

Оглавление

Хрен с маслом	5
Бонитировка	18
Инициация	29
Классовое неравенство	42
Харизма лидера	50
Нехороший человек	67
Хороший человек	85
Постановка целей	110

Хрен с маслом

«Тщеславие – мой любимый порок».

Из фильма «Адвокат дьявола»

*«Сколько денег нужно,
чтобы стать счастливым?
Сколько денег нужно, нужно
тебе?»*

Из сериала «Домашний арест»,
Семен Слепаков

Серая «Волга» не спеша двигалась по улице Герцена к аэропорту «Омск-Главный». Водитель соблюдал все правила дорожного движения, в том числе и скоростной режим. А это было совсем не обязательно. В те далекие девяностые камеры слежения за скоростью автомобилистов были сугубо средством пополнения семейного бюджета сотрудников ГАИ. Стационарных камер по городу практически не встречалось.

Заметенные за ночь снегом улицы города были еще пусты. Только на центральной, носящей имя вождя мирового пролетариата улице уже стали попадаться редкие встречные авто. Мимо промелькнули огромные окна главного корпуса родного медицинского института, на которых еще угадывались надписи давешнего купеческого времени. Этот взгляд через старательно стертую большевиками вывеску «Обувь» всегда возвращал Гарику к созерцательному философскому настроению.

Боковые стекла машины изрядно запотели от паров выпитого накануне алкоголя, и очертания зданий самого центра города угадывались довольно смутно. В машине было всего три пассажира. Директора по продажам, сидящего на переднем

сиденье рядом с персональным водителем нашего лирического героя, звали на офисном сленге АйБи. В то время он находился на взлете своей карьеры. А вот второй пассажир был недавно десантирован французской штаб-квартирой из Парижа в Москву, потому что являлся настоящим, стопроцентным французом и каким-то счастливым образом одновременно оказался толковым директором.

Только чистокровный француз мог поддержать в заснеженной России то, что на языке Бодлера звучит как *fleur de France*. И только толковый управленец мог вообще не соваться в твои дела, когда прогноз по продажам за отчетный период его устраивал.

Паскаль — так звали нашего генерального директора — был очень невысоким и, кажется, несколько переживал по этому поводу. Как, впрочем, и все мужчины, недотягивающие до среднего роста. Обычно он носил обувь, прибавлявшую ему изрядное количество сантиметров. Старался говорить степенно, основательно, выдерживая паузы и подключая низкие октавы для большей убедительности. Так сказать, компенсировал доставшиеся от природы не самые выдающиеся фенотипические признаки. Его безусловным плюсом было должное внимание к личной персоне: всегда ухоженный, свежая сорочка с запонками, прическа — волосок к волоску, маникюр. Истинно верующий в либеральные ценности общества потребления.

Третьим пассажиром был наш знакомый Гарик, вот уже чуть более года работавший торговым представителем в фирме. Для него визит генерального директора был одновременно и тяжелой обузой, и надеждой на то, что высокие гости приехали в Омск не просто так, а чтобы сделать ему предложение стать региональным менеджером по Сибири. Точнее, скажем даже так: «Радио Сервье» настойчиво передавало в эфир новость, что смысл командировки в какой-то Омск такого важного человека, как Паскаль, может быть связан с единственной целью — назначением Гарика региональным менеджером.

— Гарик? Может быть, у тебя остались какие-то вопросы к генеральному? Сейчас самое время задать, а то поздно будет, — обернувшись к сидящему на заднем сиденье Гарику, спросил АйБи. — Если сложно по-английски, то я могу помочь.

— Да, Игорь, я хотел бы задать вопрос. Как будет развиваться регион Сибири в компании «Сервье»? И будут ли здесь в регионе появляться новые возможности для сотрудников? — в своей хитрой манере спросил Гарик и весь как-то подобрался в ожидании, что вот сейчас случится то, на что он втайне надеялся. И он услышит в ответ что-то вроде: «А не хотел бы ты возглавить...»

Ответ генерального директора Гарику откровенно не понравился. Он был выдержан в лучшем корпоративном стиле, то есть обо всем сразу и ни о чем конкретно. Ни да ни нет. Одно стало совершенно очевидно — никто не собирается сегодня говорить с Гариком о его повышении.

«Ну неспроста ведь директора приезжали ко мне в Омск? — рассуждал расстроившийся Гарик. — Должен же быть реальный повод. А казалось бы, вот он, лежит на поверхности — назначение на должность регионального менеджера по Сибири. Может быть, я прокололся где-то во время этих двух дней совместной работы? Может, не надо было делать интервью шефа местному телеканалу? Зачем надо было выпендриваться?! Или они недовольны вчерашним домашним ужином с лидерами?»

Как первая, так и вторая мысль были очень далеки от реальности. И если интервью на ТВ не оставило глубокого эмоционального шлейфа у генерального директора, то приятельский ужин на дому у четы врачей потряс его глубоко и, судя по всему, очень надолго. Еще пару лет Паскаль регулярно возбуждался по поводу пережитого в Омске культурного шока и всякий раз за застольем кричал Гарику:

— Garik! Garik! Do you remember how we drunk cognac from the very beginning till the very end of the dinner? That was just crazy!

Дело в том, что сибирские врачи после майского симпозиума для эндокринологов в Сочи просто настаивали на алаверды в сторону фирмы и никаких ресторанов не признавали и не рассматривали. Решено было пригласить высоких гостей на дружеский ужин домой к чете уважаемых в городе врачей.

Гарик как чувствовал, что сибирское радушие хозяев может выйти ему боком, и на всякий случай заранее договорился, что алкоголь он берет на себя. В сумке у нашего героя было

прихвачено две бутылки сухого красного и две бутылки сухого белого французского вина.

Здесь необходимо отдать должное французам, преуспевшим в продажах вина «made in France» по всему миру. В любом захолустье, а уж тем более в столице Западной Сибири, можно всегда найти французское вино приличного уровня. И как это у них получается? Это сколько же надо произвести винограда, а затем и гектолитров вина, чтобы его легко можно было заказать в рабочем поселке Марьяновка Омской области? Непонятно. Но не покидают догадки про какой-то дешевый трюк от любителей закусить лягушкой.

С самого начала у Гарика все пошло не так. Не по плану. Открывшая на звонок дверь обычной квартиры в девятиэтажке на левом берегу города добрая женщина предложила гостям переобуться в новые белые тапочки с милыми помпончиками, что вынесло французку мозг минут на пять. Паскаль несколько раз переспросил меня, правильно ли он понял, что надо сменить обувь. Вероятно, босс лихорадочно вспоминал, свежие ли носки и без дыр ли сегодня на нем. Видимо, вспомнил и перечить хозяйке не стал.

