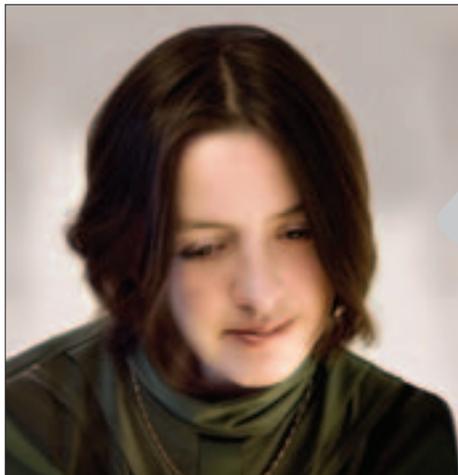


Татьяна ШМИД-ВЁРЛЕ (Цюрих, Швейцария), Анна ЦАРЁВА (Санкт-Петербург)

Технология плюс творчество: новый взгляд на эффективное рекрутинговое интервью

Умение эффективно действовать в ситуациях неопределенности, неизвестности — искусство, которое для обучения технологиям менеджмента становится сегодня все более актуальным.



«**Собеседование, дополненное импровизацией с использованием художественных приемов, может эффективно использоваться для того, чтобы раздвинуть рамки поведенческих шаблонов, сблизить между собой менеджера и кандидата...**»

Соединение стандартизированной техники рекрутингового интервью и нестандартных художественных приемов позволяет как менеджерам, так и кандидатам, оставаясь на знакомой территории сценария интервью, совершать экскурс в неизвестное, выходить за пределы привычных шаблонов и находить новые решения для задач, не поддающихся решению традиционными методами. Талантливые менеджеры часто используют художественные приемы интуитивно, неосознанно, и получают великолепные результаты в самых различных областях. Создавая тренинг, мы ставили своей задачей исследовать области и возможности применения художественных приемов в ситуациях управления и найти внутренние «алгоритмы» такого искусства.

Это искусство часто остается за рамками стандартных форм управленческого обучения, в частности традиционно используемого системой MBA метода изучения кейсов. Оно требует не столько рационального анализа происходящего и использования готовых инструментов, сколько развития интуиции, умения оценивать ситуацию, вступать в конструктивный диалог и получать необходимую информацию буквально «из воздуха». Все это предполагает нестандартные приемы обучения.

Поиск эффективного способа развития способностей менеджера к действию в условиях неопределенности привел авторов данной статьи к созданию необычной тренинговой программы. Программа, объединившая интеллектуальные ресурсы Федерального центра повышения квалификации «Социология» (Санкт-Петербургский государственный университет) и швейцарской компании Delta JS, предоставляющей услуги консалтинга, поставила целью разработать принципиально новый подход к проведению рекрутинговых интервью. Тренинг, проходящий на двух языках — английском и русском, — интегрирует техники рекрутинга, используемые в западноевропейских банках, и российские разработки в области визуальной коммуникации и арт-терапии.

Собеседование при приеме на работу — событие, основанное на определенном сценарии. Варианты его могут развертываться в направлении, неожиданном для участвующих сторон. Интервьюер и интервьюируемый — два разных мира, и их диалог требует от участников взаимного внимания и импровизации. Использование нестандартных художественных приемов может:

— превратить рекрутинговое собеседование в эффективный инструмент создания фундамента будущих взаимовыгодных отношений между кандидатом на должность и его потенциальным работодателем,

- собрать дополнительную информацию, позволяющую скорректировать должностные обязанности и форму вознаграждения кандидата,
- превратить процесс интервью в творческую игру, приносящую участникам энергию, удовольствие и новые идеи.

Рекрутинговое собеседование: баланс рациональных ожиданий и требований импровизации

Перед началом собеседования кандидаты часто полагают, что менеджер, ведущий интервью, заранее внимательно ознакомился с резюме, данные сочли интересными и вопросы, на которые предстоит отвечать, будут логичны и связаны с этой информацией.

