

# ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ

Истории из практики ТОП-менеджера



Игорь Гайдуков

# **Игорь Гайдуков**

# **Искусство управлять. Истории из практики ТОП-менеджера**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67365167](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67365167)*

*Искусство управлять: истории из практики ТОП-менеджера / И.Н.*

*Гайдуков: Скифия; Санкт-Петербург; 2022*

*ISBN 978-5-00025-263-5*

## **Аннотация**

Книга Игоря Гайдукова – это ярко и легко написанный трактат, обнажающий большой круг вопросов из сферы менеджмента. За каждой из историй, описанных в книге, стоят своя философия, свой жизненный опыт, свои горькие и жизнеутверждающие уроки. Данное издание будет интересно не только руководителям, но и самому широкому кругу читателей.

# Содержание

Предисловие	5
В качестве вступления	9
I. Основные правила отбора персонала	19
1. Интуитивный подход	19
2. Стресс-интервью	24
3. Стандартное интервью: четыре темы к обсуждению	31
Тема № 1	31
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# Игорь Гайдуков

## Искусство управлять.

### Истории из практики

## ТОП-менеджера

*Посвящаю эту книгу моей дочери Элизабет, которая не только наполняет мою жизнь радостью, но и активно поддерживает меня во всех начинаниях.*



© Гайдуков И.Н., 2022

© Оформление. ООО «Издательско-Торговый Дом “Скифия”», 2022

# Предисловие

Однажды невежественные варвары окружили небольшой римский городок и потребовали его немедленной сдачи. Им не терпелось хорошенько пожить. Горожане, взобравшись на городскую стену, дрожали от ужаса, наблюдая дикое войско у самых своих ворот. Орда внизу гудела, бряцая оружием; отдельные всадники барражировали вдоль строя туда-сюда, гикая и потрясая луками.

Ситуация была критической, потому что дикарей-головорезов по ту сторону стены было полным-полно, а мужественных воинов по эту – единицы. Несчастные жители уже начали отсчитывать последние минуты своей жизни, когда ворота города внезапно распахнулись и из них выскочил верхом на коне безоружный сарацин с обнаженным торсом. Это был наемник из числа городской стражи. С диким криком он подлетел к передовым рядам варваров, голыми руками выхватил из строя первого же кривоногого гунна-коротышку, разорвал зубами ему горло и, подняв тело над головой, принялся пить хлынувшую из артерии кровь и умываться ею. Залив себя кровью врага, он швырнул агонизирующее тело в толпу варваров и ускорил обратный путь. Ворота за ним закрылись.

Отъявленные головорезы молчали, шокированные увиденным. Наконец в нерешительности они отступили, а спустя пару часов сняли осаду и вовсе ушли, так и не решив-

шись брать город штурмом. Жизни горожан и их имущество были сохранены благодаря безумному поступку одного отважного сарацина.

Эта история поразила меня. Впервые прочитав ее, я какое-то время сидел уставившись в стену. Я человек впечатлительный, с хорошей фантазией. Мне легко представились городская стена, несчастные жители на ней, дикая орда гуннов у ворот и даже всадники, галопирующие перед закрытыми воротами. Только вот сарацина я не смог тогда представить. Потому что не знал, кто это такие – сарадины. Это персы? Арабы? Меня крайне заинтересовали эти исторические персонажи. Поэтому, не медля ни секунды, я сначала отправился в Интернет, а затем приобрел несколько книг и проштудировал тему. Я узнал много нового об истории Востока, о становлении ислама, о жизни и быте сарацин.

Попутно началось мое знакомство с Древним Римом, поскольку его история пересекалась с историей воинов пустыни. В течение года я прочитал Тита Ливия, в частности его знаменитую «Историю Рима от основания города». Работа включает в себя 142 книги, хотя до наших дней добрались только 35. Все они, собранные в три внушительных тома, были прочитаны с карандашом в руках.

«Историю Рима» любил Никколо Макиавелли и даже написал по ней трактат «Размышления о первой декаде Тита Ливия». Его я, естественно, также прочитал и должен признаться, что это (а также всем известный «Государь») – луч-

шее из когда-либо написанного по теме управления людьми.