Когда все расселись вокруг стола, накрытого блюдами русской классики типа салатов «селедка под шубой» и «оливье», Гарик сразу было засуетился с предложением белого сухого вина, но осекся под выразительным взглядом профессора.

— Ну что, дорогие гости, — взял слово хозяин вечера. — Лет десять тому назад мы были с женой в Болгарии в отпуске. Замечательно провели там время на море. Отдохнули, так сказать. Я привез оттуда настоящий местный бренди, который все эти годы хранился, крепчал и ждал своего часа. А в этом году по приглашению вашей фирмы мы с Томой побывали на интересном симпозиуме в Сочи. Мы ценим такие отношения с вашей компанией. А поэтому давайте-ка мы отложим до следующего раза ваше вино и выпьем за встречу и сотрудничество моего бренди!

Вечер еще только начинался, а тут такие неприятности в виде столкновения неподготовленного французского организма с легендарным производением братьев-славян под торговой маркой «Слынчев бряг». А это гадость редкостная, между нами,

девочками, говоря... Первая рюмка зашла так себе — народ издавал звуки, отдаленно напоминающие работающий сливной бачок. Но глаз у столичных господ определенно замаслился.

Кстати, это был еще не самый сильный из возможных вариантов. Профессор самолично готовил какую-то настойку водочной крепости на травах. Она была на вкус гораздо мягче собственно водки, зеленоватая на цвет и обладала сумасшедшим и моментальным мочегонным эффектом. Гарик бегал рысцой в дальний конец больничного коридора отделения терапии раз пять за один визит к хозяйину, когда они решали вдруг «погонять чайку».

Паскаль завел разговор вокруг местной сибирской кухни. Тут уже хозяева не подкачали и предложили гостям домашние сибирские пельмени. Им было подробно рассказано, как готовится фарш и в какой пропорции добавляется лук. Как готовится тесто. Как сибиряки лепят пельмени загодя в холодное время и хранят в мешках в подвешенном состоянии, чтобы мыши случайно не погрызли. Но даже фирменные «марьяновские» пельмени из трех сортов мяса были забыты всеми практически мгновенно. А вот «балканобренди» и сегодняшним морозным утром оставлял память о себе внушительным конденсатом на стеклах уставшей от жизни «Волги».

До аэропорта оставалось совсем ничего — минут десять езды по практически пустому шоссе. В это время АйБи, загадочно улыбнувшись, передал Гарику нарисованный на стикере смайлик. Это не возымело желаемого эффекта. «Ничего себе мотивация личного состава! Пошли вы все! — устало подумал Гарик. — Настроение и так уже на нуле».

Было как-то пусто, немножко зло на весь мир, и хотелось после всех передрыг наконец нормально поспать.

С недавнего времени наш герой стал испытывать непонятное чувство душевного беспокойства за себя любимого. Как и когда это началось? Может быть, червоточинка была порождена самой фирмой, с завидной регулярностью информировавшей факсами своих сотрудников, что еще один счастливец, пришедший в компанию вместе с Гариком или даже позже него, получил новую должность в продажах или маркетинге? Прочтешь такой

факс и ощущаешь, что жизнь несется мимо тебя, а ты все мнешь свою тубетейку на берегу.

Паника «закрывающихся ворот». Гарику было уже далеко за тридцать. В его мозжечке прочно сидела народная мудрость, гласящая, что до сорока надо взять удачу за рога. Сорок было уже на горизонте. Стойкое ощущение, что поезд времени тронулся. Ты бежишь по перрону, и скоро он уже закончится. Надо что-то делать! По идее, надо прыгать на подножку набирающего ход состава. А проводник по имени Паскаль, скотина такая, не открывает дверь вагона. Куда тут прыгнешь?

«Да что врать-то самому себе, — размышлял Гарик уже по пути из аэропорта домой. — Тебе обязательно надо двигаться на регионала, так как долго бегать по поликлиникам ты просто не сможешь, брат. Тоска ведь — начнешь либо приписывать себе фальшивые визиты, либо прогонять тоску водкой. И то и другое есть зло. И сам потом засохнешь. Будешь напоминать спивающегося от бессилия перед раком врача-онколога. Так что, если родная фирма тебя не оценит и предложит *хрен на блюде* вместо повышения, придется ее, родную, поменять. Не хочется, а придется».

* * *

Когда ты уже поработал на стартовой позиции торгового представителя парочку лет и успел привыкнуть к хорошему — приличной белой зарплате и квартальным бонусам, добровольному медицинскому страхованию, служебному автомобилю и даже возможности откосить от работы на пару деньков так, что никто не заметит, чертик начинает регулярно шептать тебе в ухо что-то подобное:

— Ну и долго ты собираешься сидеть на пятой точке в торговых представителях? Посмотри на людей, которые позже тебя пришли в фирму! Ленку забрали в Москву в отдел маркетинга. Валерка стал регионалом в Поволжье. У тебя что, кредо по жизни — ишачить?

— Опять по врачам бегаешь, неудачник! Собрался, и давай подавай заявление на регионала. Сам посуди — работы меньше, а денег и уважения больше.

Здесь самое время взять паузу и попытаться ответить на sacramентальный вопрос в одесском варианте: «Оно мне это надо?» И совершенно понятно, что девять из десяти опрошенных ответят «да», не задумываясь. Но жизнь так несправедливо устроена, брат, и только один из десяти получит заветное повышение и станет региональным менеджером.

А покопаться в собственных смыслах все-таки стоит. Хотя бы на том простом основании, что потенциальный руководитель должен иметь развитое эмоциональное восприятие мира, реальности, людей. Руководителю нельзя быть просто ходячим калькулятором и относиться к себе и своей команде как к финансовому проекту. Смотреть отчеты и анализировать продажи — эти вещи на самом деле не требуют диплома ВШЭ. Такая формальная «бухгалтерская» форма управления никому не интересна и, как правило, ведет к бегству талантливых торговых представителей к конкурентам. Отправная точка здесь — это понимание себя, собственных мотиваций и «хотелок», осознание смыслов, которыми наполнена твоя жизнь. Именно поэтому ответ на вопрос «Оно мне надо?» при честной его постановке может тебя удивить.