Но в реальности состояние менеджера-интервьюера может выглядеть так. В этот день менеджер участвовал в нескольких малорезультативных переговорах, его секретарь в отпуске, а помощник забыл распечатать резюме кандидатов. В конце рабочего дня, когда он уже собирался домой, коллега внезапно попросил помочь провести это интервью. Кроме того, он путает одного кандидата с другим. Все это мало способствует созданию у менеджера рабочего настроения и его взаимопониманию с кандидатом.

Но и кандидат может быть не в лучшей форме. Вместо того чтобы быть спокойным, внимательным и сосредоточенным, как требуют обстоятельства, кандидат, возможно: — несколько ночей читал горы научной и профильной литературы и многократно репетировал свою речь. В результате хронического недосыпания мысли путаются, и вспомнить первую фразу совершенно невозможно; — если кандидат мужчина, он нервничает относительно гармонии костюма

Смелее, не бойтесь настроиться на непредвиденное как в собеседовании, так и в повседневной бизнес-практике! Развивайте талант к импровизации, используйте художественные приемы.

и галстука; если это женщина, она волнуется из-за того, что ее юбка довольно коротка и кажется ей неподходящей для собеседования; — купил несколько книг типа «Как получить работу и обойти 200 других кандидатов» и теперь пытается пошагово следовать их рекомендациям; — сидит напротив менеджера, скованный боязнью проявить некомпетентность (хотя вполне компетентен как специалист), и не может произнести ни слова из заготовленной речи.

Конечно, описания эти могут показаться преувеличениями, реальная ситуация может быть значительно более «нормальной» и располагающей к продуктивному диалогу. Важно, что *соединение состояний кандидата и менеджера дает множество случайных комбинаций и их число, рассчитанное математически, фантастически велико. Соответственно, таково же число всех возможных сценариев интервью.*

В практике рекрутинга учетывание и использование информационной асимметрии имеет огромную ценность, материальную и нематериальную, — как для компании, так и для кандидата. Это:

- уменьшает возможное несоответствие между формально прописанными должностными инструкциями и теми задачами, с которыми кандидат столкнется в реальной работе,
- помогает структурировать и индивидуализировать форму и величину компенсации профессиональных услуг именно данного кандидата,
- облегчает разработку индивидуального договора и структурирует несоответствие между компенсацией материальной (зарплата, премия) и нематериальной (например, языковые или профессиональные курсы, оплаченные компанией).

Человеческое общение не поддается управлению с помощью одной лишь логики и изученных стандартных схем. Под тонким слоем известной нам информации о собеседнике скрыт огромный пласт информации неизвестной. Несовпадение между «**неизвестной истиной**», которой владеет другая сторона, и собственной «**известной истиной**» в психологии называется «**информационной асимметрией**». Уменьшение и одновременно творческая реализация этой асимметрии — сложная задача, которой, увы, редко уделяют должное внимание.

Нетрадиционный метод ведения интервью для кандидатов и менеджеров: использование приемов комедии дель арте и выбор между «свободными» и «фиксированными» ролями

