

Клаудио Фернандес-Араос

# Выбор Сильнейших

Как лидеру принимать главные  
решения о людях

Ключевые  
идеи за

**30** минут



**smart reading**

Книги в кратком изложении

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Выбор  
сильнейших. Как лидеру  
принимать главные решения о  
людях. Клаудио Фернандес Араос**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях. Клаудио Фернандес Араос / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Клаудио Фернандос-Араоса «Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Внутри скромных фирм и больших корпораций то и дело зреют маленькие трагедии, о которых все знают, но молчат. Кресло руководителя занимает посредственность, и труд целого коллектива катится под откос. Книга «Выбор сильнейших» Клаудио Фернандос-Араоса написана для менеджеров всех уровней и специалистов, которые намерены развивать свои профессиональные навыки. Но прежде всего для руководителей. Когда говорят, что организация созрела для перемен, это значит, что она нуждается в новых кадрах. Чтобы найти правильного человека, важно знать, где и как его искать. Важно знать, как оценить его способности и как привлечь его, чтобы он свободно и комфортно влился в рабочий коллектив. Рекомендации книги связаны с наймом, продвижением по службе и полномочиями достойных кандидатов. Зачем читать

- Находить, оценивать, привлекать и правильно мотивировать нужных специалистов.
- Принимать кадровые решения, которые работают на развитие организации.
- Узнать о предубеждениях, которые мешают нанимать подходящих людей.

Об авторе Клаудио Фернандес-Араос – аргентинский специалист по проблемам лидерства и подбора персонала. Выпускник Папского католического университета Аргентины, обладатель степени MBA Стэнфордского университета. С 1986 года партнер компании Egon Zehnder International, международной рекрутинговой фирмы, которая занимается наймом CEO для крупнейших компаний мира. Его выводы парадоксальны. Высокие компетенции и даже мощный потенциал вовсе не означают, что человек соответствует своей должности. Находить, оценивать, привлекать и правильно мотивировать нужных специалистов.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

## Содержание

Основные мысли книги	7
Основной текст	8
Трудности процесса оценки	9
Психологические предубеждения	11
Неверные стимулы и конфликты интересов	14
Как распознавать необходимость изменений	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Краткое содержание книги: Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях. Клаудио Фернандес Араос**

Автор:

**Клаудио Фернандес-Араос**

Оригинальное название:

**Great People Decisions. Why They Matter So Much, Why They Are So Hard, and How You Can Master Them**

Тема:

**HR и карьера**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw  
[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

## **Основные мысли книги**

1. Успех менеджера зависит от грамотно подобранной команды. Процесс оценки людей имеет несколько врожденных сложностей, и для достижения успеха нужно о них знать и уметь ими управлять.

2. Изменения в составе команды должны происходить не только в случае неудач, а и в ситуациях, когда команда сталкивается с внешними обстоятельствами или стоит на этапе значительных перемен.

3. Для того чтобы выбора кандидатов на работу происходил максимально результативно, необходима четкая последовательность, начинающая с определения того, какие компетенции нужны компании. Кроме того, большое внимание нужно уделять вопросам формирования команды и адаптации новых сотрудников в коллективе.

## Основной текст

Личный успех каждого менеджера и руководителя компании напрямую зависит от его способности грамотно формировать команду, набирая в нее правильных людей. В конце концов, любая организация – это люди, ее составляющие. Очевидно, что неправильно подобранные люди способны не только притормозить развитие нанести организации, но и нанести ей значительный вред (особенно это касается руководящих позиций).

Однако правильный выбор людей – вещь довольно непростая. И здесь, прежде всего, следует понимать, в чем могут заключаться основные сложности. Прежде всего, нужно помнить о факторе удачи. Людей с исключительной результативностью крайне мало, иными словами, делать ставку на победителя (то есть рассчитывать, что вам попадутся именно такие люди) крайне сложно.

