

Технология плюс творчество: новый взгляд на эффективное рекрутинговое интервью

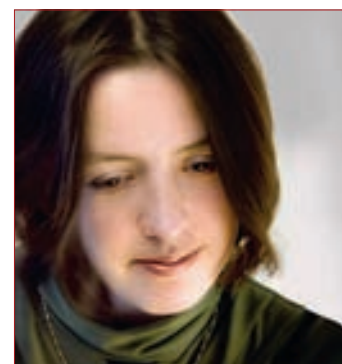
В первой части этой статьи (журнал «Персонал-Микс» № 4–5 (29–30), 2005, стр. 72) мы рассказали об использовании художественных приемов для достижения взаимопонимания в деловом собеседовании на примере интервью при приеме на работу. Но теория — ничто без практики. Ниже мы приводим варианты практического применения художественных приемов в ситуации интервью, представляемые на семинаре «Workshop: навыки самопрезентации и деловое интервью» (ведущие Т. Шмид-Вёрле и А. Царёва). Это лишь некоторые примеры техник, которые могут быть использованы для развития интуиции и достижения взаимопонимания в диалоге менеджеров и кандидатов.

Информационная асимметрия ■ в диалоге присутствует на многих уровнях — от несовпадения настроения собеседников до их глубинных личностных различий. Один из важнейших моментов информационной асимметрии, крайне важный для взаимовыгодного сотрудничества работника и компании, — внутренние ценности (intrinsic value) личности, или, иначе говоря, индивидуальная эмоциональная мотивация, обусловленная личностными интересами. Верная оценка внутренних ценностей кандидата может сыграть ключевую роль в определении его будущего места в компании, ложная — может оказаться роковой как для организации, так и для сотрудника.

Например, два работника могут иметь кардинально различающиеся взгляды на служебные командировки за рубеж. Для одного общаться на иностранных языках и погружаться в иные культуры — это огромное удовольствие. Другой ненавидит командировки, потому что плохо переносит самолет, неудобно чувствует себя в незнакомых местах и смущается, общаясь на чужом ему языке. Внутренние ценности определяют, стремится ли кандидат продвигаться по карьерной лестнице или намерен совершенствоваться как эксперт в узкоопределенной области. Именно внутренние ценности лежат в основе ролей, исполняемых людьми, и определяют, какие роли становятся любимыми, используются наиболее часто и являются источником успеха, а какие — практически



Татьяна Шмид-Вёрле — независимый предприниматель, активно работает в области финансового консалтинга и межкультурного 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.

Глоссарий

Информационная асимметрия — ситуация, когда некоторые участники владеют информацией, которой не владеют остальные, либо когда различные участники владеют несопадающей информацией.

невозможны или крайне трудны и становятся генератором личных проблем. Понимание этой разницы между внешним проявлением — «типажом» (ролью) и истинной личностью — актуальная задача не только для менеджеров и кандидатов, участвующих в собеседовании, но и для менеджеров по персоналу и всех тех, кто имеет дело с человеческим фактором в организациях.

Работая с внутренними ценностями, менеджер и кандидат решают разные задачи.

Задача менеджера — правильно отследить внутренние ценности кандидата, которые могут стать для организации полезными или проблемными. При этом сложнее всего, пожалуй, действовать не с позиции своих личных ценностей, а с позиции целей и ценностей организации.

Задачи кандидата состоят в следующем: во-первых, более или менее четко осознать и определить собственные внутренние ценности, особенно имеющие отношение к искомой должности; во-вторых, уметь управлять собственным состоянием так, чтобы максимально понимать собеседника и самому быть понятным верно; в-третьих, определить в ходе интервью, насколько его внутренние ценности совпадают с ценностями организации и, в частности, с требованиями работы, на которую он претендует.

Возможности для интервьюера: использование театральных фабул и исторических метафор

С помощью прямых вопросов внутренние ценности практически неуловимы. Работа с ними предполагает применение более чувствительных техник. Использование художественных приемов дает возможность собрать воедино тело, разум и чувства человека, активизируя внутреннюю интуицию и позволяя нащупать наиболее верную в данной ситуации стратегию действия. Такой подход изменяет стандартную форму интервью, используя более изящные и мотивирующие варианты.