Какое-то время спустя в одной из исследовательских работ по истории сарацин я прочитал о том, что большинство кровожадных рассказов из описания их жизни были выдуманной. Современники намеренно искажали или приукрашивали некоторые факты, чтобы героизировать воинов ислама, подать их в выгодном свете. То есть вполне возможно, история про голого всадника, пившего кровь гунна на виду у всего войска, была чьей-то фантазией. Расстроило ли меня это? Вовсе нет! Люди воюют испокон веков. Такая история вполне могла иметь место в любой из войн. Суть в другом. Оказавшись под впечатлением именно от этой истории, я принялся самостоятельно исследовать различные исторические периоды. Она мотивировала меня к саморазвитию, к обучению. Эта история обогатила меня массой знаний.

Всего лишь одна история!

Так же и с обучением. Я давно заметил: интересная, детально и неторопливо рассказанная история не только захватывает внимание учащихся и объясняет суть какой-то темы, но и мотивирует к более глубокому ее изучению, вызывает желание проверить на практике приемы или техники, описанные в ней.

Не я один заметил эффективность и пользу рассказов из жизни. В последние годы обучение через истории обрело популярность и получило отдельное название – сторителлинг. Большинство рассказанных здесь историй действи-

тельно имели место в моей жизни. Хотя некоторые из них я слышал и от других людей. А еще некоторые истории схожи, и в таких случаях я брал часть событий из одной, а часть из другой, чтобы получился связный рассказ по определенной теме. Каждая история, я уверен, заставит вас задуматься, подтолкнет к размышлениям, а возможно, и к более глубокому исследованию темы. В любом случае, книга не оставит вас равнодушными.

Приятного чтения!



## В качестве вступления

В июне 1898 года, в самый разгар испано-американской войны за Кубу, президенту США Уильяму Мак-Кинли понадобилось отправить послание лидеру повстанцев – Каликсто Гарсиа. Он хотел заручиться его поддержкой, но была одна проблема: никто не знал, где именно тот находится. Было известно лишь, что он со своим отрядом скрывается где-то в гористой местности острова. Однако с ним нельзя было связаться ни почтой, ни телеграфом. Тогда кто-то вспомнил про лейтенанта Эндрю Роуэна, сказав, что если уж кто и способен разыскать этого Гарсиа, то только он. Привели Роуэна, президент передал ему конверт с письмом, который тот упаковал в кожаный мешок, повесил себе на шею, сел в лодку и уплыл. Через две недели он вышел с другой стороны острова, выполнив поручение.

Собственно, это вся история. Ее рассказал в своем эссе «Послание к Гарсиа» Элберт Хаббард, американский писатель и издатель. Что примечательного в этой истории? Безусловный талант Роуэна – неизвестного героя, который не спрашивал: «Кто такой этот ваш Гарсиа?», «Где мне его найти?», «Как он выглядит?», «В какие сроки нужно доставить письмо?»

Он просто сделал то, чего от него хотели.

Далее Хаббард рассуждает о том, как же трудно сегодня

(на самом деле – во все времена!) найти подчиненного, готового принять сложный вызов без лишних вопросов. Более того, даже хорошего, ответственного исполнителя найти весьма затруднительно – сетует в своем эссе Хаббард.

«Вот вы сидите в своем офисе, у вас в распоряжении шесть клерков, – пишет он. – Подзовите любого из них и дайте ему такое задание: “Пожалуйста, загляни в энциклопедию и предоставь мне краткую сводку о жизни Корреджио” (Антонио Аллегри да Корреджио (1494–1534), итальянский живописец). Вы думаете, что клерк просто скажет спокойно: “Да, сэр!”, пойдет и выполнит ваше задание? Да никогда в жизни! Он поднимет на вас свой тусклый взгляд и задаст вам как минимум один из этих вопросов:

– А кто это?

– А где взять энциклопедию?

– Разве меня для этого нанимали?

– А это срочно?

– А может, я принесу вам книгу и вы сами посмотрите?

Ставлю десять против одного, что после того, как вы ответите на все вопросы, объясните, как найти информацию и зачем она вам нужна, этот клерк пойдет и возьмёт себе в помощь других клерков, чтобы попытаться “найти Гарсиа”, а затем вернётся к вам и скажет, что такого человека нет».

Вы не поверите, но, читая эти строки, я вспомнил несколько историй из своей практики, где именно такое поведение подчиненных наблюдал собственными глазами!

