

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»¹⁶⁰.

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 выборы¹⁶¹.

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»*.

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,

* Cowen T. Stubborn Attachments: A Vision for a Society of Free, Prosperous, and Responsible Individuals. Stripe Press, 2018.

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.

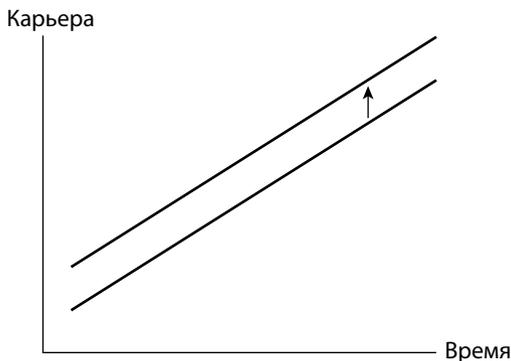
Есть старая пословица (известная во многих вариантах): «Дайте человеку рыбу, и он сможет прокормить себя один день. Научите его ловить рыбу, и он сможет кормить себя всю жизнь». Нам кажется, что это поразительно неамбициозная цель! Ценность обучения ловле рыбы не так уж и высока — это сразу видно по 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

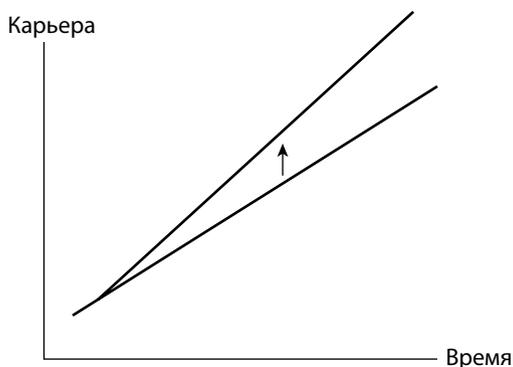
лучше». Все это повышает траекторию развития, а по пути вы вдобавок научите тысячи сотрудников, как ловить рыбу или иным способом внести свой вклад в данный процесс. Всегда думайте о том, как выйти на следующий уровень и научить тому же других.

Если вы когда-либо всерьез цитировали дурацкую поговорку 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 подопечный¹⁶².

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 выбрать¹⁶³.

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 вкуче 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 судьба¹⁶⁴.

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 студентов¹⁶⁵.)

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 интересуется 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.