

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



Алла Коняева,
канд. психол. наук, партнер Группы
компаний «Алла Коняева и партнеры» (Киев, Украина)

В этой части статьи мы сосредоточимся на том, как собирать рекомендации, с какими сложностями может при этом встретиться рекрутер и какие риски стоит заранее предусмотреть

Рекрутеры – не экстрасенсы-любители, а профессионалы-исследователи, поэтому они должны постоянно перепроверять свои предыдущие заключения, оценки и выводы. Чтобы собрать информацию о ключевых моментах в «профессиональной истории» соискателя, рекрутеры опрашивают его коллег и руководителей. Сбор рекомендаций – обязательный этап рекрутинговой технологии; они нужны для того, чтобы:

- ✓ убедиться в том, что прошлое специалиста «безопасно»;
- ✓ выявить дополнительные преимущества и/или слабые сигналы, свидетельствующие о потенциальных рисках.

Без этого нельзя считать выполнение услуги качественным.

В развитых странах институт профессиональных рекомендаций работает давно и вполне успешно. Конечно, нужно понимать, что сама по себе рекомендация – просто инструмент, она не может быть действенной:

- ✓ вне определенных ценностных рамок;
- ✓ без достаточно высокого уровня доверия в обществе;
- ✓ в отсутствии «рынка репутаций», который, в свою очередь, появляется при наличии структурированных сообществ профессионалов (со всеми их атрибутами: профессиональными стандартами, ассоциациями, институтами независимой оценки и т. д.).

К сожалению, в нашей стране пока не сложилась «культура рекомендаций».

Первую часть статьи см. МП №№ 11-12, 2013, №№ 2-8, 2014.

Об этом рекрутеру стоит постоянно помнить, чтобы минимизировать риски, неизбежно возникающие на данном этапе. Нужно учитывать, что риски при сборе рекомендаций неизбежны, ведь связаны они с несовершенством человеческой природы и конфликтом интересов, имманентно присущим этому процессу. Чтобы уменьшить количество ошибок, имеет смысл более детально разобрать механизмы их формирования.

Проблемы «сборщика рекомендаций»

Что отличает рекрутера-профессионала, который «правильно» (в соответствии с технологией) собирает рекомендации:

1. Он всегда различает *факты* и их *интерпретацию*, понимая, что первичные данные:

- ✓ искажаются органами чувств, эмоциями и рассудком (оценка, перегруппировка прочувствованного/воспринятого и т. п.);
- ✓ затуманиваются привычными «фильтрами» — стереотипами, установками и т. д.

2. Автоматически перепроверяет свои суждения о фактах с учетом их субъективной значимости, старается уточнить/скорректировать непротиворечивую «картинку», которую его разум выстроил на основе собранной информации.

3. Хорошо управляет своими эмоциями, может формировать у себя и у партнера позитивные ожидания от общения.

4. Постоянно развивает и оттачивает профессиональные навыки:

- ✓ «отстраивания» (диссоциации) от точки зрения собеседника и «погружения» (ассо-

циации) в нее; привычка «обувать и снимать сапоги» партнера по общению стала для него рутинным алгоритмом анализа ситуации, он сознательно отказывается от легкого пути априори выносить суждения о мотивации другого человека;

- ✓ установления рапорта;
- ✓ погружения собеседника в воспоминания о реально пережитом;
- ✓ применения встроенных вопросов (непрямых и прямых) и пр.

5. Постоянно отслеживает проявления групповой динамики¹ в малых группах (ролевые и властные «расклады», особенности предъявления себя группе и пр.), использует эти знания для анализа паттернов² взаимодействия людей в организациях.

6. Последовательно применяет освоенную технологию (все перечисленные выше знания, умения и навыки приносят пользу только в комплексе).

7. Имеет желание психологически подготовить собеседника, чтобы тот предоставил правильную информацию в нужном объеме, и всегда находит для этого время.