Вот амбициозный директор по маркетингу. Я принял ее на работу с открытым сердцем, когда возглавлял одно крупное производственное предприятие. Думал, она быстро порядок в отделе наведет, но за два месяца дело так и не сдвинулось с мертвой точки. Я не мог никак понять, в чем там у нее проблема, пока однажды не увидел явный симптом.

Помню, сказал ей разместить на новой этикетке номер горячей линии. И она тут же атаковала меня вопросами: «Каким должен быть этот номер? Где мне его взять? А как его оплатить? На чье имя писать служебку? Кто займется согласованием цепочки дозвола?»

Вопросы сыпались один за другим безостановочно, и в тот момент я совершенно четко вдруг понял: она не хочет выполнять эту задачу, она даже не хочет ее никому делегировать! Потому что она ей не нравится, эта задача. Я также с горечью осознал, что, получив ответы на все свои вопросы, директор по маркетингу уйдет, но позднее обязательно сообщит, что не смогла выполнить эту работу из-за какой-то сущей ерунды. Так и вышло: через два дня на мой вопрос о том, как продвигаются дела с горячей линией, она ответила, что не дозвонилась какому-то сотруднику, а потом забыла перезвонить...

«И если вы достаточно умны, – пишет Хаббард в своем эссе далее, – вы не станете утруждать себя тем, чтобы объяснять своему “помощнику”, что Корреджио следует искать на “Кор”, а не “Кар”, – вы просто мило улыбнетесь и со словами

“Ладно, не стоит” пойдете и сами найдете интересующую вас информацию».

Именно так и закончилась моя история: я лично организовал номер телефона горячей линии на новой этикетке, а директор по маркетингу уволилась спустя короткое время.

Поразительно, но огромное количество подчиненных выполняют свою работу (и связанные с ней поручения) не только без энтузиазма, но даже через силу! Если же руководитель призывает к дисциплине и настаивает на выполнении поставленных задач, эти же подчиненные будут формировать о нем мнение как о диктаторе и тиране.

На одном предприятии ходили слухи о том, что директор удаленного производства – истеричка и мегера. Когда я впервые ее увидел, сильно удивился. Она вовсе не производила впечатления неуравновешенного или надменного человека. Напротив, с порога чаю предложила, усадила за стол. Через 15 минут спокойного разговора призналась: тяжело, очень тяжело заводом управлять, особенно если люди привыкли не работать.

– За полгода с тех пор, как пришла сюда, пришлось многих убрать. Вот, например, вызвала к себе начальника отдела кадров, спрашиваю: «Где штатное расписание? Не могу найти». Она мне отвечает: «Нет штатного расписания. И никогда не было». Я удивилась, конечно. Как же она людей набирает, если штатки нет? Вот я и говорю ей: «К пятнице сделайте мне штатное расписание. Успеете, если отложи-

те все дела?» А был понедельник. Она подумала, говорит: «Успею». Вот приходит пятница – вызываю к себе, спрашиваю: «Сделала штатное расписание?» Отвечает: «Нет, не сделала». «Почему?» – я у нее уточняю. Она говорит: «Не успела». – «А чем занималась?» – «Людей оформляла». – «И сколько человек за это время оформила?» Отвечает: «ЧЕТ-ВЕРЫХ». С понедельника по пятницу она оформила четверых человек и больше ничего не успела сделать. Как вам такое?

Мне это было знакомо. Хороший подчиненный – это либо дар Божий, либо результат кропотливой работы руководителя.

– И что вы сделали? – спросил я у мегеры-директора.

– Как что? Устроила ей разнос! Это что за дела? Элементарные распоряжения не выполняются! А она знаете что?

– Что?

– Встала, сказала, что не будет работать со мной, и уволилась. Вот так. А я не стала ее останавливать. Нашла через неделю молоденькую девочку с горящими глазами. Та мне штатное расписание САМА предложила сделать в первый же день работы. Говорит: «Не могу никак найти штатку. Я сделаю сама тогда. Можно? Заодно структуру узнаю, с людьми познакомлюсь». – «Можно, – говорю, – делай!» Вот от нее, надеюсь, будет толк.

Талантливый или воспитанный подчиненный виден сразу

и издалека.

