилей — от фолка до рока, поп-музыки, госпела, блюза и американских народных песен. Он играл (в том числе главные роли) в нескольких фильмах, работал диджеем на спутниковом радио (и подбирал отличный материал), написал увлекательные мемуары, получил Нобелевскую премию по литературе, опубликовал восемь книг с рисунками и устраивал выставки в крупных картинных

галереях. Складывается впечатление, что он уже несколько десятилетий постоянно находится в турне («Бесконечные гастроли»): в 1990-х и 2000-х он нередко играл сто или даже больше концертов в год. Он по-прежнему выступает (по крайней мере, выступал до пандемии COVID-2019), хотя в 2021 г. ему исполнилось 80 лет. Вам могут нравиться или не нравиться его песни, но он обладает невероятной выносливостью и оказал большое влияние и на музыку, и на мир в целом.

Или вспомним Джона ле Карре, автора шпионских триллеров. Репортер Washington Post Джон Лин две недели провел с ним в Майами, изучая местную криминальную сцену с его помощью. Под конец этой совместной работы он написал: «Меня поразили его энергичность, способность каждый день выходить из дома и часами вести беседы, обедать и ужинать с людьми. Я чуть ли не вдвое младше его, но я был вконец вымотан. А он не казался усталым, всегда был зорким и проницательным. Он уже написал полдюжины бестселлеров и заработал больше денег, чем смог бы потратить за всю жизнь. Зачем ему еще один? Почему он не останавливался? Что за мотор у него внутри?»^[93]

Иногда в литературе пишут о стойкости, но нам кажется, что «выносливость» — более точный термин. Стойкость порой определяют как «страсть и упорство в преследовании долгосрочных целей, имеющих личную важность», но здесь задействуются сразу два разных параметра: страсть и упорство. Кроме того, оказалось, что стойкость сильно коррелирует с добросовестностью. Единственный ее параметр, который имеет статистическую значимость даже после поправки на добросовестность, — упорство в деле, а не страсть. А этот фактор как раз близок к тому, что мы называем выносливостью, так что это нечто большее, чем добросовестность, и главный компонент стойкости. В идеальном случае вам необходима добросовестность, направленная на сосредоточенную практику и обучение, которые в итоге помогут работать умнее^[94].

Даже для так называемой неквалифицированной работы (мы в целом не приветствуем этот термин) выносливость действительно важна. Вот вам пример: Дворски, продажник из другой компании, делившей до пандемии офисное здание с компанией Дэниела. Во время локдауна коллега попросил Дворски ухаживать за одним

растением; тот согласился и стал каждое утро поливать все шестьдесят растений в офисе. Никому ничего не сказав. Он просто чувствовал, что обязан так поступить, по причинам, связанным с внутренней мотивацией. Сотрудники Pioneer назвали это «силой Дворски»: по умолчанию мускулатура настолько сильна, что вы делаете очень много, даже не осознавая сколько. В данном случае все растения оказались политы. Неважно, какого уровня сотрудника вы нанимаете: ищите в нем «силу Дворски».

Выносливость — важное качество, но за время короткого разговора распознать ее можно не всегда; вот вам и еще один повод пообщаться с авторами рекомендательных писем. Помните, мы говорили, что «характер проявляется на выходных»? Так вот, авторы рекомендательных писем нередко неплохо знают, чем их бывший сотрудник занимается по выходным, да и по рабочим дням, если уж на то пошло. Чтобы оценить выносливость, требуются длительные наблюдения, так что ваши навыки интервьюера должны быть многогранными: вы должны уметь задавать вопросы и авторам рекомендательных писем.

Глава 6. Какую пользу приносит характер? Часть II

Часть II: чуть более экзотические концепции

Теория «Большой пятерки» — хорошая отправная точка для размышлений о характере. А еще она неплоха в качестве системы сдержек и противовесов для вашей интуиции на случай, если вы слишком увлечетесь собственной теорией о том, что «на самом деле» важно. Но есть у личностной психологии и другой способ применения: с ее помощью вы можете разработать общий язык для себя и команды, чтобы обсуждать и оценивать высказывания о характере, используя одну терминологию. Мы рекомендуем применять теорию «Большой пятерки» именно так. Когда вы нанимаете или ищете таланты, берете интервью или встречаетесь с перспективными партнерами, спрашивайте команду, как, по их мнению, кандидатов можно распределить по категориям. Это даст вам определенное представление, для чего хорош или плох потенциальный новичок, а также систему отсчета для сравнения одного кандидата с другим и поиска качеств, необходимых для претендентов на ту или иную должность. Таким образом, повторимся, теория «Большой пятерки» — *отправная точка* для обсуждения и обдумывания, а не всеобъемлющая теория, которая объясняет, сколько заработает тот или иной человек, или дает четкую формулу для оценки его творческой стороны.

Прежде всего теория «Большой пятерки» полезна, поскольку это «прилипчивый» язык, который ваши коллеги могут легко освоить, а со временем и улучшить. Пять категорий интуитивно понятны большинству людей, а описываются они запоминающимися словами и фразами. Это общий язык, которым можно описать процессы найма или поиска талантов.

Многие ученые критиковали или пытались пересмотреть модель «Большая пятерка». Например, они утверждали, что есть шестой, специфический культурный фактор, который важен для Юго-

Восточной Азии и особенно Китая, — традиции. Кроме того, вариаций на тему теории — великое множество; многие из них включают 16 базовых факторов характера. Конечно, чем больше факторов вы используете в базовой теории, тем больше разных случаев можете описать и тем большую предсказательную силу обеспечить^[95].

Но в книге мы ставим перед собой менее сложную задачу: создать структуру для дискуссий внутри команды, а также предложить факторы, которые могут быть важны *именно для вас*. Даже если 16-факторная модель лучше предсказывает результаты или более полезна в условиях некоторых экспериментов, ваша команда, скорее всего, не сможет запомнить все факторы (повторяйте за мной как скороговорку, не останавливаясь и не заглядывая в шпаргалку: абстрактное мышление, бдительность, боязливость, добросовестное отношение к правилам, доминантность, живость, напряженность, открытость переменам, перфекционизм, приватность, рассудительность, самодостаточность, социальная смелость, теплота, чувствительность, эмоциональная стабильность). Они точно не станут популярной системой для обсуждений, а для ваших коллег такая теория личности, скорее всего, окажется не более чем лишней нагрузкой на мозг. Да и вообще: почему 16? Почему не 17, 18 или еще больше? Почему бы не составить отдельный список для каждой культуры и региона?

Несмотря на все вышесказанное, общий язык для обсуждения характера, который дает теория «Большой пятерки», может помочь вашей команде выдвинуть новые концепции, которые не обязательно применимы в общем случае, но полезны для отрасли или учреждения, в котором вы работаете. Если ваша компания ищет, например, программистов, возможно, вам нужна особая форма интроверсии, которая описывает способность человека запереться в пещере на несколько дней, чтобы успеть написать программу до дедлайна, — назовем это, скажем, морлокизмом, в честь персонажа «Машины времени» Герберта Уэллса. Вы неплохо сможете оценить морлокизм кандидата с помощью тщательного скрининга и собеседования, но нам кажется, что этот параметр не будет иметь предсказательной силы при прогнозировании общего уровня заработков и, соответственно, не превратит «Большую пятерку» в шестерку. Однако для некоторых работодателей эта концепция важна.

В целом теория личности (в своих разных проявлениях) — инструмент для мобилизации и распространения знаний, которые распределены по вашей системе найма сотрудников. Так что, если вы собираетесь модифицировать теорию «Большой пятерки» или дополнить ее, подходите к этому скорее как к способу создать полезный язык для вашей команды. Не пытайтесь обязательно осмыслить, скопировать или предсказать новейшие научные данные по этому вопросу^[96].

Если вам нужна аналогия из мира научной экономики, рассмотрите, например, анализ предпринимательства, который провел экономист Израэл Кирцнер в своей книге «Конкуренция и предпринимательство»^[97]. Он подчеркивал, что предпринимательская «чувствительность» (alertness) — ключевая переменная, лежащая в основе хороших экономических решений; здесь мы имеем в виду чувствительность к чужим талантам. Для Кирцнера это своеобразная интуиция, которую нельзя свести только к прилежной работе, или тщательному поиску, или формальным правилам; это особая способность к восприятию. Но откуда берется чувствительность? Вам нужно иметь в своем распоряжении некоторые потенциальные категории, даже если они не будут иметь универсальной предсказательной силы. Чтобы обладать чувствительностью к талантам, вам необходимы разнообразные концептуальные матрицы, эмпирические результаты и закономерности. Чем больше и лучше ваш набор инструментов, тем чаще вас будут посещать вспышки интуиции («Ага!»), когда вы ищете таланты.

В [предыдущей главе](#) мы уже упомянули выносливость как полезную категорию для анализа. Вот еще несколько личностных категорий, которые мы считаем полезными или интересными для улучшения процесса найма, — в контексте того, чего мы пытаемся добиться в наших разнообразных проектах.

Экспоненциальное самосовершенствование

В продолжение темы выносливости (ее важность мы обсудили в [конце предыдущей главы](#)) посмотрим, развивается ли кандидат при каждой новой нашей встрече с ним. Одержим ли он идеей постоянного

самосовершенствования? Снова обратимся к венчурному капиталисту Сэму Альтману.

Самый простой вариант — когда вам удастся встретиться с человеком лично несколько раз. Если вы с кем-то пересеклись трижды за три месяца и каждый раз замечали явные улучшения, обратите на это внимание. Скорость самосовершенствования нередко важнее, чем абсолютные способности (в частности, молодые основатели иногда развиваются на удивление быстро)^[98].

Сложные проценты развития человеческого таланта не менее важны, чем сложные проценты вашего портфеля акций. Если производительность сотрудника растет только на 1% в год, то удвоится она примерно через 70 лет. Вы вряд ли захотите ждать так долго, да и удвоение производительности — это, пожалуй, не самое впечатляющее достижение. Если вы возьмете на работу такого человека, то здесь вступит в игру принцип «что видите, то и получаете». Но предположим, что сотрудник повышает производительность на 35% в год. Для многих это очень сложно, но такая цифра звучит вовсе не утопично, особенно для молодых людей и/или тех, кто сохранил интеллектуальную гибкость. Производительность таких людей будет удваиваться каждые 2 года. А это значит, что всего через 8 лет они станут в 16 раз эффективнее. Вот как работают сложные проценты. Поначалу эффект кажется сравнительно небольшим, но по прошествии времени оказывается очень значительным^[99].

Вы можете подумать, что другие оценщики уже и так понимают всю силу сложных процентов в самосовершенствовании. Но есть доказательства того, что большинство людей не слишком эффективно умеют оценивать экспоненциальные процессы. Если одна экономика растет чуть быстрее другой (скажем, даже всего на один процентный пункт), через несколько десятилетий первая станет *намного* богаче. В начале пандемии многие, в том числе и политики, недооценивали опасность новой коронавирусной инфекции, потому что не умели мыслить в экспоненциальных категориях. Количество заражений быстро росло, удваиваясь каждые пять-семь дней. В таком случае органы здравоохранения просто не могут ограничиваться оценками

вроде «сейчас все выглядит нормально». Мы впустую потратили время, которое могли бы использовать на подготовку, поскольку не понимали, насколько быстрый и мощный удар по нам нанесет этот экспоненциальный процесс.

Один из ваших важнейших навыков как оценщика таланта — умение понимать, находится кандидат на экспоненциальной кривой роста или нет. Очень многие теории личности сосредоточены на оценке абсолютных значений тех или иных черт характера. Вам стоит вместо этого смотреть, развиваются ли в положительную сторону динамизм кандидата, его интеллект, зрелость, амбициозность, выносливость и другие важные черты.

Если вы нанимаете писателя, убедитесь, что кандидат пишет буквально каждый день. Если вы нанимаете руководителя высшего звена, постарайтесь как-нибудь узнать, что он делает *все время*, чтобы улучшить свои навыки создания сетей, принятия решений и познания в отраслях, где работает. В общем, насколько он открыт усвоению новых идей? Получению критических отзывов? Созданию небольшой стойкой группы коллег, которые будут мотивировать, информировать и учить кандидата, ожидая в ответ того же и от него? Опять же, рассуждайте не только с точки зрения нынешних способностей, поскольку со временем большее значение приобретает скорость их изменения. Думайте о траекториях. Рассматривая кандидата на должность или стипендию, обдумайте его кривую развития. Задайте себе вопрос: действительно ли он готов к последовательному, постоянному самосовершенствованию, какого можно ожидать от успешного спортсмена или музыканта?

Как уже упоминалось выше, Тайлеру нравится задавать людям такой вопрос: «Когда вы практикуетесь, какая часть ваших занятий похожа на упражнения с игрой гамм у пианистов?» Тайлер рассматривает многие должности с той же точки зрения, что и профессиональный музыкант или спортсмен. Задавая этот вопрос, вы узнаете, что делает человек, чтобы не останавливаться в развитии. И опять же, как уже упоминалось ранее, вы и сами можете научиться чему-нибудь полезному. Еще вы узнаете, что кандидат *думает* о постоянном саморазвитии, которое выходит за рамки простых должностных инструкций. Если он не слишком задумывается о саморазвитии, то все равно может подойти для вашей вакансии, но

тогда вам придется довольствоваться тем уровнем, что он демонстрирует прямо сейчас.

Вот некоторые варианты хороших ответов на этот вопрос: «Я произношу речи перед друзьями, чтобы отточить свои ораторские навыки», «Я практикуюсь на малоизвестных задачах по программированию, не имеющих практического применения, просто чтобы поддерживать себя в форме» или «Я накапливаю знания в очень узкой отрасли науки, просто чтобы понять, каково это — знать что-то досконально». Плохой ответ — простое «Не знаю».

Вот еще несколько категорий, которые кажутся нам полезными для поиска потенциальных кандидатов или партнеров.

Устойчивость

Устойчивость — это способность выполнять работу каждый день, с крайней регулярностью и без длительных неудачных периодов. Она особенно важна для людей, которые работают над долгосрочными проектами. Кроме того, есть данные, что устойчивость помогает людям справиться с военной подготовкой и работой, связанной с серьезными стрессами^[100].

Вы заметите, что устойчивым в этом смысле слова людям часто даже не нужно то, что мы выше назвали морлокизмом. Их главная отличительная черта — они постоянно сдают проекты еще до срока. Все потому, что они работают над ними с самого начала.

Если вы писатель, то устойчивость — крайне полезная черта характера, даже если вы не всегда чувствуете себя очень продуктивными. Представьте, например, что вы работаете над книгой и заканчиваете по одной странице в день, но *каждый* день. Тогда вы напишете 365 страниц за год — это больше, чем средняя длина книги; более того, мало кто вообще может работать с такой скоростью, не считая разве что авторов бульварного чтива. Если вы попросите Дэниела рассказать о производительности Тайлера, устойчивость займет в его рассказе важное место. Заселившись в гостиницу после целого дня в пути, Тайлер может с радостью включить ноутбук и начать что-нибудь писать — от колонки новостей до поста в блоге или даже новой книги. (Большинство людей обычно совершают подобные трудовые подвиги с помощью кофеина, но Тайлер не пьет ни кофе, ни чая. У него внутри, похоже, вечный двигатель.)

Генеративность

Одни называют это амбициозностью, другие — экстраверсией, но из некоторых людей жизненная сила просто брызжет. Они быстро говорят, быстро двигаются и в целом заморожены жизнью. Они прокручивают в головах все возможные сочетания идей — хотя бы для того, чтобы лучше понять разные варианты. Помимо прочего, у них еще и высокий показатель открытости, как его понимают в личностной психологии. Мы называем этот набор свойств генеративностью.

Если вы много общаетесь с такими людьми, то, скорее всего, это общение наведет вас на новые идеи. Генеративный человек может обсуждать идеи, на основе которых потом вырастут целые компании, или выдвигать стратегические предложения, или прогнозировать будущее.

Генеративность — качество, которое сравнительно высоко ценится среди интеллектуалов высокотехнологичного мира в районе залива Сан-Франциско. Баладжи Шринивасан, технологический предприниматель и убежденный сторонник криптовалют, — классический пример человека с высокой генеративностью. Он почти каждый день пишет в твиттере свои мысли на самые разные темы — от прессы до криптовалют и пандемии. Многие из них умозрительны и, возможно, даже неверны, но, когда он попадает в цель, мысль получается очень важной. Его предсказания по поводу коронавирусного кризиса, сделанные в январе 2020 г., вовсе не случайно оказались провидческими: он предвидел, что пандемия разрушит общество, каким мы его знали, убьет множество людей, популяризирует работу из дома и заставит всех нас носить маски. Он понял это потому, что прокручивал в голове всю доступную информацию и рассматривал все возможные результаты, а не придерживался старых догм. Окажется ли Баладжи прав насчет криптовалют? Мы не разделяем его энтузиазма, но если вы хотите узнать различные сценарии развития «крипты», то обращайтесь к Баладжи: это отличный источник.

Генеративные люди ценны независимо от того, согласны вы с ними или нет; нередко они ценны именно в тех областях, где не согласны с вами, поскольку видят возможности, которые незаметны вам.

Неуверенность в сверхдостижениях

Мы называем неуверенностью в сверхдостижениях довольно невротическое качество: вам всегда не очень комфортно из-за ваших результатов, хотя в глубине души вы все же понимаете, что они хороши. Это качество нередко сочетается с критичным отношением к себе и высокими стремлениями. Поскольку такие люди никогда не довольны собой, несмотря на большие достижения, они могут стать проблемными членами команды. Они способны принести большую пользу, мотивируя и дисциплинируя тех, кого нужно хорошенько подтолкнуть вперед, но иногда они толкают слишком резко и слишком мало награждают за хорошие результаты. Смотрели когда-нибудь документальный фильм The Last Dance о Майкле Джордане по ESPN? [\[101\]](#)

Неуверенность в сверхдостижениях часто идет из детства, особенно если родители очень жестко давят на детей, а иногда ассоциируется с иммигрантским происхождением. Одно исследование психосоциальных особенностей элитных и суперэлитных олимпийских спортсменов показало, что они «происходят из семей, в которых ценится культура стремлений и достижений и было умеренное соперничество между братьями и сестрами» [\[102\]](#).

Пессимистичный перфекционизм

Мы встречали много умных людей, которые, к сожалению, относятся к категории пессимистичных перфекционистов. Они обычно считают, что их работа всегда недостаточно хороша, а их карьере ждет провал или, по крайней мере, она не соответствует достаточно высоким стандартам. Их легко распознать: такие люди умны, но не спешат делиться своими работами. Люди из этой группы придумывают отговорки и заранее саботируют свои карьеры, чтобы избежать постоянной боязни грядущих неудач. Как ни странно, они устраивают себе превентивный провал, чтобы избавиться от опасений и получить чувство контроля над ситуацией. Им трудно наконец-то нажать кнопку «Отправить», «Опубликовать» или сделать еще что-то подобное.

Возможно, вам удастся воспользоваться умом и навыками и этой группы. Нередко они очень хорошо разбираются в человеческих отношениях (отчасти их проблемы, возможно, вызваны

неспособностью к самообману; в конце концов, большинство людей действительно не относятся к исполнителям мирового класса, но могут стать более мотивированными, если слегка переоценивают свои перспективы). Но вам ни в коем случае не надо рассчитывать на них как на инициаторов или завершителей работы. Иногда они хорошо трудятся в командах, где вносят вклад в общее дело, но не чувствуют излишней ответственности за конечный результат или решение начать проект.

Счастье (или веселость)

Мы считаем, что счастье — недооцененное качество, по крайней мере в деле предсказания карьерного успеха. Постоянно улыбаться и быть веселым — это сильное качество, которое гарантирует, что человека почти всегда будут приглашать на какое-нибудь очередное мероприятие. С ними просто весело. Если вы поклонник бейсбола, то, возможно, знаете, что звезда Chicago Cubs Эрни Бэнкс, член Бейсбольного зала славы, знаменит своей фразой «Давайте сыграем дважды!» — имеется в виду его любовь к даблхедерам (проведению двух матчей в один день). Комментатор Скотт Саймон говорил об этом так: «Этой фразой он напоминал себе и другим игрокам, что, несмотря на все их жалобы, они могут, играя, зарабатывать на жизнь и слышать аплодисменты незнакомцев. Он напоминает всем нам, что мы должны ценить жизнь и быть благодарны за то, что у нас есть работа, которая приносит другим радость»^[103].

Счастье или веселость — это нередко один из факторов, которые влияют на генеративность, поскольку людям нередко весело играть с разнообразными новыми идеями. Но есть и совсем другая категория людей, которые не ориентированы на идеи: они просто хотят встать с утра и начать решать проблемы. Они вполне могут быть стабильными, но при этом «взрывными» — буквально лучиться позитивной энергией и настроен «я могу», которые становятся заразительными для окружающих.

Загроможденность

Есть особая категория умных, нередко интеллектуальных людей, которые много знают и прилежно работают. Но они не умеют доносить свои идеи ясным, простым языком. Если вы задаете им вопросы, они

наваливают кучу новой информации поверх старой, вместо того чтобы прояснить какие-то предыдущие моменты. Такие «загроможденные» люди обладают немалыми достоинствами и нередко много знают — это видно хотя бы по тому, насколько огромные конструкции они способны нагромоздить. Но часто не совсем ясно, как от таких людей с загроможденными умами можно добиться значительной продуктивности. Их слова и письма беспорядочны, как и их умы и мысли.

Ни в коем случае не нужно отмахиваться от этих людей: они могут оказаться очень полезны. Но почти всегда будет ошибкой назначить такого человека на должность, где требуется ясность мыслей и объяснений.

Расплывчатость и точность

Расплывчатость не то же самое, что загроможденность. «Загроможденный» человек располагает важными концепциями странным и беспорядочным образом и видит слишком много различий, не разделяя их на четкие категории. Другие, напротив, предпочитают оперировать расплывчатыми концепциями и неспецифическими терминами и вообще не проводить концептуальных различий. Их настолько радует сам процесс дискуссий, что они забывают учесть опыт собеседника, из-за чего тот быстро перестает понимать, о чем вообще идет разговор. «Расплывчатые» люди напоминают режиссера слишком длинного и затянутого фильма: «Так, какая у нас тут сцена?» Однако они все равно хотят говорить все больше. Возможно, некоторые их идеи действительно умны и проницательны, но их сложно как следует расположить и мобилизовать.

Однако есть и их полные противоположности: такие люди недовольны расплывчатыми, бесконечными рассказами, им нужны мысли, точные, как лазерный прицел. Они обычно чуть более склонны к интроверсии, чаще стремятся в первую очередь передать информацию, чем создать дружескую атмосферу, и не всегда готовы подробно объяснять все релевантные моменты. Если вернуться к аналогии с режиссером, такие люди постоянно спрашивают себя, интересен ли зрителям фильм, который они создают. Они гордятся скоростью и лаконичностью. Они с высокой вероятностью спросят что-то вроде «А по существу можно?»; точнее объясняют все нужные

моменты, но иногда, пожалуй, выражаются слишком кратко, чтобы их верно поняли.

Возможно, стоит спросить себя, к какой категории принадлежит ваш кандидат и какая категория нужна вам. Расплывчатое мышление неплохо подойдет для продаж, а вот стратегическое — для аналитики.

Скороспелость

Данные показывают, что возраст первой публикации у ученых коррелирует с дальнейшей продуктивностью и престижем. Более того, Тайлер считает, что дальнейшие успехи предсказывает даже возраст *подачи* первой научной статьи в рецензируемый журнал — независимо от того, опубликовали ее или нет. В большинстве видов спорта и в шахматах скороспелость практически необходима для успеха на высшем уровне^[104].

Как мы увидим в [главе 8](#), скороспелость — более надежный индикатор таланта для мужчин, чем для женщин. Более того, мы считаем, что этот параметр подходит не для всех профессий: например, хорошие романисты и моральные философы далеко не всегда вундеркинды. Программисты старшего возраста могут быть более здравомыслящими и работать более безопасно, чем молодые, а это для многих (но не для всех!) должностей скорее преимущество. Скороспелость способна предсказывать успех в областях, где нужна интеллектуальная гибкость, а не синтетические или накопленные знания, а также там, где ранний старт и длинная временная траектория особенно важны для успеха. В любом случае вам стоит поинтересоваться, насколько в отрасли, для которой вы нанимаете человека, требуется скороспелость.

Клейкость

Идея клейкости пересекается с концепцией командного игрока, и она приоритетна, когда производство становится более сложным, а роли — более специализированными. Кто может понять, какие усилия необходимо приложить команде в целом, а затем поспособствовать этому? В спорте иногда говорят о парне (или девушке), который (-ая) «склеивает команду». Социальный интеллект — важнейший параметр, независимо от того, какое значение вы придаете интеллекту как таковому. Командные игроки понимают, кто хорошо выполняет свою

работу, кто отлынивает, кто лидеры во внутренних группировках компании, кто нарушает субординацию своим агрессивным поведением и т. д. Более того, они подкрепляют свое интуитивное понимание действием и пытаются все исправить. В каком-то смысле мы постоянно говорили о командных навыках, — например, когда обсуждали этику и добросовестность. Тем не менее способность замечать проблемы в группе и использовать социальный интеллект, чтобы вмешаться и разрешить их, — совершенно отдельное умение. Одно недавнее исследование показало, что командные навыки увеличивают производительность в такой же степени, как и общий уровень интеллекта в группе^[105].

Довольно прямолинейный способ узнать о командных навыках — просто спросить: «Можете ли вы привести пример, когда заметили на работе командную проблему и сделали что-то, чтобы ее исправить? Какими именно средствами вы пользовались?» Некоторые люди, конечно, достаточно хорошо умеют лгать, чтобы дать приемлемый ответ, но большинство (даже если они действительно продуктивны в других областях) просто не способно выдумать правдоподобную историю, потому что не размышляет в социальных терминах. Если вы ищете командного игрока, проверьте, может ли кандидат распознать и сформулировать социальную проблему в учреждении, а затем предложить решение.

Другие свойства

Ценность черт характера, описанных в этой главе, разнится в зависимости от положения дел в вашей отрасли и должности, на которую вы ищете кандидата. Самый хороший совет, который мы можем вам дать, — создайте вместе с командой собственную «локальную теорию личности». Вместе вы сумеете сформулировать, какие именно черты важны для вас (если, конечно, вы готовы поставить под сомнение свои прежние гипотезы), и найти общий язык для более точных обсуждений.

Какие еще свойства вы можете счесть ценными?

Вот одна черта характера, к которой мы хотим привлечь ваше особое внимание: *способность воспринимать сложные иерархии, понимать их и продвигаться к вершинам*. Иными словами, человек

должен понять, что необходимо для того, чтобы забраться на самый верх, и освоить нужные навыки.

Тайлера, например, поражали многие шахматисты, с которыми он познакомился в подростковом возрасте. Многие из них были умными — даже потрясающе умными — и умели работать в одиночку. Конечно, они понимали идеи выигрыша и проигрыша, а также повышения и понижения рейтинга, но многим было трудно выглянуть за пределы шахматной иерархии и понять, что на самом деле ничего плодотворного их впереди не ждет. Они видели только то, что у них прямо перед лицом. Шахматы подарили им краткосрочную положительную обратную связь и круг друзей-шахматистов, так что они с удовольствием продолжали играть, но слишком часто оказывалось, что в 43 года у них не было ни реальной работы, ни хорошей медицинской страховки, а в будущем их ждал только постепенный спад. Гроссмейстер Кен Рогофф был сильным шахматистом, но в какой-то момент завершил карьеру и стал профессором Гарварда и экономистом мирового класса, что, естественно, обеспечило ему куда больший заработок.

Или посмотрим на мир блогеров, каким он был в первые годы: там обитало множество очень умных и трудолюбивых людей. Многие из них до сих пор сидят в старых трениках в подвале родительского дома и пишут интригующие посты. Но Эзра Клейн заметил, что отрасль развивается, и помог открыть сайт Vox: он хотел добиться более высокого положения, поэтому сначала создал стартап, а потом перебрался в New York Times. Генри Фаррелл, автор блога Crooked Timber, помог основать блог The Monkey Cage, который до сих пор публикуется газетой Washington Post и очень влиятелен. Меган Макардл стала колумнисткой The Daily Beats, Bloomberg, а потом той же Washington Post. Все эти люди поняли, к какой иерархии относятся, и создали стратегию, которая помогла им подняться на самый верх. Были ли они умнее коллег? Возможно. Но по-настоящему они выделились благодаря тому, что нашли новые способы забраться по карьерной лестнице, а для этого пришлось иначе взглянуть на то, что собой представляет карьерная лестница и куда она ведет.

В мире стартапов Дэниел видит слишком много молодых ребят и девочек, которые довольствуются тем, что ездят с конференции на конференцию и получают положительные отзывы, потому что они

яркие, красноречивые и кажутся перспективными и многообещающими. Еще они любят играть в твиттере, набираывая там базу поклонников и получая лайки и ретвиты. Но на что годится та иерархия, на вершину которой они пытаются забраться? Самые перспективные кандидаты больше сосредоточены на своих реальных проектах и выстраивании собственных компаний. Если они встретят основателя какой-нибудь знаменитой организации, то скорее спросят: «Как вы нашли и наняли пять первых сотрудников?» — чем начнут интересоваться его мнением о медитации или Ювале Харари.

Очень легко переборщить со вниманием к деталям и сосредоточиться на слишком мелких целях, например механике делопроизводства или правильной расстановке мебели в офисе. В научном мире какой-нибудь доцент может потратить время на наведение порядка в данных (что само по себе хорошо), но не привяжет свое исследование к действительно широким и важным вопросам. Это совершенно разные навыки, и люди слишком часто предпочитают заниматься только теми задачами, с которыми им комфортно. Если кто-то хорошо умеет выявлять и изучать иерархии, а затем подниматься по ним, это говорит о том, что он умеет распределять усилия и не дает неуверенности в своих силах помешать ему видеть картину целиком. Еще это свидетельствует, что они готовы решать самые релевантные задачи, и если поначалу они справляются с ними не слишком хорошо, то найдут помощников или вложатся в самообразование.

Другие выбирают слишком большие и нечеткие цели или такие, у которых нет полезных промежуточных показателей и контрольных точек. Как вы отнесетесь к кандидату, который смело объявит: «Меня интересует полное уничтожение всех болезней — ни больше ни меньше»? Даже во Всемирной организации здравоохранения (особенно во Всемирной организации здравоохранения) такой подход будет непрактичен. Опять же, сосредоточение на «слишком большой» цели, как и на «слишком малой», — признак того, что человек не уверен в себе, зашорен и не может взглянуть на ситуацию с разных сторон. А это мешает ему прийти к успеху.

Умение находить нужные иерархические лестницы и подниматься по ним — один из самых строгих, но при этом универсальных тестов на пригодность. Оно требует эмоционального саморегулирования,

проницательности, амбициозности, дальновидности и достаточной упорядоченности действий, чтобы чего-то добиться. Если вы видите у кандидата признаки наличия этого навыка, присмотритесь к нему внимательнее. Если же данные говорят, что соискатель мало понимает в иерархиях, рассматривайте его в последнюю очередь, по крайней мере для должностей, которые требуют постоянной инициативы и обучения на ходу^[106].

Еще одна малообсуждаемая черта характера — так называемое неприятие требований (иногда ученые именуют ее патологическим неприятием требований, но нам кажется, что такой термин слишком предвзят). В практическом (а не клиническом) смысле этот термин относится к людям, которым трудно заискивать перед руководством. Они *слишком хорошо* видят иерархии на рабочем месте и страдают из-за них. Многие просьбы они рассматривают как наказание, причем часто несправедливое. Такой взгляд на самом деле не то чтобы неправдоподобен: на большинстве рабочих мест к сотрудникам действительно предъявляют неразумные или, по крайней мере, неэффективные требования, порой доходящие до абсурда. Часто руководители действительно бывают сволочами, а то и хуже. Проблема здесь, однако, такая: обиды могут накапливаться потому, что люди, избегающие требований, не всегда способны эмоционально отстраниться от пороков, характерных для современных рабочих мест. Они не могут просто «прикусить язык» и работать. Они крайне восприимчивы; во многом их критика, вполне возможно, справедлива, но это лишь усугубляет их экзистенциальные страдания.

Если говорить о позитивных моментах, неприятие требований иногда заставляет людей открывать свои компании. Вам не нравится подчиняться приказам? Тогда можете сами стать руководителем, если, конечно, сумеете вести независимый бизнес. Однако многие люди так и не становятся начальниками — даже в отделах. Опасайтесь потенциальных кандидатов, у которых проявляется неприятие требований. Они могут быть очень умны, красноречивы и сверхчувствительны, благодаря чему произведут великолепное впечатление. Вдобавок они бывают суперпродуктивны, *если найдут подходящие условия*, но последние могут оказаться весьма специфическими. Многие трудятся в академической среде или основывают компании, а многие так и переходят годами с одной

работы на другую, проклиная руководство. Опасайтесь этой черты характера, потому что она может нанести вам удар, особенно если неприятие требований отчасти проявляется и у вас (вы же босс!) и вы хорошо понимаете таких людей. Не забывайте, что если вы руководитель, то он не может тоже быть начальником.

Последняя черта характера, которую мы считаем важной, — так называемая избирательная доброжелательность. Из всех черт характера, объединяемых в «Большую пятерку», мы считаем доброжелательность самой проблематичной. Мы давали ей такое определение: «Высокая степень доброжелательности — это стремление ужиться с другими, помочь им, симпатизировать им и сотрудничать с ними. Менее доброжелательный человек более склонен к конкуренции и бунтарству». Многие очень успешные люди отличаются недоброжелательностью, — например, Стив Джобс, который мог отругать членов команды за то, что спроектированный ими продукт недостаточно красив. Однако, когда мы рассуждаем о карьерном успехе (и на высоком, и на низком уровне), нам кажется, что одномерный спектр «доброжелательность — недоброжелательность» здесь не подходит. Если рассматривать самых успешных людей, мы увидим, что они очень хорошо умеют проявлять *избирательную* недоброжелательность в моменты, когда это особенно важно. Если того требуют обстоятельства, они могут быть замечательными дипломатами и сотрудничать с другими.