Конечно, не всегда (и не все) ошибки связаны с «инструментальными» аспектами деятельности рекрутера — в полной мере ему присущи и все человеческие слабости:

1. *Нежелание играть роль «глашатая плохих вестей».* Это тяжело эмоционально, да. Тем не менее нового работодателя необходимо информировать обо всех характеристиках, которые дали бывшему сослуживцу рекомендатели, в том числе и о неприятных. На первый взгляд, это вроде бы невыгодно рекрутеру, ведь он заинтересован в найме, но на самом деле, объективность

¹ Групповая динамика — совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы (образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад).

² Паттерн — привычная последовательность, алгоритм, повторяющийся шаблон, образец.

помогает ему уберечься от субъективизма. Неправильная оценка потенциала соискателя может привести его (а значит, и «заказчика») к неудачам — уже на этапе прохождения испытательного срока и адаптации в новой компании.

2. *Излишняя вовлеченность.* Заинтересованность (как в человеке, если он понравился, так и в завершении сделки) может включить защитные механизмы, которые преобразуют негатив в позитив. Коварство механизма вытеснения³ в том, что он не осознается, а потому протекает легко и незаметно: человек просто «не слышит» или «забывает» все, что существенно меняет информацию, делает ее безопасной.

Заметки рекрутера. Есть ли действенные механизмы борьбы с подобными естественными (свойственными нашей психике) искажениями? Единственный реально эффективный — это непрерывная работа над собой: самооценка и самопроверка, постоянная рефлексия.

3. *Стремление избежать дополнительных затрат — временных и психологических.* Если получены негативные рекомендации, то только наниматель вправе решить, как распорядиться информацией. Рекрутер при этом может выступать лишь в роли консультанта. Например, обратить внимание клиента на то, что представители предыдущего работодателя боятся ухода хорошего сотрудника, поэтому могут (не специально и даже не осознавая этого) характеризовать его негативно: не для того, чтобы очернить, а чтобы помешать трудоустройству коллеги на новом месте.

4. *Пренебрежение требованием фиксировать информацию,* в том числе при под-

готовке отчетов. Не раз слышала от собственников, что он «тексты длиннее, чем на страницу, не читает» (причем об этом упоминалось как о достоинстве). Как по мне, это крайне непродуктивная установка...



Но со стереотипами обыденного сознания провайдеру спорить сложно. Поэтому часто рекрутер «уходит от формализма», радостно идя навстречу «пожеланиям клиента». К сожалению, на практике это означает только одно: отсутствие письменных отчетов по рекомендательным звонкам. Тем не менее я считаю, что профессионал должен в такой ситуации ответить твердым «нет» — даже если клиент готов ограничиться устным отчетом! Почему? Готовя отчет по рекомендациям, рекрутер:

- ✓ еще раз перепроверяет свои выводы о том, подходит ли данный соискатель для решения проблем вакансии;
- ✓ обнаруживает пробелы и несостыковки в информации (чтобы их устранить, необходимо будет провести дополнительные интервью);

³ Вытеснение — один из механизмов психологической защиты. Заключается в активном, мотивированном устранении чего-либо из сознания. Обычно проявляется в виде забывания или игнорирования.

✓ углубляет свое понимание профессионального пути и личности кандидата;

✓ начинает понимать, как соискатель проходит через эмоционально сложные ситуации (это поможет подготовиться к возможным проблемам на этапе увольнения и во время испытательного периода).

Кроме того, если работодатель проигнорирует негативную информацию (такое часто бывает, когда соискатель уже понравился), потом будет меньше претензий к рекрутеру и требований бесплатной замены.

Рекрутер должен крепко-накрепко усвоить, что главный признак его профессионализма — долговременный успех кандидата в компании клиента, отсутствие отдаленных (через год-два) реплейсментов⁴. Стратегия, ориентированная на достижение сиюминутного успеха (любым способом «протянуть» своего кандидата), в конечном итоге проигрышна, поскольку ведет к потере квалификации и репутации на рынке.