Например, посмотрим на историю Алексея. При первом знакомстве Алешка напоминал старшину или сержанта российской армии. Невысокий, крепко сбитый парень. Велеречивостью никогда не блистал, но показывал порой отличные результаты по продажам по Алтайскому краю. Ключевые люди региона, принимающие решения, воспринимали его хорошо за организованность, аккуратность и внимательное отношение к клиенту, и это помимо продаж, поставок, инвентаризаций и всего такого прочего. Алешка не скупился, например, каждую неделю дарить цветы своей ключевой клиентке. Мелочь, конечно, в глазах обеспеченного человека, а ведь приятно. Иными словами, был наш Алексей вполне себе успешным представителем в глазах руководства фирмы. Был он и вполне себе доволен своим достатком и никуда из родного Барнаула переезжать не собирался.

«А оно мне надо? — так рассуждал он. — В Барнауле у меня жизнь как-то отстроилась. А тут наверняка придется переезжать в Новосибирск, и всему этому хана. Квартиру надо будет снимать на первых порах. Это точно. Жену с детьми тоже как-то

устраивать на новом месте. Ну и конец свободе! На рыбалку в пятницу свинтить — это уже вряд ли. Весь смысл ужмется в формулу “квартира — офис — квартира — командировка в Красноярск — квартира — офис”. На хрен надо! Если будут предлагать должность регионала с переездом — не поеду!»

Если попытаться сформулировать отношение Алексея к работе и карьере, то оно могло бы звучать примерно так: «Я буду жить в родном городе и строить свою карьеру из тех возможностей, которые здесь у меня будут».

Алексею не повезло. Спустя какое-то время освободилась должность регионального менеджера в Новосибирске по Сибири и Дальнему Востоку. Фирма предложила ему формально заслуженное повышение и согласилась оставить его на месте в Барнауле. И взялся наш Алексей не за свой гуж.

Руководить Всея Сибирью и Дальним Востоком из Барнаула оказалось логистическим нонсенсом и финансово довольно затратным делом, так как Алексей часто вынужден был летать в свои регионы через Москву. Бред само по себе. Уделять достаточное количество времени своим сотрудникам ему было тоже нереально тяжело. Итог этой саги оказался печален. Фирма потеряла классного торгового представителя и не приобрела хорошего регионального менеджера.

«Оно мне надо?» — хороший вопрос, который полезно задавать не только амбициозному кандидату, но и его будущему руководителю.

Давайте теперь посмотрим на историю Инги. Она сразу обращала на себя внимание в команде торговых представителей. Было в ней какое-то бросающееся в глаза несоответствие между юным обликом и взрослостью суждений и отношением к жизни в целом. Получив образование врача, Инга вынуждена была одно время продавать бананы и тем зарабатывать себе на жизнь. Этот опыт позволил ей смотреть на мир, как он есть, без прикрас. Потом она попала работать в фирму и довольно быстро сделала себе карьеру в продажах за счет своей хватки, компетентности и желания состояться в этом несправедливом мире белых мужчин и американского доллара и... никогда больше не стоять за прилавком с бананами.

Ингу не надо было спрашивать, нужно ли ей приносить в жертву личную устроенность, чтобы сделать карьеру в фирме. Она была к этому готова изначально и отвечала себе на этот sacramентальный вопрос так: «Я буду жить там, где у меня будет интересная высокооплачиваемая работа. Если даже придется сменить страну, я это сделаю». Свою страну Инга недолюбливала по причине нанесенного ее ранимой душе незаслуженного унижения девяностых годов.

Когда на Дальнем Востоке появилась вакансия регионального менеджера, то ни у руководства фирмы, ни у торговых представителей не было сомнений. Региональным менеджером должна была стать Инга как самый опытный и успешный представитель с лидерскими задатками и к тому же готовностью многое менять в своей личной жизни ради карьеры.

Пожалуй, самым интересным шагом Инги было решение поменять свой родной Владивосток на Санкт-Петербург, оставаясь региональным менеджером. Это полностью устраивало фирму, которая рассчитывала на энергию и напористость Инги и ожидала, что той удастся вытянуть регион из периода затянувшихся неудач. Но самое главное, что такое решение соответствовало кредо Инги: «Я буду жить там, где у меня будет интересная, высокооплачиваемая работа. Питер для меня, несомненно, шаг вперед».

Если ты разобрался немного в себе и своем желании развиваться в фирме, брат, то давай теперь порассуждаем в логике корпоративного сознания западной фирмы. Базовым элементом большинства бизнес-моделей является торговый представитель. Классика западного жанра гласит, что группа из шести–восьми представителей оптимальна для назначения одного регионального менеджера. Это здорово напоминает принцип рассадки на званом ужине. Если за столом шесть человек, то можно, не напрягаясь, уделить внимание каждому за разговором. Когда число гостей уже восемь, то общение невольно начинает разбиваться на группки. Ну а когда нас становится более восьми человек, то править балом начинает его величество хаос. Что бывает очень здорово для участников шумной вечеринки, но вселяет ужас в организатора, сиречь в фирму, теряющую контроль над происходящим.

В этом западном подходе скрыто несколько совсем непо- таенных смыслов.

Во-первых, фирме не нужна группа свободных электронов, то есть торговых представителей, которая слабо контролируется, делает то, что хочет, и в хорошем варианте даже достигает ожи- даемых результатов. Есть большое *но*. Фирме не нужен просто результат по продажам. Руководство фирмы — это те же люди, но которые по ночам просыпаются в холодном поту, с ужасом представляя, как сотрудники уже натворили больших дел где-то в захолустье и московский офис рассылает срочную просьбу тор- говым представителем не появляться в конторе в ближайшую неделю в ожидании «маски-шоу» от ФСБ при поддержке с воздуха спецназа ГРУ.

Представим западную фирму неким субъектом, которого золотая рыбка при okazji спросит: «А что тебе надо по жизни, старче?» Фирма в циничном варианте ответит так: «Мне бы как можно больше денег от продаж в стране, золотая рыбка, да при полном контроле происходящего, то есть чтобы мне ничего за это не было».

«А не ополоумел ли ты, старче, от отсутствия когерентности к российской реальности, что такую пургу несешь? — молвит в ответ золотая рыбка. — Посмотри-ка лучше на своих регио- нальных менеджеров! Толковые ли люди подобраны? Верно ли служат тебе и блюдут ли корпоративный устав твой? Может, мои чудеса тебе и не понадобятся...»

