

## ➔ Как нанять эффективного руководителя департамента продаж в «B2B»-компанию



Алла Коняева,  
канд. психол. наук, партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры»

**В четвертой части статьи продолжается описание процессов интервьюирования, по результатам которых рекрутер отбирает финалистов, рекомендованных заказчику для участия в конкурсе по открытой вакансии**

### Глубинное интервью

Итак, рекрутер поворачивает к себе частично заполненную кандидатом Регистрационную форму и сообщает, что пришло время послушать его рассказ о себе. И дает развернутую подсказку:

*— Рассказывать нужно в прямом хронологическом порядке, начиная с получения высшего образования — где учился, почему именно этот вуз выбрал, как учился, чему научился, кому может сказать «спасибо» за то, что научил. Какой была первая работа, как получил ее, что умел, а чему пришлось учиться, за что хвалили, за что ругали, почему ушел и как попал на следующее место. И так, постепенно, мы будем продвигаться по вашему трудовому пути — вплоть до сегодняшнего дня, а затем рассмотрим мотивы*

*поиска новых предложений. Мы закончим ответами на вопросы: «Каковы сегодняшние пожелания/требования к работе?» и «Почему готовы рассматривать данную вакансию?».*

(Текст-подсказку нужно выучить наизусть, чтобы каждый раз не отвлекаться.)

Затем рекрутер передает инициативу кандидату. Первые пять минут он никоим образом не должен прерывать свободное изложение авторской версии рассказа о себе! Не исключено, что за это время соискатель успеет «пробежаться» по всей своей биографии — формально перескажет резюме. Ничего страшного: у рекрутера есть возможность сделать «конец истории началом».

Какую же пользу получает соискатель от «пробного прогона»? Обращение к за-

Начало статьи см. МП №11, 12, 2013. МП №2, 2014.

рианту — «визитной карточкой» биографии, в первую очередь — первичное замечание — фактами. Озвучивая факты (субъективно — факты), кандидат ничего, кроме фактов, не получает от интервьюера, ни оценок, ни рекомендаций, ни поощрений — безоценочно-принятия<sup>1</sup>.



пульсивного вменяемого/заготовленного кандидата. Рекрутер также укрепляет уверенность кандидата в этом времени проделанную работу: кандидат таким образом, на каком-то этапе, может продемонстрировать различия между «парадной» и «реалистичной», кото-

✓ выбирает среди привычного для соискателя набора понятий те, которые покажутся ему привычными, поэтому будут правильно поняты, и конструирует из них образец для последующего повтора (включающий ответы на вопросы, как и почему на работе происходило именно это, а не другое событие);

✓ определяется, какой метод воздействия необходимо будет использовать, чтобы помочь кандидату перейти от «парадной» к более-менее реалистичной картине рабочего прошлого.

То есть на самом деле эти первые пять минут — важнейший подготовительный этап перехода к доверительному общению через погружение в воспоминания о том, как это было «там и тогда».

Рекрутеру, слушающему формальный рассказ, нужно помнить, что соискатель вакансии вовсе не обязательно стремится ввести его в заблуждение, когда акцентирует внимание на названиях компаний и должностей, перечислении «функционала» вместо поиска первопричин и последствий рабочих поступков. На самом деле причины злоупотребления формализацией часто кроются в том, что он не умеет делать это иначе:

*Во-первых*, кандидат может просто не иметь хорошей, «правильной» самопрезентации. Стесняясь показаться неподготовленным, он пытается быстрее «проскочить» спонтанный рассказ, настойчиво предлагая рекрутеру задавать уточняющие вопросы. То есть в этом случае сопротивление обусловлено страхом «предстать не в лучшем виде». Помогая человеку преодолеть тревожность, рекрутер предлагает себя в

1. (Из Wikipedia.) — такое отношение к человеку, которое не зависит от каких-либо условий, но является целостным образом. В противоположность ему такое отношение к человеку, которое существует только в том случае, если он соответствует неким условиям, называется «условным» принятием. Понятие безусловного принятия является важным элементом ряда философских, религиозных и психологических концепций. (Из Wikipedia.)