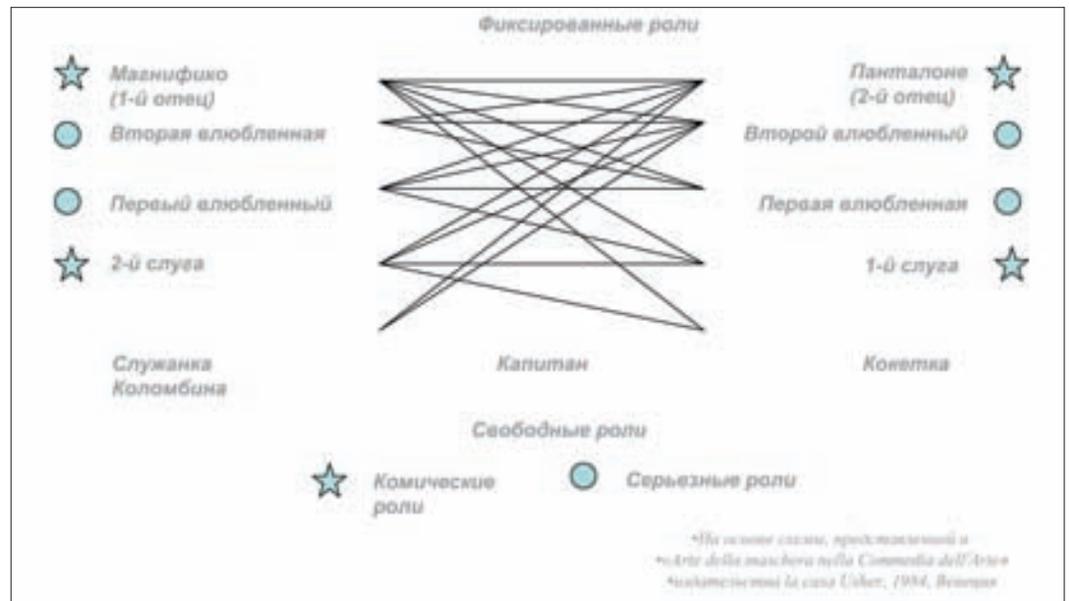
Следование жестким стандартам и сценариям, характерное для классического обучения менеджменту, способно эффективно работать только с известной информацией. Чтобы найти решение в условиях информационной асимметрии, необходимо выйти за рамки привычного сценария, уметь оперировать

Собеседование, **дополненное импровизацией с использованием художественных приемов**, может эффективно использоваться для того, чтобы **раздвинуть рамки поведенческих шаблонов, сблизить между собой менеджера и кандидата**. Эффективная и одновременно эффектная техника действия в условиях неопределенности — это ситуация знаменитой комедии дель арте, истоки которой — в традиции венецианских карнавалов.

различными сценариями и комбинировать их в зависимости от ситуации, а иногда — отказываться вообще от всех известных сценариев, создавая принципиально новые.

В комедии дель арте знакомые всем маски — трюкач Арлекин, глупый старик Панталоне и остроумная красotka Коломбина — обладают не индивидуальными, а типическими чертами и используют два вида ролей. «Фиксированная» роль — это стандартная, жестко заданная и отрепетированная роль; она всегда одинакова. «Свободная» роль строится на импровизации, у актера есть лишь *каркас* роли, на который произвольно нанизываются реплики и сценки. Театр «дель арте» интерактивен, все зрители становятся полноправными участниками действия, поэтому актеры комедии масок — всегда мастера импровизации, сохраняющие заданный сюжетом характер «типажа», но мгновенно реагирующие на реплики публики и других масок (рисунки 1).

Рисунок 1
Схема отношений персонажей в комедии дель арте



Представляется, что рекрутинговое собеседование (по противостоянию действующих лиц, неожиданности сюжетных ходов и обмена репликами, по общей напряженности действия) очень близко к сценке с участием масок комедии

Русская Кадровая Ассоциация РКА-Консалтинг

тел.: +7 (095) 923-12-92, 925-73-42
факс: +7 (095) 923-08-82
e-mail: job@rpa-consult.ru
<http://www.rpa-consult.ru>

▲ Подбор специалистов, менеджеров среднего звена и руководителей для отечественных и иностранных компаний в сферах:

- корпоративные финансы
- бухгалтерский учет и аудит
- юриспруденция
- логистика и сбыт
- маркетинг, реклама, PR

▲ Кадровый консалтинг
▲ Обзоры заработных плат
▲ Тренинги

УСПЕХ
ВЫБИРАЕТ
ПРОФЕССИОНАЛОВ

дель арте. Менеджеры и кандидаты, незнакомые друг с другом заранее, впервые встречаются как «**типажи**», то есть находятся в рамках **своих профессиональных ролей**. Это единственное общее представление, на котором основано их восприятие друг друга до начала встречи.