Таким образом, некоторые важные предпосылки для того, чтобы стать региональным менеджером, вытекают из ответов на следующие вопросы чек-листа.

- | | ДА | НЕТ |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. У меня есть хороший опыт работы торговым представителем. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Мои результаты по продажам можно назвать достижениями. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Я понимаю, почему хочу стать регионалом. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Я мобилен и буду жить там, где есть работа регионала. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Я мобилен и готов половину своего рабочего времени проводить в командировках со своей командой.

Если ты выбиваешь четыре из пяти вопросов своим ответом «да», то отбрось сомнения, брат, и вперед — навстречу желанным эполетам регионала и посвящению в касту корпоративных управленцев!

* * *

За иллюминатором самолета Air France показалась полоска средиземноморского берега и удивительной красоты море бирюзового цвета. Стюардесса на воркующем французском языке объявила о том, что экипаж полностью готов к посадке в аэропорту города Ницца.

— Ницца, город моей мечты, — подумал Гарик, обращаясь в никуда, и сладко потянулся в кресле после полутора часов дремы в полете.

Никаких очередей при прохождении формальностей на въезде в страну не предвиделось. Пассажиры рейса Москва–Ницца послушно выстроились в несколько линий и довольно быстро проходили паспортный контроль. Гарик болтал с Ингой, одетой в вызывающе короткое платье леопардовой окраски. Так они коротали время, когда громкий женский голос внезапно окликнул их:

— Both of you come here! — Сотрудник таможни указала на стол для осмотра вещей.

— Без проблем, — ответил Гарик, и они с Ингой бодро направились к обладательнице мерзкого звонкого голоса, корпулентных телес и прямых сальных волос.

Осмотр вещей Инги ничего таможне не дал.

— Open your bag, please, — обратилась к Гарику женщина-зло.

— No problem, — щегольнул он зачатками английского.

Где-то с минуту ничего не происходило. Шел себе обыденный осмотр содержимого рабочего портфеля. Как вдруг лицо французской фурии озарила торжествующая улыбка. Она

неторопливо, наслаждаясь своим триумфом, извлекла из портфеля с десятков российских загранпаспортов и, демонстрируя их друзьям по несчастью, спросила:

— What the hell is going on here? All right, you both follow me, please.

В служебном помещении местной таможни Ингу заставили открыть на этот раз чемодан и продемонстрировать все его содержимое поштучно, включая трусики и лифчики. На эту уничижительную процедуру ушло минут пятнадцать. После чего Инга принялась упаковывать вещи обратно, то и дело смахивая слезу, а таможня переключилась на Гарика.

— Что это за паспорта, мистер?

— Понимаете, мадам, через неделю я должен привезти во Францию группу российских врачей для посещения завода фирмы в Орлеане. Это вот и есть их паспорта с выданными визами, которые я получил в Москве в своем офисе.

— А почему вы не оставили их в Москве? Зачем вы их привезли во Францию?

— Понимаете, я сам не из Москвы. Омск, мой город, находится за две тысячи километров от нее, и как-то неразумно было бы специально возвращаться за ними в Москву всего через неделю. Хотя, если честно, я и не подумал, что здесь во Франции могут быть такие проблемы из-за этого.

— Хорошо. Ждите здесь, мистер. Мне надо все это проверить по системе.

Медленно тянулось время затянувшейся проверки. И тут в дело вдруг решил вмешаться генеральный. Он совершенно внезапно нарисовался в служебном помещении таможни и, опустив тональность голоса ближе к басам, вынужден был рассказывать стражам о светлых корпоративных начинаниях фирмы, которые она делает для врачей далекой Сибири, и как инвестирует 25% своего ежегодного товарооборота в разработку новых лекарственных средств, и все это для процветания любимой Франции. Таможенники слушали благосклонно.

А еще через полчаса появилась женщина-зло, которая теперь уже с улыбкой сказала, обращаясь к Гарику:

— Mister Petrov, if you'll visit my country again, please, do not take so many passports with you. It is so time consuming to check it up.

Уже будучи на свободе, Гарик решил поблагодарить шефа, но нарвался на неожиданный ответ. Выяснилось, что по каким-то, видимо, очень весомым причинам в трусах шефа таможня могла бы при желании обнаружить не только мужские вторичные половые признаки, но и двадцать тысяч хорошо упакованных американских долларов наличными.

— Ты видел, Гарик? Сегодня я был крутым чуваком! Жеребцом практически. Хорошо, что таможенники не стали сомневаться в моих достоинствах. А то бы я загремел тут под фанфары...

Бонитировка

*«Мы тут все за тебя, Миша.
Но Саша! Он за тебя — за
тебя... Он затебее всех нас,
этот Саша».*

Из спектакля «Квартета И»
«День радио»

* * *

На сцене театра в районе Таганки ровным счетом ничего не происходило. Декорации не менялись. Сюжетная линия отсутствовала напрочь. Зал откровенно скучал минуты эдак с пятой, отбывая свой дежурный номер в робкой надежде культурного обогащения.

Артисты же, на удивление совсем не изможденные чередой халтурных подработок на новогодних корпоративах, смотрелись вроде бы и ничего, но постоянные монологи, никак не связанные между собой, просто убивали публику. Никто не прервал это театральное действо аплодисментами, не желая, видимо, затягивать самоистязание. Единственным преимуществом такого положения дел было отсутствие брызгания в зрителей первых рядов слюной, контаминированной цитомегаловирусом, что в лучшие времена свидетельствовало бы о предельной самоотдаче служителей Мельпомены.

Ильдар невольно отключился от происходящего на сцене и предался размышлениям на не связанные с представлением темы. Первая всплывшая в сознании тема касалась Москвы. Сегодня он в одиночестве прогулялся по Рождественке и вокруг станции «Кузнецкий мост». Красиво, конечно. Празднично. Богато. По всей суете в городе на семи холмах чувствовалось приближение Нового года.

Для полного катарсиса не хватало только, пожалуй, теплой компании. Пить в одного он по молодости лет не любил. И тогда Ильдар решил позволить себе исключительно один бокал горячего красного вина на Рождественке после полудня. До обеда правозверный Ильдар себе такого баловства не позволял. Как правило...

Вино со вкусом корицы заметно прибавило Ильдару настроения. Он с интересом стал наблюдать за гуляющей по столице публикой. Внезапно поймал себя на мысли, что братья-славяне на праздники рванули когти из Москвы, оставив ее центр на разграбление многочисленным потомкам степных кочевников. И на улице, и в метро то и дело слышалась их знакомая речь: «Эй, брат! Как сам?»