Возвращаясь к основателю Apple, можно вспомнить очень удачную характеристику, которую дал Джобсу его биограф Брент Шлендер: «Еще Стив знал, как получить то, что ему нужно, и использовал в переговорах и пряник и кнут»^[107]. Джобс не был недоброжелательным *в целом*: он просто был ориентирован на конкретные цели. Он был виртуозом эмоциональных качелей и всегда играл правильную мелодию, чтобы добиться своей цели. А мелодия могла быть как доброжелательно-очаровательной, так и недоброжелательно-злой. И это работало: Дэниел видел это своими глазами, когда в начале карьеры трудился на Apple после того, как та выкупила одну из его компаний.

Итак, нужно задавать другой, более сложный, но при этом более изощренный вопрос: «Может ли этот человек быть избирательно доброжелательным или недоброжелательным в зависимости от

ситуации?» Это качество, скорее всего, проверить трудно, но сам вопрос так или иначе будет полезен. Если речь идет о лидерстве, то отличным вариантом будет независимо мыслящий бунтарь, который ведет себя жестко, но при необходимости может проявить себя и как отличный дипломат.

Концептуальные структуры, которыми оперирует кандидат

Наконец, еще одна черта характера, на которую стоит обратить внимание, — количество концептуальных структур, которые есть в распоряжении кандидата. Мы могли бы поместить этот подраздел в главу об интеллекте, но, по нашему мнению, есть в данной черте характера то, что отличает ее от «просто» интеллекта. Некоторым людям нравится находить как можно больше разных точек зрения — как по практическим причинам, так и чисто из-за темперамента. Это своеобразное любопытство, но не «просто» любопытство, которое заставляет заглядывать под каждый камень у дороги. Это любопытство к моделям, структурам, культурному пониманию, дисциплинам и методам мышления — именно благодаря данной черте Джон Стюарт Милл стал таким замечательным мыслителем и писателем. Более современный пример — Патрик Коллисон, исполнительный директор и соучредитель Stripe (и тоже активный писатель). В его контенте могут переплетаться идеи из экономики, науки, истории, ирландской культуры, технологии и многих других областей.

Ваш кандидат хочет узнать, как инженеры подходят к проблемам? Чем различаются модели мышления программистов? Как думают экономисты? Как различаются точки зрения менеджеров и сотрудников? Вот это как раз человек, интересующийся многочисленными концептуальными структурами. А ведь ограничиваться только профессиями совсем не обязательно. Как насчет человека, который спрашивает: «В чем состоит мормонская концепция Бога и как она влияет на представления мормонов о мире?» Или: «Почему американцы и канадцы настолько по-разному смотрят на некоторые вещи?» Вам не нужно ожидать, что кандидат будет экспертом по конкретным темам (хотя это, безусловно, не повредит). Вопрос скорее в другом: обладает ли он достаточной концептуальной

гибкостью, чтобы понимать, как разобраться в этом? Сможет ли он глубоко понять тему, если у него будут время и желание?

Это хороший подход к оценке гибкости сотрудника на рабочем месте и в общении с клиентами и коллегами, в том числе с вами. Тайлер иногда говорит о «взломе культурных кодов»: насколько хорошо человек умеет вскрывать и понимать новые непонятные культурные и интеллектуальные структуры? Тратит ли он время и усилия, пытаясь взломать культурный код? Понимает ли он вообще, что это такое?

Одно из достоинств этого навыка (если, конечно, вы стремитесь развить его в себе) в том, что вы можете прокачивать его в поездках и отпуске; это, пожалуй, лучший способ его развития. Если вы оказались в далеком уголке мира или даже в другом регионе вашей страны, как быстро вы сможете разобраться, что происходит вокруг? Что именно меняется, когда вы выезжаете из Виргинии в Западную Виргинию? Чем Хайфа отличается по атмосфере от других городов Израиля? Получают ли удовольствие жители Бали, наблюдая за петушиными боями? Эти вопросы с виду совершенно не важны для поиска талантов, но постепенно становятся для них все значимее. Если вы сможете научиться деконструировать разные культурные коды, то вам лучше удастся замечать разные виды таланта, а в долгосрочной перспективе и лучше управлять даровитыми сотрудниками.

Этот вопрос тесно связан и с растущей важностью расы и расизма на работе. Есть ли у кандидата концептуальные структуры, которые помогут ему найти хотя бы отправную точку в ответе на вопросы вроде «Каково это — расти темнокожим в белом квартале?», или «Какие могут возникнуть проблемы при межрасовом браке?», или «Какие есть малозаметные, редко обсуждаемые проблемы с расизмом в научной или технологической отрасли?». Рабочая сила становится все более мультикультурной, и подобные вопросы будут приобретать все большую важность при поиске сотрудников и партнеров. Опять же, главное здесь не в том, знает ли кандидат ответы на эти вопросы, а в том, способен ли он в принципе разобраться в данной теме. Мы снова возвращаемся к вопросу о том, как хорошо он справляется с многочисленными концептуальными структурами.

Продуктивности концептуальных структур на самом деле уделяется слишком мало внимания. Кремниевая долина смогла

добиться успеха по многим причинам, в том числе поскольку многие ее обитатели хорошо усвоили идею, что будущее может сильно отличаться от настоящего. Эти люди объединяют свои мировоззрения, находят общий язык и создают компании.

Сопоставление закономерностей

Многие черты, которые мы обсудили в этой и предыдущей главах, помогают вам *активно* оценить талантливых кандидатов на собеседовании или при изучении их карьеры либо послужного списка. Есть и другой образ мышления, более *пассивный*: сопоставление закономерностей — подход, который особенно нравится Дэниелу. Когда мы встречаемся с людьми и наблюдаем за их речью, жестами, словами и манерами, мы вспоминаем других людей, ведущих себя похоже, и предполагаем, что у кандидата тоже могут быть похожие черты характера. Это способно привести как к положительным, так и к отрицательным последствиям; есть немало статей о попытках подавить эту черту человеческой психики во время собеседований. Нам кажется, что сопоставления закономерностей избежать почти невозможно; исследования показывают, что тренировки по избавлению от этого бессознательного предрассудка почти не дают эффекта. Но возможен и другой подход: сопоставляйте закономерности сколько вам вздумается, просто делайте это эффективно.

Главная проблема здесь — у интервьюеров-новичков, которые могут сопоставить увиденное лишь с весьма ограниченным собственным опытом. Если это ваша первая работа и десятое собеседование, вам особо не с чем сравнивать. У интервьюеров со стажем такой проблемы уже нет, особенно если им доводилось работать со множеством людей самого разного происхождения.

А пока вы не набрались опыта, можете воспользоваться неожиданным источником данных для сопоставления — телевидением (конкретно фильмами и сериалами, посвященными корпоративной среде). Это полезно по двум причинам. Во-первых, у вас будет больше реперных точек для сопоставления. Вы «увидите» больше людей. Во-вторых, вы можете делиться отсылками со своей командой, если, конечно, все смотрите одно и то же. «Он очень похож на Джима

Халперта из «Офиса»» сразу же вызывает ассоциацию с простым, симпатичным человеком, «Она — прямо Элизабет Маккорд из «Государственного секретаря»» — с лидерством и стабильностью, а «Он напоминает мне президента Палмера из «24 часов»» — с серьезностью и авторитетом. Сериалы вроде «Государственного секретаря» или «Западного крыла» здесь будут полезнее, чем «Человек-паук»: вам нужны истории об организациях (хотя если вы ищете нового крутого художника или хитового музыканта, лучше посмотреть «Человека-паука»). Иногда Тайлер пробует сопоставлять кандидатов с профессиональными шахматистами, хотя, конечно, подобные сравнения почти бесполезны, когда вы обсуждаете их с другими.

Мы рекомендуем использовать сопоставления в качестве дополнительной, а не основной информации. Вымышленных персонажей ценят за то, что они развлекают зрителей, а не за реалистичность, и их черты характера часто во многом преувеличены. Мы не предлагаем вам стать Акинатором, который сопоставляет кандидатов с героями сериалов; развлекательные медиа скорее стоит использовать для своеобразного когнитивного обогащения. Это поможет вам расширить ваши взгляды на людей разных категорий — особенно таких, которых вы в обычной жизни не встречаете. Возможно, вы получите реальное преимущество как охотник за талантами, если будете единственным человеком во всем городе, который умеет находить недооцененные таланты, поскольку вас вдохновляли главные герои другого пола, расы или склада характера.

Всяк сверчок знай свой шесток

Наконец, интерпретируя данные о потенциальных кандидатах, не забывайте, в каком месте иерархии находитесь вы *сами*. Если вы лидер отрасли, процесс отбора будет совсем не таким, как у середняка или аутсайдера. В частности, если вы не на самой вершине своего сектора, то положительная с виду черта может оказаться отрицательной и наоборот — все зависит от эффектов отбора.

Представим, что вы Apple или Google и хотите нанять программистов либо менеджеров. У вас есть выбор из лучших

кандидатов, и на собеседованиях вы должны искать именно их. Вас не будет слишком занимать вопрос «Почему он решил прийти работать именно *сюда?*». Да, его в любом случае стоит себе задавать, поскольку не любой кандидат автоматически впишется в вашу компанию, но все-таки у лучших исполнителей есть немало причин пойти на работу в Apple или Google. Вам не потребуется сложная, запутанная теория, чтобы ответить на этот вопрос: достаточно начать с того, что многие новички на довольно низких должностях стартуют с зарплаты 300 000 долларов в год, им сразу же дают интересные проекты и большие возможности для значительного карьерного продвижения.

Если вы — середняк или аутсайдер отрасли, то все иначе. Тогда далеко не все захотят работать на вас — возможно, мало кто, поскольку люди будут надеяться на вариант получше, независимо от того, реалистичен ли он. Если вы в этом положении — как и многие из нас, — вам нужно особенно тщательно задуматься, *что не так* с людьми, которых вы пытаетесь нанять. (Иногда это называется эффектом Граучо Маркса: однажды тот сказал, что не согласился бы принадлежать ни к одному клубу, который выдал бы ему членский билет.) Некоторые кандидаты будут выглядеть отлично, хорошо пройдут собеседование, да и по другим критериям, которые вы используете, подойдут. Но тогда вам и стоит начать нервничать. Если кандидат хочет работать именно у вас, возможно, с ним что-то не так, а вы этого еще не поняли. Почему он уже не работает в намного более престижной компании? Почему вообще обратился к вам? Может, он совсем не уверен в себе, или у него жутко ядовитый характер, или он собирается через год уйти, а пока, так уж и быть, попользуется вами. Мы заметили, что существует целый класс талантливых людей с отличными послужными списками, которые всю жизнь скачут с работы на работу. Они неусидчивы, вечно недовольны и не могут пустить корни. Да, они достаточно хороши, чтобы их наняли, но вам лучше их избегать.

Раздумывать над такими вариантами некомфортно, ведь неизбежно возникает вопрос, а что не так с вами самими, а большинство людей стараются избегать прямого ответа на него. Но если кандидат «слишком хорош, чтобы быть правдой», возможно, на самом деле так оно и есть. И тогда вам нужно разбираться, почему этот человек хочет работать на вас, а не на эквивалент Apple или Google в

вашей отрасли. Для этого нужно хорошо знать ваши слабости как компании, понимать, кого можно заполучить, а кого нельзя, и знать, что иногда из этого правила бывают приятные исключения.

Оценивая кандидатов, вам нужно понять, что не так с тем или иным соискателем, который принял ваше предложение, и, пока вы этого не поймете, не успокаивайтесь. Почему *этот* человек решил работать у вас? Может, его вторая половинка трудится где-то поблизости? Или кандидату просто не хватает духа конкуренции, но он может по-настоящему расцвести в теплой, доброжелательной среде. Ваша «посредственность» как раз и дает подобную среду, а кандидат достаточно умен, чтобы это понять. Используйте «посредственность» себе на пользу (хотя, конечно, в других смыслах вам стоит от нее избавиться) и наймите этого кандидата, радуясь, что он не «редиска» и, возможно, очень вам подойдет.

Повторимся: эффект Граучо Маркса говорит нам о том, что, если вы не на вершине, вам не нужно безоговорочно доверять каким-либо критериям успешности, даже если они кажутся очень хорошими или убедительными «в вакууме». Как можно быть против найма умного сотрудника? Разве обаяние — это не хорошо? Но если вы будете уделять внимание только интеллектуальным или обаятельным кандидатам, особенно если вы не Google, Apple или Гарвардский университет, вас может ждать неприятный сюрприз: придется расплачиваться, когда у сотрудников, которых вам все же удалось нанять, обнаружатся скрытые дефекты. Чем ниже вы находитесь в иерархии вашей отрасли, чем менее привлекательны вы для потенциальных сотрудников, тем больше вам нужно думать о том, как найти подходящего человека, а не о достоинствах абстрактного идеального кандидата.

В таких случаях — которые многочисленны и даже считаются нормой — вы наверняка испытаете облегчение или даже обрадуетесь, когда обнаружите у кандидата недостатки: «А-а, *вот* почему он хочет у нас работать». Подобную точку зрения трудно всегда держать в голове, поскольку большинство людей искренне считают себя меритократами, которых интересует только качество. Такой образ вполне уместен: нужно не забывать, что иногда хорошо — это плохо, а плохо — это хорошо. Когда вы нанимаете сотрудников, в первую очередь вам нужен подходящий кандидат, а не какой-то образ идеала. Так что умение

находить в людях недостатки может помочь вам добиться очень хороших результатов — вот еще почему полезна диалектическая точка зрения (умение видеть и хорошие, и плохие стороны таланта).

Еще одна проблема с честностью перед собой возникает, когда вы решаете, какие качества необходимы вашим сотрудникам. Организации очень любят говорить себе, что они смелые и инновационные, но такое описание в каждый момент подходит лишь для немногих учреждений. А когда речь заходит о найме сотрудников, менеджеры любят заниматься самообманом и искать «новаторов, прокладывающих новые пути». Будьте честны, определяя, что вам необходимо. Может, вашей компании сейчас нужен верный и надежный сотрудник, а не новатор? Или в вашем учреждении культура лояльности более выражена, чем вы готовы признать? Обязательно держите в голове возможность, что ваш корпоративный самообман сильно отличается от реальности. Вы можете стать злейшим врагом себе же. Не нужно удовлетворять чувство собственной важности, упуская более подходящие и качественные результаты.

Глава 7. Талант и ограниченные ВОЗМОЖНОСТИ

Климатическая активистка Грета Тунберг — одна из самых нашумевших в последние годы личностей. Ее взлет случился в 16 лет; у нее диагностирован аутизм, многие считают это заболевание инвалидностью. В своем твиттере она пишет, что у нее синдром Аспергера, родственное заболевание (в пятом издании *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* Американской психиатрической ассоциации его отнесли к подвидам более общего диагноза «аутизм»).

В 2019 г. Грета выложила в твиттере свое фото годичной давности, где она сидела с плакатом возле шведского парламента. На снимке никто не обращал на нее внимания, ее лицо было печальным. Потом буквально за год она превратилась в одну из самых влиятельных знаменитостей мира, а на ее твиттер подписалось 2,7 млн человек. Осенью 2019 г. она возглавила Глобальную климатическую забастовку, в которой участвовали 4 млн человек, и даже попала в шорт-лист Нобелевской премии мира. Журнал *Time* присвоил ей звание «Человек 2019 года».

Даже если вы не согласны с ее словами или деятельностью, Грета Тунберг добилась огромного успеха — привлекла внимание к проблемам изменения климата. История о том, как ей это удалось, дает несколько важных уроков: люди с ограниченными возможностями могут быть поразительно эффективны не потому, что «преодолели» свою проблему, а *благодаря* ей. Считается, что аутисты грубы в выражении своих мыслей, заинтересованы (иногда до одержимости) социальной справедливостью, очень целеустремленны и очень не любят лицемерия. Именно эти качества помогли привлечь к Грете внимание и обеспечили ей немалую часть успеха^[108].

Еще у Греты узнаваемый голос, — возможно, это как-то связано с необычной просодией, слышной в голосе многих аутистов. Другие известные ораторы не настолько доходчивы, как Грета. Она быстро переходит к сути, а ее подача очень запоминающаяся. И похоже,

именно это и требовалось, чтобы сделать вопрос изменения климата важным и эмоционально привлекательным для большой аудитории.

Есть и еще одна причина, по которой аутизм может быть напрямую связан с успехом Греты. Поскольку многие аутисты маргинализированы в обществе или с ними плохо обращаются, они могут считать, что им нечего терять, и готовы идти на больший риск со своими идеями и карьерами. Вероятность того, что они просто согласятся с истеблишментом или станут конформистами, мала. Более того, аутизм подразумевает несколько другие, уникальные способы познания мира — об этом мы поговорим чуть позже.

Грета описывает себя так: «Я вижу мир слегка иначе... У людей с расстройствами аутистического спектра очень часто бывают особые интересы... Я могу часами заниматься одним и тем же делом»^[109].

Питер Тиль во многих публичных речах тоже говорил, что «быть немножко аспергериком» полезно, чтобы отгородиться от многих социальных трендов и сохранить оригинальность мышления. В базовой модели человеческого поведения, которой руководствуется Питер (большое влияние на нее оказал его бывший профессор из Стэнфорда Рене Жирар), миметическое стремление очень сильно, — проще говоря, люди хотят копировать поведение друг друга и демонстрировать признаки статуса. (Благодаря знакомству с моделью Жирара он быстро понял, что Facebook[◇] ждет большой успех, поскольку люди захотят подавать сигналы о своем социальном ранге и статусе.) Но если все копируют всех, кто станет оригинальным мыслителем? Если люди с аутизмом и синдромом Аспергера остаются вне обычных циклов общественного давления и миметического желания, они могут сохранять сильную способность к оригинальному, неконформистскому мышлению. Иногда они даже *не способны* подчиняться большинству, а это может направить их мысли в новых, неожиданных направлениях. Многие из вас знают, что Илон Маск, выступая приглашенным ведущим на телешоу Saturday Night Live в 2021 г., признался, что у него синдром Аспергера (или, как говорят сейчас, расстройство аутистического спектра).

Возможно, вы решите, что Грета и Илон просто единичные примеры, но они представляют более широкий тренд: мир мобилизует таланты намного более разнообразных категорий, чем раньше. Грета не просто девушка и аутистка. Когда она стала знаменитой, ей было

всего 16 лет, она жила вдали от медиастолиц и политических центров мира. Вопрос довольно простой: вы хотите стать частью этого тренда и мобилизовать таланты уникальных людей или позволите другим затмить вас в деле поиска талантов?

Мы в этой главе обратим особое внимание на ограниченные когнитивные возможности (иногда это весьма условная инвалидность), но многое из того, что мы скажем, относится и к физическим ограничениям, и, если уж на то пошло, даже к людям, не имеющим явной инвалидности. Даже если вас не интересуют конкретные темы, которые мы обсуждаем в этой и следующих главах, считайте их дополнительными примерами того, *как заглянуть под поверхность*.

Атипичный интеллект и возможности

Когда заходит разговор о поиске талантов, мы рекомендуем вам узнать о разных типах инвалидности и расстройств, о том, почему вам стоит попробовать нанять людей с ограниченными возможностями или продвигать их работы и почему иногда их стоит нанимать именно *потому*, что у них инвалидность или расстройство. Нам не очень нравятся термины «инвалидность» и «ограниченные возможности», ведь не всякая инвалидность приводит к затруднениям во всех делах. Одно из возможных ее определений таково: «разница в диапазоне и/или типах возможностей, которая, как сейчас считается, подрывает жизненно необходимые аспекты функционирования, независимо от реальных результатов или достижений»^[110].

Но пожалуйста, не оскорбляйтесь и не делайте вывод, будто мы как-то пытаемся опровергать или отрицать личный опыт жизни с ограниченными возможностями. Не думаем мы и принизить значимость тех, кому инвалидность — собственная или у родственников — доставила серьезные трудности. Мы не пытаемся дать полную картину жизни с инвалидностью или описать все возможные проблемы. Не можем мы и выбрать формулировки, которые удовлетворяют всех читателей; например, одни предпочитают называть себя «человек с расстройством аутистического спектра», а другие — «аутист». Споры по этому вопросу идут жаркие, и конца им не видно.

Мы просто хотим показать вам положительные когнитивные стороны некоторых известных расстройств и заболеваний, чтобы помочь искать таланты. Мы сделаем акцент на позитивной стороне проблем, которые рассматриваем, ведь именно ее многие часто не понимают и не замечают. Так что отбросим вопросы терминологии и политики в сторону и сосредоточимся на сути — на том, что может быть полезно для поиска талантов.

Чтобы структурировать дискуссию, для начала отметим, что ограниченные возможности могут отражать или даже усиливать талант с помощью по крайней мере трех разных механизмов.

1. Другая фокусировка и перенаправление усилий.
2. Компенсация и адаптация к изначальной проблеме.
3. Суперсилы — у людей с ограниченными возможностями на самом деле бывают и *превосходящие* возможности.

Рассмотрим эти механизмы по очереди.

Другая фокусировка и перенаправление усилий

Рассмотрим для примера дислексию. При этом расстройстве у человека есть затруднения с чтением или интерпретацией слов, букв и других символов, но при этом общие интеллектуальные способности нормальны. Несколько научных работ утверждают, что люди с дислексией чаще становятся успешными предпринимателями. Мы не уверены, что связь здесь причинно-следственная или даже надежная. Однако есть шансы, что это действительно так, и вам стоит это учитывать. Как и во многих других ситуациях, связь даже не обязана быть причинно-следственной — для поиска предпринимательского таланта хватит и полезной корреляции.

Почему потенциальная склонность дислексиков к предпринимательской деятельности — пример другой фокусировки и перенаправления усилий? Дело в том, что многие дислексии не могут вникать абсолютно во все детали производственного процесса — отчасти потому, что им трудно вчитываться во все подробности или интерпретировать все необходимые символы достаточно точно и

быстро. Из-за этого они перенаправляют усилия на задачи, с которыми могут справиться успешно, в том числе на лидерство. Иногда они очень хороши в подборе талантов и делегировании полномочий, так что дислексик способен основать свое предприятие, а затем делегировать подчиненным те задачи, с которыми не справляется сам. Вот вам урок: ограниченные возможности вполне могут коррелировать с полезными качествами на работе. У дислексиков есть реальные проблемы с чтением, записью и расшифровкой информации, но не нужно верить стереотипу «дислексики плохо работают».

Возможно, у многих из нас, «здоровых», есть склонность к поддержанию статус-кво или избеганию рисков, которая мешает нам стать предпринимателями, но довольно многих дислексиков их расстройство буквально подталкивает к предпринимательству. Их будущее, если они решат «сидеть на месте» и оставаться на скучной, рутинной работе, выглядит более мрачным. Поэтому они могут уйти в новом неожиданном направлении, заработать много денег и даже изменить мир. Возможно, нашу самоуспокоенность и избегание рисков тоже стоит считать «инвалидностью».

Ричард Брэнсон, британский миллиардер и основатель Virgin Group, объяснил, как дислексия помогла ему в карьере: «[Моя дислексия] помогла мне мыслить масштабно, но объяснять наше послание предельно просто. Мир бизнеса часто застревает в цифрах и фактах, и, хотя подробности и данные действительно важны, успешных бизнесменов от неуспешных отделяет их способность мечтать, концептуализировать и внедрять новшества». Иными словами, неспособность сосредоточиться на всех мелких деталях помогает некоторым людям перенаправить внимание на более важную общую картину^[111].

Кроме того, Брэнсон предположил, что дислексики могут быть особенно хорошо подготовлены к конкуренции на рабочих местах будущего. Это, конечно, просто предположение, но опять же мы пытаемся открыть ваш разум новым возможностям, а не дать всеобъемлющее описание дислексии. Если вы поймете, почему эти слова *могут* быть верны, вам будет легче найти таланты и добродетели у других, в том числе дислексиков. По некоторым подсчетам, дислексиков в мире до 700 млн. Простой первый шаг — не

отмахивайтесь сразу от людей, которые с трудом читают и пишут со странными ошибками^[112].

Перенаправление усилий — на самом деле общая тема. Практически любая инвалидность или расстройство по определению подразумевают, что человек (как минимум поначалу) плохо владеет неким набором навыков. Исходный недостаток заставляет многих людей вкладывать больше сил в приобретение других навыков в иных областях. Таким образом, ограниченные возможности могут быть потенциальным признаком специализации навыков, а та, в свою очередь, порой превращается в мощное преимущество — особенно в мире, который быстро становится все сложнее.

Компенсация и адаптация к изначальной проблеме

Вторая тема, компенсация и адаптация, менее интуитивно понятна, чем идея перенаправления усилий; однако она не менее важна в размышлениях об инвалидности. Люди с ограниченными возможностями не только получают стимул добиться успеха в областях, не связанных с их инвалидностью, — иногда они *получают стимул добиться успеха в областях, связанных с их инвалидностью*. Чтобы понять, как это получается, рассмотрим пример.

Инвалидность или расстройство иногда дают вам понять, насколько важной может быть та или иная область деятельности. Дарси Стейнке в статье в New York Times объяснила, что ее заикание отчасти стало благом: «Главная шутка моей жизни в том, что заикание, из-за которого я столько настрадалась, вдобавок стало причиной моей одержимости языками. Без него я бы не захотела стать писателем и формулировать ритмичные предложения, которые легче произносить и читать. Увлечение словами подтолкнуло меня к профессии, поддерживающей мое пламенное желание общаться»^[113].

Или рассмотрим другое расстройство — афантазию, неспособность представлять визуальные образы. Это значит, что вы не можете «видеть внутренним взором». У многих, возможно примерно 2% населения, есть афантазия, но они даже об этом не знают, нередко потому, что на уровне интуиции не понимают, как другие так *могут*, и, соответственно, не в курсе, чего им недостает. Вы, наверное,

предполагаете, что афантазия в принципе лишает человека возможности работать в визуально ориентированных профессиях, потому что он в очень невыгодном положении. Но на самом деле это не так. Например, у многих людей, работающих с компьютерной графикой, отмечается афантазия. Один из примеров — Эд Катмулл, бывший президент Pixar и Walt Disney Animation Studios; другой — Глен Кин, лауреат «Оскара», создавший Ариэль из «Русалочки»^[114].

Мы не очень понимаем, почему возникла такая связь. Может, неспособность видеть визуальные образы в голове мотивирует человека к созданию графических изображений, которые будут демонстрироваться публично? Или механическая техника создания подобных изображений при афантазии сама по себе кажется интереснее? Возможно, «чудо создания визуальных образов» при афантазии кажется особенно потрясающим. Или они с большей готовностью придумывают интересные повествования, потому что их мозг не заполнен образами. Или: а что, если афантазия коррелирует с другими изменениями в мозге и они дают определенное когнитивное преимущество? Какова бы ни была причина, афантазия может стать хорошим поводом нанять человека художником, а не отказаться от его кандидатуры.

Считается, что у знаменитого генетика Крейга Вентера была афантазия (или, если угодно, он был афантазиком). Его главный вклад в науку таков: он возглавлял первую команду, секвенировавшую геном человека, и первым трансфицировал в клетку синтетическую хромосому. Генетика — отрасль науки, полная всевозможных карт и визуальных аналогий, а главные факты о ДНК нередко представляют в визуальной форме, в частности как сложные спирали. Как афантазик смог стать лидером в такой отрасли? Может, ему пришлось создавать компенсирующую аналитическую структуру, заменяющую обычные визуальные образы, и эта невизуальная структура особенно хорошо способствовала интеллектуальному прогрессу? Опять же, мы не знаем ответа, но из этих примеров нужно усвоить вот что: не стоит пользоваться поверхностными знаниями о расстройстве или инвалидности и считать, что кандидат не может стать лучшим в области, тесно связанной с его расстройством.

Еще один пример — слепые юристы. Вы, наверное, можете подумать, что им трудно читать и запоминать законы и судебные

документы. Но сейчас есть много обходных путей, в частности программы для распознавания текста, которые переводят письменную речь в устную. Кроме того, многие слепые юристы *могут лучше помнить законы*, понимая, что им затруднительно заглянуть в справочник. В США даже существует Национальная ассоциация незрячих юристов, в которой состоят несколько сотен человек; Сайрус Хабиб, бывший вице-губернатор штата Вашингтон, — слепой юрист. Смысл здесь не в том, что каждый слепой может или должен стать юристом, а в том, что иногда то, что мы считаем слабостью или инвалидностью, можно преодолеть.

Рассмотрим одно из самых распространенных расстройств — синдром дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ). Стереотипный образ СДВГ — человек, который не может долго говорить ни на одну тему и скачет от одного к другому; из-за этого его, возможно, даже исключают из школы или выгоняют с работы. Это может объяснить некоторые аспекты жизни с СДВГ, в том числе и прием подходящих лекарств. Мы, напротив, замечаем, что СДВГ в том или ином виде наблюдается у многих успешных людей, даже если у них и нет официального диагноза. Дефицит внимания не превращается у них в хаотичную неэффективность: они научились перенаправлять свою когнитивную нетерпеливость и превратили ее в силу, которая помогает им выполнять огромные объемы работы и осваивать кучу новой информации.

Предположим, например, что упрощенное карикатурное изображение СДВГ действительно верно и это расстройство заставляет людей постоянно переключать внимание с одного на другое. Так вот, если что-то *заставляет* вас действовать, это уже хороший мотиватор. Если необходимо, вы можете подготовить сразу два проекта и переключаться между ними каждый раз, когда ваше внимание отвлекается от того, над которым вы работаете сейчас. Нередко проблемой становятся как раз сотрудники, которых вообще ничто не заставляет действовать. Вы когда-нибудь задумывались, как можно часами сидеть в аэропорту в ожидании вылета и *ничего не делать*? Нас это изумляет — это же потеря продуктивности.

Или предположим, что у вас СДВГ и вы хотите прочесть толстую книгу. Это невозможно? Вовсе нет. Вы можете, например, считать, что следующая страница «отвлекает» вас от предыдущей, и это поможет

вам двигаться дальше. Когда работают компенсаторные механизмы, инвалидность или расстройство превращаются из обузы в преимущество. В реальности многие люди с СДВГ развивают механизмы, которые помогают им обрабатывать огромные объемы информации, не теряя мотивации или даже оставаясь супермотивированными.

Кроме того, стоит понимать, что ваши сотрудники с СДВГ (неважно, диагностированным или нет) будут обладать иными навыками и склонностями, чем их коллеги. Например, у них может быть более высокая потребность в новизне, и они постоянно станут искать для себя стимулы — новые проблемы для решения. Коллег подобная «диета» будет дезориентировать — они предпочтут применять известные методы для решения известных проблем и чувствовать полный контроль над ситуацией, выполняя большой объем работы. Мы не хотим сказать, что какое-то обобщение будет верным для всех, но вам нужно понимать, насколько гетерогенным и по-настоящему разнообразным бывает человеческое мышление.

Люди с расстройствами аутистического спектра тоже дают нам многочисленные примеры того, как превратить ограниченные возможности в сильные стороны, по крайней мере отчасти. Сейчас хорошо известно, что многие люди с аутизмом имеют хорошие способности к программированию, математике и другим техническим профессиям, — это уже практически клише. Целые компании (обычно технологические) специализируются на найме сотрудников с аутизмом на подобные должности. Да, это отлично, но следующим шагом должно стать понимание, что аутизм может быть полезен и для других рабочих ролей^[115].

Например, терапевт Тони Этвуд предположил, основываясь на профессиональном опыте, что аутистов может быть, как ни странно, непропорционально много среди актеров. Если у них изначально слабы социальные инстинкты, им уже с детства приходится развивать в себе артистические способности, а это, в свою очередь, помогает им освоить актерство как профессию. В очередной раз повторим: не нужно слепо следовать клише, будьте готовы к неожиданным возможностям^[116].

Довольно распространено ошибочное мнение, что у аутистов недостаточно развит социальный интеллект; в некоторых

определениях аутизма его дефицит даже считается одной из определяющих черт расстройства. Точнее, однако, сказать, что у аутистов очень большой разброс в социальном интеллекте, и из-за этого они не всегда понимают нормы и условности. С другой стороны, это позволяет им взглянуть на многие социальные причуды особенно проницательно или посмотреть на ситуацию в новом, необычном свете. Например, аутисты могут быстрее замечать абсурдность ритуалов на коктейльных вечеринках или в высшем образовании — и это лишь две из множества возможных ситуаций. В целом аутисты нередко получают *слишком много* социальной информации и не знают, как ее упорядочить или переработать, что приводит их в замешательство. Да, это трудность, это расстройство и это отражение некоторых проблем с упорядочиванием информации, свойственных аутистическому сознанию. Тем не менее идея остается прежней: аутисты перерабатывают огромное количество социальной информации — обычно больше среднего, но иногда и очень, очень много. Если аутист благодаря обучению и практике научится ее упорядочивать, то станет невероятно проницательным в общении, даже если по-прежнему не будет замечать обычных сигналов, которые легко понятны неаутистам^[117].

Тайлер считает, что его успех во многом объясняется гиперлексией. Еще с детства он читал намного быстрее большинства сверстников и легко усваивал прочитанную информацию. Гиперлексия часто связывается с аутизмом и склонностью к сбору информации, но Тайлер не замечает у себя ни низкого социального интеллекта, ни нарушения коммуникативных навыков, а два этих параметра стали частью формального клинического определения аутизма^[118].