- Он проясняет задачу, если она непонятна; он не боится спрашивать.
- Он предлагает другие способы, если они кажутся ему эффективней; он участвует в обсуждении.
- Он не молчит, когда обнаруживает расхождения между предполагаемыми обстоятельствами и реальностью.
- Он не впадает в панику-обиду-депрессию, если в условиях аврала оказывается под вашим давлением.
- Он проявляет смекалку и креативность, придумывает свои способы, ищет варианты, как можно решить задачу.
- Ну и, конечно, он любит то, чем занимается!

Все перечисленное является важными критериями для выстраивания эффективных коммуникаций с подчиненным-исполнителем. Но для подчиненных-руководителей эти критерии являются **КРИТИЧЕСКИМИ**.

Управленец должен работать с проблемами примерно так, как и мой главный инженер в холдинге, которым я управлял в свое время.

Однажды я вызвал его по одной технической проблеме, возникшей на нашем молочном комбинате, и у нас состоялся примерно такой диалог:

- Ну, как дела? Устранил проблему на кефирной линии?
- Да все нормально, все работает.
- А что там случилось, расскажи.

– Подшипник зашумел в насосе наполнителя. Заменяли.  
– Так быстро? У нас в запасе был нужный подшипник?  
– Нет, не было. Но подошел подшипник от задней ступицы ВАЗ 2109.

– ЧТО-О-О-О?

– Да! Вошел, как родной. Он же ГОСТовский.

– А как вы догадались, что он подойдет для немецкой линии розлива?

– Ну у него же размер 60х30х37. Такой стоит в стиральных машинах «Самсунг» и «Занусси».

– А это вы откуда узнали?

– Один из наших механиков раньше ремонтировал стиралки – вспомнил.

– Ну и как вы дошли до «Жигулей»?

– Да просто все! Оригинальный подшипник от производителя нужно ждать месяц. И цена – двенадцать тысяч рублей. Для стиралки такой же стоит пять пятьсот, но тоже надо ждать. А магазин автозапчастей вон, рядом!

– Но как вы узнали-то, что от «девятки» подойдет?

– Да говорю же: ГОСТовский подшипник! На задней ступице такой точно стоит. Мы в магазин пришли, отдали семьсот рублей, и за пятнадцать минут его в насосе заменили. Все, проблема решена. Это обычный рабочий момент.

Работники, способные самостоятельно принимать решения и находить выходы из сложных ситуаций, не выдавая это за подвиг, достойны Красной книги!

Или вот еще пример. В тот же период времени я задумался о розливе недорогого сокосодержащего напитка в 5-литровую емкость. Клиенты просили такой продукт. Я вызвал к себе начальника цеха розлива и поделился с ним идеей. Он тут же начал размышлять: «Так, у нас на этой линии нет купажной станции, но можно подключить купажную от линии розлива лимонадов; мы сначала сделаем вот это, потом вот то, это позволит нам...»

Он сразу варианты решения начал предлагать. Потому что он как раз и был из той категории подчиненных, для которых проблема – отправная точка. Как и главный инженер, он ЛЮБИЛ проблемы.

Те же, кто останавливает свою работу, едва столкнувшись с трудностью, всегда будут доставлять хлопоты и отнимать ваше время. Тут придется сделать выбор: либо вы ищете таким руководителям замену, либо, запасшись терпением, дробите для них задачи на более мелкие и выдаете их дозированно.

Впрочем, если говорить о моем личном отношении к этой проблеме, я всегда старался избавляться от таких руководителей, потому что придерживаюсь простой формулы: какую команду себе сформируешь, таких и показателей достигнешь. Самые надежные, просчитанные и «стопроцентно прибыльные» начинания разрушались бестолковыми коллективами. Я знал одного предпринимателя из Феодосии, который два года строил здание ресторана на побережье,



вкладывал средства в интерьер и кухню, а через три месяца после открытия закрылся только потому, что не смог в штат набрать нормальных работников. На первом же банкете повар сжег фаршированную утку, а администратор подрался с гостем. Подобные истории еще три месяца повторялись, пока наконец, перспективный бизнес окончательно не рухнул. Собственник гордился правильно выбранным местом, привлекательным зданием и отличной мебелью. О персонале он вспомнил за месяц до открытия. И это очень распространенная ошибка!