Москва из Третьего Рима как-то мгновенно преображалась в новогоднюю столицу Золотой Орды. Киргизы, казахи, узбеки и таджики — Ильдар не мог так запросто разобраться и определить, кто из них есть кто, — сбросили униформу сотрудников ЖКХ и тоже праздновали приближение Рождества Христова. А какая им разница-то? Что Ураза-байрам, что Рождество. Праздник есть праздник!

«Вот такая жизнь все-таки несправедливая штука, — переключился на новую тему Ильдар Сетяев, скучая в десятом ряду театрального зала. — Я, практически прямой потомок хана Джучи, сижу ровно в торговых представителях по Сибири и не отсвечиваю уже три года. Хотя — да только по праву крови — должен был бы получить директорскую должность по франшизе и поставить свой белый бунчук в московском офисе фирмы! А тут вдобавок ко всему моим регионалом стала Наташка. Да кто она такая? Пришлый человек из другой конторы. Это еще не беда. Это полбеда. Наташка такой человек, что или ты для нее свой парень и она будет рвать за тебя лифчик третьего размера на своей груди, или ты враг. А врагов эта стерва за спиной не оставляет. Вот и приходится потакать Наташкиным инициативам. Повышать свой культурный уровень вместо того, чтобы качественно забухать с ребятами из центрального региона в баре».

Неожиданно в кармане завибрировал мобильник. Ильдар прижал телефон к уху и склонился к полу, поймав на себе недозвольный Наташкин взгляд.

— Да, але.

— Ильдар! Ты где? Ты долго еще? — радостный голос Сереги из питерской команды зазвенел в эфире.

— Это по тендеру Томской БСМП звонят, — бросил Ильдар Наташке полупшепотом и поспешил с деловым видом на выход, пригибаясь к полу и на бегу прижимая мобильник к груди.

— Да, Серега, я тебя слушаю.

— Ты к нам подгробешь сегодня в бар, Ильдар? У нас тут с ребятами весело, и есть пара тем перетереть с тобой.

— Буду где-то через полчаса, — прикинул на скорую руку Ильдар.

В зале раздалась вполне себе дружные аплодисменты, и народ радостно заспешил в гардероб к раздаче норковых шуб и менее притязательных парок. Наталья вышла из зала не сразу. Что-то оживленно на ходу обсуждала с ребятами из Красноярска. Ильдар поймал ее легким прикосновением к рукаву платья.

— Наташа, на минутку...

— Да, Ильдар, что-то по Томску?

— Знаешь, хотел тебе просто человеческое спасибо сказать за театр. Очень здорово! Давай, когда в следующий раз соберемся на региональное собрание, еще куда-нибудь командой сходим? — Ильдар благодарно улыбался.

— Посмотрим, Ильдар, посмотрим. — Наталья улыбнулась в ответ, скорее по привычке зеркально отражая мимическую реакцию собеседника, и направилась к послушно ожидающей ее группе товарищей по несчастью. Все радостно улыбались, будучи чрезвычайно культурно обогащенными экспериментами богом избранного народа на театральном поприще.

Кстати, кто-нибудь может объяснить такое засилье евреев на театральных подмостках Москвы? Там что, каким-то правильным медом израильских пчел для них помазано? Ответ, наверное, должен быть таким: «А потому, что на рынках только азербайджанцы!»

«Отлично твой прогиб зашел! Молодца, Ильдар!» — подумал наш герой и тоже поспешил на выход.

До гостиницы было минут пятнадцать ходу пешком от Таганки в сторону Павелецкой площади. Шли по старым теплым

улочкам Белокаменной не быстро. Крупными хлопьями падал снег. Какая-то молодая женщина истово крестилась на образ Спаса на огромном соборе. Может быть, отмаливала свой грех посещения никуда не годной театральной постановки? Совсем не хотелось портить эту идиллическую красоту деловыми разговорами.

В баре гостиницы «Марриотт» ближе к полуночи было уже совсем немногочленно. Ильдар направился к стойке бара, по пути отряхивая снег со своей оранжевой парки:

— Мне три раза виски «Макалан» 12 лет и соленые фисташки.

— Хорошо. Присаживайтесь. Я принесу.

Ильдар огляделся в поиске свободного столика и заметил, что ему уже какое-то время машет рукой Серега из-за углового столика.

— Здорово, народ! — нарочито театрально выговорил Ильдар, присаживаясь на диванчик.

— Привет, Ильдар! — Сергей обвел теплую компанию веселым взглядом. — Слушай, ты у нас тут один такой. Старожил. Говорят, ты уже не раз годовое собеседование проходил в нашей конторе. Там оценка годовая какая-то будет выставляться, калибровка — в общем, хрень непонятная. Давай колись, что нас ждет?

— Не хрень это, Серега, совсем не хрень. Это я тебе как несостоявшийся ветеринарный врач ответственно заявляю. Записывайте, хотя нет, запоминайте, есть такая тема, как бонитировка овец — это когда их всех оценивают и потом делят на три класса: элиту, первый и второй. Вот завтра и нас, как баранов, оценят и поделят на классы. Доступно объясняю?

— Очень доступно, но ничего не понятно. Может, усугубим, так сказать, для большей аффинности к бонитировке?!

И друзья стали энергично махать руками не улыбчивому в ночи бармену, недвусмысленно намекая на желание продолжить банкет.

Человечество всю свою сознательную жизнь пытается доступными способами улучшать хозяйственно полезные признаки

животных. Это непреложный факт. Западная бизнес-культура не стала изобретать колесо. Взяв за основу отработанные веками на мелком и крупном рогатом скоте технологии, они перенесли их на людей и выдали за новую ипостась процесс оценки и калибровки собственного персонала (human resources).

Давай, брат, разбираться по порядку.

Итак, бонитировка овец — давай не ржать в этом месте! — это комплексная оценка животных по их конституции, экстерьеру и продуктивности. В результате процесса вся отара будет поделена на три или четыре класса в зависимости от породы: элита, первый, второй и в некоторых случаях третий. Да! Отдельно выделяется категория «брак». Это суровый мир, брат.

Бонитировка овец организуется государственным инспектором по племенной работе и проводится зоотехниками с высшим или средним зоотехническим образованием и опытом бонитировочной работы.

Завершается бонитировка мечением овец. Овцам можно нанести татуировки и навесить соответствующие бирки. А вот класс животного отображают выщипом или выстригом на правом ухе. И если барашке тупо отстригли часть правого уха, то это означает «конец котенку» на языке пастухов. Скоро окажется ароматная барашка в центре внимания теплой компании за употреблением легендарного бешбармака.