Еще одно популярное, но неверное представление: аутисты — всегда интроверты и, соответственно, не подходят для работы, где важна экстраверсия. Здесь путают аутизм, когнитивную категорию, с идеями о темпераменте. На самом деле многие аутисты экстравертны и с удовольствием общаются с другими; некоторые порой становятся даже *слишком* общительными, обсуждая любимую тему. Другие аутисты действительно *ведут* себя как интроверты, отчасти из-за того, что они обескуражены тем, как другие обращаются с ними в различных социальных ситуациях. Но это вовсе не значит, что у них есть врожденная склонность к интроверсии. Пока неясно,

действительно ли аутисты в среднем более склонны к интроверсии, ведут себя более замкнуто потому, что плохо понимают некоторые ситуации, или корреляции здесь вообще нет. Так или иначе, не нужно делать поспешных выводов. Если вы приравниваете аутистов к «ботаникам», то путаете две разные категории и рискуете упустить многих талантливых сотрудников, которых в ином случае с удовольствием бы наняли^[119].

В Microsoft, например, обнаружили, что «кандидаты с аутизмом [нередко] не проходят первое телефонное собеседование, потому что на многие вопросы отвечают просто “да” или “нет” и не рассказывают подробно о других своих навыках». Чтобы справиться с этой проблемой, Microsoft адаптировала процесс найма: заменила звонок перепиской по электронной почте, иногда приглашала кандидатов сразу на собеседование, а также разрешала им создавать код на собственных ноутбуках, вместо того чтобы писать на доске в присутствии других людей. Компания считает, что это помогло ей нанять больше талантливых людей с аутизмом^[120].

Не забывайте и о том, что обобщения из личностной психологии менее применимы к аутистам. Например, в этой отрасли уже изначально были слабые места: такие категории, как добросовестность, на самом деле могут быть не универсальными, а зависеть от мотивации человека в конкретной области. Скорее всего, это еще более верно для аутистов, у которых обычно есть «предпочтительные интересы» в тех или иных областях. Вы вряд ли сможете на глаз определить, аутист ли пришел к вам на собеседование, но если вы об этом точно знаете, то ищите признаки не добросовестности в целом, а добросовестности (или ее отсутствия) в конкретных важных областях. Проводя собеседование с аутистом, важно помнить, что он не станет автоматически переключаться в режим «мышления в повествовательных категориях». Возможно, его этот режим даже не слишком привлекает, и, если вы попытаетесь вытянуть из него какую-нибудь историю о себе, у вас это вряд ли получится. Опять же, сложно поставить кандидату диагноз прямо в процессе, но не забывайте, что люди могут совершенно по-разному организовывать информацию, отвечая на вопрос.

Неплохая концептуальная структура, которая поможет вам понять роль компенсации при инвалидности и расстройствах, была

сформулирована в экономике; лучше всего ее описал Дэвид Фридман в статье 1987 г. «Холодные дома в жарком климате и наоборот». Основная тема работы Фридмана, пусть он и не формулировал ее именно так, получилась следующей: компенсация исходного недостатка может помочь достичь более высокого уровня развития навыка или достижений. Сам Фридман приводил такой пример: если вы живете в холодном климате, то, скорее всего, вкладываете значительные средства в теплоизоляцию дома, и у вас теплее. А вот если вы живете там, где температура в среднем держится в районе 15°C, то у вас, скорее всего, даже центрального отопления дома нет, и по ночам вы можете мерзнуть^[121].

И мы снова возвращаемся к инвалидности и расстройствам. Если у вас ограниченные возможности в какой-то области, то вам, возможно, придется работать в ней еще прилежнее и что-то заметно изменить. Это, конечно, тяжело и многих отпугнет, но другие в конце концов добьются отличных результатов. Вспомните хотя бы, как заикание Дарси Стейнке помогло ей лучше освоиться со словами и стать хорошим писателем.

Суперсилы

Главная истина такова: даже если вы считаете, что инвалидность или расстройства в целом затрудняют жизнь, многие проблемы компенсируются преимуществами, причем иногда очень впечатляющими.

Мы позаимствовали термин «суперсилы» из истории комиксиста Дейва Пилки, автора детских бестселлеров, который продал миллионы книг, в основном из серии «Догмен». Пилки открыто рассказывает о своей дислексии и СДВГ; на его публичные выступления нередко приходят дети с дислексией и СДВГ, чтобы встретиться с ним и выразить плакатами свою солидарность. Пилки однажды сказал в интервью: «Я называю эту болезнь не синдромом (disorder) дефицита внимания и гиперактивности, а счастьем (delightfulness) дефицита внимания и гиперактивности. Я хочу сказать детям: с вами все в порядке. Вы просто мыслите иначе, и это хорошо. Этому миру нужны люди, которые мыслят по-другому; это ваша суперсила»^[122].

В другом месте интервью ему задали вопрос.

Вопрос: То есть в начальной школе вас отправляли сидеть в коридоре?

Ответ: Тогда, давным-давно, об этих расстройствах знали очень мало. Мне кажется, все считали, что я просто отвлекаю остальных своим дурацким поведением. Я не мог спокойно сидеть на стуле и молчать. Так что учителя со второго по пятый класс просто выгоняли меня в коридор. Но это оказалось для меня даже хорошо, потому что у меня было много свободного времени, чтобы рисовать и придумывать истории и комиксы. Мне удалось приготовить из своих лимонов лимонад.

Когнитивные преимущества могут пойти на пользу и людям с расстройствами аутистического спектра. Вот примерный список когнитивных сильных сторон аутистов, которые удалось обнаружить и подтвердить экспериментально.

- Сильный навык сбора и упорядочивания информации в предпочитаемых областях.
- Сильный навык восприятия и сбора крох информации в предпочитаемых областях; один из очевидных примеров — наука.
- Сильный навык распознавания паттернов и поиска мелких деталей в них.
- Сильная острота зрения и превосходный музыкальный слух.
- Способность не обманываться оптическими иллюзиями.
- Меньшая предвзятость по отношению к невозвратным издержкам.
- Меньшая склонность поддаться влиянию иллюзии Понцо и эффекта владения, что описано в литературе по бихевиоральной экономике; они чаще выступают за рациональный подход к решениям.
- Больше вероятность проявления савантизма — выполнения впечатляющих операций с числами, кодами и шифрами.
- Гиперлексия — способность быстро усваивать и сохранять огромные объемы прочитанного.

- Сильное чувство правильного и неправильного и социальной справедливости; есть предположение, что аутисты придают больший вес требованиям беспристрастной справедливости, а не высказываниям окружающих.

Мы не утверждаем, что все аутисты обладают всеми вышеуказанными способностями, но у них навыки в этих областях проявляются чаще, чем у неаутистов. Кроме того, есть данные, что аутисты получают хорошие результаты в IQ-тесте Рейвена («Прогрессивные матрицы Рейвена» измеряют гибкость интеллекта и способность к усвоению таких навыков, как пространственная визуализация, выведение правил и обдумывание высокоуровневых абстракций). Аутисты в среднем показывали на 30% более высокие результаты в тесте Рейвена, а по шкале интеллекта Векслера, где особое внимание уделяется лингвистическим и культурным формам знания, их преимущество достигало 70%. Треть протестированных детей-аутистов показывали в тесте Рейвена результаты в 90-м процентиле или даже выше. Другие исследования в целом показывают, что более высокий генетический риск аутизма коррелирует с более высоким IQ^[123].

У аутистов, возможно, количество генетических мутаций *de novo* превышает таковое у неаутистов. Это значит, что аутизм может коррелировать с большим числом других заболеваний и состояний из-за общей большей склонности к мутации, даже если эти состояния и нельзя назвать составной частью аутизма. Это делает аутистов «более необычными» и тем или иным образом может повышать или снижать их продуктивность^[124].

В 2001–2002 гг. Университет Джорджа Мейсона нанял Вернона Смита и его команду экспериментальных экономистов, ключевую роль в этом сыграл Тайлер. Через несколько лет Вернон получил Нобелевскую премию, его коллеги тоже выполнили впечатляющую работу, так что, очевидно, находка оказалась очень хорошей. Известно, что у Вернона синдром Аспергера. Он много писал и говорил об этом и считает, что его экстремальная способность к сосредоточению и трудолюбие обусловлены аутистическими чертами. Несмотря на все достоинства Вернона, включая очень добрый характер, процесс найма оказался не самым легким. У Вернона было расстройство обработки

слуховой информации (одно из проявлений аутизма), он не всегда понимал и осознавал словесные договоренности, достигнутые в переговорной комнате. Кому-то из посредников приходилось прояснять ситуацию, и этим «кем-то» стал Тайлер. Кроме того, когда Вернон раздумывал о переходе в Университет Джорджа Мейсона, его в первую очередь интересовали не деньги, а возможность свободно и автономно работать над своими проектами. Предложение было структурировано как раз так, и Вернон принял его, хотя и он, и его команда могли бы получить более высокие оклады во многих других вузах^[125].

Темпл Грандин, одна из самых знаменитых женщин с аутизмом, подчеркивала свои сильные стороны — визуальное и образное мышление. Она писала: «Когда я только начинала карьеру конструктора систем для ухода за крупным рогатым скотом в 1970-х, я считала, что все мыслят картинками — так же, как и я. Еще до того как создать чертеж строения из стали и бетона, я уже видела его готовым. Но сейчас я знаю, что большинство архитектурных планов создаются вовсе не так. Сегодня постройки и оборудование, которые я разработала, используются почти на всех крупных фабриках по переработке говядины. Люди с визуальным мышлением — *вроде меня* — изобрели и создали большую часть самого сложного и хитрого современного оборудования: всякие хитроумные конвейерные системы и замысловатые упаковочные установки». Грандин много писала об аутизме, и, что неудивительно, в ее работах говорится о визуальном мышлении как об одной из возможных когнитивных сильных сторон аутистов^[126].

Или возьмем для примера Хосе Вальдеса Родригеса, которому в 2019 г., когда о нем написали в газетах, было всего 10 лет. У него диагностировали аутизм; он говорит на четырех языках, запомнил значение числа «пи» до 200-го знака после запятой и уже на тот момент изучал алгебру и геометрию в канадском городе Виктории. Он хочет стать профессиональным астрономом. Станет ли Хосе Вальдес хорошим кандидатом для найма, причем достаточно скоро? Возможно, но пока мы не знаем точно. Стоит ли обратить на него внимание? Безусловно^[127].

В этой главе мы обсудили лишь немногие расстройства, но вам, скорее всего, интересен вопрос о шизофрениках или, если смотреть

шире, шизотипии — непрерывном спектре свойств, связанных с шизофренией и психозом. Могут ли у таких людей быть хоть какие-то преимущества при выполнении определенных видов работы?

Скорее всего, да. Сразу скажем, что научная литература о шизотипии и биполярном расстройстве показалась нам сложной в интерпретации, отчасти потому, что во многих статьях — низкокачественная информация и сравнительно мало точных данных. Однако там есть немало свидетельств о том, что люди с шизотипией могут страдать от дефектов локальной обработки (они слишком быстро и неизбирательно переходят к глобальной обработке), рабочей памяти, неспособности удерживать внимание, дезорганизованного поведения, гипо- и гипервозбудимости, избытка умозрительных идей, чрезмерной восприимчивости к информации из правого полушария мозга, заблуждений и других проблем. Мы не ставим под сомнение ни эти данные, ни человеческие страдания, которые могут стать их результатом^[128].

Однако нас поразила большой объем научных статей, в которых была обнаружена связь между шизотипией (и иногда биполярным расстройством) и творческим дарованием. Это говорит нам о том, что шизотипия, возможно, полезна для определенных типов инсайта.

В списке знаменитых творческих личностей, которых называли шизофрениками или «биполярниками», значатся, помимо прочих, Винсент Ван Гог, Джек Керуак, Джон Нэш, Брайан Уилсон, Агнес Мартин, Бад Пауэлл, Камилла Клодель, Эдвард Мунк и Вацлав Нижинский; это даже превратилось в своеобразный штамп артхаусного кино. Если обратиться к более структурированным научным данным, то в некоторых статьях говорится о системной положительной корреляции между артистической креативностью и шизотипией. Например, шизотипия часто ассоциируется с «повышенной доступностью отдаленных или нераспространенных семантических ассоциаций», возможно связанной с «относительным ослаблением доминирования левого полушария и повышением доступности обработки информации в правом». Критерии шизотипии коррелируют с критериями креативности, в том числе у родственников; более того, полигенный коэффициент риска и шизофрении и биполярного расстройства, похоже, имеет предсказательную силу для креативности. Есть и генетические данные,

свидетельствующие, что шизофрения, биполярное расстройство и другие проблемы с душевным здоровьем коррелируют с другими генетическими факторами, которые ассоциируются с более высоким уровнем образования^[129].

Канье Уэст, один из ведущих музыкантов нашего времени, знаменитый своей генеративностью и разнообразием в творчестве, недавно признался, что ему диагностировали биполярное расстройство. В одной из песен он читал такой рэп: «Видишь, это мое третье лицо. Это моя биполярная хрень... [Э]то моя суперсила, а не инвалидность. Я супергерой!»^[130] Как и ожидалось, ход вышел спорным: Канье обвинили в идеализации болезни, приносящей многим людям вполне реальные страдания. Считать ее суперсилой и относиться к ней без должной осторожности опасно. Тем не менее идея, что биполярные и шизофренические тенденции имеют некую положительную связь с креативностью, оказалась весьма живучей^[131].

Кроме того, похоже, существует связь между шизофренией и восприимчивостью к некоторым видам социальной информации. Если, например, информация, идущая из правого полушария, фильтруется не слишком строго и жестко, то люди с шизотипией могут оказаться крайне восприимчивыми — иногда, пожалуй, даже слишком. Таким людям нередко удается отслеживать незамеченные социальные ассоциации или завуалированные сигналы либо представлять возможности, которые не приходят в голову другим. Они невероятно открыты в некоторых отношениях и могут представлять собой полную противоположность крайнего буквализма, что отчасти объясняет корреляцию с креативностью. Они совершают «прыжки веры», причем нередко необоснованные. Именно поэтому люди с шизотипией могут быть склонны к паранойе или верить во множество социальных «фактов», которые очень далеки от истины. Кроме того, у них есть склонность слишком бурно реагировать на чужие взгляды и видеть преднамеренность в непреднамеренных действиях. Они очень рассеянны, с непрочными ассоциациями между природой стимулов и мыслями и чувствами, которые вызваны ими, что может привести даже к галлюцинациям и бреду. У таких людей бывает преувеличенное чувство неуверенности в себе и беспокойство за свое место в общественной иерархии^[132].

Это очень сложный набор свойств, но главное, на что нужно обратить внимание, — многие такие люди способны обладать большими творческими способностями и тонкой проницательностью в некоторых ситуациях. Они могут быть генеративными источниками множества новых идей. А еще они способны замечать социальные истины, которые невидимы другим, даже если их суждения не всегда надежны: многие шизофреники плохо понимают «теорию разума». Так что, если вы хотите получить проницательную оценку какой-нибудь социальной ситуации или услышать новое творческое мнение, попробуйте спросить совета у шизофреника или человека со склонностью к шизофрении. Конечно, после того, как уже спросили у аутиста^[133].

Вы можете возразить: шизофреники и даже «просто» люди с шизотипией или биполярным расстройством испортят обстановку на рабочем месте. Здесь не время и не место, чтобы вести дебаты об эффективности лекарств и о том, насколько негативные черты шизофрении и биполярного расстройства поддаются контролю. Не забывайте: это книга о поиске талантов, а не просто о найме сотрудников. И если вы найдете очень талантливую, но потенциально деструктивного кандидата (может быть, шизофреника, а может, и нет), то, пожалуй, не стоит нанимать его в офис на полный день. Но рассмотрите другие возможные варианты: удаленная работа (со сдельной оплатой), разовые консультации, выкуп его произведений или проценты от его будущих доходов. А можете обращаться к нему как к советнику или источнику генеративных идей.

Мы не задавались целью дать всеобъемлющее научное описание шизофрении, шизотипии или биполярного расстройства. Мы просто хотим сделать ваш разум более открытым к альтернативным способам распознать талант в других, не только шизофрениках.

Что все это значит?

По меньшей мере, пожалуйста, постарайтесь рассмотреть и усвоить основной урок: не позволяйте стереотипам доминировать в вашем мышлении. Мы не хотим сказать, что положительные результаты реальны для всех или даже для большинства людей с

инвалидностью либо расстройствами, и не отрицаем вполне реальных трудностей, с которыми сталкиваются даже самые успешные люди. Мы лишь утверждаем, что распространенные расстройства — сложные явления, и у них бывают и положительные стороны, причем иногда весьма значительные. Вы как охотник за талантами должны смотреть на общую картину со всех возможных углов и находить такие таланты, которых не увидели другие. Часто для этого нужно понимать, что ограниченные возможности далеко не всегда препятствуют эффективной работе.

В этой главе мы говорили в основном о когнитивных расстройствах, но физическая инвалидность — тоже важная тема. Многие люди страдают от ограничения подвижности, кожных заболеваний или необычной формы лица; в поисках талантов вы наверняка найдете и множество других заболеваний. Мы не станем составлять всеобъемлющих списков. Общая же идея такова: современное общество до сих пор слишком часто страдает от лукизма, ожидания, что умные и «способные» люди вписываются в конкретную физическую картинку, двигаются, ведут себя и говорят определенным образом. Постарайтесь максимально избавиться от такой предвзятости в суждениях. Неважно, насколько широких взглядов вы придерживаетесь, неважно, насколько вы смогли избавиться от расизма или сексизма, — скорее всего, вы все равно остаетесь во власти лукизма, который почти не привлекает внимания прессы. Смотрите не только на внешность, так сказать.

Как мы уже говорили, мы не считаем слово «инвалидность» полностью подходящим. Нередко «ограниченные возможности» сопровождаются вполне реальными *возможностями*, однако слова «инвалидность» и «расстройство» до сих пор широко распространены. В контексте поиска талантов слово «инвалидность» может быть полезно, потому что до сих пор способно шокировать. «Часто вам лучше будет нанять человека с инвалидностью» — куда более запоминающаяся фраза, особенно для вашей команды, чем, скорее всего, более точное «То, что называется инвалидностью, часто представляет собой сложную смесь навыков и изъянов; пожалуй, такие кандидаты на рынке труда недооценены». Так или иначе, ограниченные возможности — очень сложное явление, и оно ни в коем случае не полностью негативное, особенно если вы в поиске талантов

обращаете особое внимание на необычные случаи и статистические «выбросы».

Мы не ожидаем, что вы сможете во всем этом разобраться, по крайней мере мгновенно. Просто не забывайте, что инвалидность — это сложная концепция. Сам ярлык, скорее всего, не очень хорош, а некоторые люди с ограниченными возможностями порой оказываются весьма хорошими кандидатами. Пусть ваш разум остается открытым.

Глава 8. Почему талантливых женщин и меньшинства до сих пор недооценивают

У Клементин Джакоби очень необычная биография. Она окончила Стэнфорд в 2015 г. и после этого заявила: «Я покинула Стэнфорд, считая, что стану профессиональной цирковой артисткой». И в самом деле, она работала цирковой артисткой в Мексике и Бразилии, специализируясь на воздушном кольце. Первый год после университета она преподавала акробатику, причем не желающим поступить в «Цирк дю Солей», а в рамках бразильской программы перевоспитания бандитов, чтобы отговорить их от преступной жизни^[134].

Этот опыт подарил ей глубокое понимание проблем преступности и беззакония, а еще она узнала, что реабилитация на самом деле возможна. После этого она поступила в Google продакт-менеджером и трудилась там четыре года, работая над Google Maps и Android; это дало ей опыт организатора, помогло познакомиться с разными техническими специалистами и многому у них научиться.

Но в 2018 г. Джакоби почувствовала, что просто обязана сделать что-нибудь, чтобы мир стал лучше. У нее появилась идея Recidiviz, некоммерческой организации, которая находит среди заключенных тех, кто пригоден для досрочного освобождения и не представляет дальнейшей опасности для общества. Организация стала частью более широкого движения за применение анализа больших данных в системе уголовного правосудия США. Она обратилась в программу Тайлера Emergent Ventures, попросив достаточно денег, чтобы уволиться с работы и открыть некоммерческую организацию. Тайлеру понравилось ее предложение, и через несколько дней он отправил ей внушительную сумму, не задавая лишних вопросов. Клементин действительно уволилась и претворила в жизнь свой план.

По-настоящему работать Recidiviz начала во время пандемии, когда штаты приняли решение освободить многих заключенных, чтобы ограничить число случаев COVID-2019 в местах отбывания

наказания. Многие штаты обращались к Клементин и Recidiviz за консультациями по вопросу «кого можно безопасно освободить»; в результате было выпущено несколько десятков тысяч заключенных, что спасло много жизней. Например, Северная Дакота за месяц освободила 25% заключенных, действуя тщательно и упорядоченно. Recidiviz сейчас превратилась в очень успешную некоммерческую организацию и привлекла миллионы долларов дополнительного финансирования^[135].

Во время видеособеседования с Клементин Тайлера впечатлили несколько моментов. Во-первых, она планировала создать Recidiviz только вместе с очень талантливыми коллегами, а не набирая сотрудников на бюрократические должности, типичные для некоммерческих организаций. Она обратилась не к профессиональным бюрократам, а к друзьям в технологическом мире. Во-вторых, она была твердо настроена сделать что-нибудь «странное» (сейчас, когда удалось добиться заметных успехов, это уже не кажется таким странным), несмотря на значительную потерю зарплаты и неясные перспективы, — можно сказать, будущей траектории работы у нее и не было. Она действительно верила в проект и готова была прыгнуть в пучину без парашюта — обычно это хороший знак.

В то же время можно уверенно сказать, что первое собеседование Тайлера и Клементин прошло не совсем гладко. Разговор вышел вполне нормальным, но она не использовала «стратегию обаяния». Она говорила о фактах и только фактах, что вполне согласовывалось с ее идеей Recidiviz как компании по обработке данных, с которой будут консультироваться государственные служащие. Если она хотела претворить эту идею в жизнь, ее питч, конечно, тоже должен был быть рациональным и основанным на данных — так и вышло.

К счастью, у Тайлера были правильные ожидания от этого разговора. Клементин не показалась ему «теплой» в поверхностном смысле слова, но он понял, что она делает все возможное в довольно ограниченных поведенческих рамках, которые дозволены женщинам в профессиональной обстановке. Мы подробнее обсудим эту проблему ниже, но часто, когда женщина приходит на собеседование к мужчине, она получает меньше возможностей проявить себя уместными и впечатляющими способами. Многие интервьюеры не позволяют ей быть слишком самоуверенной или, если уж на то пошло, «слишком

улыбчивой». Тайлер решил, что в рамках этих самоограничений она представляет себя и свой план как раз правильно. Сущность ее предложения была очень тщательно проработана и сразу впечатляла. И он выдал ей грант.

Это лишь один пример, но нам бы хотелось научить вас, как избавиться от более широкого набора предрассудков, связанных с полом и меньшинствами. Эта глава — о том, как справиться с вашей предвзятостью или хотя бы усмирить ее. На улице вы можете быть настоящим борцом за социальную справедливость, но, когда речь заходит о поиске талантов и рабочих местах, вы, вполне возможно, по-прежнему предвзяты. Естественно, рассмотреть каждый конкретный случай предрассудка невозможно («Как правильно проводить собеседования с жителями городских районов Мозамбика?»), так что мы сосредоточимся на более общих уроках. Можете использовать их в качестве своеобразного каркаса, на который надевается конкретная информация, полученная вами в конкретных обстоятельствах.

Первая часть этой главы — о предрассудках в адрес женщин, которых почти во всех обществах большинство. Затем мы обсудим, как быть более проникательными и менее предвзятыми, когда речь заходит о расе, отметив, бесспорно, что большая часть сказанного применима в первую очередь для США, а не, допустим, для борьбы с предрассудками против китайцев в Юго-Восточной Азии. Однако наша цель — обозначить некие общие идеи, а не подробно описать все существующие предрассудки. Поэтому мы надеемся, что наш анализ поможет вам справиться с предрассудками — как вашими, так и коллег — независимо от вашего культурного контекста.

И еще стоит сразу прямо сказать, что мы пишем эту главу как два белых парня. Мы понимаем, что в этих темах есть много такого, чего мы никогда не сможем узнать на собственном опыте, и от некоторых предрассудков, соответственно, мы не избавимся никогда. Кроме того, мы рассуждаем таким тоном, каким говорили бы с людьми, занимающими относительно высокие должности, и пытались научить их распознавать *собственные* предубеждения. Мы не считаем это предвзятым решением — нам кажется, что такой подход сделает главу наиболее эффективной и влиятельной. Если вам, читателю, нужно как-то изменить свое поведение, пожалуйста, сделайте это и не считайте, что мы как-то пытаемся исключить вас из дискуссии. Цель этой главы

— именно в том, чтобы создать условия для более *широких* обсуждений.

Предрассудки по отношению к женщинам: как к ним относиться?

К сожалению, споры о разнице между мужчинами и женщинами обычно непродуктивны и вызывают только раздражение. Слишком часто главный вопрос следующий: обусловлена ли она генетическими, врожденными факторами, или же это результат социализации и, соответственно, ее можно как-то изменить?

Мы понимаем, что эти споры тоже важны, но умышленно отставляем их в сторону как заезженные и отвлекающие от нашей основной цели. Вместо того чтобы в очередной раз рассматривать «дело Джеймса Дамора» (Дамор, бывший сотрудник Google, написал внутренний меморандум о разнице между мужчинами и женщинами), мы сосредоточимся на более практическом вопросе: как продвинуться в понимании самопрезентации женщин и в наиболее эффективном использовании их талантов на работе? А если вы руководитель или охотник за талантами, как вам нанимать женщин, улучшая обстановку на рабочем месте и смягчая по возможности ту несправедливость, что царит в обществе в целом? Идеи, изложенные в этой главе, связаны с собеседованиями, повышениями, общением с подчиненными и с тем, как вы должны понимать роли на рабочем месте и среду, которую вы создаете.

Для всех — в том числе вас — будет лучше, если вы станете смотреть на ситуацию с «эмансипационной» точки зрения: «улучшения возможны, и вы сами можете им поспособствовать». Это актуально даже в том случае, если у вас крайне консервативные взгляды на врожденные различия полов.

Вот почему даже самому консервативному гендерному теоретику среди нас стоит понять и, более того, принять эмансипационную точку зрения. Даже если у мужчин и женщин есть систематические врожденные различия, многие конкретные женщины все равно будут подвергаться несправедливой дискриминации. Внутри обоих полов существует значительное разнообразие, и из-за врожденных различий вы можете проглядеть выдающихся исполнителей, не принадлежащих

к предпочитаемой группе. Возьмем, например, теннис: у мужчин в среднем более мощные и быстрые подачи, почти наверняка по врожденным биологическим причинам. Из-за этого слишком легко пренебречь талантливыми теннисистками или забыть, что женские матчи бывают более интересными (более длинными, с многочисленными перехватами лидерства), а иногда и более популярными среди зрителей — в мире женского тенниса вы найдете достаточно доказательств. Но в такой обстановке статистическая дискриминация может казаться оправданной, что помогает ей укорениться. С другой стороны, это поможет вам как предпринимателю или охотнику за талантами получить возможность внимательнее присмотреться к женскому теннису и, допустим, найти женщину, которая обыграет большинство мужчин, или такую, которая найдет новаторский подход, не обнаруженный мужчинами. Когда речь заходит о вопросах пола, такие возможности бывают очень перспективными — именно потому, что большинство других охотников за талантами следуют стандартным принципам, даже если они в среднем и верны. И в самом деле, женскому теннису понадобилось много времени, чтобы добиться нынешней популярности и статуса.

Или предположим, будто статистика действительно доказала, что женщины в среднем справляются с некой работой хуже, чем мужчины. Тем не менее, скорее всего, многие женщины все равно выполняют эту работу лучше большинства мужчин, и вы получите конкурентное преимущество, если найдете и наймете их. Так что, даже если вы искренне считаете, что «женщины хуже умеют [вставьте свой вариант]», отмахиваться от всех талантливых женщин будет ошибкой. Иногда ваш поиск окупится сторицей, поскольку другие компании слишком привязаны к своей статистической дискриминации.

Таким образом, можно уверенно сказать, что мы способны сделать *намного* больше, чтобы улучшить перспективы женщин в обществе и на работе. И для этого даже неважно, что именно вы думаете по вопросу «Чем обусловлены наблюдаемые различия между мужчиной и женщиной — биологией или социологией?».

Прежде чем продолжить, обсудим несколько моментов.

Во-первых, мы станем говорить о женщинах, но будет несколько ремарок и о том, что делать с людьми из других культур. Определение

культуры окажется предельно широким и включит в себя, например, другие культуры вашей страны.

Во-вторых, мы будем вести дискуссию нарочито бесстрастно и по большей части не сопровождать ее примерами из жизни и морализаторством. Мы отлично знаем, сколько литературы посвящено женщинам на работе, в том числе и личным рассказам о предвзятости, дискриминации, домогательствах, возмутительных поступках и т. д.; многие такие рассказы *очень* личные. Мы считаем эти истории важными, но думаем, что нам нечего к ним добавить, так что мы не будем пытаться систематически описать все проявления несправедливости. Если вам кажется, что нам «просто все равно», то только потому, что мы пытаемся мобилизовать ваши аналитические способности для практических целей (поиска талантов), а не давим на эмоции.

Наш сухой подход будет основан на нескольких ключевых результатах из науки о больших данных: чему они могут нас научить в деле поиска и мобилизации талантливых женщин? Мы возьмем известные научные исследования и зададим вопрос: что они значат для работающих женщин? А еще это значит, что большинство аргументов, которые вы услышите здесь, не обязательно звучат в популярных дискуссиях. Мы хотим внести в обсуждение свой вклад, а не просто повторять то, что вы и так можете найти в других местах.

Итак, посмотрим на несколько важнейших эмпирических результатов для талантливых женщин.

<i>Разница в характере: справедливее ли обращаются с агрессивными женщинами?</i>

Сразу отметим, что у женщин профили характера не совсем такие, как у мужчин. У них выше показатели доброжелательности, невротизма, экстраверсии и открытости (самый большой разрыв — в доброжелательности и невротизме). Как и всегда, мы используем эти термины в формальном смысле, согласно определениям, данным в теории личности, и не стоит считать, что доброжелательность — это по умолчанию хорошо, а невротизм — плохо^{[\[136\]](#)}.

Часто у мужчин и женщин довольно схожие показатели качеств «Большой пятерки», но причины у этого разные, и в их основе лежат различия в характере. Показатель открытости у мужчин и женщин почти одинаков, но вот внутри этой категории у мужчин намного выше показатели самоуверенности, а у женщин — общительности и дружелюбия. Кроме того, женщины более чувствительны и социально гибки, а мужчины чаще формируют крупные конкурентные группы с относительно стабильной иерархией. Еще у мужчин сильнее разброс в доброжелательности, а у женщин — в экстраверсии. Просто по разнице в характерах, выраженной цифровыми параметрами, можно с 85-процентной точностью предсказать, кому принадлежат данные — мужчине или женщине. Предсказуемость настолько высока потому, что алгоритмы рассматривают целые созвездия черт характера, а не просто разницу между мужчинами и женщинами по каждому параметру^[137].

Звучит поразительно, но научная литература показывает, что для женщин характер лучше предсказывает будущие заработки, чем для мужчин. Эти результаты получены в нескольких статьях; они, судя по всему, надежны и подтверждаются канадскими данными. Например, в самом, пожалуй, систематическом исследовании этого вопроса (авторы Эллен Найхус и Эмпар Понс) обнаружилось, что характер имеет *намного* большую важность для работающих женщин. (Чисто технически в регрессии без поправок нескорректированный R-квадрат для характера составляет 0,7% для мужчин и 5,0% для женщин — это большая разница.) У женщин эмоциональная стабильность становится более важным фактором для определения заработков, как и доброжелательность, которая во многих исследованиях влияет на заработки отрицательно. Проще говоря, доброжелательные женщины получают меньше, какой бы ни была причина. В канадских данных повышение доброжелательности на одно стандартное отклонение у женщин ассоциируется с уменьшением доходов на 7,4–8,7%, а у мужчин такой корреляции не наблюдается^[138].

Мелисса Осборн Гроувс посвятила свою диссертацию вопросам гендера и заработков и получила поразительные результаты. Она рассматривала не только личностную теорию «Большой пятерки», но и другие факторы, имеющие предсказательную силу для заработков женщин в США и Великобритании. Например, один из них — так называемая экстернальность, «вера, что тот или иной исход событий

предначертан судьбой или удачей». Обнаружилось, что повышение показателя экстернальности у женщины на одно стандартное отклонение коррелирует со снижением заработка более чем на 5%. Возможно, это значит, что чувство «я сама вершу свою судьбу» полезно для продуктивности, но будьте осторожны и не дайте активному темпераменту слишком далеко зайти в другом направлении. Увеличение показателя агрессии на одно стандартное отклонение ассоциируется со снижением зарплаты на 8%, а показателя замкнутости на одно стандартное отклонение — более чем на 3%. Опять же, эти и другие коэффициенты, приводимые в статье, показывают более сильную связь между характером и зарплатами, чем у среднестатистического мужчины^[139].

Особенно поразительно выглядит разница между мужчинами и женщинами в корреляции между агрессией и зарплатами. У мужчин агрессивность связана с более высокой зарплатой в престижных профессиях и с более низкой в непрестижных. Если вы сотрудник боулинг-клуба, то вы не должны себя вести как темпераментный бизнесмен, а вот исполнительному директору такое поведение может сойти с рук. Но у агрессивных женщин зарплата оказалась ниже независимо от статуса профессии^[140].