Возможности и погрешности технологии

На подготовительном этапе интервьюеру нужно в первую очередь «разморозить» собеседника, добиться, чтобы тот эмоционально включился в ситуацию. Иначе на просьбу дать рекомендации включатся стереотипные реакции. Как это сделать?

Давайте сначала зафиксируем, что нам нужно, чтобы:

1) рекрементатель говорил правду, причем добровольно (спонтанно), без нажима и упрашиваний;

2) каждое оценочное суждение было проиллюстрировано конкретными поведенческими примерами.

Открытость, готовность делиться объективной информацией формируется в ситуации, когда человек полностью погружен в воспоминания о реальных событиях. Поскольку эта техника требует времени, необходимо получить согласие собеседника на достаточно продолжительное общение. Поэтому сбор рекомендаций лучше проводить в два этапа:

Первый контакт — получение согласия (на разговор нужно запрашивать не менее 20–30 минут).

Второй — собственно интервью.

Причем, даже если кандидат, на которого запрашивается рекомендация, уже получил предварительное согласие рекрементателя ответить на звонок интервьюера, все равно лучше идти по этой схеме:

✓ сначала перезвонить для того, чтобы уточнить — когда будет удобнее поговорить подробнее;

✓ в назначенное время провести собеседование для получения рекомендации.

Что нам дает такое разделение?

1) повышается значимость просьбы о рекомендации;

2) необходимость продолжительной беседы получает «естественное» обоснование;

3) право выбирать время проведения разговора передается рекрементателю.

В итоге снижается сопротивление распросам постороннего человека. А почему вообще может возникать сопротивление?

Во-первых, потому что дать рекомендацию — значит принять на себя ответственность. А этого люди, как правило, стремятся избежать (или не могут себе позволить).

Во-вторых, просто потому, что не знают как это «правильно» делать. Как я уже отмечала, у нас в стране нет сложившейся «культуры рекомендования», поэтому боль-

⁴Реплейсмент — исполнение гарантийных обязательств по гарантированной замене несправившегося/неподошедшего сотрудника в течение обусловленного контрактом периода.

шинство менеджеров и собственников просто не знают, чего от них ожидает рекрутер, не понимают, какая информация для него важна. В результате у человека возникает когнитивный диссонанс⁵:

- ✓ с одной стороны, он не знает, что должен делать;
- ✓ с другой — боится показаться в глазах посторонних некомпетентным (это ставит под угрозу высокую самооценку).



Поэтому, получив предложение дать рекомендацию коллеге/подчиненному, многие люди уходят от контакта либо стараются свести его к минимуму:

- ✓ дают краткие, формализованные ответы, свернутые до бессодержательных определений («все поставленные задачи выполняет», «работает в новом проекте» и т. д.);
- ✓ стараются ограничиться оценочными суждениями («хороший специалист», «умелый руководитель» и т. п.).

Но на основе такой информации невозможно составить подробную характеристику и дать реалистичный прогноз работы соискателя в новой компании.

Несмотря на то что беседа зачастую ведется по телефону, приходится строить ее по законам разговора «лицом к лицу». При этом необходимо:

1. *Обеспечить возможность дословно записывать все услышанное* (полезно пользоваться гарнитурой — это позволяет делать быстрые записи), а также не стесняться переспросить то, что не успел записать. В противном случае у нас останется обрывочная, неконкретная информация, которая не представляет никакой ценности для будущего работодателя. Если рекрутер не успеет сделать дословные записи, он не получит качественный материал для анализа.

2. *На всем протяжении интервью сохранять концентрацию внимания.* Для этого нужно научиться выполнять процессы последовательно: сначала «ведение беседы» и «фиксация данных», затем «интерпретация услышанного» и «формулировка заключения». (Эти навыки необходимы для проведения любого интервью — не только при сборе рекомендаций.)

Если рекрутер а) хорошо владеет технологиями установления рапорта и ведения интервью по компетенциям, а также б) имеет время и желание «подготовить» собеседника, то он знает, что с первых минут телефонного общения его главная задача — **«безусловное принятие собеседника»**.

