

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



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

Как правильно ввести в компанию нового руководителя департамента продаж? Вопрос не праздный, поскольку одной из причин досрочного ухода нового топ-менеджера часто становится именно плохая организация адаптации и социализации...

Почему так важны первые дни/недели на рабочем месте? Большая часть наших впечатлений в этот период складывается из эмоциональных переживаний, которые проходят помимо привычного логического контроля. (Именно поэтому так трудно изменить то самое «первое впечатление».) Кроме того, в будущем этот эмоциональный фон становится неотъемлемой частью «образов», откладывающихся в памяти. Вхождение в новый коллектив, знакомство в деталях с ситуацией в компании и новыми обязанностями неизбежно порождают некоторую тревогу (как бы ни старались все участники соблюсти объективность, реальные впечатления практически всегда отличаются от «демоверсии», кото-

рую «предъявляют» кандидату на интервью). Кроме того, нередко возникают вполне обоснованные сомнения в эффективности (и даже применимости) привычных алгоритмов действий в новой среде. Дополнительный стресс включает защитные «фильтры», которые, в свою очередь, тоже заметно искажают восприятие реальности.

Конечно, не всегда ситуация становится критичной, большинство людей как-то справляются с проблемами «входа» (более того, «высокая адаптивность», безусловно, входит в перечень обязательных требований к кандидату на позицию «директор по продажам»). Но если речь идет о человеке, срочно необходимом организации, от полноты реализации всех возможностей

Начало статьи см. МП № № 11-12 2013, № № 2-10 2014.

которого зависит ее успех и даже выживание, стоит подумать и о превентивных мерах для смягчения неизбежного стресса. Пренебрежение возможностями для уменьшения рисков процесса ввода нового топ-менеджера — недалекое решение...



Отвечая на ироничное: «Зачем нанимали не стрессоустойчивого?», — замечу следующее:

Во-первых, хороший руководитель не должен быть «бесчувственным». А для нормального человека вхождение в новый коллектив, освоение нового вида бизнеса, включение в решение новых амбициозных задач — это вызов! Это проверка буквально «в бою» его квалификации, опыта, управленческих навыков и лидерских качеств. Конечно, подобное испытание вызывает сильные переживания. В такой ситуации тревога и легкая растерянность — скорее показатель «нормальности» новичка, но никак не профнепригодности.

Во-вторых, положительные эмоции первых дней способствуют формированию приверженности! Разумеется, в новую ком-

панию сотрудник приходит с намерением остаться, поэтому готов упорно трудиться и прилагать значительные усилия для достижения успеха в решении задач испытательного периода. Следовательно, если организация хочет как можно быстрее получить отдачу от нового управленца, она должна развивать с ним такие отношения, чтобы с первых часов/дней/недель ему хотелось трудиться упорно, с энтузиазмом, применяя все свои компетенции. В такой ситуации ранняя констатация ошибочности сделанного выбора может снизить лояльность не только новичка, но и всего коллектива.

Чем можно помочь менеджеру на этом этапе? Подсказки для этого можно найти в ожиданиях кандидата, зафиксированных в психологическом контракте на входе в компанию. Чаще всего новичок акцентирует внимание на следующем:

- ✓ обращаются ли с ним справедливо с первых минут пребывания на новом рабочем месте (правильно ли он представлен коллективу, проинформирован ли о том, как поступать в рискованных ситуациях и т. п.);
- ✓ предприняты ли надлежащие меры для того, чтобы он не сомневался (безо всяких на то причин) в своей профессиональной состоятельности;
- ✓ совпадают ли потребности организации в его знаниях, опыте, навыках, сфере ответственности, заявленные на этапе вступительных переговоров, с тем, что он слышит от руководителя в первые рабочие дни;
- ✓ соответствует ли наименование должности, должностная инструкция и содержание работы реальным полномочиям, обстоятельствам и ресурсам вверенного ему подразделения;
- ✓ сообщили ли ему о принятой в организации системе наказаний, и счел ли он ее справедливой, а также совпадает ли мера ответственности и наказание за рабочие ошибки масштабу последствий;