Очевидно, что характер женщины в большей степени влияет на ее зарплату. Что тут можно сделать? Один несомненный вывод таков: поиск талантливых женщин — более сложный процесс, требующий более отточенных навыков. Например, эффективные талантливые женщины менее хвастливы и демонстрируют меньше открытой агрессии, опасаясь испортить свою репутацию и на работе, и в обществе в целом. Такая ситуация, конечно, несправедлива, но вам она дает возможность найти талантливых женщин другими способами, например задавая и самой кандидате, и авторам рекомендательных писем более конкретные вопросы о ее навыках и трудолюбии.

Кроме того, некоторым работодателям, скорее всего, на самом деле не нравятся какие-то черты характера женщин и/или они боятся, что эти черты не понравятся другим сотрудникам и клиентам. Тогда они предлагают более низкую зарплату (или вообще не дают работу) женщинам с «нежелательными» чертами характера и более высокую зарплату и должности тем, которые, по их мнению, будут популярными. Мы называем это «гипотезой хорошей девочки»,

предполагая, что работодатели склонны нанимать как раз таких женщин.

Как работодатель, вы можете воспользоваться чужими устойчивыми стереотипами. Если у женщины (да и у мужчины) есть черта характера, которая на рынке считается нежелательной, у вас появляется отличная возможность оценить стереотип на практике и даже разрушить его, взяв эту женщину на работу. Да, некоторые «нежелательные» черты действительно могут пагубно влиять на качество работы. Например, продавец-мужчина иногда бывает более убедительным, поскольку выглядит авторитетнее, чем женщина, из-за предрассудков (пусть и несправедливых) аудитории. Но в других случаях, когда на рынке не обращают такого пристального внимания на черты характера женщин, они могут работать вполне эффективно. Если вы можете смотреть на ситуацию объективнее, чем в среднем по рынку, то найдете сравнительно хороших сотрудников.

Есть и еще одна причина внимательнее присмотреться к «не очень хорошим девочкам». Даже если более агрессивные женщины оттолкнут от себя ваших клиентов или коллег, они не обязательно должны стать отталкивающими и для вас. Рынок в целом наказывает более агрессивных женщин, измеряя их взаимодействие с клиентами, коллегами, руководителями или рекрутерами (вами). Как минимум вы можете стать более беспристрастными и устранить хотя бы этот источник предвзятости. И конечно, после этого все равно обращайтесь больше внимания на талантливых женщин, чей характер не всегда соответствует нынешним предпочтениям рынка.

Есть четкие доказательства, полученные из различных источников, что руководителям не нравятся некоторые черты женского характера по причинам, вообще не связанным с качеством их работы; некоторые исследования дают возможность предположить, какие именно механизмы здесь действуют. Мы не считаем эти данные абсолютной истиной, но если взять их все вместе, то в них неплохо видны закономерности предвзятого отношения к женщинам.

В одном исследовании экономиста Мартина Эйбела наняли 2700 человек для расшифровки текстов. Заданием заведовал вымышленный менеджер, который давал, по сути, вымышленные отзывы. В такой обстановке, если псевдоруководитель критиковал работника, его удовольствие от труда снижалось и он начинал относиться к заданиям

менее ответственно. Критику руководства никто не любит — это не новость. Но другой результат был поразительным: эти эффекты оказались вдвое сильнее, когда работник считал, что негативное сообщение пришло от женщины, а не мужчины-руководителя. Поскольку все общение шло через онлайн-переписку, дело явно было не в поведении вымышленного босса. Получается, многие люди тяжелее воспринимают критику, если считают, что она исходит от женщины^[141].

В научной литературе о женских голосах и их восприятии есть и другие доказательства того, что некоторые реакции на женщин более негативны, чем на мужчин. В целом более низкие голоса считаются более властными, поэтому женщинам труднее проявлять власть, говоря обычным голосом, — по крайней мере, чтобы не казаться назойливыми и сварливыми. Женщинам приходится особенно прилежно работать над этим: например, Маргарет Тэтчер специально наняла педагога по речи, чтобы, помимо прочего, значительно понизить тембр голоса. Также виден другой поразительный результат: тембр женского голоса очень заметно снизился в послевоенную эпоху. Когда-то он звучал на октаву выше мужского, а сейчас — в среднем всего на две трети октавы. Это говорит о том, что женщины пытаются вписаться в более «менеджерский» набор социальных ролей, но это дается им нелегко, в том числе и из-за предрассудков, связанных с голосом^[142].

Наконец, вспомните о данных, приведенных ранее: и невротизм, и доброжелательность отрицательно влияют на зарплаты женщин. Это вполне соответствует феминистской критике: женщина должна быть суровой, но не слишком, твердой, но не несносной, похожей на мужчину, но не чересчур, а на работе (и возможно, баллотируясь на политическую должность) нужно балансировать на очень тонкой линии. С другой стороны, это меньше согласуется с версией, что с неговорчивыми женщинами труднее иметь дело, а сложные сотрудники приносят компании убытки. Если бы дело было только в этом, то доброжелательные и покладистые женщины зарабатывали бы больше; но это, как мы знаем, вовсе не так. В общем, повторимся: вполне возможно, что «трудные» женщины на рынке труда недооценены. Это может означать, что женщин заставляют вписываться в довольно узкий набор «допустимых» рабочих ролей, а

для вас это способно стать хорошим шансом расширить набор. Размышляйте скорее в категориях «женщины как новаторы», а не «женщины, которые разруливают проблемы на работе».

Разница в уверенности в себе?

Если выйти за рамки отдельных личных наблюдений, то в научной литературе можно найти несколько значительных (и взаимосвязанных) гендерных различий, данные о которых хорошо воспроизводятся — даже в статьях, написанных (в том числе в соавторстве) женщинами. Эти результаты подтверждаются несколькими разными методами, в том числе реальными полевыми исследованиями и лабораторными экспериментами^[143]. Вот список этих различий.

- Женщины чаще склонны избегать риска, чем мужчины.
- Женщины чаще склонны избегать соперничества, чем мужчины.
- Женщины в целом менее уверены в себе, чем мужчины.
- В некоторых ключевых аспектах женщины реже выдвигают себя вперед.

Начнем с данных о том, что женщины чаще всего не так агрессивно занимаются саморекламой, как мужчины, — возможно, из-за того, что агрессивные женщины «караются» рынком. В одном очень тщательно продуманном исследовании участвовали 900 сотрудников Amazon Mechanical Turk обоих полов. Им дали задания, за которые могли выплатить премию, и попросили оценить свою работу. Когда критерием оценки делали ответ на вопрос «Я хорошо справился/справилась с тестом» по шкале от 1 до 100, женщины в среднем ставили себе оценку 46, а мужчины — 61, хотя на самом деле мужчины справлялись с заданиями ничуть не лучше. Это очень заметная разница в самооценке. Кроме того, стоит отметить, что этот разрыв сохранился даже после того, как и мужчины и женщины получили идеально точную информацию о том, насколько хороша была их работа^[144].

В другом недавнем исследовании рассматривались письменные предложения, присланные в Фонд Гейтсов, и там нашлись другие доказательства в пользу того, что женщины более склонны к колебаниям. Оказалось, у мужчин и женщин разные методы общения: женщины чаще используют слова с более специфическим значением, а мужчины — с более широким и расплывчатым. (Мужчины «более концептуальны» или «больше любят чесать языком»? Все зависит от ситуации!) А рецензенты, как выяснилось, лучше относятся к более многозначительным словам (они ассоциируются с широкими и глобальными утверждениями) и, соответственно, не очень любят, когда употребляется слишком много специфических слов. Стоит отметить, что исследовательские статьи, ассоциирующиеся с более специфическими утверждениями, показывают на интеллектуальном рынке такие же результаты, как и статьи, ассоциирующиеся с более широкими и смелыми утверждениями; более того, качество соискателей тоже оказалось равным. Вот очевидный случай интеллектуальной предвзятости, из-за которой стиль среднестатистической женщины оказывается менее конкурентоспособным. Так что не беспокойтесь, если женщины, с которыми вы проводите собеседование, не делают смелых всеобъемлющих утверждений.

Общий результат таков: даже при анонимном рецензировании наблюдается надежная негативная корреляция между женщинами-соискательницами и оценками рецензентов. Корреляция сохраняется даже при поправках на тему заявки и других переменных. Однако она исчезает, если внести поправку на различия в риторических стилях. Это вполне сходится с гипотезой, что мужчины часто не очень хорошо считают необычные для них риторические интеллектуальные и — да! — даже характерные стили, которыми нередко пользуются женщины^[145].

И возможно, самая важная деталь: основная часть различий в зарплате между мужчинами и женщинами, похоже, зависит от одной черты характера — самоуверенности. В разной рабочей обстановке женщины в среднем менее уверены в себе, чем мужчины, и демонстрируют меньшую самоуверенность на публике. Однако рынок труда часто вознаграждает самоуверенность, иногда даже излишнюю. Отчасти дискриминация женщин — это на самом деле дискриминация

менее уверенных в себе людей, непропорционально большую часть которых составляют женщины. Стоит также отметить, что разрыв в зарплатах между полами наиболее большой на самом высоком уровне достижений. Это вполне соответствует гипотезе о том, что уверенность в себе особенно важна для получения большой зарплаты, — судя по всему, чем выше должность, тем большая для нее требуется уверенность в себе^[146].

Наконец, есть данные, которые говорят, что разрыв в уверенности возникает уже на ранних стадиях жизни — в старших классах школы, а то и раньше. В одном исследовании с участием школьников 7–12-х классов девушки, которые учились с «успешными мальчиками», получали худшие оценки и демонстрировали меньшую уверенность в себе и амбициозность. А вот если с ними учились успешные девочки, это им помогало. На юношей же вообще никак не влияла учеба ни вместе с успешными мальчиками, ни вместе с успешными девочками. Это говорит о том, что женское разочарование — вполне реальное явление, и оно наблюдается слишком часто^[147].

С другой стороны, разница в самоуверенности — это в какой-то степени самосбывающееся пророчество. Когда молодые женщины видят, что в какой-то отрасли мало женщин — примеров для подражания, это может сделать их еще менее уверенными в себе. Запускается самоподдерживающийся цикл, и его обществу разорвать трудно.

Все эти результаты указывают на *разницу в самоуверенности* как один из главных факторов, обуславливающих разницу в зарплатах мужчин и женщин, особенно на высоких должностях.

Что это значит конкретно для работодателя или охотника за талантами?

Во-первых, для некоторых должностей, например управления активами, низкая самоуверенность может быть даже преимуществом. Менее «бычий» настрой, скорее всего, помешает сотруднику слишком часто торговать и собирать невероятно рискованные портфели ценных бумаг. Для многих других должностей, в том числе в политике, дипломатии и пруденциальном регулировании, эпистемическое смирение важнее, чем готовность пойти на риск. Есть, например, данные из экономики, что гендерная разница в самоуверенности

вызвана в основном тем, что мужчины-экономисты делают смелые заявления об областях, в которых особенно ничего не смыслят^[148].

Во-вторых, если вы собираетесь взять на работу женщину, которая по-настоящему уверена в себе, вы, возможно, недооцениваете ее способности, поскольку не до конца понимаете всю силу и достоинства ее самоуверенности, если учесть гендерный стереотип о неуверенных женщинах. Так что ищите подобных кандидаток особенно тщательно, ведь женщины, особо склонные к конкуренции и риску, могут оставаться на рынке незамеченными. Оценив их по-настоящему, вы сможете получить выгоду от статистической дискриминации, царящей в мире, да еще и исправить несправедливость. Более того, не забывайте, что разница в самоуверенности на высоких должностях более непосредственно влияет на разницу в зарплатах. Так что это важно для поиска лучших сотрудников, но не обязательно для простых обслуживающих должностей или низовых менеджеров.

В-третьих, часто «склонность к риску и конкуренции» — должностные требования, сформулированные мужчинами — лидерами компании, или, может быть, эти требования остались «в наследство» от прежних лидеров. Если конкретно, это значит, что многие требования в организации могут быть сформулированы более агрессивно, чем необходимо, или не слишком рискованные задачи либо деятельность может окружать «риторика риска». (Пробовали когда-нибудь читать журнальные статьи, в которых рассказывают, как в бизнесе все динамично и одновременно меняется? На самом деле это неправда.)

В общем, один из способов мобилизовать талантливых женщин в вашей компании — убрать культурные барьеры, мешающие их продвижению. Одно исследование, например, показало, что многих женщин можно сподвигнуть к конкуренции, просто слегка их к этому подтолкнув и изменив архитектуру: сделать так, чтобы в конкретной ситуации они имели возможность отказаться от конкуренции, а не обязательно должны были к ней присоединиться. В этом специально сконструированном эксперименте женщин удалось заставить чаще подавать заявки на повышение, при этом они не сталкивались с пагубными последствиями ни в плане качества работы, ни в плане душевного благополучия. Это, конечно, вряд ли можно назвать

полезным результатом для организаций в реальном мире, но все же основной смысл ясен: если вы наткнетесь на обобщение, которое кажется вам справедливым, у вас есть шанс перевернуть его с ног на голову и переиграть рынок, вместо того чтобы фаталистически смириться с происходящим^[149].

Пока мы говорили о женщинах в типичной рабочей обстановке, но отдельный раздел литературы посвящен женщинам как изобретателям. Данные о патентах тоже сообщают нам о том, что женщины, если получают достаточно возможностей, смогут внести больший вклад в инновации, чем сейчас. Но нынешнее состояние дел, возможно, связано и с вышеупомянутой разницей в самооценке.

Начнем с того, что женщины получают меньше патентов, чем мужчины. Например, по данным 1998 г., лишь 10,3% патентов, зарегистрированных в США, выданы одной или нескольким женщинам-изобретательницам. Европейские данные 2009 г. показывают, что женщины получили всего 8,2% патентов, а в Австрии и Германии и того меньше: 3,2 и 4,7% соответственно. Если вы даже не считаете, что патенты — надежный критерий изобретательности, эти цифры все равно четко показывают, какими разными делами занимаются мужчины и женщины.

Обычно на такую статистику отвечают, что существует серьезная «конвейерная проблема»: слишком немногих женщин с малых лет призывают стать инженерами или занять другие сравнимые позиции у «конвейера» инноваций. В этом утверждении есть зерно истины, но цифры подкрепляют его слабее, чем нам кажется.

Если внимательнее приглядеться к данным о гендерном разрыве в патентах, мы увидим, что тому есть несколько причин, но вот вам неожиданный факт: «Лишь 7% гендерного разрыва объясняется меньшим числом женщин с ученой или инженерной степенью; 78% этого разрыва объясняется меньшим числом женщин, получающих патенты, среди обладателей ученой или инженерной степени». (Оставшиеся 15% объясняются меньшим количеством патентов среди женщин, у которых нет ученой или инженерной степени.) Самая серьезная конкретная причина «патентного разрыва» состоит в том, что слишком мало женщин работают в отраслях, где выдается много патентов — например, в электротехнике и машиностроении, — а также разработчиками и дизайнерами (представители именно этих

должностей получают больше всего патентов). Так что, с практической точки зрения, если удастся хотя бы отчасти совладать с разницей в самоуверенности, то женщины, возможно, больше заинтересуются работой в более «патентоемких» отраслях^[150].

Нам кажется маловероятным, что распределение таланта между полами — некий нерушимый и неизменный закон природы. Вполне возможно, в будущем больше женщин станут работать на более рискованных и «патентоемких» должностях — точно так же, как сейчас мы наблюдаем приток женщин во многие другие профессии. Более того, эффективное распределение таланта действительно важно. По данным только что процитированного исследования, если дисбаланс между полами удастся устранить, то количество патентов и инноваций увеличится, а подушный ВВП вырастет на 2,7%. Даже такая небольшая доля в 20-триллионной экономике составит огромную сумму. Да и для искателя талантов это очень полезно.

Ученые исследовали женщин и в отрасли венчурного капитала. Здесь результаты тоже обратили наше внимание на определенные предрассудки, связанные с разницей в самоуверенности. Исследование Сабрины Хауэлл и Раманы Нанды показало, что общение с судьями после венчурного соревнования повышает вероятность того, что участники-мужчины откроют свою компанию. А вот вероятность того, что в тех же обстоятельствах компанию откроет женщина, оказалась намного ниже. В последующем опросе выяснилось, что мужчины добивались больших успехов отчасти потому, что были намного чаще готовы заранее обратиться к судьям, чем женщины. Возможно, дело в том, что мужчины намного более уверены в своих идеях, а также в том, что судьи их объективно выслушают; еще один возможный фактор — боязнь домогательств.

В целом разница в уверенности приводит к сетевым трениям — проще говоря, затрудняет создание большого, очень эффективного и разнообразного набора контактов. Более слабые связи могут навредить целым группам и, в свою очередь, создать условия, в которых разница в уверенности кажется вполне (хотя бы частично) оправданной^[151].

Работодателям — особенно мужчинам — важно понимать, откуда может браться гендерная разница в самоуверенности, по крайней мере отчасти. И личные рассказы, и статистические данные подтверждают, что женщин, которые просят повышения, с большей вероятностью

считают угрожающими, властными или агрессивными. Амбициозным женщинам труднее выглядеть симпатичными. Иногда эта проблема приобретает сексуальный характер. Группа парней может вместе тусоваться на работе, такие компании часто сопровождаются грубоватыми сексуальными шутками и намеками. В экстремальных (но не таких уж редких) случаях они могут даже вместе ходить по стриптиз-клубам или напиваться. Женщине в такие группы не вписаться. Более того, если она все же будет участвовать в подобной социализации, она рискует получить непристойное предложение, а в крайнем случае и подвергнуться домогательствам. Жены коллег будут тоже относиться к ней подозрительно. В общем, женщинам намного труднее освоиться в этой социальной и сетевой среде. Наставничество, если ученик другого пола, тоже становится психологически сложной задачей; сейчас, в условиях популярности движения #MeToo, многие мужчины с большой неохотой берутся за обучение молодых женщин, если для этого требуется близкое или интенсивное общение. В таком мире многие женщины не совсем понимают, как им вписаться в рабочую обстановку^[152].

В одном недавно опубликованном исследовании венчурных компаний, созданных в 2010–2019 гг., 1139 их питчей с помощью машинного обучения разделили на несколько групп, после чего сопоставили их с реакцией венчурных капиталистов. Мы уже частично обсуждали общие результаты в [главе 5](#), но «половые» результаты тоже интересны. Качество питча у чисто женской команды оценивают строже, чем у мужской. Это вполне согласуется с мнением, что женщинам приходится идти по более тонкому льду, представляя себя внешнему миру. Но самым поразительным результатом стал следующий: когда женщина представляла питч в разнополой команде, его качество оказывалось неважно. Потенциальные инвесторы, похоже, слушали только то, что говорили мужчины^[153].

Наконец, учитывая все эти ограниченные факторы, охотникам за талантами стоит обратить особое внимание на женщин нетрадиционного происхождения, а также тех, чей талант расцветает поздно. Именно потому, что женщины отличаются от мужчин, а многие механизмы поиска талантов настроены больше на мужчин, суперталантливые женщины чаще оказываются незамеченными. Кроме того, некоторые женщины на начальном этапе карьеры могли

пережить неприятный опыт сексуальных домогательств или родить детей, а затем много лет спустя устраивали «камбэки». По этим и многим другим причинам талантливым женщинам может понадобиться больше времени, чтобы найти свое истинное призвание.

Можно вспомнить, например, случай с Норой (Н. К.) Джемисин, темнокожей писательницей-фантастом, книги которой продаются миллионными тиражами и выигрывали премии «Хьюго» и «Небьюла». Когда она только начинала, то считала, что карьера в жанре фэнтези для нее закрыта из-за происхождения. Так что она получила образование психолога и какое-то время работала карьерным консультантом в колледже в Спрингфилде. Тем не менее она все равно продолжала писать, в том числе анонимно выкладывая произведения в Сеть. В 30 лет ее карьера зашла в тупик: она набрала долгов, ей не нравился Бостон, где она тогда жила, а еще не устраивал ее тогдашний спутник жизни. Только после того, как она решила зарабатывать писательством, дела пошли на лад^[154].

Более необычный пример — сестра Венди (Венди Бекетт), которая в 1990-х написала бестселлеры об истории искусства и стала ведущей документальной программы BBC. Практически в одиночку она сумела заинтересовать целое поколение в западной классической живописи, в New York Times ее называли самым знаменитым искусствоведом в истории телевидения. До этого она была монахиней; ее телевизионный образ запомнился сразу — полное монашеское облачение и характерные выступающие зубы. Она родилась в ЮАР в 1930 г., большую часть прежней карьеры провела, соблюдая религиозный обет молчания, а затем посвятила себя одиночеству и молитвам. Она периодически страдала от болезней и много лет потратила, переводя средневековые латинские тексты. Не самое выдающееся начало карьеры для телевизионной знаменитости. Но однажды она читала лекцию о картинах в музее, и съемочная группа попросила разрешения запечатлеть ее на видео. Клип попал к одному из продюсеров BBC, а остальное, как говорят, уже история. Ее искусствоведческая карьера началась уже после 60 лет. Не стоит и говорить, что никто больше ни на телевидении, ни в искусствоведении не обладал такими же уникальными эстетическими и историческими познаниями, как сестра Венди^[155].

Оценка интеллектуальных способностей мужчин и женщин

Пока мы обсуждали черты характера разных полов, поскольку знаем, что характер влияет на заработки, а доказательств того, что интеллект мужчин и женщин сколько-нибудь заметно различается, не слишком много. Однако на тему пола и интеллекта тоже есть интересные данные. Важнее всего такой факт: многим руководителям и охотникам за талантами легче найти одаренных мужчин, чем женщин.

В одном исследовании участникам предлагали посмотреть на фотографии мужчин и женщин; в среднем им чаще удавалось угадывать мужчин, показывавших хорошие результаты в тестировании, чем женщин. Некоторые люди просто «выглядят умными». Такая оценка крайне субъективна, но иногда верна. В выражениях лиц мужчин были признаки интеллекта, а вот женщин — не было, по крайней мере в среднем. Иными словами, людям, в том числе и мужчинам-руководителям, труднее выбрать умных женщин, ориентируясь на внешность. Результат можно интерпретировать по-разному, но один очевидный вариант таков: умные женщины хуже укладываются в стереотипы, вдобавок многие привыкли распознавать интеллектуальные способности у мужчин, но не у женщин, — возможно, поскольку умные женщины не всегда добиваются такого же положения в обществе, как мужчины.^[156]

Еще один интересный результат, описанный в статье: женщины в целом лучше умеют оценивать интеллект и мужчин, и других женщин. Мы не знаем, почему так, но это один из хороших поводов чаще консультироваться с женщинами при найме сотрудников.

Есть и люди, которые выглядят умными, но на самом деле не умны. Остерегайтесь таких. Одно исследование, например, показало, что мы склонны переоценивать интеллект улыбающихся людей и тех, кто носит очки, хотя эти черты сами по себе не коррелируют с реальным интеллектом. Участники эксперимента оценивали фотографии профиля 1122 незнакомцев в соцсети; люди, предоставившие для исследования фотографии, сдали тесты на IQ. Возможно, у вас тоже есть похожие предрассудки; стоит подумать, как с ними справиться. Может, стоит дать шанс хмурому кандидату в

контактных линзах? В общем, не слишком доверяйте внешности, оценивая ум. Эти конкретные результаты с очками и улыбками не удалось воспроизвести, но мы согласны с общей идеей: интуитивные представления и оценки интеллекта могут ввести в заблуждение, не будьте слишком самонадеянны^[157].

Из отдельных примеров мы узнали, что мужчинам труднее оценить интеллект женщин, поскольку женщины нередко на собеседованиях ведут себя более доброжелательно. Да, с таким человеком общаться приятно, но покладистость скрывает критические оценки и сглаживает информацию об интеллекте кандидата. Многие мужчины, в частности, занижают предполагаемый интеллект слишком доброжелательных женщин. Они могут счесть их симпатичными и «довольно умными», но чаще всего даже не подумают, что она может оказаться *очень* умной. Это один из предрассудков, которых стоит избегать мужчинам (и многим женщинам).

По сути, у мужчин сбивается прицел, когда женщины: а) слишком покладисты; б) не слишком покладисты. То есть довольно часто! Одно из достоинств теории «Большой пятерки», несмотря на все ее ограничения, очень простое: теория дает вам в распоряжение категории, которые помогут обдумать и преодолеть ваши возможные предрассудки.

Если оценка интеллекта женщины действительно сглаживается таким образом — а судя по всему, это так, — их чаще выбирают на должности среднего звена, особенно те, которые требуют высокой добросовестности, поскольку женщина кажется более безопасным вариантом. В то же время женщине трудно продемонстрировать, что она может заслуживать и намного более высокой должности. Возможно, в *среднем* предвзятости не возникает, однако многим оценщикам сложнее заметить и выявить женщин с самыми высокими показателями таланта в той или иной области. Этот результат сохраняется, даже если мужчины (и женщины), отвечающие за подбор персонала, в *среднем* ничего не имеют против найма женщин.

В целом на многие предрассудки против работающих женщин можно как раз смотреть сквозь призму идеи сглаживания. Когда речь идет о характере, наблюдатели *слишком слабо* сглаживают поступающую информацию, формируя свое мнение о женщинах, и цепляются за преувеличенное первое впечатление. «Женщин с

характером» считают более трудными в общении, чем они есть, а «хорошим девочкам» отдают предпочтение, считая их кроткими и отзывчивыми — опять же в большей степени, чем на самом деле. А вот когда речь идет об интеллекте, мы, судя по всему, видим избыточное сглаживание: очень умных женщин недооценивают, а менее умных переоценивают, сводя и тех и других ближе к среднему значению. Так что, если вам нужна одна простая рекомендация, попробуйте сильнее сглаживать свои впечатления о характере женщин и слабее — об их интеллекте.

Y Combinator, ведущая венчурная компания, всегда задействует хотя бы одну женщину в собеседовании, которые проводят три партнера. Изначально эту позицию застолбила Джессика Ливингстон, одна из четырех соучредителей YC. Ее проницательность стала настоящей легендой в YC: у нее потрясающий нюх на талант, и особенно хорошо она умеет отсеивать плохих кандидатов. Джессика сейчас реже участвует в собеседованиях лично, но в компании поняли, что по большей части это особое *je ne sais quoi*^[158] вовсе не уникально для нее. Женщины-партнеры, как оказалось, лучше, чем мужчины, умеют замечать ложь или неискренность. Кроме того, участие женщины незаметно, но существенно меняет всю динамику обсуждений комиссии после собеседования. Мы не знаем, *почему* так происходит, но занятно, что одна из самых успешных и крепких компаний по поиску талантов во всем мире требует обязательного участия женщины в собеседованиях.

Взлом культурных кодов: как ограничить расовые предрассудки

Наконец, если исходить из общих принципов, что вам делать, когда вы интервьюируете или как-то иначе оцениваете людей из другой страны, с другим культурным или религиозным воспитанием или тех, для кого ваш язык не родной? Как отличить сигнал от шума? Рассмотрим эти вопросы, но сосредоточимся в первую очередь именно на расе, особенно в условиях, сложившихся в США, потому что именно о них мы знаем лучше всего.

Быть афроамериканцем — все более разнообразный опыт, особенно благодаря активной иммиграции. Например, окрестности

Вашингтона, где живет Тайлер, превратились сейчас практически во второй в мире по величине «эфиопский город». Если Тайлер встретит в своем городе кого-нибудь с темной кожей, то, скорее всего, это будет выходец из Восточной Африки. В области залива Сан-Франциско, где живет Дэниел, тоже немало выходцев из Восточной Африки. При этом история и опыт афроамериканских общин в узком смысле могут быть совершенно разными. Например, в Кларксберге условия жизни совсем не такие, как в Лос-Анджелесе, а в двух этих городах — совсем не такие, как в Бостоне. В 2020 г. американцы с удивлением выяснили, что в Миннеаполисе есть серьезные проблемы с расизмом, хотя, если знать историю города, сразу становится понятно, что расовое неравенство там процветает уже давно. Но и это еще не все: темнокожие мужчины и женщины в Америке могут сталкиваться с совершенно разными расовыми барьерами.

Наш первый совет для представителей абсолютно всех рас: не притворяйтесь, что вы очень хорошо разбираетесь в вопросах расы. Не подходите к проблемам и предрассудкам с личными теориями о том, как мир устроен «на самом деле», ведь при столкновении с разнообразием расовых вопросов, проблем и предрассудков ваша схема, скорее всего, развалится. Прежде всего вам, как человеку со стороны, нужно избавиться от многих предубеждений, как явных, так и подразумеваемых, и быть открытыми для поиска талантов среди национальных меньшинств — особенно в общинах, с которыми вы не связаны лично.

Собеседование — отличный способ увидеть, насколько важны на самом деле вопросы расы. Вот вам пример: и Дэниел, и Тайлер замечали, что кандидаты из многих зарубежных стран и культур намного вежливее — и более отстраненны и официальны, — чем белые американцы и большинство других англо-американских кандидатов (канадцев, британцев, новозеландцев и т. д.). Темнокожие американцы тоже обычно вежливы и официальны. Они иногда не уверены, каким культурным правилам нужно подчиняться и какое впечатление они создают, поэтому предпочитают не рисковать и общаться вежливо и официально. Отчасти это облегчает диалог, однако из-за этого их труднее понять и оценить их таланты, достоинства и недостатки.

Попросту говоря, людей из других культур сложнее прочитывать. Более того, возникает простой вопрос: почему они ведут себя вежливо? Потому что в их культуре это особенно ценится и они действительно *будут* вежливее на работе? Или это временная мера, к которой они вынуждены прибегнуть в незнакомых обстоятельствах, общаясь с человеком из другой культуры? Или это *постоянная* мера, к которой им придется прибегать и дальше, чтобы справиться с незнакомыми обстоятельствами на работе? Ответа на этот вопрос вы часто не узнаете.

Из-за культурного разрыва между белыми и темнокожими (или другими группами) во время собеседования обе стороны нередко избирают стратегию, исключающую риск. Они ведут себя менее естественно, реже шутят, меньше рассказывают о своей личной жизни и т. д. Соответственно, им сложнее перейти в высокопродуктивный «разговорный режим», который мы обсуждали в [главе 2](#). И в результате выходит, что вы — даже если у вас нет предрассудков в узком смысле — с меньшей вероятностью сможете распознать подлинный талант собеседника.

Вы наверняка уже увидели, что отчасти ситуация похожа на проблемы, с которыми сталкиваются женщины; их мы обсудили выше. Женщинам нередко кажется — и часто абсолютно верно, — что им разрешено исполнять меньше характерных ролей, связанных с властью, доминированием и другими похожими качествами. Однако им не всегда позволено демонстрировать и сравнимый уровень эмоциональной слабости. Так что часто они из-за этого решают (вполне разумно) меньше проявлять себя, больше притворяться, вести себя мягче и приятнее или, может, сверхофициально, а то и прячутся за конкретным стилем одежды и макияжа. Все эти маскирующие информацию модели поведения — реакция на предрассудки рынка труда, даже если в конкретной компании никто не разделяет сексистских мнений о женщинах. Реагируя на общественное давление, женщины выбирают для себя определенные методы взаимодействия с миром и самопрезентации, и их нельзя отбросить, даже если в определенных обстоятельствах это будет выгодно всем заинтересованным сторонам.

Когда президент Обама выставил свою кандидатуру на выборы, он понял (скорее всего, верно), что у него будет намного меньше

возможностей демонстрировать гнев, чем у белых кандидатов и президентов. Он всегда вынужден был говорить разумно и вести себя спокойно, в отличие от своего предшественника Джорджа Буша — младшего или многих других политиков, которые, не стесняясь, рвут и мечут и используют возмущение как риторический инструмент. Темнокожему лидеру в Америке намного труднее воспользоваться такой стратегией, не оттолкнув от себя (и не перепугав) значительную долю электората. Так что Обама прославился хладнокровием. Вовсе не случайно, что первым темнокожим президентом США стал человек с типом личности, которому такое поведение как раз давалось естественно.

Идея «все белые — расисты» прозвучит оскорбительно для некоторых белых, которые искренне борются с расизмом, но важно видеть в ней зерно истины. Дело не в том, что все белые своими действиями поощряют расизм. Однако в обществе, где до сих пор отчасти сохранился расизм и существуют очевидные культурные различия, одна группа людей — более богатое и влиятельное большинство — так или иначе будет систематически пренебрегать многими талантами, появляющимися в менее богатом меньшинстве (в данном случае среди темнокожих). Это препятствие, с которым сталкивается множество талантливых афроамериканцев, но белому большинству очень трудно осознать и принять само существование такого явления. Проще говоря, даже при отсутствии открытой предвзятости темнокожие и другие национальные меньшинства все равно сталкиваются с реальными препятствиями в продвижении своего таланта.

Что же делать? У нас нет универсальных ответов, но мы дадим несколько советов, которые помогут улучшить ваше чутье на таланты среди людей, не принадлежащих к знакомым вам группам населения. Это не волшебные пилюли, но, по крайней мере отчасти, ваши результаты могут улучшиться.

Как расширить взгляд на вопросы расы и многие другие

Первое, что вы можете сделать, — понять проблему. В вашей голове должна сидеть мысль, что есть много — целый подкласс —

потенциальных сотрудников, чей талант невидим или, по крайней мере, очень труден для обнаружения. Вы можете и должны верить в это независимо от вашего мнения о том, насколько большую роль играют расовые предрассудки в современном мире. Людей, которые хорошо усвоили эту мысль, слишком мало, и вам следует сделать все, чтобы к ним присоединиться.