роли а) помощника для анализа опыта и б) соавтора содержательного рассказа о себе, создаваемого «здесь и сейчас». Это совместное творчество он позиционирует как «счастливую возможность составить с помощью профессионала хороший рассказ о себе для будущих самопрезентаций».

*Во-вторых*, кандидат может считать, что его роль в процессе интервьюирования *должна быть* пассивной. Возможно, за этим стоит ранее сформировавшееся убеждение, что работодатель будет прилагать усилия, задавать на интервью уточняющие и наводящие вопросы, дабы раскрыть его опыт и профессиональные достоинства... Рекрутер должен развеять это заблуждение: в действительности уровень заинтересованности клиента в нем, как соискателя, будет тем выше, чем больше усилий сам кандидат приложит для полного раскрытия своего опыта и компетенций.

Имеет смысл еще раз уточнить: на личное интервью к рекрутеру попадают лучшие из откликнувшихся соискателей — «неформат» и «неадекват» выбракованы ранее (в процессе анализа резюме и проведения телефонных интервью). Отобранные «лучшие», как правило:

- ✓ слышат разумные аргументы о пользе активного анализа собственной трудовой биографии;
- ✓ принимают исследовательскую установку в отношении себя как профессионала в качестве единственно нормальной.

Именно поэтому, когда рекрутер правильными словами и в понятной форме

предлагает соискателю вновь «пройтись» по его трудовой биографии, но уже не спеша и подробно, с остановками на уточняющие вопросы по каждому недораскрытому или непонятому фрагменту, возражений не возникает. Эта ситуация создает идеальные условия для присоединения к интервьюируемому, формирования «раппорта»<sup>2</sup>.



Здесь начинается магия: совместный опыт доверительности помогает исследовать психологическое пространство и жизненное время человека, последовательно разворачиваются отдельные фрагменты его внутреннего мира, высвечивая для совместного рассмотрения самые потаенные уголки прошлого. При этом рекрутер лишает себя права на собственное видение ситуации и оценочные интерпретации, — его личность полностью «растворяется» в интервьюируемом. Задачи рекрутера на этом этапе представлены в *таблице*. ➔

<sup>2</sup>**Раппóрт** (от франц. *rapport* — отношение, связь) — тип связи и связь между людьми, характеризующиеся наличием взаимных позитивных эмоциональных отношений и определенной мерой взаимопонимания. Понятие обычно употребляется для характеристики связи, которая устанавливается: 1) в любых положительных отношениях людей; 2) в близких межличностных отношениях; 3) в функциональных отношениях людей в естественных или искусственных условиях, в том числе для характеристики контакта: а) между исследователем и исследуемым; б) гипнотизирующим (гипнотизером) и гипнотизируемым в) психоаналитиком и пациентом.