Мы сначала думаем о том, какое хорошее сейчас закупим оборудование, какой прекрасный начнем производить продукт и как везде его начнут спрашивать, и как мы станем богатыми благодаря этому продукту и этому, следовательно, оборудованию. Но в самую последнюю очередь мы почему-то думаем о тех, кто будет управлять операторами на конвейере, кто будет вести учет продукта, кто будет выстраивать продажи, обеспечивать безопасность.

Люди – вот главный ресурс. Он важнее величины оборотного капитала, важнее дорогого оборудования, даже важнее времени, которое является, по общему убеждению, невозмещаемым ресурсом. И этот человеческий ресурс тем качественнее, чем больше в его составе профессионалов. Мне очень близко высказывание Стивена Джобса, основателя корпорации *Apple*: «Нет смысла нанимать толковых людей и затем указывать, что им делать; мы нанимаем толковых

людей, чтобы они говорили, что делать нам». Профессионалы должны преобладать над терпеливыми и дружными ребятами, готовыми «поработать допоздна без дополнительной оплаты». Вот о чем надо думать до того, как закуплено оборудование и разработана ценовая модель, — как быстро вы найдете таких экспертов и как отличите их от профессиональных болтунов, владеющих искусством коммуникации!

# **I. Основные правила отбора персонала**

## **1. Интуитивный подход**

У одного падишаха был конюх, очень мудрый человек. В лошадях разбирался прекрасно. Но вот собрался он на покой. Привел к падишаху сменщика, совсем мальчишку, и сказал:

– Отпусти меня, хозяин. Хочу уже с семьей жить, в саду своем работать. А лошадьми твоими мой помощник займется. Ты не смотри на его возраст, в лошадях он понимает не хуже меня.

Посмотрел падишах на сменщика, а тот худой, грязный, босой, смотрит исподлобья испуганно. Ну какой из него конюх?

– Не верится мне что-то, – ответил падишах. – Оборванец какой-то он с виду.

– Это только с виду – молвил конюх. – Пойдем к табуну, он тебе выберет скакуна, какого пожелаешь.

Пошли в поле, к табуну. Падишах осмотрел своих лошадей и попросил привести ему лучшего вороного.

Ушел мальчишка, долго ходил, присматривался. Наконец

привел ему гнедого. Засмеялся падишах, сказал:

— Какой из него конюх, если он гнедого от вороного отличить не может!

— Дело в том, господин, — ответил конюх, — что он от соблзна устоять не смог. Этот гнедой лучше любого из твоих вороных. Прекрасный конь, сам посмотри! Поэтому он не по масти лошадь привел, а по качеству.

А конь и вправду лучший оказался.

Так и остался мальчишка у падишаха конюхом служить, и был, говорят, не хуже прежнего.

Умение разбираться в людях — это наиважнейший управленческий талант. Стоит ли говорить, что все успешные предприятия расцветали благодаря тонкому чутью управленца на людей?

В книге Малколма Гладуэлла «Озарение» есть интересная история о том, как однажды один американский музей приобрел поддельную древнегреческую статую. Геологи и специалисты по камням при помощи различных спектрометров и микроскопов в течение года исследовали возраст мрамора, из которого было изготовлено изваяние, прежде чем музей купил его. Геологи не нашли подвоха — согласно результатам их исследований, мрамору было не менее 15 сотен лет. Однако же прибывший на открытие экспоната ученый, специалист по греческим скульптурам, с одного взгляда установил подделку. Он не разбирался в возрасте камней, но прекрас-

но разбирался в статях.

С опытными руководителями так же: они могут не уметь проводить собеседования, но могут чувствовать людей.

Вот смотрит владелец бизнеса на кандидата, директора по маркетингу, наблюдает за ним минуту-две, потом пишет на листочке «не наш человек, мелковат», и уходит. Как он это определил? По каким критериям? И что это за качество такое – «мелковат»? Как оно помешает кандидату быть хорошим директором по маркетингу? Много вопросов, мало ответов.

Мы как-то проводили собеседование с женщиной на позицию регионального менеджера. Всем она показалась странной, мягко говоря. Много болтала не по делу, смеялась и была чрезмерно подвижной. Потом пришел директор по продажам, перекинулся с ней парой слов и отправил в отдел кадров заявление писать. Нам он сказал коротко: «Подходит! Люблю придурковатых». В течение ближайшего же квартала новая сотрудница заключила несколько крупных контрактов и вышла в лидеры продаж, хотя в офисе ее недолюбливали.