Это технически несложно для тех, кто умеет быстро вызывать в себе чувство симпатии по отношению к незнакомому человеку, но за пределами трудно для тех, у кого с готовностью принимать другого «не сложилось».

⁵ Когнитивный диссонанс (от лат. *cognitio* — познание и *dissonantia* — несозвучность, нестройность, отсутствие гармонии) — состояние психического дискомфорта, вызванное столкновением конфликтующих представлений (идей, верований, ценностей, эмоциональных реакций). При возникновении диссонанса человек стремится снизить конфликт и достичь консонанса (соответствия), а в дальнейшем будет стараться обходить стороной ситуации, в которых дискомфорт может усилиться.

Заметки рекрутера. Калибровка дыхания, интонационного рисунка, речевых стереотипов — все это, конечно, важные умения для установления раппорта и продуктивного общения. Но тем не менее второстепенные. Потому что если человек не «полюбил» собеседника еще в тот момент, когда набирает номер его телефона, никакое «дыхание и звучание в унисон» не поможет!..

А вот отвлечь от разговора, не позволить заметить нюансов того, что и как собеседник говорит — вполне.

Учет особенностей рекомендателя

Сбор рекомендаций — «дело тонкое». Успех тут зависит от многих факторов:

- ✓ уровня квалификации рекрутера;
- ✓ ситуации в конкретной компании (и на рынке в целом);
- ✓ истории взаимоотношений кандидата с коллегами и руководством;
- ✓ личностных особенностей конкретных людей и т. д.

Особо я бы выделила следующие риски **рекомендателя**:

1. *Незнание того, какая информация нужна.* Конечно, всех людей невозможно обучить грамотному составлению рекомендаций, да такая задача перед нами и не стоит. Единственное, что может купировать этот риск — профессионализм рекрутера.

2. *Вполне понятные человеческие эмоции, вызванные:*

- ✓ обидой на «бросающего» компанию ключевого сотрудника (особенно если увольнение совпадает с тяжелым периодом в жизни организации и/или на рынке в целом);
- ✓ страхом изменений (неясно, кто и как заменит увольняющегося, как перераспределятся рабочие нагрузки и зоны ответст-

венности, как удастся выполнять задачи в отсутствии ключевого сотрудника...);

- ✓ восприятием факта увольнения как проявления нелояльности к работодателю и/или коллективу;

- ✓ угрозой разрыва личных взаимоотношений и т. д.



Чтобы человек смог спокойно вспомнить нужную информацию, рекрутер должен в самом начале беседы помочь ему «переработать» негатив. Для этого нужно *легализовать* гнев, обиду, тревогу — признать а) их наличие и б) «нормальность» (все люди испытывают). Внимательное наблюдение поможет рекрутеру выявить даже слабые сигналы негативных эмоций по отношению к рекомендуемому. Если обида проявилась в интонации или в оговорках, необходимо:

- ✓ сначала уточнить свои выводы, задав простые вопросы;
- ✓ выявив «проблемную зону», не блокировать ее, а наоборот, способствовать выражению негативных эмоций (специалисты говорят «канализации»);
- ✓ затем обсудить их особенности, тщательно избегая менторского тона (не выступать с позиции «чужую беду руками разведу»).

Задача рекрутера:

1) сначала перевести неприятную эмоцию «в прошлое» — сделать ее достоянием памяти;

2) затем снизить значимость этого воспоминания.

«Преодоление разрушительной памяти о прошлом состоит в нелегкой душевной работе по отдалению и отчуждению прошлого, возможно, в примирении с настоящим, в прощении, после чего оно может быть переосмыслено, переосознано, превращено в нечто иное. Требуется восстановление интереса и ориентации на будущее. В результате такой работы человек перестанет быть органом памяти, а память вновь займет свое скромное место органа человека. Человек овладеет своей памятью и станет ее хозяином. Для совершения такой работы требуются не только душевные силы, но и способности души путешествовать во времени, сосредоточиваться на нем, быть внимательным к нему».