Для интервьюера действенным методом исследования внутренних ценностей потенциального работника может стать использование метафор. Заранее определив набор внутренних ценностей,

актуальных для данной профессиональной позиции, интервьюер может применять метафоры как тонкий инструмент для выявления соответствия кандидата и должности. Театральные фавбулы и исторические метафоры позволяют менеджеру импровизировать на основе незнакомого материала и представлять деловые проблемы в привлекательной, интригующей и дистанцированной манере. Предлагая кандидату развитие интервью в подобной «игровой» манере, где нет определенного «единственно правильного» ответа, менеджер таким образом не только собирает нужную информацию о внутренних ценностях, но и избавляет кандидата от страха дать «неправильный» ответ.

Неисчерпаемый источник метафор, имеющих отношение к самым различным внутренним ценностям, — история. Пример использования метафоры как смысловой рамки для определения отношения кандидата к ценности «авторитет и лидерство» (допустим, вакантная должность предполагает большую долю личной ответственности и инициативы) — пьеса «Принц Гомбургский» Генриха фон Клейста, написанная в 1809—1811 годах. Принц Фридрих Гомбургский, во время военных действий со шведами руководивший кавалерией, вопреки приказу генерала армии начинает битву и — побеждает.

Вопрос, который может быть задан кандидату: «Представьте себя на месте генерала. Что бы вы сделали с непослушным победителем?»

Эффективной формой визуальной метафоры могут стать произведения живописи. Кроме богатства смыслов и ассоциаций, картины позволяют также активизировать наш канал визуального восприятия, открывая новые внутренние возможности творчества. Это позволяет немного иначе воспринимать знакомые вещи и события, замечать новые подробности и зачастую многое переоценивать. Мадам де Помпадур, фаворитка Людовика XV, более десяти лет оказывала влияние на политику Франции. Для придворных фавориток это необычно долгий период. Парадный портрет уже немолодой Помпадур был написан художником Франсуа Буше — эта огромная картина занимает почти всю стену в Новой Пинакотеке в Мюнхене. Выдающаяся роль маркизы при королевском дворе отражена и в особенностях картины, очень необычной для женского портрета того времени, — такими обычно были лишь портреты видных политических деятелей-мужчин.



«Луиза О'Мерфи», Франсуа Буше, 1752
Холст, масло, 59 см x 73 см



«Портрет мадам де Помпадур», Франсуа Буше, 1756
Холст, масло, 202 см x 157 см

Получить «должность» фаворитки Людовика XV мечтала и юная амбициозная красавица Луиза О'Мерфи — она изображена тем же художником, обнаженной, во цвете юности и красоты, но на полотне гораздо более скромного размера. Начиная карьеру, стремясь к одной и той же цели — занять место рядом с королем, две эти женщины обладали совершенно разными внутренними ценностями, и как следствие — использовали совершенно разные методы достижения своих целей. То, чего они достигли в результате, прекрасно отражено в портретах. ■

Вопросы к кандидату: «Как можно объяснить разницу в размерах картин? На картине какого размера и вида хотели бы быть изображены вы сами? Как вы думаете, почему Луиза О'Мерфи закончила свою «карьеру» как всего лишь одна из многочисленных любовниц короля в павильоне для эротических развлечений, организованном для короля мадам де Помпадур?»

Возможности для кандидата: кибернетика и поведение львов, или Как настроиться на импровизацию

Чтобы достигнуть своей цели — получить работу (или отказаться от нее — в случае полного несоответствия интересов), кандидату недостаточно уметь вести беседу и давать правильную информацию о себе. Гораздо важнее за несколько секунд правильно оценить микроклимат собеседования, включить системный, как сказали бы математики, **кибернетический подход** ■ восприятия. В процессе собеседования кандидат обычно концентрируется только на одном элементе этой системы — проводящем собеседование менеджере. И катастрофически мало принимается во внимание сама система, элементом которой в случае успеха станет кандидат, — организация, в которой проходит интервью.

Организация представляет собой системное, развивающееся единство целей, финансовых и производственных процессов, организационной культуры, цепочек коммуникации, обычаев, отноше-

Глоссарий

Кибернетический подход — предполагает рассмотрение явлений как комплексных самоорганизующихся систем, развитие которых происходит по принципу «обратной связи». Впервые сформулирован в 1948 году Норбертом Винером.



MBA для занятых людей

Международный институт менеджмента ЛИНК совместно с крупнейшей в Европе Школой бизнеса Открытого университета Великобритании предлагают Вам эффективный путь развития управленческой компетентности и получения квалификации международного уровня

- ▶ Передовое образование с акцентом на практику
- ▶ Многоуровневая система программ
- ▶ Удобная форма обучения без отрыва от работы
- ▶ Учебные центры в 80 городах России (www.ou-link.ru)
- ▶ Аккредитация Американской ассоциации университетских школ бизнеса – AACSB, Ассоциации MBA - AMBA и Европейского фонда развития менеджмента - EFMD (EQUIS)



Тел.: (095) 165-24-81, 166-58-83, 282-52-27
e-mail: mba@link.msk.ru www.link.msk.ru
www.mbaoubs.ru www.ou-link.ru

Набор до 30 сентября, 30 марта



Вы сегодня получаете дипломы MBA, одной из самых престижных в мире программ.