**Задачи рекрутера**

№ п/п	Задача	Пояснение
1	Νερόδαυ	<p>Γ άυ=Γ ί άί — άυότ άί άί — Γ άάυεά άάάπύ Γ άάί ηόάοτ =Γ ί. ×οί άύ όηέυόδαυ «έηοεί Γ όρ» (έέέ ί Γ όάάί Γ όρ) έηοί όερ, Γ όάεί Γ :</p> <p>1) άί όόόάί Γ ά όάηηέαάεδυή, Γ άηόδτ έδυήγύ Γ ά «Γ ί ότ έ ηί άί άί έγ» έί όάδ-άυρεόόάι Γ άί ;</p> <p>2) ηί άί άάέυί Γ άάέί έέδτ άάου άί όόόάί Γ άί άί άάάί όέό Γ ί έό=άί Γ ί έ έί ότ ότ άόέε;</p> <p>3) άί έηύάάου όηέυόάί Γ ί ά — άόέαάέυί Γ ί, Γ ό Γ άόάί άί έέό, Γ ά έήί άί γγ ηόόέοόόό όόά.</p> <p>Άηέε ό όάέδóóάδ ά Γ έό=έονγ όάάδάέάάου ηί ηοί γί έά όάηηέαάέάί Γ ί ηόέ ά όά=άί έά Γ άηεί έυέέό Γ έί όό, όί Γ ί ηί Γ άάό άί έηύάάου όηέυόάί Γ ί ά ηί ό έ άά ηεί ότ ηούρ, η έάεί έ ηί έηέάόάέυ άί άί όεο. Γ άόέαάέυί Γ ί άηόόάέά-ρónγ «Γ ί άδά-» έ «Γ ί άάάόάάέυί ύά» όάόάέόάδενόέέέ όά=ε: έί ότ Γ έδτ άάί έά, όάί Γ , όάί άδ άί έί ηά έ ό. Γ .</p> <p>Ά όάσέυόάάά άί Γ ί ότ ηύ έ Γ όάάου Γ ά=έί άρò άάό=άου όάέάέόάέυί Γ «ηεί ότ Γ ί Γ ί»<sup>3</sup>. Έί Γ ί άάά όάέδóóάδ άάάά Γ ά=έί άάό Γ ί όάά=όάηόάί άάου — =ότ έί άί Γ ί Γ ί ότ άάό=έό ά ηέαάορύέέ Γ ί Γ ί άί ό</p>
2	Όέεηέδτ άάου άί έί ά-Γ έά Γ ά Γ άί άέάάί Γ ύό Γ άδάότ όάό	<p>Έάέ Γ όάάέεί, γότ Γ άδέάδύ έάεί άί -ότ άί άί έί άί ηί άύόέγ, άέέδύοί άί Γ ί Γ έά Γ ό όάέτ Γ άέυί Γ άί Γ ί ηί άί άί έγ. Γ άί όέτ άδ, έί όάδάυρεόόάι ύέ Γ ά-ηεί έυεί όάσ έηί Γ έυόόάό γί έόάό «ηόόάι Γ ύέ» ά ηάι ύό όάί ύό ηέόά-όέγδ — Γ ί έηύάάγ άέάσ, Γ ί ότ άόέο, έέέάό, Γ ί άί ηού έ ό. ά. Γ άί άοί άέί Γ άόέέηέδτ άάου γότ ηεί άί (έέέ άί Γ ί Γ έδύ), =ότ άύ έηί Γ έυότ άάου ά άάέυί άέόάι</p>
3	Γ ηοάί άάέέάάου όάηηέασ άέγ ότ άί, =ότ άύ άέόάάά Γ ί άόόσέυήγύ ά άί ά=έί Γ ά όάάί =άά ηί άύόέά	<p>Γ άί όέτ άδ, όάέδóóάδ έηί Γ έυόόάό ηεί άί «ηόόάι Γ ύέ» άέγ έηηέαάί άάί έγ όάάί =άέ ηέόάόέέ:</p> <p>— <i>Давайте вы меня ориентируете точнее. Если бы я охарактеризовала нового клиента как «стремного», как Вы думаете, что бы я имела в виду? Что Вам нужно было бы предусмотреть на этапе планирования знакомства с ним? Как бы Вы поняли, что что-то с ним «не так»? Как это могло бы проявиться? Как (когда) бы Вы это почувствовали?</i></p>
4	Άάάί άέδύ έί όάδάυρεόό-άί Γ άί ά άί ηί Γ ί έί άί έγ, έηηέαάόγ άηά Γ ί άάέυ-Γ ί ηόέ <sup>4</sup> Γ ί άάάέάάάι Γ άί .	<p>Γ ί όέτ άδ Γ ί Γ άόάάί έγ έάί άέάάά ά άί ηί Γ ί έί άί έά Γ ί ηί άύόέε:</p> <p><i>Интервьюируемый: «...вот тогда меня и назначили руководителем отдела».</i></p> <p><i>Рекрутер: «Помните, когда это было? Зима, осень?»</i></p> <p><i>И.: «Ранняя весна, но резко потеплело. Я помню, вышел на крылечко, покурить...»</i></p> <p><i>Р.: «Что видели вокруг? А что чувствовали, помните, холодно было?»</i></p> <p><i>И.: «Да нет, солнце ярко светило. А я растерялся. Мысли — я же не умею быть начальником. Что ребята скажут?»</i></p>