(В. П. Зинченко «Размышления о душе и духовном развитии»)

Страх «будущего без тебя» (дальнейшей жизни без увольняющегося сотрудника) лучше проработать в конце беседы. В интересах рекрутера помочь рекомендателю сконструировать безопасный вариант такого будущего. Не важно, насколько он будет реалистичен и реализуется ли потом в конкретных обстоятельствах этой компании. Важно, что сейчас интервьюер не оставил человека наедине с тревогой.

Эту фазу встречи (переработки или отреагирования) нужно проходить не торопясь, следуя естественному для данного собеседника ритму проживания негативных эмоций. Моменты, когда страхи/эмоции

прорывались вовне, необходимо отметить в тексте записей. В дальнейшем это поможет сделать комментарии для «заказчика».

Завершив работу с эмоциями, можно переходить к вопросам о рабочих обстоятельствах и профессиональных компетенциях коллеги/подчиненного. При этом нужно просить рекомендателя приводить конкретные поведенческие примеры, которые подкрепляли бы высказанные ими мнения и оценки. Здесь используется технология STAR, уже описанная ранее ⁶.

Нередко рекрутеры сталкиваются с тем, что руководитель отказывается давать рекомендации своему подчиненному. Что же делать, если «заказчик» настаивает на их необходимости? Проблему можно решить, найдя начальнику замену в референтной группе. Но здесь неопытный рекрутер попадает в ловушку, ведь ему нужно будет принять решение о том, кто может заменить для соискателя его непосредственного руководителя. В такой ситуации предпочтительнее убедить клиента привлечь тех коллег, которые готовы поделиться информацией.

Но все-таки чаще рекрутеры сталкиваются с ситуацией, когда кандидат сам предоставляет «рекомендателей». В чем тут может быть проблема? Эти люди, как правило, связаны с рекомендуемым личными отношениями, но далеко не всегда могут рассказать о его компетенциях или рабочем опыте. Причем при правильном применении технологии сбора рекомендаций это выявляется очень быстро — они не могут привести примеров, способных подтвердить их мнение/оценку. В таких случаях я рекомендую беседу завершить, а с соискателем, попытавшимся манипулировать рекрутером, обсудить ситуацию, чтобы понять его мотивы.

⁶См. статью А. Коняевой «Подготовка соискателей вакансий к интервью по компетенциям», МП № 5, 2005.

Заметки рекрутера. Решение продолжать ли далее сотрудничать с манипулятором принимается в каждом конкретном случае индивидуально. Это зависит от сомнений (тревог), вызванных информацией, собранной на предыдущих этапах. По моему опыту, лучше поступить в соответствии с принципом «береженого бог бережет» — найти другого кандидата, не склонного к подобному поведению.

Наличие у сотрудников компании личных мотивов для расставания с рекомендуемым — важный фактор, который необходимо учитывать при интерпретации полученных оценок. Чтобы сделать поправку «на субъективизм», необходимо:

- ✓ выявить подобные мотивы;
- ✓ прояснить их основания;
- ✓ проранжировать по степени «эмоциональности»;
- ✓ (желательно) детализовать.

Заметки рекрутера. Ставя перед собой цель «получить объективную оценку качеств кандидата», рекрутер должен всегда делать «поправку на реальность»: человек оппортунистичен по своей природе, поэтому может грешить против истины, если ему лично это выгодно (причем не всегда осознанно). В любом случае ожидать от рекомендателей «абсолютной объективности» не стоит.

Только собрав все дополнительные данные, мы сможем сделать осторожный вывод о наличии ошибок — приписывании мотивов и интерпретации фактов/событий.