✓ подготовлено ли рабочее место (есть ли необходимые средства коммуникации, доступ к рабочей информации, средства передвижения и пр.);

✓ соответствуют ли реальные границы, в которых он имеет право реализовывать свои способности решать рабочие проблемы, предварительно оговоренным;

✓ получил ли он в требуемом объеме стартовую информацию, полномочия и ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач;

✓ все ли сделано со стороны руководства, чтобы он получил кредит доверия у подчиненных и коллег;

✓ правильно ли передается ему информация от старожил («как это у нас бывает»), не стал ли он объектом манипуляций;

✓ есть ли признаки того, что собственники и руководитель выполняют «стартовые» обещания по вознаграждению;

✓ ознакомили ли его с особенностями организации быта и проведения неформальных мероприятий (особенно тех, где реализуются «иерархические властные диспозиции»).

Например, если вход новичка в коллектив совпал с каким-то локальным юбилеем/празднованием, то, не зная внутренних правил, он с высокой долей вероятности может оказаться неприятно «чужим».

Кто должен отвечать за адаптацию нового руководителя? Разумеется, в первую очередь, его непосредственный начальник (для директора по продажам — руководитель компании). Но неплохо бы и назначить специального сотрудника (например, из числа эйчаров), ответственного за успех первого рабочего дня. «Встречающий» должен помнить, что каким бы внешне уверенным ни выглядел новый руководитель, он обязательно

но испытывает тревогу — в большей или меньшей степени. Конечно, есть люди, которые неплохо овладели правилами маскировки неуверенности в новых ситуациях:

а) выглядят хорошо информированными и компетентными;

б) ведут себя уверенно, хорошо умеют устанавливать контакт и «производить впечатление»;

в) вдумчиво отвечают на вопросы о способах решения рабочих проблем, причем формулируют свои предложения на «понятном» языке и в таких выражениях, которые облегчают их психологическое принятие окружающими;

г) предвидят типичные аргументы и возражения, знают устойчивые предпочтения/стандартные эмоциональные реакции большинства на социально одобряемое поведение — и действуют в рамках этих ожиданий.

Но даже если человек демонстрирует высокий уровень коммуникативной компетентности, это не значит, что он не испытывает тревогу. Поэтому первую встречу с подчиненными/партнерами необходимо тщательно планировать (в идеальном случае она должна нейтрализовать действие стрессогенных факторов). Что для этого понадобится ответственному за адаптацию?

1. Информация о том, когда ключевые персоны смогут представить новичка сотрудникам.

2. Сведения о ситуации в коллективе:
 ✓ как сотрудники подразделения в целом относятся к входу нового руководителя;

✓ как они отреагировали на профилактическую антимобинговую беседу (если таковая проводилась);

✓ есть ли группа риска — те, кто может саботировать вход (кто именно, возможные негативные реакции/действия/провокации и т. п.).

3. Четкое представление о том, что именно ему вместе с новичком предстоит сделать

в первые часы в организации, а также понимание того, «как это принято делать у нас».

4. Готовность быть приветливым и оказывать запрашиваемую помощь.

5. Полномочия обеспечить для новичка логистику:

- ✓ предоставить транспорт (если он сразу же должен отправиться на другую производственную площадку) и сопровождающего (если добраться до нее непросто);

- ✓ распечатать подробную схему движения по территории.



Равномерная, неспешная и целенаправленная деятельность — отличное «противоядие» против нервозности первых дней.

Несколько замечаний по порядку работы. Сначала нужно помочь новичку с оформлением на работу. Для этого лучше скомплектовать всю документацию, необходимую для прохождения формальных процедур. Можно к каждой форме/бланку прикрепить краткие инструкции, в которых изложено, что, как, когда и кому нужно возратить заполненным (это существенно экономит время).

Затем нужно выделить время для знакомства новичка с компанией. Не стоит излиш-

не обольщаться наличием «Книги сотрудника». Даже если в ней есть все необходимые пункты для качественной презентации, устное объяснение быстрее усвоится. Поэтому лучше подготовить укороченную версию — пересказать «своими словами» все пункты этого руководства (можно схематично, но при этом показать, где искать информацию обо всех вопросах в деталях).