Бонитировка — это еще и праздник! Пастухи режут валуха (кастрированного барана) и варят куски свежего бараньего мяса в эмалированном ведре на костре. Огонь поддерживается на уровне томления мяса в течение трех–четырёх часов. И по завершении работ изумительное разваренное, разваливающееся на куски мясо барана, шурпа и охлажденная в воде водка «Хаома» подведут правильную черту под правильно прожитым днем под вечным синим небом Тенгри.

А теперь перейдем к практикам западных фирм. Понимать «бонитировку» в исполнении бизнеса очень важно, так как от этого зависит и размер твоей заработной платы, и размер твоего бонуса, и твое возможное вхождение в касту менеджеров среднего звена.

Здесь есть два взаимосвязанных процесса. Первый важный для западной фирмы процесс — это постановка целей для сотрудника на предстоящий финансовый год. Поскольку для компании очень большим смыслом наполнено слово *контроль*, то и целеполагание фирма контролирует посредством цифровых инструментов. Например, широкое распространение сейчас получила система Workday, которая, помимо кадрового администрирования, имеет и соответствующий раздел *My Objectives*.

Торговому представителю обычно предлагается самому сформулировать индивидуальные цели, которые потом утверждаются прямым руководителем в системе и становятся базой для оценки твоей эффективности в течение всего года. Если не уделить постановке измеряемых целей должного внимания в свое время, то можно легко попасть под раздачу через год.

Почему?

Исполнение каждой цели оценивается два раза в год. Где-то в июле и потом в январе–феврале. Система оценок может быть разной, но принцип един. Выполнение задачи Ильдар оценивает сам в системе Workday и самокритично проставляет себе оценку СЕ, что приблизительно означает, что ты трижды георгиевский кавалер, выше тебя только звезды, или *constantly exceeds* в английском варианте.

Затем тебя оценивает твой прямой руководитель, сиречь региональный менеджер. И он выставляет тебе свою оценку по каждой задаче. Например, он или она поставит Ильдару СМ, что в переводе означает, что наш лирический герой звезд с неба не хватает, но хорошо работает и стабильно достигает результата. *Constantly meets* — соответствие ожиданиям.

В итоге твоя оценка по результатам года попадет к бизнес-юнит-менеджеру и/или к директору франшизы, и тот по сугубо иррациональной причине поставит Ильдару ИМ — *In constantly meets*, несоответствие ожиданиям, что уже точно не сулит вообще ничего хорошего.

Проникнись важностью момента, брат. Твои цели могут быть высокими, но они обязательно должны быть достижимыми. Иначе беда...

Если фирма ставит тебе порядка десяти целей на финансовый год, добрая половина которых будет просто навязана тебе начальством, то это явный признак лицемерия или формального управления процессом целеполагания. Реальная жизнь западной фирмы во многом лицемерна. С этим ты уже научился жить.

Но даже если там наверху откровенные негоддя, ты не расслабляйся, не полагайся на авось, а сделай себе адекватные цели на год — хотя бы там, где у тебя есть какое-то право голоса. Хотя бы годовой план по продажам.

Для того чтобы претендовать на должность регионального менеджера, тебе достаточно выбить консолидированную оценку СМ от своего руководства. Претендовать на максимальную оценку, конечно, можно, но тебе надо помнить, что фирме не хочется расставаться со своим лучшим продавцом ради непонятной перспективы получить какого-то регионала, так что она будет пытаться всеми способами убедить тебя поработать подольше торговым представителем. «Как по мне, так Вакарчук — хороший певец, — рассуждает Валерий Жидков, он же “Тамбовский волк”. — А вот каким он будет президентом (Украины)? Я не знаю. Я не хочу рисковать хорошим певцом ради средненького президента».

Если офисные упыри говорят, что надо еще чуть-чуть потерпеть, брат, — непонятно зачем, но надо еще год, — это нормально для западного корпоративного мышления. Задача цинична и в своей циничности удивительно прекрасна — удержать лучших торговых представителей в их текущих должностях *мотивированными* максимально долгое время. Хотя бы годика эдак три.

А вот если тебе начнут прогон на тему, что тебе не хватает харизмы и лидерских качеств, то есть повод серьезно задуматься над сменой компании. Тебе будут повторять эту мантру каждый год просто потому, что тебе, родной, нечем будет эту карту покрыть. Харизма не лечится, почти не лечится.

Второй критически важный процесс, который ты должен понять, — это формирование пула талантливых сотрудников фирмы, который реализуется через так называемый Talents Review. Твоя задача — попасть в желанный пул перспективных сотрудников. Как этого добиться?

К сожалению, присвоение тебе определенного класса или категории очень субъективно, и твое будущее зависит от отношения к тебе руководства компании. Сама же «бонитировка», или присвоение категории сотруднику, выглядит очень просто, как pedalный трехколесный велосипед.

Если ты усвоил принципы бонитировки как процесса оценки качества ресурсов компании, то ты все быстро поймешь.

Итак, бонитировка — это праздник! Как правило, руководство филиала проводит ее летом, на выездном собрании руководящего состава в ближайшем Подмосковье, на свежем воздухе, под шашлычок из той же баранины и красное грузинское вино. Или это делается по итогам финансового года, но всенепременно под шашлычок и коньячок. Дело в том, что еще со времен Древнего Рима правящий класс установил, что своих подданных надо кормить в прямом смысле этого слова.

И здесь главное — не рассмеяться опять. Твои менеджеры-бонитировщики должны будут поместить тебя — тебя, героя-красноармейца — в один из девяти квадратов и уже затем предложить якобы индивидуальный план развития (см. рис. 1). Этот план, как правило, тягучая «шняга» и заключается в ежедневном якобы коучинге от твоего менеджера и подключении тебя к каким-то проектам для общего развития.

Предлагаю вместе проделать следующее упражнение.

1. Оцени свои измеряемые результаты работы по трем возможным вариантам — low (низкие), medium (среденькие), high (стахановские).
2. Оцени свой потенциал по трем категориям — низкий (это не для тебя, брат), средний и высокий.
3. На пересечении двух оценок по шкалам найди свой квадрат.
4. Помести свой смайлик в этот сектор, только если ты попал в зеленый или голубой квадрат.
5. Выпей бокал шардоне, если твой квадрат окрашен желтым цветом. Все совсем неплохо, но ты не готов к продвижению по формальным признакам.
6. Иди бросайся головой в навоз, если ты сам себя поместил в красный квадрат.