Чтобы хорошо подготовиться к сбору рекомендаций, рекрутер должен выяснить,

как рекомендатель относится к уходу рекомендуемого из организации, в которой они вместе работали. Где можно получить такую информацию? Как правило, ее охотно предоставляет сам соискатель (конечно, если рекрутер запросил). Выяснив, что потенциальный рекомендатель будет испытывать определенные неудобства из-за ухода этого сотрудника (некому выполнять объем работ, «провисает» зона ответственности и т. п.), тем более, если это снизит успешность рекомендателя в будущем, стоит узнать мнение о нем других сотрудников этой компании (тех, на кого увольнение соискателя не окажет негативного влияния).

Что делать с негативом?

Всегда ли те, кто получил отрицательные рекомендации, выводятся из финишного пула соискателей? Конечно, нет. Нелестная характеристика может быть вызвана разными причинами, большинство из которых не связано с прошлым опытом, личностными особенностями и профессиональными качествами рекомендуемого. В частности, очень много зависит от установок⁷ рекомендателя.

Например, руководитель может дать блестящую характеристику сотруднику... опасаясь его возврата (потому что уже *давно мечтал от него избавиться*). В моей практике был случай, когда блестяще отрекомендовали личные и деловые качества человека, совершившего хищение. Причем рекомендатель знал, что я это знаю, и что именно мне предстоит читать рекомендацию.

При противоположной установке (например, *боязни потерять ключевого сотрудника*) рекомендатель может, часто неосо-

⁷Установка — неосознанное психологическое состояние, внутреннее качество субъекта, базирующееся на его предшествующем опыте, предрасположенности к определенной активности в конкретной ситуации.

зненно, занижать оценку его профессионализма, приписывать некрасивые поступки или негативные свойства характера. Должна заметить, что стратегия «антирекомендования» достаточно эффективна: она часто приводит к отказу от найма в тех случаях, когда рекомендации у «своих давних знакомых — инсайдеров» собирают необученные собственники, топ-менеджеры, сотрудники отдела персонала или службы безопасности. Казалось бы, частные мнения — без аргументации (конкретных документов, доказательных историй) не должны становиться основанием для принятия важных решений... Тем не менее большинство неискушенных интервьюеров с готовностью их принимают.

Впрочем, иногда инсайдер честно говорит, что не знает рекомендуемого по работе, что его оценка основывается на мнении третьих лиц. Но неопытный интервьюер любого сотрудника компании воспринимает как референтный источник информации, поэтому относится к его словам как к истине в последней инстанции. Впоследствии изменить сформированное на основе субъективных оценок мнение очень трудно.

Заметки рекрутера. Участники тренингов нередко спрашивают: «Как часто рекомендации радикально расходятся с результатами интервью и формальными данными?» Статистически достоверных исследований этого вопроса я не встречала. Но мой опыт говорит о том, что достоверную добавку к уже собранному данным можно получить, только если последовательно реализуются все технологические шаги. Сбор рекомендаций с нарушением технологии, как правило, приносит немного ценной информации.

Получив негативные оценки в рекомендации, рекрутер должен:

(Окончание следует)



1) *перепроверить факты/описанные события* (сравнить данные из нескольких независимых источников);

2) *побеседовать с соискателем* (не обсуждая саму «антирекомендацию», расспросить о случившемся, чтобы получить альтернативную версию описываемого события);

3) *передать все данные новому нанимателю* — и если информация подтверждается из нескольких источников, и когда отрицательные оценки/характеристики имеют «психологическую природу» (например, представив дополнительный комментарий).

В любом случае итоговое решение остается за клиентом.

Да, напрасно затраченных усилий и ресурсов жалко... Но если до этапа сбора рекомендаций рекрутер не выяснил все «непреодолимые обстоятельства», то это его проблема, а не «заказчика» или соискателя, следствие некачественного сервиса... В таком случае рекрутер (глубоко вздохнув) звонит клиенту и сообщает, что:

1) приступает к новому поиску, либо

2) возвращается к соискателю, занявшему второе место в списке финалистов отборочных процедур.

Что бывает чаще?.. Новый поиск. Потому что «запасной» финалист к этому времени уже прошел через обесценение «отвергнутой альтернативы».

Рисунки: Рон Лейшман