*Людей с исключительно высокой результативностью крайне мало – не стоит рассчитывать, что среди кандидатов вам будут попадаться именно они.*

Другие факторы, осложняющие процесс принятия решений о людях, можно разбить на три группы:

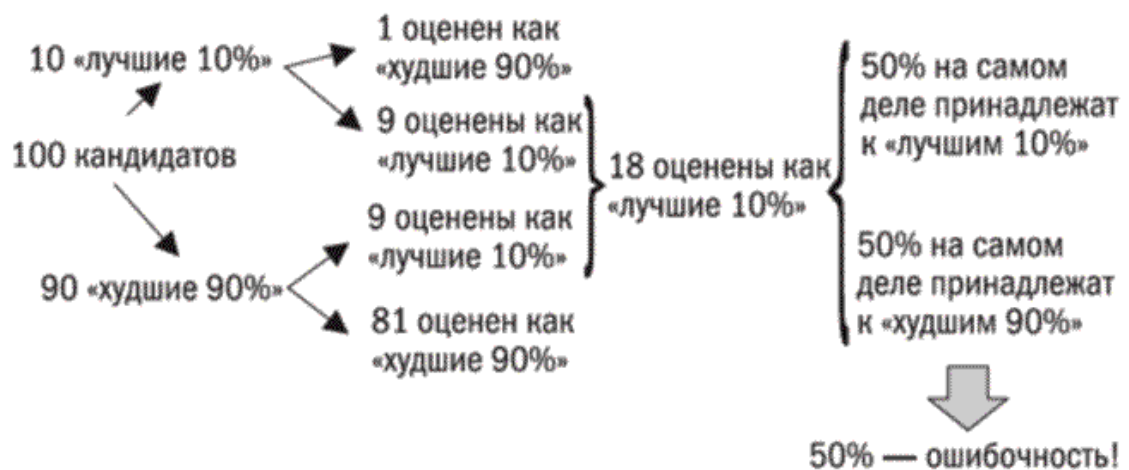
- трудности процесса оценки
- психологические предубеждения
- неверные стимулы и конфликты интересов

## Трудности процесса оценки

### Цена ошибки при оценке

Ошибки при оценке накладываются друг на друга. Это прямо следует из теории вероятности. К примеру, если вы хотите взять только лучшие 10 % кандидатов на некую позицию, и точность вашей оценки составляет 90 %, вероятность вашего успеха составит лишь 50 % (иными словами, при найме 18 человек из 100 кандидатов вы наймете на работу половину «статистов», а не «чемпионов»).

Почему так получается? С одной стороны, вам удастся правильно отобрать 9 из 10 «лучших» кандидатов, идеально подходящих для вашей работы. То есть, вы ошибочно посчитаете «плохим» одного объективно хорошего кандидата. С другой, вы так же ошибочно оцените оставшуюся базу и посчитаете, что в ней есть 10 % хороших сотрудников (то есть 9 из 90), которые объективно будут представлять собой «балласт».



### Уникальность позиций

Оценивая кандидатов на любые позиции, компании должны представлять более или менее отчетливо одновременно следующее:

- Какие навыки и качества необходимы на самом деле?
- Что каждый из кандидатов продемонстрирует на самом деле?

Разумеется, это не касается позиций, для которых четко описан набор навыков, и на которые компании постоянно нанимают людей в больших количествах. Чем ближе к вершине иерархической лестницы, тем уникальнее оказываются требования к кандидату.

### Изменчивость позиций

Работа руководителей нестабильна. Требования и приоритеты могут быстро меняться при изменении макроэкономических, политических, технологических и конкурентных факторов. Проще говоря, то, что нужно сегодня, завтра будет совершенно бесполезным.

### Неосвязаемость характеристик

Четко осознавать свои требования – хорошо и важно, но недостаточно для оценки соответствия конкретного кандидата предлагаемой позиции. Компетенции, отличающие одного топ-менеджера от другого, как правило, находятся в зоне «неосязаемого», которую гораздо

сложнее оценить, чем такие качества, как общий интеллект или знание конкретной отрасли. Компании ищут в кандидатах на руководящие позиции не только ориентированность на результаты, но также и способность к сотрудничеству, развитию людей, управлению командами и управлению изменениями (измерить все эти качества, «мягкие» навыки невероятно сложно).

*Помимо ориентированности на результаты, хороший кандидат должен уметь сотрудничать, помогать людям в развитии, управлять и работой команды, и изменениями.*

### **Недоступность кандидатов**

Кандидатам часто не нравится детальная оценка – у них обычно не хватает на это времени и они озабочены степенью конфиденциальности процесса. Поэтому их участие в процессе оценки чаще всего ограничено (особенно, если они не находятся в активном поиске работы).