Опять же, речь идет о людях всех рас. Неважно, каково ваше происхождение: многие кандидаты, скорее всего, будут иного (в том числе этнического) происхождения, чем вы. Особенно верно это будет, когда удаленная работа станет популярной и американские компании продолжат нанимать лучших со всего мира, даже если те не будут эмигрировать в США.

Второй шаг — соответственно изменить свое поведение. Тщательнее ищите таланты и развивайте навыки поиска. Заглядывайте за разные границы, в том числе расовые. Мы не хотим сказать, что это всегда будет легко, но на удивление многие люди не доходят даже до понимания, что проблема в принципе существует.

Один из возможных вариантов — поместить себя в среду, где люди не замечают *вашего* таланта: не только чтобы понять, каково это в принципе, но и чтобы составить об этой идее живое эмоциональное представление. Например, если вы поедете в Финляндию, не думайте, что вас там все ненавидят, за что-то на вас злятся или просто не хотят разговаривать. В этой стране просто такие нравы — люди более отстраненны и молчаливы. Когда Тайлер ездил в Финляндию, ему часто казалось, что он ведет себя слишком грубо и громко, так что ему пришлось приложить немало усилий, чтобы поумерить пыл и меньше выделяться среди прочих. Возможно, финны из-за этого даже не распознали всех его талантов и красноречия. Именно такой опыт вам и нужен — почувствовать, каково это, когда восприятие ваших талантов притуплено. А вы, в свою очередь, станете лучше понимать, какие способности могут быть скрыты у других людей, даже если их придется искать за завесой расы, культуры, религии, пола и т. д.

Попытка выучить иностранный язык — достаточно успешная, чтобы на нем реально общаться, — тоже поможет достичь этой цели, хотя, конечно, придется какое-то время страдать. Довольно долго ваша речь не будет казаться умной. Для Тайлера поучительным оказался опыт жизни в Германии, когда ему было слегка за двадцать. Тогда он

неплохо, но не отлично владел немецким языком. Своим поведением и одеждой он явно не напоминал американского солдата, тем более что военнослужащие немецкий особенно и не учили. Из-за этого многие немцы считали, что он турок или из какой-нибудь еще страны, откуда в Германию часто приезжают мигранты, например с Балкан. Однажды в ответ на один из своих вопросов он услышал гневный крик: «Проваливай отсюда, турок!» (Естественно, на немецком.) Это опять-таки чувство, которое вам стоит пережить и понять, хотя, конечно, мы не рекомендуем жить там постоянно (если что, большинство немцев в тот год, что Тайлер провел в Германии, были с ним очень вежливы).

Попробуйте понять, каково это, когда вас оценивает чуждая для вас культура, причем не слишком благосклонно. Посмотрите, насколько беспомощными или бестолковыми вы себя почувствуете. Не используя внешних атрибутов статуса или богатства, которые могут быть у вас при себе, попробуйте попросить кого-то из совсем незнакомой вам культуры о большой услуге. А потом подумайте, насколько этот ответ будет похож на тот, который вы сами дали бы незнакомцу в аналогичной ситуации. Постарайтесь эмоционально усвоить этот урок и вспомнить его в следующий раз, когда будете проводить собеседование с человеком иного этнического или культурного происхождения. Вдобавок не забывайте и о том, что (конечно, в зависимости от обстоятельств) вы всегда можете уйти от этой ситуации и вернуться к сравнительно привилегированной жизни, а у вашего собеседника такой возможности, скорее всего, нет.

Успехи Дэниела в поиске талантов отчасти можно объяснить его происхождением. Он родился и вырос в Израиле, но его родители были американскими евреями, так что связь Дэниела с американской культурой оказалась теснее, чем у большинства израильтян. Но он все равно оставался чужаком. Когда он жил в Америке, он смотрел на все с точки зрения еврея, который вырос в Израиле и дружил и с арабами, и с христианами. Но вот когда он жил в Израиле, он все равно оставался хотя бы отчасти американцем — из-за родителей, культурных связей, безупречного английского языка и американского акцента (стоит отметить, что у Дэниела нет акцента или характерных словечек определенного региона — это обычно сразу дает понять, что человек рос за рубежом). Араб — тренер по плаванию научил его не только плавать на спине; настоящим уроком, полученным от мистера Амоса,

стало то, что вдохновить на стремление к успеху вас может даже человек с совершенно иными взглядами на жизнь. Кроме того, Дэниел не чувствовал себя как дома ни в одной религиозной общине и всю жизнь учился смотреть на вещи со стороны. Наконец, он с детства говорит на двух языках, что лишь подкрепляет его уверенность, что любую идею всегда можно выразить или представить более чем одним способом, а это хороший фундамент для умственной гибкости и отправная точка для представлений о существовании многочисленных точек зрения.

Вы, может быть, в такой среде и не родились, но как минимум вам стоит задуматься о посещении стран, которые экзотичны по сравнению с вашей, — это может помочь вам раскрыть и лучше понять огромный диапазон культурного разнообразия. И вместо того чтобы в следующий раз поехать в отпуск на побережье Северной Каролины, отправьтесь в Индию или Танзанию (если возможно). Но не думайте, что после такого отпуска вы сразу «поймете Индию». Вы проведете там совсем немного времени; вы, скорее всего, не говорите ни на одном из основных местных языков, да и сама по себе Индия невероятно разнообразна: там есть сразу несколько крупных религий и языковых групп, как и в Танзании. Но вы *можете* понять, насколько разнообразными бывают культуры, насколько ваши прежние предубеждения были основаны на случайных фактах, а не на универсальных человеческих истинах. Вас легко может удивить общение с представителями других культур.

Визит в Африку, в частности, способен помочь вам в понимании расового вопроса в США. Дело не в том, что какая-то африканская страна похожа на США в расовом плане, а в том, что вы сможете извлечь уроки из этого контраста. Жители большинства стран Африки (не считая некоторых регионов на юге континента) вообще не считают расу проблемой в том же смысле, что темнокожие американцы, — отчасти потому, что все окружающие тоже темнокожие. Африканские мигранты часто рассказывают, что впервые узнают о расовых проблемах только по приезду в США. Провести какое-то время в среде, где большинство людей темнокожие, но при этом не считают расу такой же проблемой, как в Америке, — очень поучительный опыт. А если вы белый, азиат или латиноамериканец, то уже *вы* будете выделяться среди прочих и чувствовать это. Вот вам еще один

поучительный способ узнать, что такое постоянно чувствовать себя не таким, как все.

В общем, подобные путешествия помогут вам не попасть впросак, когда вы будете оценивать или интервьюировать кандидатов из других культур. Попробуйте отправить детей учиться за рубеж или какое-то время пожить за границей сами, если, конечно, это возможно и доступно в финансовом плане. Как минимум вы поможете им в долгосрочной перспективе стать более грамотными менеджерами и искателями талантов.

Чтения книг обычно недостаточно, но это все-таки еще один способ расширить горизонты. Если вы хотите почитать что-то о проблемах расы, то у нас на этот случай есть и конкретные советы (но не забывайте: глава написана с точки зрения двух белых парней).

Во-первых, читайте автобиографии: рассказ от первого лица помогает установить непосредственную связь с мыслями, чувствами и талантами людей, очень не похожих на вас. В американской истории много отличных афроамериканских повествований от первого лица. Можете взять Фредерика Дугласа, Букера Вашингтона, Зору Ниэл Хёрстон, Малкольма Икса и Джеймса Болдуина. Лучше начать с книг, написанных в более далеком прошлом, ведь они с меньшей вероятностью будут конфликтовать с вашими нынешними политическими взглядами и, соответственно, вы сможете сосредоточиться на содержании, не отвлекаясь ни на что другое. А вот автобиография президента Обамы *может* быть полезной и поучительной, но ваше мнение о ней, скорее всего, окажется слишком тесно связано с тем, что вы думали о нем как о президенте. Так что постарайтесь сохранить временную дистанцию — исторические труды вам в этом помогут.

Если вам нужен еще один конкретный совет, посетите церковь в таком квартале. Это один из самых доступных способов увидеть сердечность ее прихожан.

Если вы хотите проявить большую интеллектуальную смелость, можете попробовать еще один вариант: почитайте или послушайте радикальные рассуждения о расовой проблеме, находящиеся вне вашей зоны комфорта. Вы не обязаны с ними соглашаться. Но попытайтесь хотя бы представить, почему кто-то может верить в эти идеи и распространять их. При необходимости письменно изложите

(хотя бы для себя) лучшие аргументы в пользу этой точки зрения. Это хороший способ поставить себя на чужое место. Проверьте, получилось ли у вас хоть сколько-нибудь убедительно, — не в том смысле, что «с этим можно согласиться», а в том, действительно ли вы выдвигали наиболее сильные возможные аргументы. Сочли бы люди, находящиеся на другой стороне, ваше изложение их точки зрения умным и добросовестным? Работайте над этим, пока искренне не поверите, что сделали все возможное для оспаривания взглядов, с которыми вы не согласны.

Мы рекомендуем вам этот метод для изучения расовых вопросов, но его можно легко обобщить. Если у вас проблемы в общении с людьми других политических или религиозных взглядов либо вам трудно распознать их талант, попробуйте устно или письменно изложить их взгляды в самой убедительной форме. Хотя бы на очень короткое время вы сможете поставить себя на их место в интеллектуальном плане.

Честно скажем: мы рассмотрели лишь малую толику вопросов, связанных с расой и культурой. Главный принцип здесь один: знайте, чего вы не знаете. Это поможет вам понять, что вы можете что-то сделать с проблемой, улучшив свои методы подбора талантов. Надеемся, мы помогли вам сделать несколько шагов в этом направлении.

Глава 9. Поиск талантов для индустрии моды, спорта и компьютерных игр, или Как заставить скаутов работать на вас

Мир супермоделей дал нам один важный урок: работа скаутов очень важна. Ключевой вопрос при поиске талантов — когда стоит обращаться к услугам скаутов, а когда нет. Чтобы лучше понять тему, начнем с конкретного случая, где скаутинг сработал очень хорошо.

Алиссон Чорнак когда-то ездил в своем розовом джипе по югу Бразилии, прочесывая школьные дворы и торговые центры в поисках девушек с модельной внешностью, которые могли бы получить выгодные контракты. Сейчас он исполнительный директор агентства по поиску талантов Tango Management, которое занимается «уличным скаутингом и размещением»^[159].

Вы изумитесь, узнав, сколько знаменитых женщин-моделей обнаружили скауты; по большей части они не оканчивали модельных школ. Жизель Бюндхен сидела в торговом центре в Сан-Паулу, когда к ней подошел скаут по имени Зека, работавший на Elite Model Management, и спросил: «Ты хочешь стать моделью?» Он заметил в ней что-то «этакое». Сначала Жизель начала громко звать маму, но в конце концов все же приняла предложение Зеки. Кристи Бринкли обнаружил фотограф, когда она привезла в Париж свою больную собаку. Кейт Мосс заметил скаут, когда она ссорилась с отцом в аэропорту имени Кеннеди. Клаудию Шиффер нашли в 17 лет на дискотеке в Дюссельдорфе, Наоми Кэмпбелл открыл скаут, а к Беати Принслу подошел какой-то человек в намибийском продуктовом магазине и дал ей контакты модельного агентства^[160].

Красивые женщины (и мужчины) могут жить где угодно, но даже в таком богатом моделями регионе, как юг Бразилии, никакое агентство не может посетить абсолютно все деревни и посмотреть абсолютно всех местных молодых женщин. Более того, школы не самый очевидный способ найти моделей для индустрии моды; по крайней мере, он не настолько прямолинеен, как поиск в школах талантливых математиков, инженеров или музыкантов. Предмета

«красота» нет в школьной программе, к тому же школы могут попасть в щекотливую ситуацию, если станут выделять некоторых девушек как намного более красивых или подходящих для профессии модели — это не совсем то же самое, что отбирать наиболее способных к игре в теннис или гимнастике. В эпоху, особенно чувствительную к #MeToo, справедливости, лукизму и проблемам с самооценкой, публично ранжировать женщин согласно их таланту моделей уже чревато.

Соответственно, чтобы найти таланты, в модельной отрасли приняты несколько уровней скаутинга. Есть фотографы, которые предлагают женщинам фотосессии в надежде заработать хорошую долгосрочную репутацию первооткрывателей талантов. Но вдобавок есть профессиональные скауты, работающие как на полную, так и на неполную ставку: они стараются найти подходящих женщин, а затем продают информацию в модельное агентство или журнал. Чтобы получить примерное представление о том, как работает эта отрасль, посетите сайт [Modelscouts.com](https://modelscouts.com)^[161].

Стоит задуматься о том, почему скаутинговая модель в данной ситуации работает. Во-первых, таланты можно найти почти в любой точке мира, и количество женщин, которых нужно просмотреть, огромно. Централизованный процесс для такой проверки организовать невозможно. Во-вторых, у многих скаутов хорошо развито чутье на талант моделей. Внешность далеко не единственный фактор успеха, но это его первый пункт, и ожидать, что скаут с первого взгляда сможет оценить внешность, куда более реалистично, чем ожидать, что с того же первого взгляда он, например, оценит уровень познаний в квантовой механике. В-третьих, многие женщины, особенно в не очень богатых странах вроде Бразилии, всерьез интересуются карьерой модели, так что скауты не потратят время зря, обратившись к ним. Наконец, последующая проверка модельного таланта выбранных женщин не слишком дорога. Вы можете устроить им фотосессию, а потом посмотреть, насколько они будут популярны на рынке, не вкладывая сразу миллионы долларов.

Одна из отличительных черт скаутинга — поиск моделей в самых отдаленных уголках. Сейчас уже хорошо известно, что их активно ищут в бразильской и российской глубинке. Когда в более очевидных местах для поиска (на том же Манхэттене) скауты начали собираться толпами, пришлось расширять географию. Если вы видите высокую,

красивую женщину, идущую по Пятой авеню, она либо работает моделью, либо, что вероятнее, уже отказалась от предложения работать в этой области. Соответственно, сейчас скауты все чаще обращают внимание на американский Средний Запад. В штате Миссури «девять из десяти женщин об этом раньше даже не задумывались», заметил один репортер^[162].

В целом скаутинговая модель эффективна, когда поиск талантов начинается с огромного пула и вам нужно сузить область поиска до нескольких потенциально перспективных кандидатов. Но финальные решения чаще всего принимаются все-таки профессиональными экспертами. В модельных агентствах трудятся опытные оценщики, иногда они даже являются владельцами агентств. Если говорить о более широком коммерческом контексте, то главные партнеры венчурного фонда принимают окончательное решение, есть ли у этого перспективного предпринимателя жизнеспособный, выполнимый проект.

Есть и еще одна причина, почему скаутинговая модель надежна, в том числе для поиска супермоделей. Нравится нам это или нет, окупаемость скаутинга выше, если выше неравенство доходов. Представим, что перед вами дилемма: пригласить хорошо известного ветерана или поискать свежие таланты. Чем выше зарплата известных исполнителей, тем сильнее мотивация искать новые таланты. А теперь сравните это со старыми добрыми деньками. В то время тоже имелись хорошие и плохие исполнители, но шкала зарплат была куда более «приплюснутой», хотя бы потому, что нормы в компаниях были более эгалитаристскими, чем сейчас. Это значит, что лучшим исполнителям недоплачивали и вы всегда могли переманить из какой-нибудь другой компании или учреждения успешного ветерана, предложив ему чуть больше. (Собственно, отчасти именно из-за этого «старые добрые» шкалы зарплат и ушли в прошлое.) Сейчас же, напротив, лучшим платят именно столько, сколько они стоят, так что появляется куда более сильная мотивация найти качественные таланты, которые пока никто не открыл.

По той же причине окупаемость скаутинга повышает и очень быстрый, круглосуточный цикл новостей, подогреваемый соцсетями. Все ищут следующую большую звезду или знаменитость, и вы не найдете их среди известных исполнителей, какими бы талантливymi

они ни были. Гастроли Пола Маккартни или Rolling Stones приносят кучу денег, но большая их часть уходит исполнителям. Охотнику за талантами, который хочет заработать денег, нужно искать следующую Билли Айлиш.

Скаутинг становится важнее еще и потому, что сейчас появилось больше вариантов самообразования. Вуву Мпофу, оперная певица из бедной южноафриканской семьи, — еще одна парадигма новой эпохи. Ее семья обожала госпел и хоровую музыку, но оперу она впервые услышала лишь в 15 лет и влюбилась в арию из оперы Моцарта, прозвучавшую на школьном концерте. Однако в Порт-Элизабет, маленьком южноафриканском городке, не было преподавателей оперного вокала. Но она сумела купить два DVD с операми — «Травиатой» и «Волшебной флейтой» — и научилась подражать солисткам, самостоятельно выработав свою манеру оперного пения. Позже она подала документы в Южноафриканский музыкальный колледж Кейптаунского университета, и ее приняли, несмотря на отсутствие формального образования. На ее талант обратил внимание преподаватель вокала, а остальное — уже история. В 2019 г. состоялась ее премьера на Глайндборнском фестивале, в одном из самых эксклюзивных оперных театров мира. Ее, скорее всего, ждет очень успешная карьера; возможно, она даже станет всемирной звездой^[163].

Удивительная история Мпофу — очередное напоминание о том, как меняется сфера поиска талантов. Больше людей, чем раньше, пробуют себя в самых разных профессиях, и нагрузка на механизмы поиска и распределения талантов возрастает. Нам нужно серьезнее относиться к достижениям самоучек, не имеющих академической подготовки. Однако многие детали истории Мпофу вполне традиционны. Она с Восточного побережья — этот регион нередко называют вокальной хлебницей Южной Африки, страны с долгими и богатыми традициями вокальной (пусть и не оперной) музыки. Она поднялась на вершину, хорошо выступая на конкурсах и привлекая тем самым внимание педагогов и наставников. Но есть и новый элемент: она училась сама с помощью сравнительно новых технологий, в данном случае DVD. (Стоит отметить, что сейчас YouTube превратился в один из главных источников информации для самостоятельного обучения во многих областях.)

В любом случае искатели талантов должны относиться к самоучкам серьезнее, чем раньше. В геймерской среде почти все в той или иной мере самоучки: никто не приходит в World of Warcraft с магистерским дипломом по этой игре или рекомендательными письмами. Это повышает нагрузку на искателей талантов, поскольку нужно рассматривать и оценивать больше потенциальных кандидатов. К счастью, сейчас у кандидатов есть возможность подавать намного больше сигналов: конкурсы, онлайн-посты, выступления в играх, реклама в соцсетях, другие индикаторы качества.

Никогда еще человечеству не приходилось просеивать столько информации. Все очень изменилось по сравнению со старыми временами, когда ремесло передавалось от мастеров к подмастерьям. Посмотрите, например, на некоторые жанры индийской классической музыки: известные современные исполнители — нередко сыновья звезд прошлого, которых готовили к этому еще с юного возраста. Даже сейчас принципы семейного наследования никуда не делись. В НБА Клей Томпсон из Golden State Warriors — сын Майкла Томпсона, бывшей звезды Los Angeles Lakers. Стефен Карри (тоже из Warriors) — сын бывшего звездного атакующего защитника Делла Карри (брат Стефена, Сет, тоже играет в НБА). Сейчас подрастает сын Леброна Джеймса, Леброн Бронни Джеймс — младший, звезда школьного баскетбола. Вы ведь не удивитесь, узнав, что скауты следили за Бронни с самого детства? В конце 2019 г., в 15 лет, у него уже было 3,7 млн подписчиков в Instagram^[164], а 15 матчей его школьной баскетбольной команды показали по ESPN. Один из его товарищей по команде — Заир Уэйд, сын бывшего звездного партнера Леброна-старшего по Miami Дуэйна Уэйда^[165].

Даже когда талант не передается от матери к дочери или от отца к сыну, современные механизмы поиска талантов все равно кажутся слишком зависимыми от родителей. Посмотрите хотя бы на ранние годы карьеры Тейлор Свифт. Ее путь к успеху во многом зависел от места проживания и доходов родителей. В 11 лет она съездила из Пенсильвании в Нэшвилл и после этого стала всерьез сочинять песни и играть на гитаре. Еще она начала петь на спортивных мероприятиях, чтобы стать известнее: «Когда мне было 11 лет, мне пришло в голову, что спеть национальный гимн — лучший способ выступить перед большой толпой зрителей, если у тебя нет контракта с лейблом». Да,

старт вышел неплохой, но дальше-то что? Ее семья переехала из Пенсильвании в пригород Нэшвилла, когда Тейлор было 13 лет, и она стала ходить по большим студиям, чтобы больше узнать о музыке и познакомиться с людьми из музыкального бизнеса. В 14 лет Свифт подписала издательский контракт с Sony/ATV Music Publishing; на тот момент она была самой юной исполнительницей из всех, кого когда-либо подписывала компания. Ее родители не просто были умны и поддерживали ее во всем — они смогли переехать в Нэшвилл, поскольку к тому времени уже достаточно разбогатели благодаря своим карьерам финансистов. Более того, в 10 и 11-м классах она училась дома, и это дало ей много времени и гибкий график, чтобы полностью сосредоточиться на музыке. И здесь мы задаем себе вопрос: что стало с другими потенциальными «Тейлор Свифт», у родителей которых не нашлось средств и желания переехать в Нэшвилл и перевести дочерей на домашнее обучение?^[166]

Венчурные капиталисты с помощью скаутинга находят людей со скрытым потенциалом предпринимателя. У традиционных венчурных компаний обычно есть централизованные методы оценки; ею занимаются несколько престижных, высокооплачиваемых старших партнеров. Но Sequoia уже 10 лет использует программы скаутинга, да и новые венчурные организации, Village Global и AngelList Spearhead, применяют эту модель для поиска талантов. На Sequoia работает много независимых скаутов, которые имеют полномочия выписывать чеки на 25–50 тысяч долларов потенциальным основателям стартапов. Скауты играют самую важную роль на первом этапе, когда обычно требуются небольшие денежные средства, чтобы «заронить первое семечко», а главные партнеры выписывают чеки на куда более крупные суммы (10 млн долларов и выше) для далеко продвинувшихся проектов. Эти сделки-«семечки» можно считать частью конвейера для дальнейших крупных инвестиций, а некоторая часть экономической выгоды перепадает и скаутам-поисковикам. Скауты могут получить либо часть прибыли от сделки, либо долю в большом фонде, либо их работа оплачивается сдельно в зависимости от того, насколько хорошо они инвестируют полученные средства. Скаутам платят намного меньше, чем основным партнерам, и большинство работает не на полную ставку, что опять же позволяет сэкономить.

Бен Касноча, один из основателей Village Global, так сформулировал свою философию скаутинга: «Сейчас во всем мире и почти во всех отраслях происходит взрыв предпринимательства, которое становится возможным благодаря компьютерным программам. Мы считаем, что это требует фундаментально иного подхода к поиску, отбору и поддержке. Обширная сенсорная сеть (из десятков скаутов) скорее сможет найти талантливого предпринимателя в “нулевой день”»^[167].

Ограничения скаутинговой модели

В большинстве случаев скауты участвуют только в начальной стадии поиска и культивации талантов. Определенный тип внешности может быть необходимым условием для того, чтобы стать супермоделью, но это далеко не единственное требование (вспомните мультипликативную модель талантов, которую мы обсуждали в [главе 4](#)). Чаще всего супермодели должны поддерживать физическую форму и тон кожи, уметь носить одежду, быть фотогеничными, понимать, как правильно позировать и ходить, быть готовыми потратить деньги на то, чтобы сделать себе «правильные» зубы, быть очень дисциплинированными, в идеале — уметь хорошо работать с любыми фотографами и режиссерами и т. д. Одна проблема, с которой столкнулся скаут Алиссон Чорнак, заключалась в том, что некоторые перспективные модели, которых он находил в бразильских деревнях, не выдерживали жизни в большом городе, например Сан-Паулу. Найти потенциальную супермодель с правильной внешностью — лишь первый шаг в очень сложном процессе.

Когда речь заходит о следующих шагах процесса поиска супермоделей, отрасль уже больше рассчитывает на централизованную оценку талантов и меньше на скаутов. Централизованное агентство талантов, или модельное агентство, или журнал, или еще какое-то учреждение составляет собственный список требований к навыкам и рабочим привычкам рассматриваемых кандидатов, поскольку внешность — лишь один из факторов успеха. Таким образом, индустрия моды показывает не только достоинства, но и ограничения скаутинговой модели.

Еще одна проблема проста: скаутам нужно как-то платить. Более того, их надо еще и нанять. (А кого для этого использовать — других скаутов? «Кто будет нанимать нанимателей?»)

Но даже если не считать этих очевидных проблем, задействование скаутов порождает «проблему агента». С одной стороны, она возникает из-за того, что скауты неизбежно получают некоторую свободу действий. В модельной индустрии, например, она может проявиться в сексуальных домогательствах или несправедливом обращении с кандидатками (если учесть, что скауты вполне могут иметь предрассудки, быть нечестными или действовать, не слишком задумываясь о репутации компании). Организация, ищущая таланты (например, модельное агентство), не несет прямой ответственности за поведение скаутов — ни юридической, ни репутационной, — однако плохое поведение скаутов все равно может ударить по репутации главной компании.

Проблемы могут возникнуть и из-за излишней осторожности и *малой* свободы действий в деле поиска талантов. Если набрать слишком много скаутов, вы погрязнете в бюрократических процессах оценки их работы и неизбежно утратите динамизм. Скауты, возможно, будут больше беспокоиться за свою личную репутацию, чем за успех нанимателя. В частности, они могут опасаться риска и бояться рекомендовать странные или необычные варианты, боясь, что их сочтут дураками и выгонят с работы. Старая пословица гласила: «Никого еще не уволили за то, что он купил компьютеры IBM». Сейчас, пожалуй, эта пословица приобрела вид: «Ни одного скаута еще не уволили за то, что он порекомендовал будущего стипендиата Родса». Мы ничего не имеем против стипендиатов Родса — они действительно многого добились, — но мир и так нашел и нанял бы их. Скорее всего, вашему скауту не стоит работать в этом направлении — такие кандидаты уже вознамерились добиться стипендии Родса и не горят желанием присоединяться к вашему новому рискованному предприятию.

Кроме того, вложения в большую скаутскую команду могут привести вас к избыточной уверенности и предложению слишком большой зарплаты кандидатам с лучшими отчетами от скаутов. Пожалуй, лучшее и самое обширное исследование предвзятости при скаутинге талантов было проведено Кейдом Мэсси в Йельской школе

менеджмента и Ричардом Талером, нобелевским лауреатом по экономике, в Бизнес-школе Чикагского университета. Они изучили игроков Национальной футбольной лиги, выбранных на драфте, и обнаружили, что те, которых выбирают в первом раунде, систематически переоцениваются по сравнению с футболистами из более поздних раундов. Иными словами, команды считали, что намного лучше умеют определять дарование игроков, чем оказалось на самом деле, когда проявились их настоящие таланты. Более того, команды не извлекают из этого уроков. По сути, игроки, выбранные в первом раунде драфта, действительно самые талантливые, но обходятся слишком дорого, а игроки, выбранные в следующих раундах, уже могут считаться выгодными сделками^[168].

Чтобы понять всю важность этого результата, нужно помнить, насколько специализирован профессиональный американский футбол. Потенциальных ведущих игроков чаще всего отслеживают годами, обычно еще со старших классов школы. Их прошлые успехи известны из статистики студенческих лиг, есть много записей их игр, на их матчи ходят многие профессиональные скауты (или, по крайней мере, смотрят эти матчи по телевизору либо в записи). У них, их семей и друзей можно брать обширные интервью и составлять личностные профили. Более того, футбольные команды вкладывают миллионы долларов в каждого футболиста — не только в зарплаты, но и в тренировочные базы, медицинскую помощь и сами тренировки. Ставки очень высоки, и трудно представить другую отрасль, где доступно столько информации о качестве новых сотрудников. И несмотря на это, команды все равно переплачивают за игроков, выбранных в первом раунде драфта. Мэсси и Талер интерпретируют свои результаты с точки зрения избыточной самоуверенности. Скорее всего, это действительно важный фактор, но вдобавок эти ошибки могут указывать на проблему агента. Скауты расхваливают особенно талантливых и перспективных игроков, чтобы их имена в будущем ассоциировались со звездами, подкрепляя их репутацию. Скауты не слишком задумываются о прибылях команд, так что те вынуждены переплачивать за игроков.

Вопрос, как заставить скаутов делать что-то, кроме как выставять себя в выгодном свете перед руководством, далеко не праздный. Недавно Тайлер стал задействовать очень талантливого скаута в своей

программе Emergent Ventures, и сейчас он пытается понять, как стимулировать скаута *не только* пытаться подражать его суждениям. «Не надо удовлетворять *меня!*» — призывает он, хотя, как вы понимаете, в этом призыве есть противоречие.

Ключ к хорошей программе скаутинга — стимулирование. Поначалу скауты Emergent Venture сами были венчурными капиталистами: они охотились за лучшими талантами и старались приумножить прибыли партнеров. Это сработало: от Google до Apple в систему попадали чужаки-бунтари, а скаутов, «стражей ворот», щедро награждали. Но когда скаутинг расширяется и превращается в более общую концепцию, стимулы уже не обязательно должны быть финансовыми. Награждать можно и с помощью статуса: например, некоторые из самых удачных проектов Y Combinator (Airbnb, Dropbox) удалось заполучить благодаря рекомендациям со стороны. Компания Дэниела Pioneer ведет Доску почета своих лучших «рекомендателей», и это одна из самых посещаемых страниц на ее сайте. В этой модели большинство рекомендаций плохи, но иногда по ним находятся исключительно хорошие кандидаты.

Это, в свою очередь, приводит нас ко второму методу стимулирования: личным вложениям. Венчурные фонды организуют программы скаутинга, в рамках которых основателям различных компаний бесплатно дают деньги для инвестиций. Никаких недостатков, одни достоинства. Эти программы часто демонстрируют плохие результаты, но иногда скаут находит какую-нибудь исключительно хорошую компанию, и венчурные капиталисты вкладывают в нее средства. Программы не очень похожи на «настоящий» мир венчурного капитала, где у партнера фонда на кону стоят и финансовые, и репутационные интересы. Основатель компании, вкладывающий бесплатные деньги, не рискует ни долларами, ни статусом, да и основная его профессия — все же исполнительный директор, а не венчурный капиталист. Однако это дает им свободу воображения, которая помогает найти возможности, недоступные другим.

По сути, такие «безрисковые» скаутские игры повышают разнообразие, жертвуя точностью. Вы можете задействовать «игроков», которые работают над другими задачами, чтобы они присылали вам информацию в обмен на финансы. Это хорошая идея,

если затраты на фильтрацию низки. А если затраты на заключение сделки высоки, вы можете ввести какой-то элемент риска, либо финансового (вкладывается не только внешний, но и личный капитал), либо статусного (потребовать, чтобы ваши скауты работали под собственным именем и только на вас). Это поможет слегка дисциплинировать процесс.

Централизованная оценка и ее достоинства в качестве альтернативы скаутингу

А теперь противопоставим миру супермоделей крайне централизованный метод оценки. Советские шахматы были примером метода поиска талантов, при котором в рамках общенациональной системы рассматриваются практически все возможные кандидаты. Почти все советские дети ходили в школы, во всех школах были шахматные кружки, шахматы были престижны в советском обществе и приносили сравнительно большую выгоду лучшим игрокам, в том числе возможность выезжать за рубеж. Многие родители играли в шахматы и с раннего возраста учили играть и детей. Активные шахматные клубы были везде — не только в школах.

У потенциально сильного шахматиста шансы, что его талант обнаружат, были очень высоки. Охотникам за талантами не приходилось прочесывать отдаленные деревни в поисках «того самого кандидата». Скауты не подходили к советским школьникам в магазинах или на танцах и не говорили: «Эй, ты выглядишь как будущий сильный шахматист!» Все проще: шахматные и образовательные учреждения находили вас уже в юном возрасте и поощряли ваши занятия, и у вас был шанс стать очень сильным шахматистом, даже если вы не жили в крупном городе. Сквозь систему тщательных проверок и сравнений проходили почти все, у потенциального таланта были все шансы блеснуть.

Благодаря этому советские спортсмены лидировали в мировых шахматах с 1940-х по 1990-е, а потом советская система (не только шахматная) развалилась. Россия стала «просто еще одной шахматной страной», сохраняя очень скромное преимущество в этом секторе.

Однако советский метод поиска талантов в большинстве отраслей невозможен. В современном обществе уже нет такого жесткого контроля «сверху вниз» — даже в отчасти коммунистическом Китае. Более того, поиск талантов глобализировался, а релевантные задачи, навыки и результаты в большинстве отраслей определены не так четко, как в мире шахмат. Иногда вы даже толком не знаете, какие навыки нужно искать. А если найдете потенциального кандидата, у вас не будет такого же простого теста на профпригодность, как «Эй, давай сыграем в шахматы!». В таком мире скаутинг приобретает большое значение, и приоритет отдается именно поиску, а не проверкам и сравнениям.

Впрочем, в некоторых отраслях в будущем вполне могут сформироваться условия, похожие на советские, — не скоро, но все же несложно представить мир, где о людях собирается очень много данных, включая генетические, причем в таком юном возрасте, что сравнения вновь получают преимущество над поиском. Вам не придется никого искать, если у вас будет доступ к данным в системе. Вот вам особенно яркий пример: если за всеми будут следить камеры с распознаванием лиц, можно представить футуристический, научно-фантастический мир, где ИИ выбирает потенциальных топовых супермоделей и рассылает им текстовые сообщения, назначая просмотр в ближайшем модельном агентстве. Дело здесь не в том, что что-то подобное может или должно произойти скоро: вам нужно просто понимать, в какую сторону может измениться пропорция между поиском неизвестных кандидатов и сравнением известных. Сейчас поиск важен, но в будущем, возможно, баланс сдвинется в другую сторону. Не принимайте нынешнюю ситуацию как должное.