Профессиональные роли участников собеседования ограничиваются жесткими рамками иерархии организации и являются «фиксированными», или, говоря языком «дель арте», сценарными (это «известная истина» асимметричной информации). Приемы комедии дель арте подразумевают обращение к партнеру вне рамок его профессиональной роли, — используя приемы и инструменты, позволяющие общаться **на основе равенства и импровизации**. Комбинация «фиксированных» и «свободных» ролей помогает лучше узнать «непредсказуемую» личность в «свободной» роли (иными словами, открыть «неизвестную истину», уменьшая информационную асимметрию).

Восприятие собеседниками друг друга только как носителей определенных профессиональных характеристик, значительно обедняет и «затуманивает» ситуацию, порой не позволяя получить важную для обоих собеседников (и для дела!) информацию. Между тем, сознательно находясь в ролях «менеджера» или «кандидата», мы одновременно (не всегда осознанно) находимся и во всех прочих своих ролях, со всеми их достоинствами и недостатками, и эти роли вмешиваются в ход переговоров и порой изменяют их в совершенно нежелательную сторону. Беседа интервьюируемого и интервьюера может превратиться в диалог «амбициозного карьериста» и «закомплексованного», «прагматика» и «романтика», «родителя» и «ребенка» и т. п. (рисунок 2).

Чтобы собеседование было успешным, его участники должны:

- понимать, какие роли участвуют в диалоге;
- уметь сознательно управлять переходом между ролями;
- расширять спектр собственных ролей.

При этом профессионализм менеджера заключается в том, чтобы:

- понимать, какие роли участвуют в диалоге;
- уметь сознательно управлять переходом из одной роли в другую;
- расширять спектр собственных ролей.

Успешность кандидата, как залог его профессионального роста в данной компании, заключается в том, чтобы:

- оценить, какие из его возможных ролей адекватны желаемой должности и какие соответствуют ситуации собеседования, *в частности*:
- постараться в процессе беседы уловить, какие роли наиболее соответствуют стратегии данной компании, *и на этой основе*:
- гармонично следовать «танцу ролей» в диалоге.

Curriculum vitae

Татьяна Шмид-Вёрле – независимый предприниматель, активно работает в области финансового консалтинга и интеркультурного менеджмента. Изучала финансы и экономику в Цюрихе, музыкальную педагогику в Мюнхене. Читает лекции в университетах в Берлине и Восточной Германии, а также в European School for International Management в Штутгарте.

Анна Владиславовна Царёва – кандидат экономических наук, преподаватель факультета социологии Санкт-Петербургского государственного университета, журналист.

Дефицит специалистов растёт!



По-прежнему хотите лучших?

Мы рядом.

☎ 363-6165 / 6166

🌐 www.unity.ru

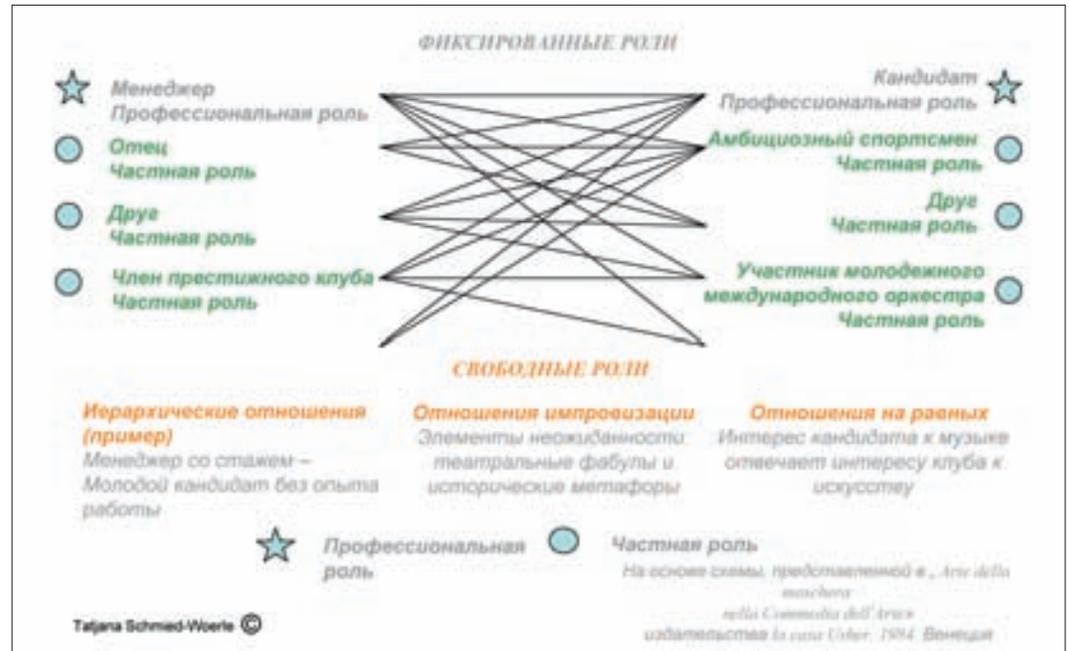
Кадровый Центр ЮНИТИ.
Услуги по поиску и подбору персонала.