План знакомства с компанией и условиями работы *см. в приложении.*

Почему так важно знакомить с этой информацией лично? Новичок может пока просто не понимать, какая информация действительно окажется важной лично для него в первые дни/месяцы работы. Но знание того, что она есть и доступна для более внимательного изучения (при необходимости), придаст ему уверенности, а организации — авторитета.

Чего не должно быть в этой беседе? Гарантий, что все будет исполняться, как обещано. Но при этом именно встречающий должен быть наглядным примером благополучия сотрудника в данной организации. Рассказ о том, какие нормы корпоративной жизни приятно удивили его самого в первые дни работы, станет лучшим успокоительным средством для тревожащегося (конечно, если комментарии будут искренними).

Непосредственный руководитель — не менее важная персона в формировании первичной лояльности нового менеджера. Именно он должен провести подготовительную работу:

- ✓ в подразделении, которое передается под управление новому менеджеру;

- ✓ с членами высшего руководящего звена компании.

Такая подготовка решает много задач. Не претендуя на полный перечень, опишу некоторые из тех, что упоминали соискатели вакансий:

• **Снизить страх перед возможным изменением сложившегося распределения статусов и ролей.** Для того чтобы занять комфортную позицию в команде, многие сотрудники приложили немало усилий, потратили много времени. Авторитет «умного», «строгого», «новатора», «справедливого» часто нарабатывается годами, отношения цементируются взаимными «пристройками» и компромиссами. И вот в сложившуюся группу войдет новый человек, который может внести нежелательные изменения в привычную «табель о рангах». Игнорировать тревоги грядущих перемен безрассудно. Поэтому в подготовительной беседе руководитель должен изначально позиционировать новичка не как возможного соперника, который может «перетянуть на себя одеяло», затмить остальных, а как коллегу, полезное и необходимое звено единой цепочки, работающей ради достижения общих целей.

«Не поверят!» — слышу голоса скептиков. Здесь многое зависит:

✓ от уровня развития у инициатора обсуждения таких компетенций, как «воздействие и влияние» и «командное лидерство», а также

✓ от того, сколько времени и усилий он вложит в подготовку к этому важному собранию.

Если у руководителя есть четкое видение того, чем приход нового человека будет полезным, это сможет в некоторой степени уравновесить исходно негативную установку возможными выгодами. Например:

✓ разгрузка от временно переданных задач;

✓ снятие дополнительной ответственности;

✓ новые идеи/контакты и пр.

Во многих организациях для подобных ситуаций есть наглядные, причем хорошо всем известные примеры. Ведь как часто случается? Предыдущий работник уже уво-

лился, а нового еще не нашли или пока проводят кандидата через процедуры отбора. В этот период обязанности и ответственность уволившегося равномерно (или не очень) распределяются между оставшимися сотрудниками. Конечно, они устают, поскольку не очень компетентны в решении «чужих» вопросов и боятся совершить ошибки. Сделав акцент на этом, руководитель сможет «перенастроить» ожидания «старожилов». Кроме того, ему стоит:

✓ прямо сказать о неизбежности ввода новичка, а также

✓ подчеркнуть, что даже если коллектив не любит новеньких, то это вовсе не означает, что компания не будет нанимать на работу нужных профессионалов.

При предъявлении сильных аргументов большинство сотрудников, как правило, принимают неизбежную реальность.

• **Подготовить коллектив к принятию новичка.** Для этого нужно объяснить, что чем радушнее будет прием, чем меньше от нового коллеги будут отмахиваться и чем больше объяснять, что к чему, тем быстрее он сможет адаптироваться и начать полноценно работать. Выгоды тут могут быть как индивидуальные, так и групповые. Например:

✓ разгрузка от дополнительных обязанностей;

✓ отдел маркетинга сможет, наконец, получить от продавцов столь необходимую для планирования информацию;

✓ финансовый директор — наладить дисциплину отчетности;

✓ заместитель руководителя департамента продаж — сходить в заслуженный отпуск и пр.