<sup>3</sup> **Сингонность** (греч. *tonos* – напряжение) – проявление высокой эмоциональной реактивности, откликаемость на происходящее, чувствительность к настроению других людей. Синонимы: отзывчивость, откликаемость, созвучность

<sup>4</sup> **Μοδαλνότητ** – принадлежность отражаемого раздражителя к определенной сенсорной системе; качественная определенность ощущений. Моδαλνότητ обусловлена строением органов чувств и особенностями воздействующей на них среды. Список моδαλνότητ: визуальная; аудиальная; кинестетическая; болевая.

→ Постепенно – через неоднократное обращение к мыслям, чувствам, ощущениям, сопровождавшим события жизни интервьюируемого, сконструированный рассказ кандидата о себе перетекает в глубинное воспоминание.

**Управление вниманием – метафоры – остановки – управление воспоминаниями...**

Какие же внутриличностные механизмы обеспечивают надежность и стойкость присоединения и «совместного входа» в память? Для иллюстрации психолог Евгений Доценко использовал удачную метафору: «Представьте себе защелку, у которой обе контактные пластины – электромагниты. Включаться и отключаться обе стороны могут независимо друг от друга. Стойкое присоединение основано на привлечении мотивационной энергии обеих сторон и без этого немыслимо»<sup>5</sup>.

Постепенно рекрутер начинает понимать «картину мира» соискателя – во всей полноте присущих ему психофизиологических особенностей и ценностных установок, знаний, умений и навыков, специфике образа «Я».<sup>6</sup> А главное – он начинает воспринимать рабочие ситуации как ряд привычных («хронических») поступков.

Конечно, для этого и интервьюируемый, со своей стороны, столь же сильно должен хотеть, чтобы рекрутер его правильно понял! А значит, подробно раскрывать каждый фрагмент своей трудовой биографии. Взаимное стремление исследовать ее «глубь и ширь» поможет создать развернутую и одновременно конкретизированную «карту» профессиональной жизни кандидата.

Что в это время происходит с интервьюируемым?

а) он вспоминает свои успехи;

б) анализирует их первопричины – почему его продвигали, какую пользу он приносил своей компании, почему происходили ошибки и неудачи, как они переживались;

в) осознает привычные для себя алгоритмы решения проблемных ситуаций, причины привычных поступков, излюбленные методы преодоления преград и т. д.



Особенно подробно обсуждаются причины и обстоятельства ухода с работы – каждый случай отдельно. Впоследствии анализ этих историй ухода, выделение повторяющихся причинно-следственных связей позволит рекрутеру выявить несовместимость целей, психологического климата, властных стилей, рабочих задач и т. д. с

<sup>5</sup> См. Доценко Е. Л. «Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита». М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997.

<sup>6</sup> Образ «Я» или «Я»-концепция (англ. – *one's self-concept, self-construction, self-identity* или *self-perspective*) – система представлений человека о самом себе; осознаваемая, рефлексивная часть личности. Эти представления о себе самом в большей или меньшей степени осознаны и обладают относительной устойчивостью.

ожиданиями и возможностями адаптации к новому у данного человека. В будущем это поможет предусмотреть и, возможно, предотвратить ошибки найма (неправильный «ввод» новичка в компанию и пр.).

«Почему? Как? Из-за чего?» — вот главные вопросы, на которые должны быть получены ответы по итогам совместного исследования трудового пути кандидата. Именно эта информация необходима для того, чтобы адекватно оценить «совместимость» требований новой вакансии и «активов» соискателя:

- ✓ уровня его профессионализма;
- ✓ наличия необходимых навыков, наработанных деловых контактов и пр.;
- ✓ гибкости (умения применять компетенции в разных бизнес-процессах);
- ✓ карьерного потенциала (как и за счет каких возможностей он сможет продвигаться);
- ✓ потенциала развития (чему он будет учиться и каких успехов сможет добиться);
- ✓ личностного потенциала — волевого, эмоционального, интеллектуального (умение переживать неудачи, справляться с рабочими проблемами, вырабатывать алгоритмы успешных решений и т. п.).