Мы считаем, что в будущем вырастет число случаев, когда таланты станут находить «по цифрам», с помощью ИИ-скаутов. Посмотрите, например, на Houston Astros, одну из самых статистически продвинутых команд в профессиональном бейсболе: они практически отказались от личного скаутинга и используют видеозаписи и измерения с помощью Statcast — суперсовременной технологии, основанной на огромных массивах данных [\[169\]](#).

Скорее всего, поиск талантов будет все больше напоминать среду компьютерных игр, где потенциальных кандидатов приглашают для измерения навыков. Если вспомнить, например, лучших игроков в

World of Warcraft, то скауты не ходили по местным школам, уговаривая ребят поиграть, не отлавливали их в торговых центрах («Твои большие пальцы выглядят сильными, а кожа имеет характерную “подвальную” бледность»), не измеряли их IQ, скорость реакции или выносливость. Миллионы людей просто захотели поиграть, и процесс сам показал, насколько они хороши. Здесь мы опять видим своеобразную централизацию по советскому типу, но роль правительства и шахматных клубов здесь выполняют сама игра и ее системы данных.

Хайди Клум — одна из супермоделей, которая стала исключением из скаутинговой модели поиска талантов. В отличие от многих коллег она начала карьеру, выиграв конкурс моделей, в котором участвовали 30 000 человек. В будущем такой путь к успеху станет более распространенным, но в судеюстве большую роль будут играть информационные технологии^[170].

Возможно ли, что лучшие игроки в World of Warcraft остались незамеченными, а то и вовсе никогда не играли? Да, вполне. Но World of Warcraft — очень известная игра с миллионами участников, и кажется вполне правдоподобным, что у геймера, который вообще не хочет играть в нее или играет от случая к случаю, нет достаточной целеустремленности, чтобы войти в число лучших. Вполне вероятно, что процесс поиска лучших игроков здесь работает эффективнее, чем процесс поиска супермоделей. Более того, в World of Warcraft акцент делается на точные цифры, а значит, ваше место в таблице лидеров не зависит от того, спали ли вы со скаутом, есть ли у вас дядя в модельном бизнесе или, если вернуться к советским шахматистам, достаточно ли вы цензурируете свои политические взгляды, чтобы вас выпустили за границу и разрешили участвовать в лучших турнирах. В современных компьютерных играх царит настоящая меритократия: выигрывает тот, кто наберет больше всего очков.

Сейчас геймерство уже далеко не просто развлечение: многие зарабатывают онлайн-играми на жизнь, у них есть своя фанатская база, они регулярно общаются с поклонниками. Турниры по играм сейчас ведутся всерьез, они превратились в сектор экономики, источник развлечений и громкие события. В современном мире поиска талантов все больше людей получают шанс попробовать себя.

Одна из главных мыслей здесь такова: если вы ищете таланты, сначала подумайте, какая модель больше подходит вам — скаутинговая

(поиск) или игровая (измерения и сравнения). Скорее всего, так или иначе, вам придется прибегать и к той и к другой. Однако рынок в целом не слишком аналитически подходит ни к скаутингу, ни к играм, так что понимание разницы между двумя подходами способно дать вам конкурентное преимущество.

Кто может стать хорошим скаутом?

Если вы собираетесь использовать скаутов, как найти лучших? Недостатка в литературе о том, как искать и нанимать сотрудников, нет, как мы уже показали выше. Но как насчет скаутов? Насколько для них важен интеллект? А добросовестность? Или, может, здесь большое преимущество дает невротизм? Точных данных тут нет, даже обрывочную информацию найти сложно. Если вы почитаете, например, книги о бейсбольном скаутинге, то хорошенько развлечетесь, но не получите толкового ответа на вопрос, кто может стать хорошим скаутом.

Но мы все же дадим вам несколько весьма умозрительных советов, которые помогут найти и оценить хороших скаутов.

Во-первых, толковый скаут обычно не обладает теми же качествами, что и хороший исполнитель. Это мастер создания сети контактов. Грамотный скаут должен отлично разбираться в своей отрасли, но ему не обязательно при этом быть ушедшей на покой звездой. Более того, звездная карьера в прошлом может лишь навредить объективности оценок. Яркие звезды слишком часто нетерпимо относятся к другим, непохожим на них, или требуют от перспективных талантов слишком большого прогресса за слишком короткое время.

Во-вторых, хороший скаут должен быть харизматичен. Он не просто ищет перспективные таланты — таланты и сами выходят на скаутов. Характер скаута должен выделяться среди прочих и заставлять будущих топовых исполнителей обращаться к нему в надежде, что именно он поможет сбываться их мечтам. С этой точки зрения поиск талантов можно считать своеобразной двусторонней платформой для знакомств. Поставьте себя, хотя бы на время, на место перспективного таланта и спросите, какой скаут привлек бы ваше

внимание. Скаутинг — конкурентная профессия, а ваш скаут не единственный, кто выходит на охоту, особенно если речь идет о потенциальном топовом таланте. Отчасти выбор скаута — еще и выбор того, кого найдет скаут, даже в большей мере, чем кажется на первый взгляд. В конце концов, у кого на этом рынке реальная переговорная сила — у скаута или у потенциальной будущей звезды?

В-третьих, хороший скаут должен хорошо уметь общаться с головным офисом, особенно в крупных бюрократизированных организациях. Недостаточно найти следующую большую звезду — нужно еще и убедить других, что вы ее нашли. Так что скауту необходимы и писательские, и ораторские навыки (и да, харизма), чтобы превратить добытую информацию в активные действия. В небольших организациях, если скаутингом занимаетесь именно вы, этот фактор не так важен; даже если вы харизматичный задумчивый одиночка, из вас все равно выйдет неплохой скаут — при условии, что ваш характер соответствует масштабности вашей организации^[171].

В-четвертых, если вы используете нетрадиционные методы поиска талантов, не набирайте только специалистов по «старым» методам. Houston Astros, например, привлекают консультанта McKinsey, а также бывшего раздатчика карт в блек-джеке (который успел еще и побывать инженером), чтобы превратить поиски бейсбольных талантов в продвинутую расчетную задачу. «Старорежимные» бейсбольные скауты, как вы наверняка догадались, считают, что все дело в интуиции и личных связях, поэтому им сложно перейти к новым методам поиска, несмотря на все их познания в игре и развитии игроков. Так что будьте открыты для разных вариантов. Иногда «квант» или гуманитарий будут для вас полезнее, чем специалист, обладающий узким секторальным опытом (повторимся: сейчас мы говорим о случаях, когда вы пробуете новые методы поиска, а навыки скаута должны соответствовать им)^[172].

Еще один интересный вопрос: насколько объективным должен быть скаут, ищущий таланты? Как мы уже упоминали в [главе 1](#), методы поиска талантов, которые использует Питер Тиль (один из самых успешных охотников за талантами всех времен), тесно связаны с его философией и моральными оценками. Питер объективен в плане ожидания успешных результатов поиска талантов, но очень субъективен в том смысле, что для подпитки и тонкой подстройки

своего нюха на талант использует эмоции и личные оценки. Какая бы ни была ваша точка зрения, мировоззрение Питера будет сильно отличаться от вашего, и этим объясняется немалая часть его успеха как искателя талантов: он основывает процесс на своих желаниях и суждениях, и это дает ему энергию и проницательность, недоступные большинству.

Инвестируйте в сеть контактов — это, пожалуй, главный урок

Напоследок скажем следующее. Какие бы ресурсы вы ни вкладывали в скаутинг, собеседования и другие попытки выявить лучших кандидатов, главное в вашем деле — иметь хороший (или даже отличный) изначальный пул кандидатов. Это зависит от ваших «мягких сетей» контактов — тех, что вы и ваши компании выстраивали (надеемся) годами. Все зависит от того, кого вы знаете, готовы ли вас рекомендовать другие организации, образа вашего учреждения в глазах информированной публики, ваших бывших сотрудников, вашей активности в прессе и соцсетях, возможно спонсоров или членов совета директоров и прочих факторов. Вы не знаете почти никого из этих кандидатов лично; возможно, даже никто из вашей команды не знает их. Но эти люди так или иначе знают вас, и вы можете вдохновить их обратиться к вам за работой или стипендией. Иными словами, поиск талантов — это все-таки по большей части не разъезды на розовом джипе по югу Бразилии.

Венчурный капиталист Тони Кулеса, работающий в сфере биомедицины, в своей статье о проекте Тайлера Emergent Ventures очень ясно объяснил подход к созданию сетей.

Тайлер продвигает возможности так, что уровень таланта соискателей невероятно высок, а люди, приходящие с заявками, оказываются уникально *искренними*... Тайлер знаменит своим эклектичным и гиперинтеллектуальным контентом, который он распределяет по специально отобраннным медиаканалам, предназначенным для талантов, которые он ищет. Он один из соавторов популярного экономического блога Marginal Revolution (около 1 млн

читателей в месяц, по данным SimilarWeb), у него 186 000 подписчиков в твиттере, он ведет подкаст Conversations with Tyler и выступает в подкастах Тима Феррисса, Эрика Вайнштейна и Шейна Пэрриша.

Затем Тони цитирует слова Тайлера из ток-шоу Тима Феррисса: «Я стараюсь оставаться странноватым и малоизвестным, чтобы мне писали в основном довольно умные люди. Если бы мне приходило слишком много “неумных” писем, я бы решил, что что-то не так с моими статьями... Хороших заявок много. Возможно, теперь их будет меньше просто из-за того, что я рассказал о программе».

Еще Тони писал:

Когда Тайлер обнаруживает социальный круг, богатый талантами, он расширяет сферу деятельности, и многие члены этого круга быстро получают финансирование. Его цель, похоже, такая: подцепить на крючок кого-то одного, а затем получать рекомендации. Стратегию Тайлера можно описать примерно так: он рыбачит в тщательно отобранном наборе озер, из которых еще не всю рыбу выловили крупнейшие игроки. А когда ему на крючок попадается одна рыба, за ней нередко приходит целый косяк^[173].

На важность уже существующих сетей контактов можно посмотреть и с точки зрения онлайн-интервью, о которых мы говорили в [главе 3](#). Лучший способ устроить онлайн-собеседование — иметь внушительную репутацию и присутствие в Сети, поскольку это привлечет желательных кандидатов. Кроме того, чем с большим скептицизмом вы относитесь к процессу собеседования, тем большую важность должны придавать предварительному отбору и фильтрации. Если сложности, вызываемые онлайн-собеседованиями (да и, если уж на то пошло, личными), заставляют вас сомневаться в качестве информации, которую вы получаете от кандидатов, возможно, стоит вложиться в качественную сеть контактов.

Если вы считаете, что талант — самый важный актив вашей компании, то вы должны верить, что ваша «мягкая сеть» — еще один из важнейших активов, ведь именно так вы сможете привлекать

talanty v budushem. Bolee того, sleduyushchie nanyatyie vami sotrudniki pomogut vam sohraniti uze imenyushchiesya, sdelav vashu kompaniyu bolee uspeшной, privlekatelyй и prestizhной.

У Pioneer, например, «мягкая сеть» началась с престижных контактов: венчурные капиталисты, район залива Сан-Франциско, бывшие коллеги Дэниела по Apple, поддержка Andreessen Horowitz и Stripe — это очень престижные компании. Информация о Pioneer разошлась через подкасты, в которых участвовал Дэниел, Twitter и связи со Stripe и Andreessen Horowitz. Помогло и то, что в газете New York Times вышла статья о Pioneer как раз тогда, когда начались первые турниры; она помогла создать образ интересной современной компании. Последовавшая вскоре статья в Wired была более язвительной, но и там турниры Pioneer описали как сложную геймифицированную задачу, которая привлекла немало молодежи. Компания продвигает идеи глобализации талантов, геймификации, открытой записи со всего мира и готовности рассматривать проекты, которые не похожи на бесконечное повторение пройденного, например Ахон, переносную МРТ-машину или язык программирования для физиков. В итоге сеть контактов из победителей Pioneer, почти победителей и тех, кто очень хочет выиграть, помогла широко распространить информацию о компании.

В случае с Emergent Ventures немалая часть «мягкой сети», благодаря которой начали поступать заявки, была создана читателями Marginal Revolution — блога, который Тайлер ведет уже 18 лет и в котором поддерживается любознательный, интеллектуальный тон. Это магнит для людей, которые сами могут стать публичными интеллектуалами. Многие соискатели были знакомыми читателей Marginal Revolution и узнали об Emergent Ventures от них. Другие знали о подкасте Тайлера, были сотрудниками «Центра Меркатуса» (головной организации Emergent Ventures) или знакомы с его сотрудниками. Все эти факторы обеспечивали отбор по интеллекту, интеллектуализму, любознательности, вовлеченности в общественные проблемы и высоким способностям к концептуализации. Позже некоторые победители Pioneer начали рекламировать Emergent Ventures (и наоборот), что привело лишь к еще большему повышению качества соискателей.

Если задать прямой вопрос, большинство людей согласятся, что «мягкие сети» очень важны, но на практике им уделяется слишком мало внимания. Практически в любой день в вашей компании приходится разгребать какой-нибудь аврал. Расширение неформальной сети — это, конечно, хорошо, но такая задача редко кажется неотложной или необходимой. Более того, расширять «мягкую сеть» не всегда просто. Качественно выполнять работу, которая заметна публике, — нередко более эффективный метод расширения «мягкой сети», чем проснуться утром и сказать: «Эй, давайте сегодня займемся расширением нашей сети контактов!» Сильные сети неформальных контактов в учреждениях — это нередко побочный результат каких-нибудь проектов, которые они и без того собирались выполнить, а не продукт непосредственного планирования неформальной сети.

Один из поразительных примеров эффективности «мягких сетей» — карьера Ареты Франклин, которую в журнале Rolling Stone называли величайшей американской певицей всех времен. Она была темнокожей женщиной, да еще и родила в подростковом возрасте двух внебрачных детей. Как вы наверняка подумали, найти талант с такими входными данными очень трудно, и отчасти вы будете правы. Тем не менее негритянское музыкальное сообщество Детройта открыло Арету еще в раннем возрасте — отчасти благодаря тому, что ее отец был очень известным проповедником. Арету уже в 12 лет знали как певицу, и она тогда встречалась с Сэмом Куком, который был немного старше. Но тут весь вопрос в том, кто именно был с ней знаком. Если вы не общались с людьми, знавшими о таланте Ареты, то вы не знали об Арете ничего. К 18 годам Арета уже заключила контракт с Columbia Records, в том числе поскольку музыкальные скауты знали, что неформальные сети Детройта и других крупных американских городов помогут им найти лучшие таланты. Скорее всего, вы не найдете Арету Франклин вашей отрасли, если будете стоять на углу улицы, так что вам придется серьезно вложиться в эти «мягкие сети»^[174].

Вот несколько вариантов создания «мягких сетей» контактов.

Лояльные, уже существующие сообщества

Лучшие школы и университеты в явном виде приветствуют создание сетей сотрудничества между своими выпускниками, а также бывшими и нынешними преподавателями и учениками. Таким

образом, уже существует сообщество, которое интересуется проблемами, скажем, Гарварда, Стэнфорда, Принстона и т. д. И если эти университеты ищут сотрудников или того, кто сможет выполнить для них проект или оказать услугу, в их распоряжении уже есть очень талантливая сеть связей.

Некоторые частные компании тоже вкладывают средства в подобные сообщества. Существует, например, сеть выпускников McKinsey. А у людей, прошедших через Y Combinator, остается чувство, что они пережили совместный опыт и поделились друг с другом фактами биографии. К таким сообществам обращаются за кандидатами, рекомендациями и услугами; в каком-то смысле эти люди уже заранее прошли отбор и обычно более талантливы или склонны к сотрудничеству, чем среднестатистический человек^[175].

Экспертное общество

Некоторые организации открыто организуют общества экспертов и позже обращаются к ним за помощью и советами, возможно и за кандидатами тоже. Примерами могут служить профессиональные и научные ассоциации, но можно упомянуть и Gerson Lehrman Group, которая сводит экспертов с бизнесменами и служит посредником в консультациях. Мозговые тресты и исследовательские центры тоже часто создают собственные неформальные сети и позже обращаются к ним либо для найма сотрудников, либо за помощью и рекомендациями.

Создание талантливого сообщества заранее, часто из (сравнительно) малоизвестных людей

Мы уже обсуждали этот метод на примере Pioneer и Emergent Ventures. Еще один пример такого подхода — программа Thiel Fellowship; On Deck (Beondeck.com) рекламирует себя как место поиска сотрудников для «новых крутых проектов». Читатели той или иной книги тоже могут создать подобное сообщество в интернете.

Создание платформы или набора инструментов, привлекающих таланты

Аккаунты в соцсетях, блоги, подкасты, YouTube-каналы и онлайн-публикации (Reddit, Hacker News и многие другие) создают вокруг себя сообщества, привлекая одних людей и отфильтровывая других.

Когда по этим каналам передаются сообщения или объявления о работе, они доходят до тщательно отобранной группы людей; хорошо это или плохо — уже другой вопрос. Если исходная аудитория действительно высококачественная, это может стать эффективным методом улучшения качества соискателей. И Pioneer, и Emergent Ventures используют подобный подход.

Скорее всего, ваш набор фильтров будет частью интегрированной стратегии. Кого именно фильтры пропустят к вашим дверям? Какие достоинства и недостатки, скорее всего, будут у этих людей? Поиск талантов и собеседования никогда не начинаются с нуля: они должны начинаться с понимания, где именно ваше учреждение находится в общей картине и с какими проблемами вы сталкиваетесь, пытаясь привлечь таланты.

Глава 10. Как уговорить талантливых людей присоединиться к вам

Мы в основном говорили о поиске талантов, но на самом деле это процесс, не полностью отдельный от *создания* талантов. Когда вас «находят», это становится великолепным подспорьем для дальнейших достижений и развития. Вы сможете наилучшим образом находить людей и получать от своих открытий максимальную выгоду, если поймете, как два этих явления взаимосвязаны. А еще это улучшит вашу репутацию и облегчит работу по привлечению новых талантов к вашему делу или в вашу организацию.

Хорошо известно, что венчурные капиталисты дают людям деньги, если те открывают перспективную новую компанию. А еще они предоставляют им сеть деловых контактов и помогают советами и подготовкой. Менее известно, что сам факт поддержки хорошей венчурной компании повышает уверенность и амбициозность людей и обнадеживает их. По большей части ценность венчурных капиталистов состоит именно в этом последнем эффекте: они помогают создать и улучшить талант, а не просто находят его. Именно поэтому многие венчурные капиталисты (и некоммерческие организации) создают вокруг себя атмосферу собственной значимости, отчасти чтобы демонстрировать статус, мотивировать партнеров и делать их амбициознее.

Повысить притязания других людей — едва ли не самое полезное из всего, на что вы можете потратить время. В определенные моменты вы сумеете этого добиться, особенно если они молоды, просто предложив им заняться чем-нибудь более важным и значимым, чем то, на что они, возможно, рассчитывали. Вам это не будет стоить почти ничего, но польза и для них, и для всего мира может оказаться огромной.

Джордж Элиот писала в «Даниэле Деронда»: «Одна из тайн в смене направления ума, которую так удачно назвали обращением, состоит в том, что многим из нас ни небеса, ни земля не дают

откровений, пока чья-то личность не коснется их, и это особое влияние покоряет их, делая более чуткими»^[176].

Поняв, какую пользу вы можете принести, сделав людей амбициознее, вы осознаете, как высока на самом деле ценность поиска талантов. Вы можете совершить большое благо, если найдете правильных людей и придадите им смелости.

Потенциальные таланты нередко не видят, что могут делать что-то другое, лучшее, чем то, чем они занимаются сейчас. У Барака Обамы не было планов выставить свою кандидатуру на пост президента США, пока его не удивила положительная реакция прессы на его речь на Национальной конвенции Демократической партии 2004 г.; через несколько лет он уже выиграл президентские выборы^[177].

Не стоит забывать, насколько сильно люди, включая ваших сотрудников и соискателей, недооценивают себя. Многие страдают от кризиса уверенности даже в самые хорошие времена, а это значит, что можно получить большую выгоду, подтолкнув таланты в нужном направлении. Если вы умеете находить людей, страдающих от кризиса уверенности, и понимать природу этих кризисов, то сможете лучше, чем кто-либо, дать им необходимый позитивный толчок.

Иногда сотрудники приходят к вам с предложениями о работе или потенциальными предложениями от других компаний. Поразительно, сколь многие всерьез рассматривают условия хуже нынешних или неподходящие для их умений и трудовой этики. «Я хочу, чтобы если вы и ушли из моей компании, то приняв предложение намного лучше этого, — и вы его получите!» Вот какое послание иногда надо передавать сотрудникам. Это тоже способ повысить их притязания. Не считайте, что ваши лучшие и самые продуктивные люди действительно в курсе, на что они способны, ведь нередко они этого не знают и их надо подтолкнуть в нужном направлении, чтобы они реализовали свой потенциал.

Когда вы повышаете притязания человека, по сути, вы изгибаете кривую его достижений вверх — до конца жизни. Возникает мощный мультипликативный эффект сложных процентов, который может продолжаться десятилетиями. На самом деле полный эффект длится даже дольше, если этот человек, в свою очередь, повышает притязания других. Если вы помогаете в развитии человеку, который повысит притязания *многих* других, ваша первоначальная работа окупится

сторицей. Может даже оказаться, что повышение притязаний — вечно растущий, бесконечный источник изобилия, который дает нам бесконечные сложные проценты; эту концепцию Тайлер рассматривал в одной из своих предыдущих книг, «Упрямые привязанности»^[178].

Если вы еще сомневаетесь в силе окружающей среды и формулировки своих стремлений, задумайтесь о том, как часто гении и великие достижения возникали плеядами, концентрируясь во времени и пространстве. Статистик Дэвид Бэнкс написал статью об этом феномене под названием «Проблема избытка гениев». В древних Афинах появились Платон, Сократ, Фукидид, Геродот, Софокл, Еврипид, Аристотель, Эсхил, Сапфо, Аристофан и много других знаменитых личностей. Дело заключалось не в том, что там «что-то добавляют в воду»: в Афинах были правильный этос и культурная самоуверенность вкупе с институциональными структурами для учебы, философских дебатов, сочинения пьес для театров, и эти структуры выявляли и мобилизовали таланты. Таким образом, все эти легендарные личности получили возможность учиться друг у друга и вдохновляться друг другом, а также соперничать (и по-дружески, и не очень) в своем стремлении к совершенству.

Флорентийское Возрождение породило ряд первоклассных художников, самые известные — Леонардо и Микеланджело, хотя в эпоху Возрождения население Флоренции, не считая окрестностей, составляло около 60 000 человек. Венецианское Возрождение, еще один мощный кластер, построенный на ограниченной базе, ассоциируется с Беллини, Тицианом, Тинторетто, Веронезе и другими; но после XVIII в. венецианское искусство не дало сколько-нибудь значительных произведений. Эпоха, продолжавшаяся в немецкой классической музыке с 1700 по 1900 г., подарила миру семью Бахов, Генделя, Гайдна, Моцарта, Бетховена, Шумана, Брамса, Вагнера и многих других, хотя Германия того времени была гораздо менее богатой и населенной страной, чем сейчас. В этих результатах, конечно, есть определенная доля генетической удачи (что, если бы родители Бетховена не встретились?), но в перечисленные эпохи удавалось великолепно обнаруживать, а затем вдохновлять имевшиеся таланты.

Ближе к сегодняшнему дню область залива Сан-Франциско стала настоящей чашкой Петри для привлечения, культивирования и

мобилизации таланта в области высоких технологий, программирования, стартапов и многих других: вспомните хотя бы о роли этого региона в культуре хиппи, альтернативной и психоделической культурах и освобождении геев.

Подведем итог: окружающая среда, этос и конкурентное соперничество очень важны, и если вы сможете создать подходящие условия в вашей локальной экосистеме, то всерьез повлияете на мобилизацию талантов.

Методы повышения притязаний

Ключевая тема здесь — подъем личных, карьерных и творческих траекторий; иными словами, наша цель — увеличить наклон кривой возможных будущих достижений. Усилия в этом направлении дают максимально возможную выгоду. Представьте, что вы, пусть и в малом масштабе, пытаетесь создать новую Флоренцию, Венецию или Вену.

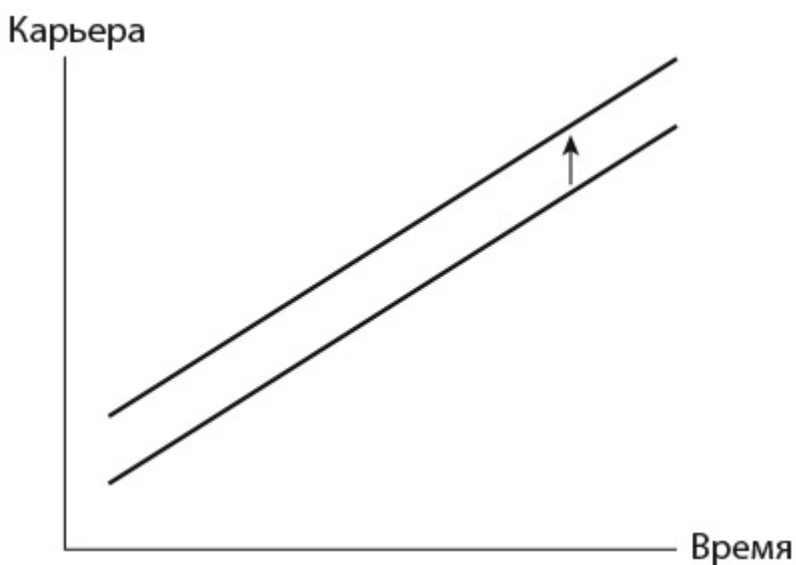
Есть старая пословица (известная во многих вариантах): «Дайте человеку рыбу, и он сможет прокормить себя один день. Научите его ловить рыбу, и он сможет кормить себя всю жизнь». Нам кажется, что это поразительно неамбициозная цель! Ценность обучения ловле рыбы не так уж и высока — это сразу видно по средненьким зарплатам рыбаков. Более того, само умение ловить рыбу еще не гарантия того, что вы получите работу в самых успешных рыболовных компаниях с самыми высокими окладами.

Мы говорим так: «Повысьте темпы роста производительности в рыболовной компании, где работает этот человек». Или еще лучше: «Научите человека, как создать рыболовную компанию, которая накормит миллионы людей. И научите его нанимать талантливых людей, чтобы его компания стала еще лучше». Все это повышает траекторию развития, а по пути вы вдобавок научите тысячи сотрудников, как ловить рыбу или иным способом внести свой вклад в данный процесс. Всегда думайте о том, как выйти на следующий уровень и научить тому же других.

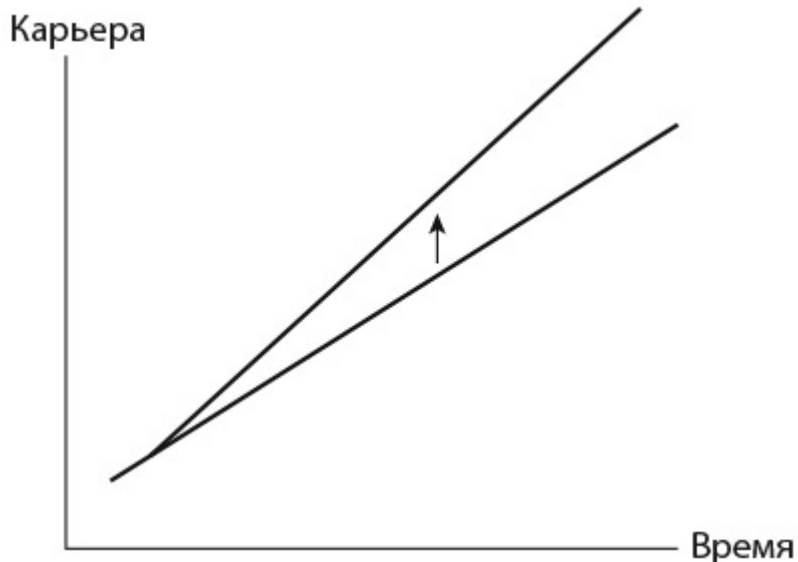
Если вы когда-либо всерьез цитировали дурацкую пословицу про рыбалку самим себе или другим, выкиньте ее из головы навсегда. Улучшите ее. Представьте будущую компанию, которая сделает

рыболовство ненужным, создав еду, которая будет вкуснее, дешевле и меньше вредить экологии. Научите человека заменять рыбалку чем-то новым. Вот, это уже интересно.

Многие попытки помочь другим остаются разовыми акциями. Мы не хотим сказать, что такие добрые поступки вообще не нужны; они необходимы для доброты в межличностных отношениях и гладкого функционирования цивилизации. Но понимайте и их ограничения. Одноразовая выгода выглядит вот так.



А если увеличить уклон траектории, график выглядит, например, так.



В очень краткосрочной перспективе выгода от двух этих разных действий будет почти одинаковой. Но со временем выгода от более крутого уклона становится намного, намного больше, причем она принесет пользу еще и всем, кто будет учиться у этого человека.

Вы можете задать логичный вопрос: если выгода от более крутой траектории так велика, почему не все сразу выбирают ее для себя? Можно сказать, что это одна из загадок человеческой природы, но нам кажется, что дело в самой природе выбора. Принимая решения, люди обычно не имеют перед глазами полной картины вариантов и их вероятностей. Некоторые варианты даже представить трудно. Например, талантливые юноша или девушка могут не отнестись всерьез к идее, что когда-нибудь станут исполнительными директорами крупных компаний. Они, скорее всего, слышали о директорах и даже не говорили себе, что никогда не смогут ими стать. Но чтобы по-настоящему повлиять на поведение молодых талантов, возможность нужно представить им в виде живой, реалистичной альтернативы. После того как она по-настоящему пропишется в их голове, они могут действительно стать амбициознее, и иногда это выведет их на траекторию, венцом которой станет должность исполнительного директора. Главное здесь то, что вариант из нерассмотренного превратился в возможный, даже если на самом деле он и не претворится в жизнь.

Делать альтернативы реалистичными и живыми — это задача наставника, скаута или примера для подражания. Американская индустрия развлечений оживляет приключенческие или романтические сценарии, и точно так же должен поступать наставник или скаут. Если смотреть с этой точки зрения, наставник пользуется (прямо или косвенно) своими познаниями в гуманитарных науках, даже если компания связана с информационными технологиями, STEM (наукой, технологией, инженерией, математикой) или еще какой-то областью, где нужны точные знания. Ключевая роль наставника или скаута — представить себя так, чтобы стать олицетворением альтернативной, вдохновляющей жизни, которую мог бы вести подопечный^[179].

Если вы хотите повысить чужие притязания, то эти люди должны гордиться своим общением и связью с вами, в какой-то мере чувствовать себя избранными. Им должно казаться, словно они прошли тяжелое испытание, чтобы добраться до нынешней точки. Они должны чувствовать себя членами некоего эксклюзивного клуба, где они могут, осмотревшись, радоваться и гордиться тем, что общаются с такими людьми.

Самый простой способ создать такие чувства — сделать так, чтобы они были настоящими. Создавайте организации, которые награждают тех, кого вы считаете талантливыми. Это может быть венчурная компания, именная стипендия, приз или что-то еще. Основной акцент делайте на сути, но не забывайте, что она отчасти работает именно благодаря окружающей ее театральности. Это поможет вам лучше повышать притязания тех, кого вы считаете талантливыми, и вы станете одним из «соавторов» их продвижения к вершине.

Одно из самых значительных культурных явлений, посвященных наставничеству, — фильм 2014 г. «Одержимость» о преподавателе игры на барабанах, который пытался выжать из своих студентов максимум. Дэниела поразило, сколь многие соискатели, которые приходили на собеседование в Pioneer, говорили ему, что на них очень повлиял этот фильм. Возможно, он привлекал их потому, что в нем изображены стремление к совершенству и одобрение, достигнутое прилежной работой. Великие люди хотят быть великими. Они желают, чтобы их подталкивали к тому, чтобы стать лучшей версией себя. А

еще они в такой же степени не уверены в себе и часто ищут признания, чтобы прояснить свое место в мире. История молодого барабанщика, который хочет добиться одобрения учителя, находит у них живой отклик. Нет, мы не хотим сказать, что вам надо кидаться в подопечных барабанными палочками, однако ваше одобрение должно быть достойно того, чтобы его добиваться.

Еще вы должны помочь своим лауреатам и стипендиатам понять: то, что они считают далеким, на самом деле отчасти им знакомо (пусть добраться до него и нелегко). Удивительно, сколько в последнее время появилось данных социологии о важности примеров для подражания — особенно для женщин и меньшинств, но на самом деле для всех. Если вы видите «кого-то, похожего на вас» («похожесть» можно определить разными способами), который что-то делает, то его действия с большей вероятностью превратятся для вас в живую, реалистичную альтернативу, которую вы можете для себя выбрать ^[180].

Итак, вы — как скаут, работодатель, наставник, друг или пример для подражания — можете обладать колоссальным влиянием. Вы способны открывать двери для других людей со сравнительно небольшими (а то и нулевыми) затратами для себя, просто сделав для них некоторые варианты более живыми и реалистичными. Для этого можно воспользоваться книгами, роликами на YouTube, дружбой и наставничеством, даже если вы будете собой, встречаясь с людьми. Вы — олицетворение *чего-то*, и это «что-то» побуждает других действовать.

Пользуйтесь этой силой с умом!