Если хорошо поискать, выгоды от введения в структуру высокопрофессионального специалиста всегда найдутся. Ну и, конечно, не стоит преувеличивать пользу от быстрого введения в строй нового «штыка», лучше ограничиться правдивым анализом.

• **Профилактика моббинга**¹. К моббинговым формам поведения обычно относят следующие действия (цитирую категоризацию А. В. Соловьева):

✓ провокационные вопросы, недостоверные утверждения, демонстративное сомнение в уровне профессионализма и компетентности нового менеджера;

✓ завязывание дискуссий с целью демонстрации своего превосходства в опыте и знании особенностей бизнеса именно этой организации;

✓ блокирование самостоятельных решений, прерывание на полуслове, регулярно высказываемое недоверие к приводимым аргументам и выражение несогласия прежде, чем будут приведены все аргументы, игнорирование объективных и обоснованных доводов и т. д.);

✓ умышленное представление работнику неполной или частично недостоверной информации, требуемой для выполнения порученного задания, сокращение сроков их выполнения, нарочитая медлительность в принятии решений, относящихся к выделению необходимых ресурсов и полномочий;

✓ вспышки гневливости, имеющие скрытой целью провоцировать соответствующие защитные реакции.

«Зачем это обсуждать? Ведь и так всем понятно, что корпоративные нормы не до-



пускают подобного поведения. Да и в «Книге сотрудника» всегда можно прочесть принятые этические стандарты», — изумится читатель. В ответ на это возражение можно привести широкий спектр аргументов от «береженного Бог бережет» до «гладко было на бумаге, да забыли про овраги». Мой опыт подсказывает, что подготовка коллектива к вводу нового сотрудника — подходящий момент для того, чтобы провести с подчиненными психогигиену (оптимизировать взаимодействия в коллективе). Нормальные люди противятся такому профилактическому мероприятию не будут (конечно, если в коллективе не царит привычная групповая склока или непримиримое противостояние, а такое тоже, увы, бывает), а тех, кто недоволен сложившимся стилем общения, оно поможет удержать от увольнения.

Моббинг (от англ. *mob* — толпа) — форма психологического насилия, травля сотрудника в коллективе, как правило, с целью его последующего увольнения. Понятие «моббинг» (или «психологический террор») в начале 1980-х ввел доктор Ханс Лейман по результатам исследования психологического климата в шведских компаниях, определив его как «систематически повторяющееся враждебное и нездоровое отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека». Лейман описал 45 вариаций поведения, типичных для моббинга: утаивание необходимой информации, социальная изоляция, клевета, распространение необоснованных слухов, высмеивание и пр. Затем специалисты выделили основные виды моббинга: вертикальный (боссинг) — от начальства, или соответственно от подчиненных, и горизонтальный — от коллег, а также основные причины подобного поведения: зависть, желание унижить (ради удовлетворения, развлечения или самоутверждения), стремление подчинить, месть... Впрочем, иногда моббинг становится ответом коллектива на неприемлемое поведение сотрудника: излишняя самоуверенность, хвастовство, обилие жалоб, игнорирование корпоративных традиций, вызывающая манера поведения, воровство и пр. Тем не менее травля на рабочем месте — совсем не безобидное правонарушение; моббинг может привести к неврозам, психосоматическим заболеваниям, инфарктам и даже самоубийству, да и жертва, доведенная до отчаяния, может устроить расправу над мучителями. (Из *Wikipedia*.)

Антимоббинг лучше позиционировать как психологическую проработку «нежелательного будущего». Конечно, в ответ на такое предложение неизбежно кто-нибудь заявит: «Да мы ж ребята-молодцы! Да чтоб дедовщина? — Да ни в жисть!..»

Чтобы избежать повторения моббинга, нужно:

1. Проанализировать:

✓ Что чаще всего провоцирует неприятие новичка в первые дни/недели?

✓ Какие привычные механизмы отторжения включаются?

2. Выяснить, «как это бывает» — с чем подобным люди сталкивались ранее в других организациях? Вспомнить, как объясняли себе это?