Рисунок 2

Комбинирование ролей в жизни

Метафора деловых переговоров (профессиональная роль плюс частные роли)



В этом случае обусловленное целями интервью и динамикой ситуации комбинирование ролей, гибкое использование в рамках диалога не только профессиональных, но и других ролей позволяет более полно оценить профессиональные возможности кандидата и открыть в кандидате, а быть может, и в самом менеджере дополнительный мощный потенциал.

Разумеется, наличие актерского таланта признает в себе не каждый. Однако это умение, как и любое другое, поддается тренировке, первый шаг которой — внимание к себе и другим. И немаловажным фактором открытия и развития этого внимания становится еще одно качество комедии дель арте — юмор. Излишне серьезное отношение к себе, покидая человека, уносит с собой множество шаблонов, и это значительно облегчает не только профессиональную деятельность, но и жизнь в целом.

Продолжение следует...

Читальный зал

Подбирать сотрудников учитесь у Microsoft!

Гигантский производитель компьютерного программного обеспечения получает в месяц двенадцать тысяч резюме от людей, которые хотят работать в этой корпорации. Это удивительно, если вы примете во внимание, что в компании работает около пятидесяти тысяч сотрудников, а уровень текучести кадров в Microsoft в три раза ниже среднего по отрасли. У корпорации Microsoft, таким образом, есть больше, чем у кого бы то ни было, причин быть разборчивой при выборе кандидатов. Это отражается в процедуре интервьюирования, которая используется этой компанией.

На первом этапе каждое резюме, полученное Microsoft, автоматически анализируется по ключевым словам и регистрируется в базе данных. На этом этапе сотрудники отдела персонала его не читают. Если резюме вызывает интерес, проводится предварительное интервью, обычно по телефону. Те, кто выдерживает это испытание, получают приглашение в штаб-квартиру Microsoft в Редмонде, штат Вашингтон, где им предстоит целый день отвечать на вопросы, славящиеся своей сложностью.

«Мы ищем людей с оригинальным и творческим мышлением, — говорит на веб-сайте компании Microsoft

в разделе для выпускников университетов, — и процесс интервьюирования построен так, чтобы найти этих людей. <...> Интервью может включать в себя обсуждение технических аспектов проектов, над которыми вы работали, абстрактные задачи, задачи по программированию или логические головоломки и задачи. <...> Для нас важнее узнать, что вы можете сделать, а не то, что вы уже сделали».

Лаундстоун У. Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 15—16.

Федеральный центр повышения квалификации "СОЦИОЛОГИЯ" СПбГУ и компания Delta JS (Цюрих) приглашают на 3-дневный семинар-тренинг

WORKSHOP: навыки самопрезентации и деловое интервью

(ведущие: Т.Шмид-Верле, А. Царева)
начало тренинга — 26 сентября 2005 г.
записаться для участия в тренинге
можно с 1 сентября 2005 г.
по тел /факс +7. (812) 271-92-23
или e-mail: art-comm@soc.pu.ru