Последовательно рассматривая все без исключения предыдущие места работы, рекрутер совместно с кандидатом исследует основные обязанности, которые тот выполнял на сопоставимых должностях. Здесь тоже нужны замены в языке: все формальные штампы типа «работа на компьютере», «подготовка контрактов» и т. п. нужно заменить описанием своих действий при выполнении конкретных рабочих задач. Таким же образом описываются и собственные взаимоотношения с руководством, подчиненными и т. д. В результате такого «лингвистического переформатирования» человек нередко

впервые с удивлением осознает присутствие ему алгоритмы решения рабочих проблем.

×0ī áŭ «ðàçááðī òòŭ» èàèī í è-í ŭá ðà-ðàèòáðèñòèèè à ñáŭçí ŭé í í áðī áí ŭé ðáñ-ñèàç, èí ðáðáŭçáð ì í æáò èñī í èŭçī ááòŭ ðàçí ŭá ì áòī áŭ. Áī ò, í àí ðèì áð, èàè ì í æ-í í «ðàçáí áí ðèòŭ» -áèī áàèà, èñī í èŭçŭŭ í ðèàì «áī ááááí èá áī ááñòðáà»:

*Рекрутер: Когда вы упомянули подготовку контрактов, Вы имели в виду замену реквизитов одного клиента на реквизиты другого?*

*Интервьюируемый (с иронией): Нет, сначала я составляю план переговоров с клиентом — подробно записываю, что хочу получить в итоге, какие условия в контракте для меня обязательны, какие просто желательны (ими я могу и поступиться в процессе торга). Потом проверяю свой план — вместе с юристом и финансовым директором, чтобы не было ошибок. Я всегда тщательно готовлюсь к переговорам.*

*Р.: Очень интересно, расскажите все с самого начала, ведь это ваш важнейший профессиональный актив, правильное понимание и оценка которого для меня чрезвычайно важны.*

По завершении обсуждения оба исследователя (и рекрутер, и соискатель) должны получить достаточно отчетливое представление о мотивах, которыми определялись а) рабочие поступки кандидата и б) в конечном счете — индивидуальная конфигурация его трудового пути.

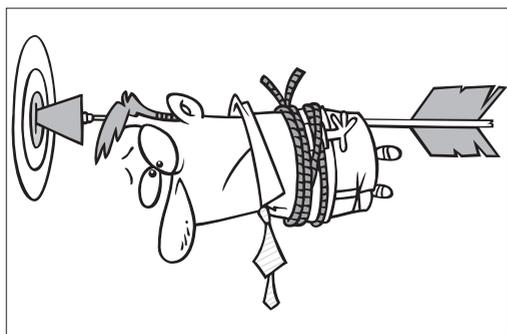
Эти данные помогут:

- 1) правильно «примерить» вакансию к кандидату;
- 2) сконфигурировать ожидания кандидата в соответствии с возможностями работодателя.

Если в процессе совместного обсуждения соискатель и рекрутер не пришли к

пониманию того, каким компаниям могут быть интересны его образование и опыт, знания и компетенции, полезно полностью переадресовать эту задачу кандидату, предложив ему:

1) составить список интересных для него работодателей;



*Продолжение следует*

2) уточнить — чем он может быть для них полезен, что может сделать.

Этот список будет использован для повторной «примерки» вакансии к кандидату. Обсуждая достоинства разных работодателей, собеседники должны:

- ✓ понять, соответствует ли данная вакансия ожиданиям и возможностям этого специалиста;
- ✓ выявить ранее незамеченные конкурентные преимущества данного соискателя.

Пока идет исследование (и переформатирование) рассказа кандидата о себе, в этот процесс предстоит встроить диагностику заказанных клиентом 2–3 компетенций.

*Рисунки: Рон Лейшман*