3. Рассказать о подобном опыте — кому что пришлось испытать, как говорится, «на собственной шкуре»?

Всем приверженцам защитных образов «группового Я» можно предложить смоделировать ситуацию, когда новый руководитель уже работает. При этом важно не дать людям сбиться — начать рисовать картинку, где их поведение будет соответствовать иде-

альному «Я». Для этого погружение в будущее обязательно должно включать переживания прошлых негативных образцов группового поведения:

✓ А помните, как мы...?

Причем примеры должны отсылать к общему для группы опыту. Конкретные примеры событий прошлого — вот лучшая основа для профилактики:

✓ Когда ты, Егор, пришел к нам в подразделение, то ты, Петр, делал это, а Алексей — то. Помнишь, что для тебя было самым обидным? Как ты сигнализировал коллегам, что такое поведение надо прекратить?.. Что тебе помогло (или кто)?

Важно не позволить «потупить очи долу», приговаривая: да, «кто-то кое-где у нас порой» вел себя не лучшим образом, но это ж не система... Вернувшись к неприятным эмоциям, сотрудники смогут лучше распознавать такое поведение и создать эффективные способы для его блокады. Например: «Опять мы за старое...».

«Бирюльки!» — ухмыльнутся на мои призывы скептики. «Необходимая психогигиена», — согласятся профессионалы.

Приложение

План знакомства с компанией и условиями работы:

1. История компании, основные виды продуктов/сервисов, оргструктура и руководящий состав.

2. Условия найма:

✓ рабочий график и выходные, порядок предоставления отпусков (оплачиваемых и безоплачиваемых), сроки их планирования и порядок переноса;

✓ особенности негосударственных пенсионных программ, если таковые имеются (на кого распространяются, условия участия);

✓ виды страхования — корпоративного и добровольного (медицинское, жизни, от несчастного случая и пр.).

3. Система вознаграждения:

✓ структура оплаты, сроки и особенности выплат, вычетов и штрафов;

✓ порядок запросов о зарплате, возможности ее пересмотра;

✓ предоставление документов и справок по доходам для внешних инстанций (банки, посольства и пр.).

4. Учет рабочего времени:
 - ✓ порядок информирования об отсутствии (по болезни, по личным обстоятельствам);
 - ✓ традиции предоставления больничных листов, их оплата, максимально возможный срок;
 - ✓ особенности предоставления времени обеденного перерыва (работа пунктов питания, если они есть);
 - ✓ предоставление медицинской/скорой помощи на рабочем месте.
5. Правила:
 - ✓ внутреннего распорядка;
 - ✓ дисциплинарные процедуры (например, допустимая норма опоздания);
 - ✓ порядок вынесения дисциплинарных взысканий, принятые виды административных санкций и пр.
6. Оценка:
 - ✓ процедуры оценки соответствия работника в испытательный период;
 - ✓ периодичность плановых аттестаций;
 - ✓ используемые способы оценки (подтверждение квалификации, сбор мнения руководителей подразделений, ассесмент-центры, оценка «360°» и пр.).
7. Карьера/обучение/развитие:
 - ✓ правила и сроки карьерного продвижения;
 - ✓ основания, критерии отбора и порядок зачисления в кадровый резерв;
 - ✓ возможности для обучения и повышения профессионального мастерства.
8. Мероприятия по охране труда и технике безопасности.
9. Правила подачи жалоб и апелляций (например, в случае возникновения конфликтов, совершения неправоправных/дискриминационных действий и т. п.).
10. Льготы:
 - ✓ корпоративные мероприятия;
 - ✓ порядок предоставления путевок на оздоровление, материальной помощи и др.
11. Дополнительные возможности:
 - ✓ порядок пользования корпоративными средствами связи и интернетом;
 - ✓ политика предоставления корпоративного транспорта — кому, каким образом, как компенсируются транспортные расходы;
 - ✓ виды и размер компенсации командировочных расходов.

Рисунки: Рон Лейшман



Окончание следует

РЕКЛАМА