Кстати, эффект от наставничества удалось измерить, и он оказался очень мощным. В 2019 г. Тайлер в своем подкасте взял интервью у Абхиджита Банерджи, одного из лауреатов Нобелевской премии по экономике в том году. Банерджи с соавторами (в их число входила и его жена Эстер Дюфло, разделившая премию с ним) опубликовали в 2015 г. статью, которая показала, что денежные переводы очень бедным людям приносят огромную пользу, *если сопровождаются наставничеством*. В шести странах (Гана, Гондурас, Индия, Пакистан, Перу, Эфиопия) переводы вкупе с наставничеством принесли прибыль более 100%, в некоторых случаях даже 433%. Это невероятный успех программы помощи. Такие же переводы, но не сопровождавшиеся наставничеством, дали очень скромный положительный эффект. Когда

Тайлер спросил у Банерджи, почему наставничество сыграло такую роль, тот объяснил, что получатели денежных средств выросли, ожидая от себя очень малого, и не имели почти никакой уверенности в себе. Главной задачей наставничества было даже не передать умения и навыки в конкретной области, а просто показать получателям, что для них возможны и другой образ жизни, другая судьба^[181].

Вот его объяснение.

Я считаю, что для них уверенность в себе — крайне важный вопрос, потому что они никогда ни в чем не добивались успеха. Они едва выживали, обычно за счет милостыни или чужой помощи. То, что такая жизнь делает с уверенностью в себе, с чувством собственного «я»... по-моему, мы даже никогда и не формулировали всерьез, насколько это жестоко. Люди относятся к вам с легким презрением. Они могут вам помогать, но все равно немного презирают.

Вот какие эти люди, — по крайней мере, те, которых я изучал в Индии и Гане. Особенно в Бенгалии. Эти женщины... они жили там, где вообще жить нельзя. Одна сказала: «А, да у нас тут постоянно змеи ползают». Другая: «Я сейчас торгую побрякушками в деревне» — дешевыми украшениями из камня или пластика.

«До того как люди из одной НПО показали мне, как найти оптовый рынок, я никогда не ездила на автобусах, так что я не представляла, как туда добраться. Им пришлось буквально посадить меня в автобус и объяснить, где выйти. И мне понадобилась не одна попытка, ведь я никогда не ездила на автобусах. Я не умела читать: мне нужен был автобус номер X, но я даже не знала этой цифры — как я могла быть уверена, что сажусь в нужный автобус?»

Все это новые для нас вещи. Если вы живете там, где у вас нет шансов, мне кажется, вам полезно немного набраться уверенности. Вы тоже справитесь. С этим ничего сложного нет...

[Наставничество — это] еще и сказать: «Ты справишься, и вот как». Очень важно превратить любую задачу в набор

процессов. Если просто сказать: «Ты справишься», я не поверю, что справлюсь. Я никогда такого не делал. Я никогда ничего не покупал и не продавал. Да, я ничего и никогда не продавал, как мне это делать?

Но это еще не все. Превращать задачи в процессы тоже важно: вот так ты садишься в автобус. Едешь вот сюда, платишь вот столько, тебе дают вот это, ты привозишь это назад. Задача превращается в набор процедурных шагов — это совсем не то же самое, что просто сказать: «Иди и сделай вот это».

Возвращаясь к более богатым странам: Дэниел в своих онлайн-мемуарах приводит еще один пример того, как можно изогнуть траектории амбиций вверх, сделав их круче:

Наконец, вышла еще одна *очень интересная статья*. Двое ученых из США сообщили, что невероятно дешевая интервенция (6 долларов на ученика), направленная на успевающих, но небогатых школьников (по сути, им *предлагали* подать документы в статусный институт), оказала заметное влияние на их желание так и поступить. (Школьники, которые просто увидели это сообщение, поступили в колледжи, медианные результаты SAT в которых были *на 53 балла выше* и которые вкладывали на 34% больше средств в своих студентов^{[\[182\]](#)}.)

И снова: помогайте другим набраться смелости и думать о более высоких карьерных траекториях.

Грант на поездки

Одно из главных наших убеждений состоит в том, что потенциальные лучшие исполнители должны как можно раньше начать контактировать с самыми талантливыми представителями своей отрасли. Именно в этом главная ценность талантливого учителя, или наставника, или обучения в статусном университете вроде Гарварда,

Стэнфорда или МТИ. Дело не в том, что учебная программа или качество преподавания там намного лучше, чем везде (нередко они даже хуже), — там студенты получают шанс узнать, каковы на самом деле величайшие умы в их отраслях. (Эти величайшие умы иногда могут оказаться даже студентами, не только преподавателями.) Вы видите, как они думают, говорят, оценивают проблемы, решают, над чем работать; даже примерно понимаете, какие у них рабочие привычки, особенно если вы их научный ассистент или даже пишете с ними в соавторстве статью. Студенты видят, какие недостатки или слепые пятна бывают у лучших исполнителей, почему они все равно добились успеха и каковы их сильные стороны.

Такой опыт бесценен, и он обычно важнее, чем учеба по книгам, потому что по литературе можно учиться и самостоятельно. Контакты с выдающимися умами — один из главных аргументов в пользу учебы в знаменитом крупном исследовательском университете, а не в небольших колледжах свободных искусств вроде Миддлбери или Клермонта, даже если качество преподавания выше в последних. В таких вузах профессора очень умны и больше внимания уделяют студентам, но обычно это не исследователи мирового класса.

Если учесть эти реалии, один из возможных способов инвестиций в таланты — найти многообещающих молодых людей и устроить им контакт с достижениями более высокого уровня, чем им доводилось видеть раньше. Отправьте их куда-нибудь и, если можете, организуйте встречи. Не все, конечно, смогут повидаться с Биллом Гейтсом или Джеффом Безосом, но сделайте все, на что способны. Покажите им более высокий уровень таланта, достижений и притязаний, чем тот, который они видели раньше. Если у них есть настоящие амбиции, это станет для них не просто разовой, а фундаментальной выгодой: вся траектория их дальнейших достижений будет более крутой.

Для многих талантливых молодых людей грант на поездки — возможность посетить Манхэттен или область залива Сан-Франциско, где можно найти множество талантов. Но если ваш подопечный работает в развлекательных жанрах, можно устроить поездку в Лос-Анджелес; если в области биологии и медицины — в Кембридж, штат Массачусетс (или в тот, который в Англии); если он кулинар — в Париж или Токио. Однако удивительно, как же мало мест выбирают для себя люди, которым действительно достается грант на поездки, —

просто потому, что в большинстве мест нет таких скоплений талантов мирового класса. Собственно говоря, дефицит подходящих мест для «паломничества» кажется нам одним из признаков того, что мир не слишком хорошо умеет открывать и мобилизовать лучших. Поскольку большинство людей никогда не получают возможности увидеть, как выглядит настоящий успех в их предпочитаемой отрасли или профессии, они никогда не реализуют всего своего потенциала.

Наконец, небольшой процент грантов нужно выдавать на поездки подальше от скоплений экспертов. Некоторые люди слишком глубоко интегрированы в тот или иной мир или сообщество, слишком застряли в своих предрассудках и конформности, и им нужно на определенное время сбежать, возможно в какое-нибудь отдаленное или необычное место. Мы не считаем это главным направлением, но стоит держать его в уме, раздумывая, какой грант на поездку выдать человеку, который вырос в Верхнем Вест-Сайде на Манхэттене. Полгода в эфиопской сельской местности могут оказаться верным рецептом (не забывайте, что во многих уголках Эфиопии до сих пор нет надежной связи с интернетом). А если ваш подопечный узнает, как хорошо жители эфиопских деревень умеют выращивать теф или писать иконы, — тем лучше.

Отправьте их на мероприятие (или организуйте его сами)

Одно из достоинств мероприятий в том, что посетители на них встречаются с самыми успешными исполнителями, и карьера в той же области может стать для них живой и реалистичной альтернативой. С этой точки зрения мероприятия чем-то напоминают гранты на поездки, хотя место, куда вы их посылаете, остается важным лишь ограниченное время.

Но посещение мероприятий может послужить и другим целям. Мероприятие способно убедить посетителя, что какое-то общественное и технологическое движение действительно существует, или что у него добрые намерения, или что оно популярно и к нему стоит присоединиться, или что оно не сумасшедшее. Мероприятия оживляют знания о тех или иных движениях, и об этом нельзя просто прочесть в книге: «О, смотри, вот другие люди, которых интересует

ядерный синтез!» (Или криптовалюта, или венчурный капитал.) По этой же причине мероприятия — рискованная штука, ведь некоторых они отпугнут («Эй, эти люди реально чокнутые!»). Впрочем, если человека отпугивает мероприятие, обычно это значит, что он все равно не сделал бы большого вклада в данной области, и тогда посещение мероприятия ускорит его переход в какую-нибудь другую отрасль. Или, может быть, эти люди *реально* чокнутые; если так, то лучше об этом узнать пораньше. Мероприятия — ускоренная проверка на культурное соответствие.

Организация собственного мероприятия требует значительных временных и денежных затрат, но может стать идеальным способом повышения притязаний людей, которых вы считаете талантливыми. У вас будет возможность контролировать буквально все — от программы до списка приглашенных и их меню на завтрак. Дэниел организовывал успешные мероприятия для победителей соревнований Pioneer, Тайлер делал то же для Emergent Ventures.

Но вот что нужно четко понимать по поводу самостоятельной организации мероприятий: группа должна быть сплоченной. Вы можете немного повысить их притязания, но группа по большей части сама создает собственную динамику и «театр». Члены группы будут повышать притязания друг друга — по крайней мере, если вы хорошо их отобрали и структурировали мероприятие так, чтобы у людей было много времени на общение друг с другом. Когда и лидер (вы), и последователи двигаются в одном и том же направлении — в сторону растущих притязаний, — эффект может выйти очень мощным. Но вы должны дать им определенную свободу и позволить самим определять для себя, что это за группа и для чего она нужна.

Напишите книгу? Прочитайте книгу?

Наконец, заканчивая путешествие, мы отметим, что написать книгу — еще один хороший способ «оживить» и талант, и поиск талантов. Не каждый может пойти на мероприятие для избранных, или переехать в Сан-Франциско и тусоваться с венчурными капиталистами, или открыть венчурную компанию. Но прочесть книгу может почти каждый. Даже если вы уже побывали везде и

повстречались со всеми, вам все равно нужна книга, на которую могут опираться ваши суждения: своеобразное напоминание о том, на какой теме следует сосредоточиться (даже если вы не полностью согласны с содержанием) и как обсуждать ее с другими вашими знакомыми.

В первую очередь мы написали эту книгу, чтобы сделать идею поиска талантов более живой и реалистичной для вас. Мы уверены, что некоторые эмпирические результаты со временем изменятся, когда выйдут новые исследования и появится новая информация. Но главная цель данной книги — передать саму идею того, что поиск талантов — это что-то реальное, это искусство, которому можно научиться и совершенствоваться в нем и которому вы можете научить других.

Вперед, сделайте это! И пожалуйста, сообщите нам, чему вам удалось научиться.

Благодарности

Авторы хотят поблагодарить за полезные комментарии, дискуссии и помощь Адаоби Адибе, Сэма Альтмана, Марка Андрессена, Элада Гила, Бена Горовица, Гаретта Джонса, Мишель Доусон, Агнес Каллард, Брайана Каплана, Бена Касночу, Кристину Качоппо, Джона Коллисона, Патрика Коллисона, Наташу Коуэн, Чарльза Коха, Грега Кэски, Сандора Лехоцки, Кадима Норая, Шрути Раджагопалан, Холлис Роббинс, Майкла Розенвальда, Дэниела Ротшильда, Верджила Сторра, Алекса Табаррока, Питера Тиля, Эрика Торенберга, Питера Тошла, Ричарда Финка, Аурена Хоффмана, Рида Хоффмана, Коулмена Хьюза, Робина Хэнсона, Элис Эванс и других, кого мы забыли. Никто из них не несет ответственности за содержание этой книги.

Приложение. Хорошие вопросы

В основном вопросы взяты из текста книги, но мы добавили еще несколько для вашего удовольствия. В [главе 2](#) и [главе 3](#) вы найдете информацию, как и когда ими пользоваться.

- «Что думаете о сервисе в этом заведении?»
- «Вам не кажется, что в кафе всегда очень шумно?»
- «Почему вы хотите здесь работать?»
- «Какими десятью словами вас бы описал (-а) ваш (-а) супруг (-а), партнер (-ша) или друг (подруга)?»
- «Какой самый храбрый поступок вы совершили?»
- «Если бы мы взяли вас на работу, а через три-шесть месяцев вы уволились, почему бы это произошло?» (Задайте тот же вопрос, но про «пять лет», и посмотрите, как будут различаться два ответа.)
- «Как вы готовились к этому собеседованию?»
- «Что вам нравилось делать в детстве?»
- «Считали ли вы, что вас ценят на предыдущей работе? Что чаще всего заставляло вас думать, будто вас не ценят?»
- «Кто наши главные конкуренты?»
- «Какие вкладки в браузере у вас открыты сейчас?»
- «Добились ли вы чего-нибудь необычного для вашей возрастной группы?»
- «С каким общепринятым мнением вы совершенно искренне, всей душой согласны?»
- «Какие из ваших убеждений наименее рациональны?» (Или еще лучше: «Каких взглядов вы придерживаетесь фанатично, почти иррационально?»)
- «Какие из ваших убеждений, скорее всего, неверны?»
- «Как вы думаете, хорошо ли идет это собеседование?»
- «Насколько успешными вы хотите стать?» (Вариант: «Насколько вы амбициозны?»)
- «От чего вы готовы отказаться, чтобы добиться карьерных целей?» Или: «Что вы думаете о компромиссах, на которые, возможно, придется пойти, чтобы достичь ваших карьерных целей?»

- «Что в рабочей обстановке можно назвать “намеренным грехом”? Чем он отличается от простой ошибки? Можете ли вы это проиллюстрировать на примере кого-нибудь из коллег?»
- «В каком смысле звонок по Skype или Zoom может оказаться более информативным, чем личный разговор?»
- «В каком смысле вы — не WYSIWYG (“что видите, то и получаете”)?»
- «Назовите человека, который настолько хорош, что вы бы с радостью на него работали?»
- «Может ли этот человек помочь вам добиться того, чего вы хотите, быстрее, чем любой другой кандидат?»
- «Если этот человек не соглашается с вами, какова вероятность того, что прав именно он, а не вы?»
- «Как бы вы оценили себя по шкале от 1 до 10 с точки зрения X? И почему именно эту оценку вы считаете верной?»
- То, что поможет узнать о прошлых и нынешних интересах.

Об авторах

Тайлер Коуэн — американский экономист, академик и писатель, профессор Университета Джорджа Мейсона. Соавтор популярного экономического блога Marginal Revolution. Ведет регулярную колонку для Bloomberg View. Также писал для таких изданий, как The New York Times, The Wall Street Journal, Forbes, Time, Wired, Newsweek и Wilson Quarterly. В феврале 2011 года в обзоре The Economist Коуэн был назван одним из самых влиятельных экономистов за последнее десятилетие.

Дэниел Гросс — автор многих статей о таланте, основатель Pioneer, компании венчурного капитала в Сан-Франциско. Она ищет новые таланты и идеи по всему миру, используя онлайн-методы и компьютерные игры.

До того Гросс был одним из директоров в Apple, которая выкупила у него компанию Cue, а затем бизнес-ангелом, основателем и партнером Y Combinator, инкубатора стартапов из Кремниевой долины.

МИФ Бизнес

Все книги по бизнесу и маркетингу: mif.to/business
mif.to/marketing

Узнавай первым о новых книгах, скидках и подарках из нашей рассылки mif.to/b-letter

[#mifbooks](https://mifbooks.com)



Над книгой работали



Руководитель редакционной группы *Светлана Мотылькова*

Шеф-редактор *Ангелина Шапиро*

Ответственный редактор *Юлия Потемкина*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Корректоры *Лилия Семухина, Наталья Воробьева*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги подготовлена компанией Webkniga.ru,
2023

notes

Примечания

1

Вот автобиографическое эссе Дэниела на сайте Medium: Introducing Pioneer, August 10, 2018 // medium.com/pioneerdotapp/introducing-pioneer-e18769d2e4d0.

Остальной раздел, посвященный Дэниелу, написан Тайлером в одиночку.

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.

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.

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

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.*

Наглость, нахальство (идиш). *Прим. пер.*

Создавая эту книгу, мы убедились, что отрицательная или почти отрицательная 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.

Первая женщина, назначенная в Верховный суд США. *Прим. пер.*

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.

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

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.

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

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.

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.*

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.

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).

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.

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.

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.

Cowen T., Dawson M. What Does the Turing Test Really Mean? And How Many Human Beings (Including Turing) Could Pass? // philpapers.org/rec/COWWDT.

Джорджизм — философско-экономическое учение, основанное на идее о том, что каждый владеет продуктом, который он создал, при этом природные блага принадлежат всем людям в равной степени. Основано американским публицистом и политиком Генри Джорджем. *Прим. ред.*

Согласно Рене Жирару, жертвоприношение как феномен можно считать способом избавления от деструктивных желаний и агрессии, повсеместной и универсальной практикой; по мнению Кейта Даубта, он не проводит различий между пострадавшим от насилия и «козлом отпущения». *Прим. ред.*

Лео Штраус (1899–1973) — американский историк политической философии, культуролог.

Здесь источники — личные разговоры; также посмотрите ветку в твиттере, которую начал Аурен Хоффман (@auren) твитом «Вопрос к тем, кто занимается подбором персонала: какие есть самые лучшие (и новаторские) стратегии оценки кандидатов для найма?», Twitter, 23 марта 2019, 11:56 // twitter.com/auren/status/1109484159389425664. Хорошая статья о том, почему важны достижения детства: Agarwal R., Gaule P. Invisible Geniuses: Could the Knowledge Frontier Advance Faster? // American Economic Review: Insights. 2020. Vol. 2. № 4. Pp. 409–424.

McKee P. How to Answer Interview Questions: 101 Tough Interview Questions. Career Confidential, 2012.

McKee P. How to Answer Interview Questions: 101 Tough Interview Questions, independently published, 2017.

Haden J. Fifteen Interview Questions to Completely Disarm Job Candidates (In a Really Good Way) // Inc.com, February 14, 2018.

CS 9. Problem-Solving for the CS Technical Interview, осенью 2017 года его вели Синтия Ли и Джерри Кейн. См. их презентацию Teamwork and Behavior Questions: How to Prepare in Advance // web.stanford.edu/class/cs9/lectures/CS9Teamwork.pdf, по состоянию на 7 июня 2019 г. уже нет в Сети. Полную информацию о курсе см. web.stanford.edu/class/cs9/.

Cowen T. What Is the Most Absurd Claim You Believe? // Marginal Revolution (blog), March 21, 2006 // marginalrevolution.com/marginalrevolution/2006/03/what_is_the_mos.html ; см. также Cowen T. The Absurd Propositions You All Believe // Marginal Revolution, March 22, 2006 // marginalrevolution.com/marginalrevolution/2006/03/the_absurd_prop.html.

Carson N. 15 Google Interview Questions That Made Geniuses Feel Dumb // Business Insider, November 13, 2012.

Bryant A. In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal // The New York Times, June 20, 2013. Джефф Безос тоже пробовал задавать такие вопросы в первые годы существования Amazon, но затем он отказался от этой практики. См. Bryar C., Carr B. Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon. New York: St. Martin's Press, 2021. P. 32.

Stillman J. The 3 Questions Self-Made Billionaire Stripe Founder Patrick Collison Asks About Every Leadership Hire // Inc., November 19, 2019 // inc.com/jessica-stillman/questions-to-ask-leadership-hires-from-stripes-patrick-collison.html.

На эту тему есть несколько интересных ремарок в статье Groskop V. Zoom In on Your Meeting Techniques // Financial Times, April 7, 2020.

Kornhaber S. Celebrities Have Never Been Less Entertaining: Top Singers and Actors Are Live-Streaming from Quarantine, Appearing Equally Bored and Technologically Inept // Atlantic, March 21, 2020.

Интересная дискуссия об онлайн-преподавании: Gersen J. S. Finding Real Life in Teaching Law Online // The New Yorker, April 23, 2020.

О знаменитостях см. Beckerman G. What Do Famous People's Bookshelves Reveal? // The New York Times, April 30, 2020. О британских парламентариях см. Payne S. Zoom with a View: The Pitfalls of Dressing for 'Virtual Parliament' // Financial Times, April 29, 2020.

О «Zoom-усталости» см. Sklar J. 'Zoom Fatigue' Is Taxing the Brain. Here's Why That Happens // National Geographic, April 24, 2020; Murphy K. Why Zoom Is Terrible // The New York Times, April 29, 2020.

Дэниел написал об этом короткое эссе: Communication in World 2.0, April 2020 // dkgross.com/communication-in-world-20.

Об истории исповедей: Cornwell J. *The Dark Box: A Secret History of Confession*. New York: Basic Books, 2015, особенно с. xiii — xiv и 44–45.

Обзор мнений о «методе кушетки», включая скептические замечания, можно найти в статье Friedberg A., Linn L. The Couch as Icon // *Psychoanalytic Review*. 2012. February. Vol. 99. № 1. Pp. 35–62.

Schultz A. How to Go on a Digital First Date // GQ, March 20, 2020.

Fever When You Hold Me Tight: Under Covid-19 Casual Sex Is Out.
Companionship Is In // The Economist, May 9, 2020.

Leibovich L. Turning the Tables on Terry Gross // Salon, June 22, 1998.

Russonello G., Lyall S. In Phone Surveys, People Are Happy to Talk (and Keep Talking) // The New York Times, April 18, 2020.

Феномен «парадной одежды» описан в статье Schultz, How to Go on a Digital First Date.

Эта общая идея описана в эпохальной статье Hollan J., Stornetta S. Beyond Being There // CHI '92: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems. New York: ACM, 1992. Pp. 119–125.

С 1995 года в Финляндии женщинам разрешено служить в армии, но по желанию. *Прим. ред.*

Aghion P., Akcigit U., Hyytinen A., Toivanen O. The Social Origins of Inventors. Centre for Economic Performance discussion paper 1522, December 2017.

Поскольку эти данные получены в Финляндии, они, возможно, менее релевантны в других странах. Например, в сравнительно эгалитаристском финском обществе окружающая среда, вероятно, меньше влияет на результаты исследования; соответственно, влияние IQ возрастает. В США разброс условий, в которых воспитываются дети, намного больше, в данном случае окружающая среда может иметь заметно большую объясняющую силу.

Gensowski M. Personality, IQ, and Lifetime Earnings // Labour Economics. 2018. Vol. 51. Pp. 170–183.

Lindqvist E., Vestman R. The Labor Market Returns to Cognitive and Noncognitive Ability: Evidence from the Swedish Enlistment // American Economic Journal: Applied Economics. 2011. January. Vol. 3. Pp. 101–128.

Shah S. The Life Story of Vladimir Akopian (2/2) // [Chessbase.com](https://chessbase.com), November 28, 2019 // en.chessbase.com/post/so-near-yet-so-far-the-life-story-of-vladimir-akopian-2-2. О шахматах и интеллекте: Burgoyne A. P., Sala G., Gobet F. et al. The Relationship Between Cognitive Ability and Chess Skill: A Comprehensive Meta-analysis // *Intelligence*. 2016. Vol. 59. Pp. 72–83. Альтернативный взгляд, а также данные о краткосрочной визуальной памяти: Chang Y.-H. A., Lane D. M. It Takes More than Practice and Experience to Become a Chess Master: Evidence from a Child Prodigy and Adult Chess Players // *Journal of Expertise*. 2018. Vol. 1. № 1. Pp. 6–34.

Стоит отметить, что статистические исследования обычно не включают достаточно таких сверхуспешных людей, чтобы измерить их достоинства сколько-нибудь системно. На эту тему см. Kell H. J., Wai J. Right-Tail Range Restriction: A Lurking Threat to Detecting Associations Between Traits and Skill Among Experts // Journal of Expertise. 2019. Vol. 2. № 4. Pp. 224–242.

Prial D. The Producer: John Hammond and the Soul of American Music. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2006. Цитата Бенсона — на с. 255.

Jones G. Hive Mind: How Your Nation's IQ Matters So Much More than Your Own. Stanford Economics and Finance, 2016. На русском языке не издавалась.

Jones G. *Hive Mind: How Your Nation's IQ Matters So Much More than Your Own*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2016. Метаанализ, посвященный ценности сотрудничества между талантливыми командами: Devine D. J., Phillips J. L. *Do Smarter Teams Do Better: A Meta-Analysis of Cognitive Ability and Team Performance* // *Small Group Research*. 2001. Vol. 32. № 5. Pp. 507–532. Стоит рассмотреть также экономическую теорию «уплотнительного кольца», например: Kremer M. *The O-Ring Theory of Development* // *Quarterly Journal of Economics*. 1993. August. Vol. 108. № 3. Pp. 551–575.

Интересно задуматься, почему люди с более высоким IQ в таких играх сотрудничают. Одна из причин в том, что они готовы начать некоторые игры с акта одностороннего сотрудничества; если угодно, доверия или смелости. Это, возможно, показывает, что они лучше других понимают, насколько ценно сотрудничество. Вторая причина: люди с более высоким IQ последовательнее проводят в жизнь свою стратегию. Это помогает им легче и быстрее попасть в самоподдерживающийся цикл сотрудничества. Именно такие люди и нужны вам в организации: те, у кого лучше развит навык стратегического мышления, благодаря которому они более склонны к сотрудничеству. Однако высокий IQ еще не говорит о том, что люди будут в любых условиях стремиться к сотрудничеству. Например, когда оно не соответствует их личным интересам, они быстрее бросают команду или ведут себя как-то иначе. Так что риск оппортунизма есть всегда, даже если в среднем такие люди более склонны к сотрудничеству. Еще один интересный вывод ученых состоит в том, что доброжелательные люди — в соответствии с определением, которое принято в психологической теории личностей, — на самом деле не более склонны к сотрудничеству. Они чаще идут на контакт на первых стадиях игры (что ожидаемо, поскольку они доброжелательны) и чаще сразу предлагают сотрудничество без условий. Но на дальнейших стадиях их склонность к сотрудничеству уже ниже, чем у людей с высоким IQ.

Название социальной сети, принадлежащей Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Andreessen M. How to Hire the Best People You've Ever Worked With, June 6, 2007 // [pmarchive.com/how to hire the best people.html](http://pmarchive.com/how_to_hire_the_best_people.html).

Zax J. S., Rees D. I. IQ, Academic Performance, and Earnings // Review of Economics and Statistics. 2002. November. Vol. 84. № 4. Pp. 600–616. Во многом схожие результаты получены и в статье Zagorsky J. L. Do You Have to Be Smart to Be Rich? The Impact of IQ on Wealth, Income and Financial Distress // Intelligence. 2007. Vol. 35. Pp. 489–501. Если говорить о накопленном богатстве, а не о доходах, в этом исследовании не удалось найти хоть сколько-нибудь положительную корреляцию между богатством и IQ.

Cawley J., Heckman J., Vytlačil E. Three Observations on Wages and Measured Cognitive Ability // *Labour Economics*. 2001. Vol. 8. Pp. 419–442. Обзор можно найти в статье Jones G., Schneider W. J. IQ in the Production Function: Evidence from Immigrant Earnings // *Economic Inquiry*. 2010. July. Vol. 48. № 3. Pp. 743–755; соавторами стали экономист и психолог, работающие в этой области. Более «научно-популярная» статья на тему — Pethokoukis J. Is America Smart Enough? A Long-Read Q&A with Garrett Jones on IQ and the ‘Hive Mind’ // American Enterprise Institute, January 12, 2016 // aei.org/publication/is-america-smart-enough-a-qa-with-garett-jones-on-iq-and-the-hive-mind/.

McLean D., Bouaissa M., Rainville B., Auger L. Non-Cognitive Skills: How Much Do They Matter for Earnings in Canada? // American Journal of Management. 2019. Vol. 19. № 4. Pp. 104–124, особенно 115.

Adams R., Keloharju M., Knüpfer S. Are CEOs Born Leaders? Lessons from Traits of a Million Individuals // Journal of Financial Economics. 2018. November. Vol. 30. № 2. Pp. 392–408.

Richardson K., Norgate S. H. Does IQ Really Predict Job Performance? // *Applied Developmental Science*. 2015. Vol. 19. № 3. Pp. 153–169. Интеллекту и сложности рабочих задач посвящена известная статья Gottfredson L. S. Where and Why g Matters: Not a Mystery // *Human Performance*. 2002. Vol. 15. № 2. Pp. 25–46. Впрочем, изучение этой и других статей на тему приводит к выводу, что многие часто повторяемые в этой литературе утверждения непроверенные. Полезный обзор и интерпретацию некоторых крупных работ можно найти в статье Byington E., Felps W. Why Do IQ Scores Predict Job Performance? An Alternative, Sociological Examination // *Research in Organizational Behavior*. 2010. Vol. 30. Pp. 175–202.

The Top Attributes Employers Want to See on Resumes. National Association of Colleges and Employers // naceweb.org/about-us/press/2020/the-top-attributes-employers-want-to-see-on-resumes/, по состоянию на 2 июня 2020 г. См. также naceweb.org/talent-acquisition/candidate-selection/key-attributes-employers-want-to-see-on-students-resumes/.

Judge T. A., Higgins C. A., Thoresen C. J., Barrick M. R. The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span // *Personnel Psychology*. 1999. Vol. 52. Pp. 621–652; о предсказании карьерного успеха см. с. 641. Общий обзор литературы на эту тему см. Borghans L., Duckworth A. L., Heckman J. J., ter Weel B. The Economics and Psychology of Personality Traits // *Journal of Human Resources*. 2008. Vol. 43. № 4. Pp. 972–1059.

Nyhus E. K., Pons E. The Effects of Personality on Earnings // Journal of Economic Psychology. 2005. Vol. 26. Pp. 363–384.

Feist G. J., Barron F. X. Predicting Creativity from Early to Late Adulthood: Intellect, Potential, and Personality // Journal of Research in Personality. 2003. Vol. 37. Pp. 62–88.

McLean D., Bouaissa M., Rainville B., Auger L. Non-Cognitive Skills: How Much Do They Matter for Earnings in Canada? // American Journal of Management. 2019. Vol. 19. № 4. Pp. 104–124, особенно с. 116.

Soto C. J. How Replicable Are Links Between Personality Traits and Consequential Life Outcomes? The Life Outcomes of Personality Replication Project // Psychological Science. 2019. Vol. 30. Pp. 711–727.
Статья о воспроизведении данных в экспериментальной обстановке:
Cubel M., Nuevo-Chiquero A., Sanchez-Pages S., Vidal-Fernandez M. Do Personality Traits Affect Productivity? Evidence from the Lab // Institute for the Study of Labor, IZA discussion paper 8308, July 2014.

Barrick M. R., Patton G. K., Haugland S. N. Accuracy of Interviewer Judgments of Job Applicant Personality Traits // *Personnel Psychology*. 2000. Vol. 53. Pp. 925–951; также Wingate T.G. Liar at First Sight? Early Impressions and Interviewer Judgments, Attributions, and False Perceptions of Faking, master's thesis, Department of Psychology, University of Calgary, August 2017.

Rietveld C. A., Slob E. A. W., Thurik A. R. A Decade of Research on the Genetics of Entrepreneurship: A Review and View Ahead // Small Business Economics. 2021. Vol. 57. Pp. 1303–1317.

Altman S. How to Invest in Start-Ups, blog post, January 13, 2020 // blog.samaltman.com/how-to-invest-in-startups.

Wolfe T. The Right Stuff. New York: Picador, 2008. P. 23.

Miriam Gensowski, “Personality, IQ, and Lifetime Earnings,” *Labour Economics* 51 (2018): 170–183.

Hu A., Ma S. Persuading Investors: A Video-Based Study. National Bureau of Economic Research working paper 29048, July 2021.

Maczulskij T., Viinkainen J. Is Personality Related to Permanent Earnings? Evidence Using a Twin Design // Journal of Economic Psychology. 2018. Vol. 64. Pp. 116–129.

О том, насколько показатели характера, измеренные в детстве, предсказывают дальнейшие заработки, см. статью Judge et al., The Big Five Personality Traits. Еще одна важная статья со схожими в целом результатами — Mueller G., Plug E. Estimating the Effect of Personality on Male and Female Earnings // Industrial and Labor Relations Review. 2006. October. Vol. 60. № 1. Pp. 3–22.

Spain E. S., Lin E., Young L. V. Early Predictors of Successful Military Careers Among West Point Cadets // *Military Psychology*. 2020. Vol. 32. № 6. Pp. 389–407.

Ones D. S., Dilchert S., Viswesvaran C., Judge T. A. In Support of Personality Assessment in Organizational Settings // Personnel Psychology. 2007. Vol. 60. Pp. 995–1027, цитата со с. 1006.

Kaplan S. N., Sorensen M. Are CEOs Different? Characteristics of Top Managers, 2020 working paper // papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2747691. Об участниках GitHub и теннисистах см. Kern M. L., McCarthy P. X., Chakrabarty D., Rizoui M.-A. Social Media-Predicted Personality Traits and Values Can Help Match People to Their Ideal Jobs // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2019. December 16. Vol. 116. № 52. Pp. 26459–26464. О высоконадежных профессиях см. Flin R. Selecting the Right Stuff: Personality and High-Reliability Occupations // Personality Psychology in the Workplace / ed. by B. W. Roberts, R. Hogan. Washington, DC: American Psychological Association, 2001. Pp. 253–275.

Feist G. J., Gorman M. E. The Psychology of Science: Review and Integration of a Nascent Discipline // Review of General Psychology. 1998. Vol. 2. № 1. Pp. 3–47.