## Психологические предубеждения

Процессу поиска подходящего человека для любой работы препятствуют различные психологические предубеждения и другие силы, которые действуют как в команде, которая занимается наймом, так и в компании в целом.

За этими предубеждениями скрываются фундаментальные причины – наши реакции на окружающие события выработывались на протяжении сотен тысяч лет и помогли нам выжить в прошлом. Вследствие этого, даже те решения, которые кажутся нам рациональными, имеют свою эмоциональную подоплеку. Давайте рассмотрим несколько видов предубеждений и поймем, какое влияние они могут оказать на наши решения.

*У каждого из нас имеются свои предубеждения, влияющие на принятие решений и часто им мешающие. Их список велик, но всегда имеет смысл разобраться с тем, какие из них влияют именно на Вас.*

Откладывание на завтра	Когда дела в компании идут неплохо, компании склонны занижать степень риска и не избавляются от руководителей, которые постепенно начинают работать все хуже и хуже (например, из-за истощения сил)
Переоценка способностей	Мы склонны верить в то, что люди, которых мы нанимаем или продвигаем на высшие позиции, более одарены, чем это есть на самом деле. Первая причина этого предубеждения состоит в том, что индивидуальные самооценки страдают высшей степенью неточности. Кроме того, они всегда чрезвычайно оптимистичны (к примеру, при опросе миллиона выпускников школ США почти 70% указало, что имеет лидерские качества выше среднего) – это проявляется и среди преподавателей, и среди бизнесменов.
Суждение по первому впечатлению	Мы привыкли мгновенно классифицировать вещи и явления, а, кроме того, переоцениваем свои способности в области отбора и оценки людей. Иными словами, руководствуясь первым впечатлением, мы «покупаем впечатление, а продаем суждение».

Навешивание ярлыков	Ярлыки могут быть различными – к примеру, мы можем выбрать на работу человека только потому, что он работал в известной нам компании, без глубокой оценки личных качеств.
Оценка людей в абсолютных категориях;	В бизнесе часто допускается ошибка суждения о действиях человека без учета обстоятельств в которых он находился. И высокая, и низкая эффективность часто неотделимы от контекста, в котором она проявлялась.
Поиск подтверждающей информации	Приняв первичное мнение, мы начинаем искать ему подтверждения, подсознательно отвергая факты, ему противоречащие (но не менее объективные).
Стремление «сохранить лицо»	Люди ненавидят ошибаться, но, когда это происходит, они склонны скрывать свои ошибки, хотя их признание и исправление позволило бы избежать дальнейшего ущерба
Приверженность привычному	Зачастую компании ищут «идеально соответствующих» ей людей. В результате они подбирают не людей, способных дополнить команду за счет новых навыков, а таких же, как и уже имеющиеся работники. Хотя привычное и обеспечивает стабильность, оно приводит к близорукости и самопоглощенности – крайне опасным чертам, когда компании необходимы преобразования.
Эмоциональное якорение	Мы оцениваем людей не самих по себе, а в сравнении с кем-то еще. Несоответствие «идеалу» (который мы устанавливаем сами для себя на основании прежнего опыта) заставляет нас отвергать вполне приемлемые варианты. В частности, при собеседовании с кандидатами основное предпочтение чаще всего отдается первому и последнему.
Стадное чувство	Мы следуем за большинством, вместо того, чтобы действовать независимо. Это может быть вызвано страхом или желанием «играть в команде». Стадное чувство не позволяет избежать ошибок (причем, в масштабах целых компаний или других сообществ).



## Неверные стимулы и конфликты интересов

Эти факторы порождаются собственными обстоятельствами кандидатов или политическим давлением внутри организации.

**Внутренние обстоятельства кандидатов** способны оказать самое прямое влияние на их решения. Так, человек в стесненных обстоятельствах, очень быстро убедит себя в том, что предлагаемая позиция и работодатель идеально ему подходят. Напротив, человек, довольный своей работой, будет скептически относиться к новым (и объективно лучшим для него альтернативам). Частное следствие такой ситуации состоит в том, что люди лгут при приеме на работу. Нужно помнить, что такие вещи, как честность и сострадание, не являются фундаментальными и абсолютными – находясь под сильным давлением, мы можем вести себя неприемлемым образом.