Или вот другой случай. Завскладом одной крупной дистрибьюторской компании привел к себе на склад чрезвычайно неопрятного молодого человека, спившегося и потерянного. Поставил его грузчиком, разговаривал с ним подолгу, по врачам лично возил. В итоге вытащил из этой ямы. И что вы думаете? Вот уже десять лет бывший алкоголик при нем кладовщиком работает. В огонь и в воду готов идти за своим

завскладом. Не пьет.

Я и сам иной раз делаю странный выбор. Однажды взял на работу в торговый отдел очень взрослого, серьезного мужчину, несмотря на недоумение руководителя отдела продаж. Не то чтобы я сильно боролся за этого кандидата, но просто решил дать ему шанс. Что в итоге? Он за два месяца наработал отличную АКБ (клиентскую базу). Вышел на приличные обороты, обеспечив при этом нулевую задолженность по оплатам от клиентов. В каждой точке он установил доверительные отношения. Мог, например, сказать товароведу: «Я не рекомендую вам сегодня у меня заказывать колбасу „Султанскую“. Но если возьмете куриные сосиски, не пожалеете». Ему доверяли в точках просто безгранично!

Он всегда вел учет заявок и не гнался за планом. Он понимал, что перегрузить торговую точку страшнее, чем недогрузить. Он всегда считал бонусы, всегда считал процент возвратов. Он старался больше продавать дорогого продукта, поскольку понимал, что дорогой продукт даст ему объем в деньгах, – а за это был самый высокий бонус. Уже через полгода он стал лучшим торговым представителем по всем показателям. Ему было на тот момент 55 лет. Он ездил на старенькой «Камри», всегда был пунктуален, подтянут и безукоризненно одет. Молодежь нашего торгового отдела старалась ему подражать. Хотя вначале никто не верил в такие его перспективы.

Считаю, это одно из самых ценных качеств талантливого

управленца – умение разглядеть в человеке то, что будет полезно (или вредно) для бизнеса. Но критерии отбора непонятны. Может показаться, будто это что-то мистическое, когда техники визуального и лингвистического анализа не подходят. Когда управленец словно видит будущее и принимает странное решение.

Впрочем, ничего мистического здесь, конечно, нет. Только наблюдательность, опыт и умение разбираться в людях. Разве что оцениваемые факторы у каждого руководителя свои. Иногда они довольно странные, на первый взгляд.

## 2. Стресс-интервью

Рассказывают, что Александр Македонский при отборе воинов в свое войско создавал для кандидатов некую внешне опасную ситуацию (например, резко взмахивал перед лицом мечом) и наблюдал, кто из них краснеет, а кто бледнеет. Краснеющих он ставил в первые шеренги, а бледнеющих – в последние. Полководец считал, что воины, которые краснеют, импульсивны и вспыльчивы. Кровь быстро приливает к их голове, поэтому они впадают в ярость и дерутся отчаянно, отбивая первые атаки врага. Бледнеющие же воины при первой опасности могут впасть в ступор, однако, собравшись и оценив возможности, вступают в бой, опираясь не на ярость, но на свои бойцовские навыки. Позднее ученые подтвердили, что все дело в вегетативной нервной системе, которая подразделяется на симпатическую, парасимпатическую и метасимпатическую. Стресс-тест Македонского позволял быстро определить, какой отдел доминирует у кандидата.

Сегодня тех, кто быстро краснеет, современные ученые называют симпатотониками и считают, что они более подвижны, быстро загораются новыми идеями, но и быстро остывают.

Тех, кто бледнеет, называют ваготониками. Они медлительны, уравновешенны; дольше обучаются, но и лучше за-



поминают новую информацию.

Во времена завоевательных походов существовало относительно немного стресс-тестов для определения доминирующей системы. Надо понимать: сегодня таких способов гораздо больше, и, временно оставив за скобками саму цель – выявление типа поведения человека в стрессовой ситуации (мы непременно вернемся к ней позже), – я расскажу о некоторых из этих способов.

Хотя моя карьера в течение жизни двигалась только вверх, происходило это рывками. Мне пришлось пройти огромное количество собеседований и конкурсных отборов, но наибольшее их число выпало на период, когда я переходил из разряда «рядовых исполнителей» в категорию «руководящего состава». Одна из встреч мне запомнилась больше других.