ЗАПАДНАЯ ФИРМА

Твоя задача — попасть в верхние квадраты этого сегрегационного инструмента, что означает признание твоего статуса восходящей звезды фирмы или высокопотенциального сотрудника. Если ты этого добьешься, то у тебя будет отличная стартовая позиция и только один год на то, чтобы материализовать эту химеру в эполеты регионального менеджера. Дело все в том, что твоя оценка в следующем финансовом году может радикально отличаться от текущей. Так что стриги купоны, не отходя от кассы.

Во-вторых, идентифицированные таланты филиала фирмы обязательно обсуждаются с руководством региона. Попасть на радар к президенту региона дорогого стоит. Помимо перспектив продвижения, тебе становятся доступны также образовательные программы фирмы для развития талантливых сотрудников, и порой эта возможность повышать свои компетенции даже дороже пресловутых перспектив продвижения по карьерной лестнице.

ПОТЕНЦИАЛ	Высокий	Нуждается в обучении	Новая звезда	Высокий потенциал
	Средний	Сомнительный исполнитель	Ключевой исполнитель	Талантливый профессионал
	Низкий	Необходимы действия	Стабильный сотрудник	Хороший профессионал
		Низкая эффективность	Средняя эффективность	Высокая эффективность

Э Ф Ф Е К Т И В Н О С Т Ь

Рис. 1. Категории сотрудников по результатам «бонитировки»

БОНИТИРОВКА

Предлагаю тебе самостоятельно проделать следующее упражнение.

1. Постарайся неформально поговорить накоротке со своим бизнес-юнит-менеджером и отдельно с менеджером по персоналу в стиле нижеприведенного диалога:
 - Анна, я хотел бы узнать, рассматривает ли меня компания как потенциального сотрудника? Вхожу ли я в пресловутый пул талантов?
 - Нет, Ильдар, пока ты еще не в пуле.
 - Смотрите. Я хочу развиваться в компании, и мне важно понимать, что необходимо подтянуть, чтобы туда попасть...
2. Сопоставь ответы своих руководителей.
3. Сделай собственный вывод о ближайших возможностях твоего назначения.

Такая система «бонитировки» приносит толику объективности в работу с сотрудниками фирмы. Условно говоря, если ты показываешь хорошие результаты по продажам и делаешь план из квартала в квартал, то никто не посмеет отбраковать тебя в Low Performer (неудачник) по собственному велению. А вот если ты замыслил карабкаться по служебной лестнице наверх, то тебе надлежит изрядно потрудиться на своей бизнес-территории и добиться права носить штаны зеленого или голубого цвета.

***«Когда у общества нет
цветовой дифференциации
штанов, то нет цели!»***

Из фильма «Кин-Дза-Дза»

Татуировки корпоративному народу не ставятся, уши ему не выстригаются только по причине того, что категория сотрудника может поменяться в следующем цикле. Мне довелось видеть взлет одного из менеджеров в категорию High Potential на первом году его работы в компании «Смит энд Нефью»,

а всего через год он уже носил красные штаны Action Needed, поминутно оглядываясь, не идет ли за ним расстрельный расчет. Такая жизнь, брат.

С другой стороны, твои руководители обладают огромной свободой творчества в распределении сотрудников по отдельным категориям. Потенциал сотрудника — это категория исключительно субъективная, и какое будет настроение у твоего босса в этот важный момент, таким может оказаться и твой потенциал. Эту оценку ты не контролируешь. Но тем не менее позитивно повлиять на мнение твоего руководителя, конечно же, можно.

Как это сделать? А подумай сам.

Инициация

*«Карьера — чудесная вещь,
но она никого не сможет со-
греть в холодную ночь».*

Мэрилин Монро

Представим себе ситуацию, что в твоей фирме появилась вакансия регионального менеджера по продажам с прямым подчинением директору отдела. Обычно сначала фирма публикует на страничке интранета сообщение о том, что бывший региональный менеджер переведен на новую должность или решил покинуть компанию. И в первом, и во втором случаях спасибо ему огромное за вклад в развитие региона. Удачи на новом месте. Это позитивный фон для появления вакансии, которую ты ждешь.

Когда компания ограничивается устной коммуникацией либо очень кратким сообщением об увольнении регионального менеджера по собственному желанию, то это скорее проблемный фон для преемника. Здесь стоит поинтересоваться у корпоративного люда, что произошло в регионе, прежде чем мчаться в отдел кадров с заявлением о твоих претензиях занять вакантную позицию.

Итак, в компании появилась вакансия регионального менеджера, а ты к этому времени уже смог попасть в пул талантов благодаря хорошим результатам работы, личному обаянию и стремлению развиваться вместе с фирмой.

Теперь возможны два основных варианта: интервью с директором отдела либо открытый конкурс на замещение вакантной должности. Если так называемый «шорт-лист» претендентов на вакансию невелик, а то и вообще среди внутренних кандидатов оказался только ты, то дело, скорее всего, ограничится собеседованием с директором отдела и его партнером по HR.

Ответ на вопрос, как успешно пройти интервью, ты можешь почерпнуть из множества литературных источников. Так что не будет на этом останавливаться. Поговорим о тонких моментах.

Людам, которые вершат твою судьбу во время интервью, необходимо четко понимать твою мотивацию. Не нужно стесняться банальностей при ответе на вопрос, что движет твоим стремлением стать руководителем. Во время разговора необходимо стремиться к тому, чтобы твой будущий руководитель сказал сразу после собеседования: «Мне понятно, чего он хочет добиться в этой роли регионального менеджера».

Если речь идет о бизнесе, который ты хорошо знаешь, то, конечно, нужно быть готовым предложить свой анализ положения в регионе, отметить ключевые факторы, которые помогут добиться успеха в обозримой перспективе. Иными словами, ты подтверждаешь достаточный уровень своих аналитических способностей и умение вычленить приоритеты в работе. Это важно.

Но самый непростой вопрос для твоего директора таков: «А сможет ли этот парень руководить людьми?» И здесь мы из более-менее объективных вещей опять переносимся в иррациональный внутренний мир человека. Многие бизнес-лидеры оценивают развитие твоего эмоционального коэффициента ответом на очень простой вопрос: «Смог бы я работать в подчинении у этого кандидата?» И если, как любит говорить Дональд наш Трамп, нет химии между тобой и твоим возможным начальником, то это беда. Он обязательно предпочтет более «своего» кандидата всем прочим. Просто потому, что он человек.