*В процессе отбора кандидатов необходимо максимально точно выяснять их жизненные обстоятельства – это поможет отбросить их преувеличенные рассказы о компетентности и отсеять слишком самокритичные оценки.*

**Политическое давление** предполагает отказ от стандартных процедур оценки кандидатов под давлением со стороны руководителей или авторитетов. Цель таких шагов состоит в повышении количества союзников, оказании услуги партнерам или «покровителям» или даже демонстрации собственных преимуществ по сравнению с заведомо слабым кандидатом, приглашаемым на должность. Как бы то ни было, политиканство всегда пагубно отражается на решениях о людях или результатах компании.

## Как распознавать необходимость изменений

Разобравшись с тем, с какими проблемами мы можем столкнуться при отборе кандидатов, давайте определимся с тем, как работать с изменениями – как распознать их необходимость, когда они происходят или должны происходить, и какие силы могут противодействовать изменениям.

Прежде всего, нужно признать несколько вещей – решение о смене людей (особенно, руководителей) никогда не дается легко. Иногда бывает трудно разглядеть саму потребность в таких решениях. Кроме того, даже если все участники согласны с необходимостью перемен, их трудно реализовать (однако, это еще не повод от них отказываться). И, наконец, когда необходимость изменений становится очевидной, в компании должен появиться человек, готовый принять удар на себя.

### Почему компании не успевают за изменениями

Исследования показывают, что большинство компаний используют далеко не лучшую практику в принятии решений о людях. Многие руководители признают, что их организации не нанимают одаренных людей, не выявляют высоко- и низкорезультативных сотрудников, не удерживают талантливых людей и недостаточно эффективно развивают их.

Зачастую это связано с описанной выше склонностью откладывать дела на потом. Когда дела идут плохо, мы мешкаем, а когда хорошо – мы не готовы рисковать. Но мир вокруг нас развивается слишком стремительно, и руководители компаний просто обязаны быть проактивными.

*Необходимо не забывать о склонности людей откладывать решения «на потом». Она может помешать в принятии своевременных решений, и, в результате, мы приступаем к принятию важнейших решений о людях слишком поздно.*

В чем же может выражаться такая проактивность? Для начала, нужно понять, что проявления «Высшей воли» являются редким исключением. В бизнесе, как и в обычной жизни, стоит больше беспокоиться о действиях людей. В первую очередь, изменения среди персонала надо производить в ответ на действие макроэкономических сил (таких как глобализация и быстрое развитие технологий). Кадровые изменения часто требуются и для того, чтобы реагировать на отраслевые силы. К примеру, роль руководителя многократно возрастает в ситуациях, когда возможности для развития компании в рамках отрасли ограничены, однако она обладает достаточными ресурсами (к примеру, она не ограничена временем и не имеет значительных задолженностей).

И наконец, кадровые перестановки часто должны производиться в ответ на прекращение организационной преемственности. К этой категории относятся запуск нового бизнеса, осуществление слияний и поглощений, разработку и воплощение новых стратегий, снижение результативности и проблемы управления ростом и успехом.

Давайте последовательно рассмотрим эти сценарии и оценим, что нужно делать каждому из них с точки зрения кадровых изменений.

### Запуск нового бизнеса

Компании либо растут, либо умирают. Один из важнейших путей роста для большинства компаний – это развитие новых направлений бизнеса (которое, впрочем, сопровождается большим процентом провалов). Многие компании при запуске нового бизнеса решают нанимать внешних сотрудников. С одной стороны, это может быть оправдано, поскольку сторон-

ние сотрудники могут обладать знаниями определенной отрасли и демонстрировать примеры успешной работы в ней. С другой, это оправдано далеко не всегда. Успешный запуск нового бизнеса требует от руководящей команды умения эффективно справляться с политическими, социальными и культурными вопросами внутри материнской компании, а с этими вопросами лучше всего могут справиться именно работники самой этой компании. Иными словами, когда запуск нового направления требует кадровых изменений, лучше всего должным образом рассмотреть обе категории кандидатов – и внутренних, и внешних.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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