Это было финальное интервью с директором по продажам, проходившее в офисе крупной дистрибьюторской компании, куда я мечтал выйти супервайзером (руководителем группы менеджеров). С первых же фраз мне стало не по себе.

– Вы в анкете написали, что способны создавать что-то новое, находить различные пути решения проблем и что в целом вы креативный. Это так?

– Так.

– Тогда скажите-ка мне: зачем Володька сбрил усы?

– Володька?

– Да, Володька.

– Зачем он сбрил усы?

– Да, зачем он сбрил усы. Вы всегда переспрашиваете, когда вам нужно время подумать? Может, просто честно попросите его?

– Нет, не буду. Сбрил и сбрил. Надоело ему с усами. Думает: «Дай сбрею, похожу без усов». Все.

– Ага... Других вариантов нет?

– Нет, других нет.

– Да уж. А еще пишете, что креативный... Ладно. Давайте дальше, – продолжил мой интервьюер. – Расскажите о своем неудачном опыте в продажах. У вас были случаи неудач в отношениях с клиентами?

– Ну... в общем-то, да. Всякое бывало.

– По вам видно, что вы неудачник.

Я так и замер! Ничего подобного мне не приходилось слышать ранее. Сидящий напротив меня мужчина держался надменно. Пренебрежительная улыбка ползала по его лицу.

– Что молчите? Нечего сказать?

– Почему? Есть что.

– Так давайте. Повеселите нас рассказом.

Справа от меня сидела девушка – менеджер по персоналу, организовавшая нашу встречу. Я покосился на нее, она с улыбкой кивнула. Мол, продолжайте, не обращайтесь внимания.

– У меня был один клиент, в Феодосии. Владелец сети табачных киосков. Однажды я пришел к нему, чтобы презентовать нашу новую программу, а он...

– Понятно. Дальше неинтересно. Вас в коллективе вообще уважают? – он вдруг перебил меня самым бесцеремонным образом.

Мне, как и многим, не нравится, когда меня перебивают. Я почувствовал некоторое раздражение, но сдержался.

– Я про клиента еще не закончил.

– Про клиента вашего мне больше неинтересно, я же сказал. Расскажите про ваши отношения с коллективом.

– У меня нормальные со всеми отношения. Дружим.

– Что-то не очень верится.

Я опять замолчал. Он тоже. Какое-то время в переговорной висела тишина. В разговор вмешалась менеджер по персоналу:

– А какие цели перед вами ставили?

– Подожди, мы еще про коллектив не выяснили, – снова заговорил надменный тип. – У вас были в подчинении люди?

– Да, один. Технический мерчендайзер.

– И что, он ни разу вас не подводил?

– Нет, ни разу.

– Удивительно! Вы не производите впечатления лидера.

– Ну... не знаю...

– Послушайте, уважаемый! – он резко повысил голос, почти закричал. – Нам нужны сильные, уверенные в себе люди, а вы тут мямлите что-то сидите невразумительное!

Я никак не мог понять, что происходит, почему со мной общаются так недружелюбно. Наверное, я даже немного рас-

терялся. И просто сказал:

– Понятно.

Он продолжил:

– Что у вас с целеполаганием? Вы умеете ставить цели?

– Умею.

– Хорошо. Давайте представим, что я ваш подчиненный.

Поставьте мне какую-нибудь цель.

Я задумался. Сначала хотел сформулировать что-нибудь по *SMART*, но решил, что он снова начнет меня высмеивать, и передумал. Надоело мне это все! Откинувшись на стуле, я сказал:

– Знаете, я не хочу больше с вами общаться.

– Не хотите? А почему?

– Я только что понял, что не хочу у вас работать.

– Да? А что так?

– Ну, вот... передумал. Нет больше желания.

– Жаль, очень жаль, – ответил этот хмырь, сразу как-то сдувшись и растеряв былую надменность. – Вы мне показались интересным. Ну, как хотите.

Он встал и вышел.

Менеджер по персоналу с пылающими щеками смотрела на меня:

– Вы ему понравились! – сказала она внезапно. – Я видела, как он с другими разговаривает. Вы его заинтересовали.

– Странно, – ответил я. – Мне так не показалось.