Поэтому при подготовке к интервью с директором отдела я бы рекомендовал работать не столько над цифровой частью, сколько над более субъективными вещами. Попытайся определить оптимальный вариант взаимодействия с будущим руководителем и выдать его во время игры.

Вариант 1. Регион, где существует вакансия, не проблемный. Директор отдела, не заморачиваясь, будет подбирать регионала под себя. Тут работает принцип «единства противоположностей».

В иммунологии есть такое понятие, как аффинность. Эта некая степень «жадности», с которой антитела взаимодействуют

с антигеном. Чем выше аффинность антител к антигену, тем эффективнее иммунный ответ на введение антигена. Точнее, эффективнее гуморальная его часть. Ну да речь не об этом.

Представь себе, что твое взаимодействие с руководителем должно быть «высокоаффинным». Это может означать совпадение взглядов на принципы управления бизнесом. И всегда присутствует значительная степень конгруэнтности. Например, если твой руководитель выпукло деспотичен и только его мнение следует считать правильным на манер Маргарет Тэтчер: «Когда мне будет интересно ваше мнение, я его вам дам!» — то вряд ли сильная, упертая в собственной правоте личность имеет шансы успешно пройти отбор. Одноименные заряды отталкиваются.

Если же ты продемонстрируешь во время интервью, что исключительно вогнуто исполнителен, то в этой ситуации плюс встречается с минусом. Есть хорошие шансы на взаимное притяжение. Дело в том, что авторитарные директора высоко ценят исполнительскую дисциплину. Один мой знакомый обыкновенно спрашивал после поручения своему подчиненному: «Я теперь могу забыть об этом вопросе?» Все в команде знали при этом, что шеф не забудет поинтересоваться, как выполнено его задание. Кандидаты на управленческие позиции хорошо понимали, что шеф высоко ценит людей, которым можно дать поручение, будучи абсолютно уверенным в его исполнении на хорошем уровне. И пытались этому соответствовать.

Следовательно, для того, чтобы высокоаффинно взаимодействовать со своим авторитарным боссом, тебе придется принять его правила игры. Со временем, когда между вами возникнет некоторая степень доверия, стиль твоего руководителя, возможно, и претерпит некую трансформацию. Но для начала выучи наизусть: «Certainly, Sir!»

Вариант 2. Регион, где есть вакансия, проблемный. Предшественник был уволен за попустительство, когда один из торговых представителей продавал товар через принадлежащую ему «прокладку». Директор понимает, что в регионе слаба функция контроля, и с большой долей вероятности будет искать менеджера, умеющего хорошо контролировать действия подчиненных.

Этот вариант чаще всего реализуется внешним поиском регионала на рынке труда. Поэтому тебе стоит познакомиться с основными рекрутинговыми агентствами, работающими на твоём рынке в сегменте менеджеров среднего звена, и поддерживать с ними рабочие контакты. Кроме того, информацию о кадровых переменах можно получить напрямую от ребят, работающих в конкурирующих компаниях, или от дилеров, которые сегодня очень редко являются монобрендовыми и могут поделиться своим знанием.

Итак, если регион проблемный и ему не хватает функции «контролинга», то эту компетенцию фирма постарается приобрести за приемлемые деньги извне. Это может быть другое бизнес-подразделение большой западной компании или вообще другая компания. Таким образом приобретаются и усиливаются компетенции в управленческой команде твоего отдела в целом.

Готовясь к собеседованию по профилю «контроль», необходимо уверенно и четко, без воды и лирических отступлений, давать ответы на поставленные вовремя интервью вопросы. Ожидания фирмы будут связаны со следующими моментами.

- Кандидат обладает высокой степенью самоорганизации и дисциплины.
- Кандидат прекрасно понимает важность соблюдения этических норм ведения бизнеса.
- Кандидат знает, как организовать работу торгового представителя.
- Кандидат предлагает набор «контрольных точек», например, еженедельный контроль планов на неделю и отчет по их фактическому выполнению.

Если ты успешно пройдешь этап собеседования, посвященный такой основополагающей функции регионала, как контроль, то останется заверить потенциального руководителя, что при этом ты «не покалечишь» своих подчиненных и будешь справедлив в выборе типа экзекуции нашкодивших балбесов.

Когда ты наведешь порядок в регионе и выжжешь каленым железом мелких пакостников, нарушающих кодекс этики

ИНИЦИАЦИЯ

ведения бизнеса, вот тогда ты возьмешься за развитие индивидуальных профессиональных навыков своих сотрудников. И по каждому из них тобой будет предложен индивидуальный план развития. И все торговые представители получают гарантированную возможность повышения своей квалификации за счет внутреннего дистанционного обучающего ресурса твоей родной компании. А регулярные квартальные собрания региона будут непременно спланировать команду от зимы к лету.

Внимательно наблюдай при этом за взглядом директора. Если почувствуешь, что он мыслями пытается соскочить с той пурги, которую ты несешь, тормози. Добей директора просьбой предоставить тебе возможность регулярных встреч с ним и надеждой на то, что он будет тебе помогать в случае твоего назначения.

Скупая мужская слеза скатится по загорелой на Мальдивах в новогодние праздники щеке директора. «Не зря я тут все-таки впахиваю. Не зря», — подумает он и подпишет твой Job offer.

Вариант 3. Регион не проблемный, но не показывает ожидаемых результатов уже долгое время. Региональный менеджер был переведен на другую позицию в московском офисе по его просьбе.

Директор отдела понимает, что на этой позиции регионального менеджера ему не хватало у предшественника лидерских качеств в сочетании с хорошими аналитическими навыками.

Представим себе твоего будущего руководителя, который старается оценить лидерские качества и аналитические возможности кандидатов. Во время собеседования такой руководитель будет задавать много открытых вопросов, побуждающих тебя к развернутым ответам. Он меньше говорит. Охотно слушает, не перебивая. Если ты понимаешь, что полярность твоего визави «иньская», то можно продемонстрировать полет своей почти что комиссарской по дерзости мысли. Директор в состоянии «инь» более склонен к стратегическому мышлению, к дискуссиям на уровне концепций и не к ночи будь упомянутому делегированию власти. Можно ему задвинуть тезу про белых и черных лебедей или что там сейчас в тренде. А если серьезней, то на собеседование нужно прийти, хорошо проделав домашнюю работу. Количество информации для качественного