Housman M., Minor D. Toxic Workers. Harvard Business School working paper 16–057, 2015.

Proto E., Rustichini A., Sofianos A. Intelligence, Personality, and Gains from Cooperation in Repeated Interactions // *Journal of Political Economy*. 2019. Vol. 127. № 3. Pp. 1351–1390. О добросовестности как самом важном из всех пяти факторов см. статью Ones D.S., Dilchert S., Viswesvaran C., Judge T.A. In Support of Personality Assessment in Organizational Settings // *Personnel Psychology*. 2007. Vol. 60. Pp. 995–1027.

Lindqvist E., Vestman R. The Labor Market Returns to Cognitive and Noncognitive Ability: Evidence from the Swedish Enlistment // American Economic Journal: Applied Economics. 2011. January. Vol. 3. Pp. 101–128.

‘Obsession Kept Me Going’: Writer Vikram Seth on 25 Years of A Suitable Boy // Hindustan Times, October 22, 2018.

Главный результат таков: «Для мужчин рост экстернализирующего поведения на одно стандартное отклонение предсказывает статистически значимое увеличение почасового оклада на 6,4%... Для женщин — ограниченно значимое увеличение количества часов, отработанных за неделю, на 4,7%, но не оказывает значительного влияния на почасовой оклад». См. Papageorge N. W., Ronda V., Zheng Y. The Economic Value of Breaking Bad: Misbehavior, Schooling and the Labor Market. National Bureau of Economic Research working paper 25602, February 2019, цитата со с. 22. Отметим, что эти результаты сохраняются даже после поправок на черты характера из «Большой пятерки», хотя поправки уменьшают воздействие экстернализирующего поведения на заработки мужчин примерно на 20%.

Одно из различий между венчурными компаниями состоит как раз в том, насколько они готовы вкладываться в людей, работающих на грани возможного. Andressen Horowitz финансируют спекулятивные компании и отдельных предпринимателей, а Sequoia и Moritz предпочитают проекты, которые перспективны в плане прибыли. Питер Тиль считается настоящим магнитом странности — он притягивает людей, которые делают новые и причудливые вещи, — однако даже он предпочитает сильных исполнителей, чьи проекты приносят огромную прибыль.

Heckman J. J., Jagelka T., Kautz T. D. Some Contributions of Economics to the Study of Personality. National Bureau of Economic Research working paper 26459, August 2019.

Barceló J., Sheen G. Voluntary Adoption of Social WelfareEnhancing Behavior: Mask-Wearing in Spain During the Covid-19 Outbreak. SocArXiv preprint // osf.io/preprints/socarxiv/6m85q/, по состоянию на сентябрь 2022 г.

О лидерах и сознательности см. статью Frazier L., Saunders A. M. F. Can a Leader Be Too Conscientious? A Linear vs. Curvilinear Comparison. Paper presented at the 15th Annual River Cities Industrial and Organizational Psychology Conference, 2019 // scholar.utc.edu/rcio/2019/sessions/18/. См. также Wilmot M. P., Ones D. S. A Century of Research on Conscientiousness at Work // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2019. Vol. 116. № 46. Pp. 23004–23010.

Hanson R. Stamina Succeeds // Overcoming Bias (blog), September 10, 2019 // overcomingbias.com/2019/09/stamina-succeeds.html. В более общем виде тема рассматривается в работе Дакворт А. Твердость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей. Москва: Бомбора, 2018. Одно из исследований, где подчеркивается важность постоянного «рвения»: Butterworth B. Mathematical Expertise // The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance / ed. by K. A. Ericsson, R. R. Hoffman, A. Kozbelt, A. M. Williams. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. Pp. 616–633.

Leen J. My Dinners with Le Carré: What I Learned About Writing, Fame and Grace When I Spent Two Weeks Showing the Master Spy Novelist Around Miami // Washington Post, December 30, 2020.

О стойкости и упорстве см. статью Crede M., Tynan M. C., Harms P. D. Much Ado About Grit: A Meta-Analytic Synthesis of the Grit Literature // Journal of Personality and Social Psychology. 2017. Vol. 113. № 3. Pp. 492–511. Более общий взгляд на стойкость и интеллект изложен в статье Duckworth A. L., Quirk A., Gallop R. et al. Cognitive and Noncognitive Predictors of Success // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2019. Vol. 116. № 47. Pp. 23499–23504.

Хорошая статья о Китае и связанных с ним вопросах — Cheung F. M., Leung K., Zhang J.-X. et al. Indigenous Chinese Personality Constructs: Is the Five-Factor Model Complete? // Journal of Cross-Cultural Psychology. 2001. July. Vol. 32. № 4. Pp. 407–433.

Идея об эволюции полезных личностных концепций в слова была изложена в более ранней «лексической гипотезе», которую отстаивали, например, в статье Ashton M. C., Lee K. A Defence of the Lexical Approach to the Study of Personality Structure // *European Journal of Personality*. 2005. Vol. 19. Pp. 5–24.

Издана на русском языке: Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

Altman S. How to Invest in Start-Ups, blog post, January 13, 2020 // blog.samaltman.com/how-to-invest-in-startups.

Малкольм Гладуэлл в книге [«Гении и аутсайдеры»](#) (Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022) делает особый акцент на эффективности практики, опираясь на исследования Андерса Эрикссона и других.

О связанной с этим концепции психологической крепости см. статьи Maddi S. R. The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2002. Vol. 54. № 3. Pp. 175–185; Eschleman K. J., Bowling N. A., Alarcon G. M. A Meta-Analytic Examination of Hardiness // International Journal of Stress Management. 2010. Vol. 17. № 4. Pp. 277–307. О крепости и стойкости в вооруженных силах: Bartone P. T., Roland R. R., Picano J. J., Williams T. J. Psychological Hardiness Predicts Success in US Army Special Forces Candidates // International Journal of Selection and Assessment. 2008. Vol. 16. № 1. Pp. 78–81.

[Washingtonpost.com/sports/2020/05/10/michael-jordan-documentary-episode-seven-recap/](https://www.washingtonpost.com/sports/2020/05/10/michael-jordan-documentary-episode-seven-recap/). В этой серии рассказывается, какими жесткими методами Джордан мотивировал товарищей по команде. *Прим. пер.*

Güllich A. et al. Developmental Biographies of Olympic Super-Elite and Elite Athletes: A Multidisciplinary Pattern Recognition Analysis // Journal of Expertise. 2019. March. Vol. 2. № 1. Pp. 23–46.

Simon S. Let's Play Two! Remembering Chicago Cub Ernie Banks //
National Public Radio, January 24, 2015 // npr.org/2015/01/24/379546360/lets-play-two-remembering-chicago-cub-ernie-banks.

Данные об ученых и дате первой публикации см. в статье Feist G. J. The Development of Scientific Talent in Westinghouse Finalists and Members of the National Academy of Sciences // Journal of Adult Development. 2006. March. Vol. 13. № 1. Pp. 23–35.

Weidmann B., Deming D. J. Team Players: How Social Skills Improve Group Performance. National Bureau of Economic Research working paper 27071, May 2020.

Схожая концепция «мотивации достижениями», о которой говорят в литературе о личностной психологии, описана в статье Risse L., Farrell L., Fry T. R. L. Personality and Pay: Do Gender Gaps in Confidence Explain Gender Gaps in Wages? // Oxford Economic Papers. 2018. Vol. 70. № 4. Pp. 919–949. См. также Wigfield A., Eccles J. S., Schiefele U. et al. Development of Achievement Motivation // Handbook of Childhood Psychology, vol. III, Social, Emotional, and Personality Development. 6th ed. / ed. by W. Damon, R. M. Lerner. New York: John Wiley, 2008. Pp. 406–434.

«Сьюзен Барнс отмечала, что Стив вступал в любые переговоры, точно зная, что хочет получить и в каком положении находится относительно другой стороны». Schlender B. Becoming Steve Jobs. New York: Crown Publishing Group, 2015. P. 289.

Об аутизме Греты как одном из факторов ее успеха см. Silberman S. Greta Thunberg Became a Climate Activist Not in Spite of Her Autism, but Because of It // Vox, последнее обновление 24 сентября 2019 г.

Gessen M. The Fifteen-Year-Old Climate Activist Who is Demanding a Different Kind of Politics // The New Yorker, October 2, 2018.

Я благодарен Мишель Доусон за дискуссии по этому вопросу, но она не несет никакой ответственности за нашу концепцию инвалидности и ее обсуждения.

Taylor C. Billionaire Richard Branson: Dyslexia Helped Me to Become Successful // CNBC, October 7, 2019 // cnbc.com/2019/10/07/billionaire-richard-branson-dyslexia-helped-me-to-become-successful.html.

Источник данных — The Value of Dyslexia: Dyslexic Strengths and the Changing World of Work, Ernst & Young Global Limited, 2018.

Steinke D. My Stutter Made Me a Better Writer // The New York Times, June 6, 2019.

Gallagher J. Aphantasia: Ex-Pixar Chief Ed Catmull Says ‘My Mind’s Eye Is Blind’ // BBC News, April 9, 2019. Более подробный современный обзор афантазии см. Zeman A. et al. Phantasia — The Psychological Significance of Lifelong Visual Imagery Vividness Extremes // Cortex. 2020. Vol. 130. Pp. 426–440. Более общий взгляд на проблему: Clemens A. When the Mind’s Eye Is Blind // Scientific American, August 1, 2018.

Повторимся, что термин «синдром Аспергера» постепенно вытесняется «аутизмом», в том числе в последней версии DSM, DSM-5. Мы не занимаем конкретной позиции в этом вопросе и используем термины в достаточно широком смысле, чтобы они не противоречили различному употреблению.

Atwood T. The Complete Guide to Asperger's Syndrome. London: Jessica Kingsley, 2015. Pp. 27–28.

Статья о возможном социальном интеллекте аутистов: Gollwitzer A., Martel C., McPartland J. C., Bargh J. A. Autism Spectrum Traits Predict Higher Social Psychological Skill // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2019. September 24. Vol. 116. № 39. Pp. 19245–19247.

О Тайлере и усвоении информации (а также аутизме) см. его книгу *The Age of the Infovore*. New York: Plume, 2010.

Различные взгляды на эту тему вы можете узнать из материалов симпозиума бихевиоральных и неврологических наук о социальной мотивации при аутизме, который возглавляли Викрам Джасвал и Намира Ахтар: Being Versus Appearing Socially Uninterested: Challenging Assumptions About Social Motivation in Autism // Behavioral and Brain Sciences. 2019. Vol. 42. P. e82.

Rosen E. Using Technology to Close the Autism Job Gap // The New York Times, October 24, 2019; о подходе Microsoft см. Sardon M. How Microsoft Tapped the Autism Community for Talent // The Wall Street Journal, October 26, 2019.

Friedman D. Cold Houses in Warm Climates and Vice Versa: A Paradox of Rational Heating // Journal of Political Economy. 1987. Vol. 95. № 5. Pp. 1089–1097. Стаття опублікована онлайн на сайті Фридмана: daviddfriedman.com/Academic/Cold_Houses/Cold_Houses.html. Если обращаться не только к экономике, то интересна статья Frankenhuis W. E., Young E. S., Ellis B. J. The Hidden Talents Approach: Theoretical and Methodological Challenges // Trends in Cognitive Sciences. 2020. March. Vol. 24. № 7. Pp. 569–581.

Cavna M. Dav Pilkey Credits His ADHD for His Massive Success. Now He Wants Kids to Find Their Own ‘Superpower’ // The Washington Post, October 11, 2019.

Обзор этой литературы есть в упомянутой книге Тайлера Коуэна *The Age of the Infovore*; более современная статья на тему — Nuwer R. *Finding Strengths in Autism* // *Spectrum*, May 12, 2021. См. также Baron-Cohen S. *Autism: The Emphathizing-Sympathizing (E-S) Theory* // *Annals of the New York Academy of Sciences*. 2009. Vol. 1156. Pp. 68–80; Happe F., Vital P. *What Aspects of Autism Predispose to Talent?* // *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*. 2009. Vol. 364. № 1522. Pp. 1369–1375; Mottron L., Dawson M., Soulières I., Hubert B., Burack J. *Enhanced Perceptual Functioning in Autism: An Update, and Eight Principles of Autistic Perception* // *Journal of Autism and Developmental Disorders*. 2006. January. Vol. 36. № 1. Pp. 27–43; Rozenkrantz L., D’Mello A. M., Gabrieli J. D. E. *Enhanced Rationality in Autism Spectrum Disorder* // *Trends in Cognitive Sciences*. 2021. August 1. Vol. 25. № 8. Pp. P685–P696. О результатах теста Рейвена см. Dawson M., Soulières I., Gernsbacher M. A., Mottron L. *The Level and Nature of Autistic Intelligence* // *Psychological Science*. 2007. Vol. 18. № 8. Pp. 657–662. Информацию о генетическом риске аутизма и интеллекте я взял из статьи Alexander S. *Autism and Intelligence: Much More than You Wanted to Know* // *SlateStarCodex*, November 13, 2019 // slatestarcodex.com/2019/11/13/autism-and-intelligence-much-more-than-you-wanted-to-know/. Более конкретная информация — Hagenaars S. P. et al. *Shared Genetic Aetiology Between Cognitive Functions and Physical and Mental Health in UK Biobank (N = 112 151) and 24 GWAS Consortia* // *Molecular Psychiatry*. 2016. Vol. 21. Pp. 1624–1632.

Об аутизме и мутациях de novo см. статью Myers S. et al. Insufficient Evidence for 'Autism-Specific' Genes // American Journal of Human Genetics. 2020. May 7. Vol. 106. № 5. Pp. 587–595.

Рассказ Вернона о его аутизме вы можете найти, например, в его автобиографии, Smith V. L. *A Life of Experimental Economics*, vol. 1, *Forty Years of Discovery*. New York: Palgrave Macmillan, 2018.

Grandin T. Why Visual Thinking Is a Different Approach to Problem Solving // Forbes, October 9, 2019.

Bell J. Ten-Year-Old Has Pi Memorized to 200 Digits, Speaks 4 Languages // Times Colonist, December 1, 2019.

О некоторых из этих недостатков см. статьи: Bellgrove M. A., Vance A., Bradshaw J. L. Local-Global Processing in Early-Onset Schizophrenia: Evidence for an Impairment in Shifting the Spatial Scale of Attention // *Brain and Cognition*. 2003. Vol. 51. № 1. Pp. 48–65; Brugger P. Testing vs. Believing Hypotheses: Magical Ideation in the Judgment of Contingencies // *Cognitive Neuropsychiatry*. 1997. Vol. 2. № 4. Pp. 251–272; Mathes B. et al. Early Processing Deficits in Object Working Memory in First-Episode Schizophreniform Psychosis and Established Schizophrenia // *Psychological Medicine*. 2005. Vol. 35. Pp. 1053–1062; Pizzagalli D. et al. Brain Electric Correlates of Strong Belief in Paranormal Phenomena: Intracerebral EEG Source and Regional Omega Complexity Analyses // *Psychiatry Research: Neuroimaging Section*. 2000. Vol. 100. № 3. Pp. 139–154. Вопрос о том, чем отличаются люди с биполярным расстройством, рассматривается в статье Green M. F. Cognitive Impairment and Functional Outcome in Schizophrenia and Bipolar Disorder // *Journal of Clinical Psychiatry*. 2005. December 31. Vol. 67, suppl. 9. Pp. 3–8.

Хороший обзор обширной литературы можно найти в статье Weinstein S., Graves R. E. Are Creativity and Schizotypy Products of a Right Hemisphere Bias? // *Brain and Cognition*. 2002. Vol. 49. Pp. 138–151, цитаты на с. 138. См. также: Acar S., Sen S. A Multilevel Meta-Analysis of the Relationship Between Creativity and Schizotypy // *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. 2013. Vol. 7. № 3. Pp. 214–228; Fink A. et al. Creativity and Schizotypy from the Neuroscience Perspective // *Cognitive, Affective, and Behavioral Neuroscience*. 2014. March. Vol. 14. № 1. Pp. 378–387; Batey M., Furnham A. The Relationship Between Measures of Creativity and Schizotypy // *Personality and Individual Differences*. 2008. Vol. 45. Pp. 816–821; Nettle D. Schizotypy and Mental Health Amongst Poets, Visual Artists, and Mathematicians // *Journal of Research in Personality*. 2006. December. Vol. 40. № 6. Pp. 876–890. О родственниках см. статью Simeonova D. I., Chang K. D., Strong C., Ketter T. A. Creativity in Familial Bipolar Disorder // *Journal of Psychiatric Research*. 2005. Vol. 39. Pp. 623–631. О полигенном коэффициенте риска, предсказывающем креативность, см. Power R. A. et al. Polygenic Risk Scores for Schizophrenia and Bipolar Disorder Predict Creativity // *Nature Neuroscience*. 2015. July. Vol. 18. № 7. Pp. 953–956. О генетике шизофрении и образовании см. Demange P. A. et al. Investigating the Genetic Architecture of Non-Cognitive Skills Using GWAS-by-Subtraction // *bioRxiv*, January 15, 2020.

Переведенная цитата — из текста песни Канье Уэста Yikes из альбома Ye (2018).

Об эпизоде с Канье см. статью de Cock W. Kanye West's Bipolar Disorder as a Superpower' and the Role of Celebrities in the Rethinking of Mental Disorders // rethinkingdisability.net/kanye-wests-bipolar-disorder-as-a-superpower-and-the-role-of-celebrities-in-the-rethinking-of-mental-disorders/, по состоянию на сентябрь 2022 г.

Обзор этих свойств шизофрении и шизотипии см. Crespi B., Badcock C. Psychosis and Autism as Diametrical Disorders of the Social Brain // Behavioral and Brain Sciences. 2008. Vol. 31. № 3. Pp. 241–260; ссылки на другую релевантную литературу даются на с. 253–254.

О преувеличенной «теории разума» у шизофреников см. Ake-Abel A. Impaired Theory of Mind in Schizophrenia // *Pragmatics and Cognition*. 1999. January. Vol. 7. № 2. Pp. 247–282. Более общий взгляд на шизофрению и теорию разума см. Spring M. et al. Theory of Mind in Schizophrenia: Metaanalysis // *British Journal of Psychiatry*. 2007. Vol. 191. Pp. 5–13.

Clementine Jacoby, профиль Forbes, forbes.com/profile/clementine-jacoby/?sh=3b852e72a654; информация на официальном сайте Recidiviz: recidiviz.org/team/cjacoby.

Clementine Jacoby, профиль Forbes.

Mueller G., Plug E. Estimating the Effect of Personality on Male and Female Earnings // Industrial and Labor Relations Review. 2006. October. Vol. 60. № 1. Pp. 3–22.

Kaiser T., Del Giudice M. Global Sex Differences in Personality: Replication with an Open Online Dataset // *Journal of Personality*. 2020. June. Vol. 88. № 3. Pp. 415–429. См. также Del Giudice M. Measuring Sex Differences and Similarities // *Gender and Sexuality Development: Contemporary Theory and Research* / ed. by D.P. VanderLaan, W.I. Wong. New York: Springer, 2022. О разбросе в доброжелательности и экстраверсии см. Lippa R. A. Sex Differences in Personality Traits and Gender-Related Occupational Preferences Across 53 Nations: Testing Evolutionary and Social-Environmental Theories // *Archives of Sexual Behavior*. 2010. Vol. 39. № 3. Pp. 619–636. Хороший обзор литературы на эту тему — в статье Kaufman S. B. Taking Sex Differences in Personality Seriously // *Scientific American*, December 12, 2019.

Nyhus E. K., Pons E. The Effects of Personality on Earnings // Journal of Economic Psychology. 2005. Vol. 26. Pp. 363–384. Об эмоциональной стабильности и экстраверсии см. Lee S., Ohtake F. The Effect of Personality Traits and Behavioral Characteristics on Schooling, Earnings and Career Promotion // Journal of Behavioral Economics and Finance. 2012. Vol. 5. Pp. 231–238. См. также Gensowski M. Personality, IQ, and Lifetime Earnings // Labour Economics. 2018. Vol. 51. Pp. 170–183. Данные по Канаде — в статье McLean D., Bouaissa M., Rainville B., Auger L. Non-Cognitive Skills: How Much Do They Matter for Earnings in Canada? // American Journal of Management. 2019. Vol. 19. № 4. Pp. 104–124, особенно 116.

Osborne Groves M. How Important Is Your Personality? Labor Market Returns to Personality for Women in the US and UK // *Journal of Economic Psychology*. 2005. Vol. 26. Pp. 827–841. См. также ее диссертацию *The Power of Personality: Labor Market Rewards and the Transmission of Earnings*, University of Massachusetts, Amherst, 2000.

Groves, *The Power of Personality*, 44–45.

Abel M. Do Workers Discriminate Against Female Bosses? // Institute for the Study of Labor, IZA working paper 12611, September 2019 // iza.org/publications/dp/12611/do-workers-discriminate-against-female-bosses.

Robson D. The Reason Why Women's Voices Are Deeper Today // BBC Worklife, June 12, 2018. Тембру голоса посвящено, например, исследование Pemberton C., McCormack P., Russell A. Have Women's Voices Lowered Across Time? A Cross Sectional Study of Australian Women's Voices // Journal of Voice. 1998. Vol. 12. № 2. Pp. 208–213. О том, как мужчины используют голос для доминирования, см. Puts D. A., Hodges C. R., Cárdenas R. A., Gaulin S. J. C. Men's Voices as Dominance Signals: Vocal Fundamental and Formant Frequencies Influence Dominance Attributions Among Men // Evolution and Human Behavior. 2007. September. Vol. 28. № 5. Pp. 340–344.

Некоторые статьи об этих различиях: Croson R., Gneezy U. Gender Differences in Preferences // *Journal of Economic Literature*. 2009. June. Vol. 47. № 2. Pp. 448–474; Buser T., Niederle M., Oosterbeek H. Gender Competitiveness and Career Choices // *Quarterly Journal of Economics*. 2014. August. Vol. 129. № 3. Pp. 1409–1447; Niederle M., Vesterlund L. Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete Too Much? // *Quarterly Journal of Economics*. 2007. August. Vol. 122. № 3. Pp. 1067–1101; есть и много других статей на эту тему. Кстати, в этих исследованиях не пытаются ответить на вопрос, обусловлены ли эти различия генетикой или гендерной социализацией. Для охотника за талантами это не особо важно. Главный вопрос — как вам воспользоваться этой информацией, чтобы нанять более качественных сотрудников и мобилизовать больше талантливых женщин.

Exley C. L., Kessler J. B. The Gender Gap in Self-Promotion, working paper, 2019 // hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=57092.

Kolev J., Fuentes-Medel Y., Murray F. Is Blinded Review Enough? How Gendered Outcomes Arise Even Under Anonymous Evaluation. National Bureau of Economic Research working paper 25759, April 2019.

Cattan S. Psychological Traits and the Gender Wage Gap. Institute for Fiscal Studies working paper, 2013; Blau F. D., Kahn L. M. The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. National Bureau of Economic Research working paper 21913, January 2016. Продолжение: Risse L., Farrell L., Fry T. R. L. Personality and Pay: Do Gender Gaps in Confidence Explain Gender Gaps in Wages? // Oxford Economic Papers. 2018. Vol. 70. № 4. Pp. 919–949; см. также Sterling A. D. et al. The Confidence Gap Predicts the Gender Pay Gap Among STEM Graduates // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2020. December 1. Vol. 117. № 48. Pp. 30303–30308. Статья о разрыве в уверенности и о том, какую роль в этом могут играть стереотипы: Bordalo P., Coffman K., Gennaioli N., Shleifer A. Beliefs About Gender // American Economic Review. 2019. March. Vol. 109. № 3. Pp. 739–773 // scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/beliefsaboutgender2.2019.pdf.

Cools A., Fernandez R., Patacchini E. Girls, Boys, and High Achievers. National Bureau of Economic Research working paper 25763, April 2019. Разницей в уверенности в себе объясняется и то, почему мальчики чаще просят исправить им школьные оценки: см. Li C. H., Zafar B. Ask and You Shall Receive? Gender Differences in Regrades in College. National Bureau of Economic Research working paper 26703, January 2020.

Одно из доказательств того, что женщины могут более рационально управлять активами, можно найти в статье Eckel C. C., Füllbrunn S. C. *Thar SHE Blows? Gender, Competition, and Bubbles in Experimental Asset Markets* // *American Economic Review*. 2015. Vol. 105. № 2. Pp. 906–920. О разнице в самоуверенности экономистов см. Sarsons H., Xu G. *Confidence Men? Evidence on Confidence and Gender Among Top Economists* // *AEA Papers and Proceedings*. 2021. Vol. 111. Pp. 65–68.

Статья об исследовании-турнире: He J., Kang S., Lacetera N. Leaning In or Not Leaning Out? Opt-Out Choice Framing Attenuates Gender Differences in the Decision to Compete. National Bureau of Economic Research working paper 26484, November 2019.

Hunt J., Garant J.-P., Herman H., Munroe D. J. Why Don't Women Patent? National Bureau of Economic Research working paper 17888, March 2012.

Howell S. T., Nanda R. Networking Frictions in Venture Capital, and the Gender Gap in Entrepreneurship. National Bureau of Economic Research working paper 26449, November 2019.

Ряд таких личных рассказов можно найти в статье Chira S. Why Women Aren't C.E.O.s, According to Women Who Almost Were // The New York Times, July 21, 2017.

Hu A., Ma S. Persuading Investors: A Video-Based Study. National Bureau of Economic Research working paper 29048, July 2021.

Khatchadourian R. N. K. Jemisin's Dream Worlds. The New Yorker, January 27, 2020.

Bruni F. Sister Wendy, Cloistered // The New York Times, September 30, 1997. См. также ее страницу в Википедии, [ru.wikipedia.org/wiki/Бекетт, Венди](http://ru.wikipedia.org/wiki/Бекетт,_Венди).

Что интересно, в статье не проводится корреляции между привлекательностью и умом. Кроме того, очень интересно было узнать, какие именно черты лица люди считают «умными». Например, среднестатистическая внешность мужчины, которого считали умным, такая: слегка вытянутое лицо, большое расстояние между глазами, более крупный нос, слегка приподнятые кверху уголки рта и заостренный, менее округлый подбородок. Однако эти же черты лица при непосредственном измерении вообще не имеют предсказательной силы для интеллекта. Получается, что существует неверный стереотипный набор оценочных критериев интеллекта, который накладывается на частично верное интуитивное понимание. Сама статья: Kleisner K., Chvátalová V., Flegr J. Perceived Intelligence is Associated with Measured Intelligence in Men but Not Women // PLoS ONE. 2014. Vol. 9. № 3. P. e81237.

Wei X., Stillwell D. How Smart Does Your Profile Image Look? Intelligence Estimation from Social Network Profile Images. December 11, 2016 // arxiv.org/abs/1606.09264.

Неописуемое качество. *Прим. пер.*

Barrionuevo A. Off Runway, Brazilian Beauty Goes Beyond Blond // The New York Times, June 8, 2010.

Бюндхен Ж. Lessons. Мой путь к жизни, которая имеет значение. Москва: ОДРИ, 2020. Об отсутствии модельного образования у топовых супермоделей см. Halperin I. Bad and Beautiful: Inside the Dazzling and Deadly World of Supermodels. New York: Citadel Press, 2001. P. 161. О Бринкли: Tietjen A. Christie Brinkley on Aging, Healthy Living and How a Sick Puppy Started Her Career // WWD, June 21, 2017 // wwd.com/eye/people/christie-brinkley-ageism-and-healthy-living-10922910/. О Клаудии Шиффер: Гросс М. Модель. Грязный бизнес прекрасных женщин. Москва: Амфора, 2006. Пожалуй, самая полезная статья на эту тему — Gonzales E., Sanchez C., Greenberg I. How 40 of Your Favorite Models Got Discovered // Harper's Bazaar, August 14, 2019; в ней изложена история Кейт Мосс, а также случайного открытия многих других супермоделей. История того, как открыли Дженис Дикинсон, изложена в книге Dickinson J. No Lifeguard on Duty: The Accidental Life of the World's First Supermodel. New York: HarperCollins, 2002. О Беати Принслу см. Aboutaleb B. Life with Behati Prinsloo // Fashionista, April 8, 2014; о Наоми Кэмпбелл — Naomi Campbell: 'At an Early Age, I Understood What It Meant to Be Black. You Had to Be Twice as Good' // The Guardian, March 19, 2016.

О разных видах скаутов см. Гросс «Модель». О поиске, найме и поддержке моделей см. Mears A. Pricing Beauty: The Making of a Fashion Model. Berkeley: University of California Press, 2011. Pp. 77–78.

Khazan O. The Midwest, Home of the Supermodel: What a Scout's Success in the Heartland Says About the Modeling Industry // Atlantic, August 13, 2015.

Alberge D. Opera's Newest Star Taught Herself to Sing by Copying Divas on DVDs // The Guardian, August 31, 2019. См. также Cloete K. A New Opera Star Emerges from the 'Vocal Breadbasket' of South Africa // The World, October 21, 2016.

Принадлежит компании Meta, признанной в России экстремистской.

Golliver B. Like Father, Like Son: Bronny James, LeBron's Kid, Is the Biggest Draw in High School Hoops // The New York Times, December 6, 2019.

Conroy T. Taylor Swift: This Is Our Song. New York: Simon and Schuster, 2016. P. 43.

Casnocha B. Venture Capital Scout Programs: FAQs, пост в блоге, 29 октября 2019 г. // casnocha.com/2019/10/venture-capital-programs.html.
См. также Gil E. Founder Investors & Scout Programs, пост в блоге, 1 апреля 2019 г. // blog.eladgil.com/2019/04/founder-investors-scout-programs.html.

Massey C., Thaler R. H. The Loser's Curse: Decision Making and Market Efficiency in the National Football League Draft // *Management Science*. 2013. July. Vol. 59. № 7. Pp. 1479–1495. Есть и конкретный способ доказать, что выбор игроков в первом раунде драфта часто ошибочен. На шестой год выступлений в НФЛ эти игроки выходят на открытый рынок, и он может давать определенное представление о реальной стоимости игроков. Оказывается, футболистов, выбранных на драфте очень рано, обменивают на намного менее ценных игроков, чем можно было бы предположить. Мэсси и Талер писали: «Избыточная стоимость игроков, выбранных в первом раунде, на самом деле растет в течение почти всего раунда: футболист, выбранный последним в первом раунде драфта, в среднем приносит команде большую прибыль, чем футболист, выбранный первым!» (С. 1480.)

Lindbergh B., Sawchik T. The MVP Machine: How Baseball's New Nonconformists Are Using Data to Build Better Players. New York: Basic Books, 2019. P. 191.

О Хайди Клум см. Zitelmann R. Dare to be Different and Grow Rich. London: LID Publishing, 2020. P. 196.

О ценности общения со скаутами см. Phillips C.J. Scouting and Scoring: How We Know What We Know About Baseball. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2019. Pp. 138–139.

Lindbergh and Sawchik. The MVP Machine, 171–172.

Все цитаты — из статьи Kulesa T. Tyler Cowen Is the Best Curator of Talent in the World // kulesa.substack.com/p/tyler-cowen-is-the-best-curator-of, August 31, 2021.

Franklin A., Ritz D. Aretha: From These Roots. New York: Villard, 1999; см. также Ritz D. Respect: The Life of Aretha Franklin. New York: Back Bay Books, 2015.

Эта дискуссия отчасти основана на некоторых твитах Эрика Торенберга из Village Global (@eriktorenberg), например: «.@rabois говорил о монополии на таланты в последнее десятилетие. Какой самый умный подход в этом направлении вы видели или обдумывали?» 24 февраля 2019 г., 16:22 // twitter.com/eriktorenberg/status/1099781696860282885.

Eliot G., Deronda D. New York: Penguin Books, 1995 [1876]. P. 430.
См. также пост Майкла Нильсена о так называемой волевой
филантропии в Facebook: [facebook.com/permalink.php?
story_fbid=224735391342335&id=100014176268390](https://facebook.com/permalink.php?story_fbid=224735391342335&id=100014176268390).

Cornish A. Rare National Buzz Tipped Obama's Decision to Run // All Things Considered, National Public Radio, November 19, 2007 // npr.org/templates/story/story.php?storyId=16364560.

Cowen T. *Stubborn Attachments: A Vision for a Society of Free, Prosperous, and Responsible Individuals*. Stripe Press, 2018.

Об этом процессе и о том, как ученик постепенно начинает видеть другое, более амбициозное будущее, см., например, статьи Freeman C. The Crystallizing Experience: A Study in Musical Precocity // *Gifted Child Quarterly*. 1999. Spring. Vol. 43. № 2. Pp. 75–85; Cameron P. A., Mills C. J., Heinzen T. E. The Social Context and Developmental Pattern of Crystallizing Experiences Among Academically Talented Youth // *Roeper Review*. 1995. February. Vol. 17. № 3. Pp. 197–200.

Одна из статей на тему: Gershenson S., Hart C. M. D., Hyman J., Lindsay C., Papageorge N. W. The Long-Run Impacts of Same-Race Teachers. National Bureau of Economic Research working paper 25254, November 2018.

Banerjee A., Duflo E. et al. A Multifaceted Program Causes Lasting Progress for the Very Poor: Evidence from Six Countries // Science. 2015. May 15. Vol. 348. № 6236. Цитата — из подкаста Conversations with Tyler; эпизод с Банерджи вышел 30 декабря 2019 г.: medium.com/@mercatus/abhijit-banerjee-tyler-cowen-economics-markets-ceda4b520b62?.

Gross D. Introducing Pioneer // Medium, August 10, 2018 // medium.com/pioneerdotapp/introducing-pioneer-e18769d2e4d0.