– Он, вообще, нормальный у нас. Просто так проводит со-

беседования. Честно! Слушайте, давайте я его верну, а? И вы пообщаетесь еще. Давайте?

Я отказался. Но сама мысль, что человек может умышленно вести себя так на собеседовании, чтобы выявить определенные качества кандидата, в тот момент заинтересовала меня.

Это был далекий 2003 год. Информацию раздобыть было не так-то просто. Но мне удалось выяснить название – СТРЕСС-ИНТЕРВЬЮ.

Что можно сказать об этой методике и о ее назначении?

Вы вполне можете оказаться под эмоциональной атакой на собеседовании, если вам предстоит беспокойная, нервная работа. Что это значит? Вам могут задавать неэтичные вопросы, открыто высмеивать вашу компетентность, вас могут перебивать, не давать возможности размышлять над ответом, на вас могут повышать голос, а также совершать по отношению к вам неожиданные или зачастую унижающие вас действия. (Например, предложат сесть на сломанный стул или зашвырнут в угол кабинета ручку и потребуют ее принести.) Кроме того, могут создавать изначально некомфортные условия: разговор на бегу, в лифте, в холодном помещении. Вариантов много.

Считается, что именно способность к высшей мыслительной деятельности позволяет человеку, в отличие от животного, обуздывать свою агрессию или преодолевать страх. Следовательно, чем быстрее проявляется агрессия, тем ниже та-

кая способность. Кроме того, мне довелось услышать мнение, что самовлюбленные личности тратят больше сил на поддержание своего эго, чем на достижение целей компании. А увидеть раздутое эго «вживую» можно только на стресс-интервью.

Может показаться, что это вполне рабочая методика, которую можно бы взять на вооружение. Но есть ряд вопросов:

- действительно ли должность руководителя (допустим, отдела продаж) предполагает настолько высокий уровень стресса?
- будет ли кандидат, успешно прошедший подобное испытание, настолько же эффективным в остальных областях?
- сможет ли человек, будучи сосредоточенным на контроле своих эмоций, раскрыть другие свои сильные стороны (например, аналитическое мышление, лидерство)?

Наконец, главный вопрос – валидность. Есть такое понятие: способность методики выявлять то, для чего она предназначена, иначе говоря, валидность. Насколько стресс-интервью валидно, если мы говорим, например, об отборе хорошего руководителя отдела продаж?

Лично я предпочитаю другие методики. Более культурные, более валидные.

### **3. Стандартное интервью: четыре темы к обсуждению**

Среди множества тем, предлагаемых к обсуждению в ходе интервью кандидатам на управленческие позиции, я бы выделил четыре основных, стержневых, вокруг которых и должно двигаться интервью. Вот эти темы.

#### **Тема № 1 Анализ ошибки**

Зрелость руководителя проявляется в умении признавать и анализировать свои ошибки. Я как-то беседовал «крутого» производственника. Он привез с собой стопку грамот. Всякий раз, когда я просил его рассказать об ошибочном решении или о поведении, приведшем к ошибке, он смущенно лез в эту стопку со словами «у меня не было ошибок, вот есть грамота “Лучший закупщик – 2005” и еще вот “Зауспехи, достигнутые в 2009-м”».

Безусловно, письма и грамоты – хороший аргумент, но мне важнее услышать из уст кандидата рассказ. Именно рассказ: «что было – что сделал – к чему это привело – как исправлял». Я не встречал ни одного опытного управленца, который бы не совершал ошибок, но мне попадались «бра-

вые парни» без ошибок в опыте, которые позднее в своих оплошностях и просчетах обвиняли «тупых исполнителей» и даже целые смежные отделы, «не умеющие работать». Поэтому «История про ошибку» лично мне важна!

Вот пример диалога с успешным кандидатом.

– Вы допускали в своей практике ошибки?

– Конечно, всякое бывало.

– Расскажите про ошибку, которая привела к финансовым потерям.

– Так. Ну, вот из недавнего. Крупная локальная сеть не приняла наши новые цены. Менеджер бился, писал, встречался с байером, в итоге провалил все сроки, но так и не получил согласия. Тогда я позвонил их коммерческому директору, мы были лично знакомы, и попросил его принять цены. Тот ответил, что не может, потому что совсем недавно у нас уже было повышение.

– А вы что?



# 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.