Мне приятно сейчас говорить о том, что программа MBA Открытого университета и ее дипломы сегодня признаны в Объединенном Королевстве, во всей Европе, и даже в Америке.

Брэнда Гурли, Вице-канцлер
Открытого университета Великобритании

Лиц. № 24-0829, выд. 23.04.2002 г. Мин. образования РФ

ний к власти и к людям и многих других элементов. Интервью становится началом диалога организации и индивида, их взаимопонимания или взаимнепонимания. Люди, от природы владеющие талантом коммуникации, часто используют кибернетическое восприятие бессознательно. Сознательное использование кибернетического подхода может значительно облегчить кандидату диалог с такой многоэлементной системой, как организация. Использование художественных приемов для тренировки кибернетического восприятия может помочь кандидату при подготовке к интервью, с одной стороны, обостряя отдельные каналы восприятия реальности, а с другой — организуя синтез этих каналов. Средством улучшить интуитивное понимание системных особенностей людей и организаций может стать... музыка. Музыка, особенно классическая, активизирует наше слуховое восприятие и изменяет структуру внимания. Ритм как основа музыки обладает организующим, систематизирующим воздействием — влияние музыки на настроение хорошо знакомо жителям больших городов, практически постоянно «купающихся» в аудиопотоках — звучание радиостанций в офисах, музыка в транспорте, мелодии мобильных телефонов, всевозможные плейеры и пр. Различные музыкальные произведения могут «упрощать» восприятие, шаблонизировать его и, наоборот, «настраивать», то есть делать более многогранным и чувствительным к отдельным деталям.

У каждой организации, как и у каждого музыкального произведения, есть собственный набор ритмов, настроений и мелодий (тайм-менеджмент, организация управленческих и производственных процессов и пр.). Структура музыки, ее темп и настроение могут стать ключами к интуитивному определению целеполагания, стиля власти и отношения к времени в различных организациях. Иллюстраций такой сложно организованной музыки множество.

К примеру, слушая два музыкальных шедевра — «Маленькую ночную серенаду» Моцарта и «Камаринскую» Глинки, можно сразу заметить, что эта музыка словно принадлежит к двум совершенно разным мирам — это две непохожие друг на друга, сложно организованные, структурированные системы, а в нашем случае — отражение двух разных «культур менеджмента».

Еще один важный для эффективной коммуникации канал восприятия и выражения — кинестетика, или телесное ощущение. Наше тело также требует внимания, настройки, диалога, только при таком отношении оно не подведет в кризисной ситуации и поможет разуму найти и осуществить оптимальное решение. Искусство кинестетики, или нахождение общего языка с собственным телом, можно условно разделить на три части:

1. Кинестетическое внимание. Прислушаться к своему телу, определить его возможности и ограничения, стремления и страхи.
2. Кинестетический диалог. Внимание к позам и жестам, своим и собеседника, экспериментирование с положением тел в пространстве, позволяющее не только узнать о себе некоторые интересные вещи, но и неожиданно поменять ход беседы.
3. Импровизация. С годами наше тело привыкает двигаться определенным образом, оно «закостеневаает» в привычных жестах и позах. Примерка «чужих масок» позволяет организму вспомнить давно забытое ощущение свободы выбора и избавиться от стресса значительно эффективнее, чем дорогие антистрессовые препараты.

Умение сочетать напряжение и расслабление, сохраняя и эффективно используя энергию, — дар природы, во многом утерянный в стремительном темпе городской деловой жизни. Необычный метод улучшения восприятия и аккумуляции энергии, для того чтобы адекватно реагировать на непредсказуемые обстоятельства, —

ЧИТАЛЬНЫЙ ЗАЛ

Полюбите ваших слушателей, и успех вам обеспечен!

В некоторых исследованиях по межличностному общению утверждается, что около 5% людей, которые встречаются человеку в жизни, относятся к нему плохо. Если это действительно постоянная величина, то разумно предположить, что независимо от ваших познаний и личных качеств в любой аудитории найдется 5% слушателей, которые не примут вас. Всего 5% — стоит ли из-за них расстраиваться? Просто смиритесь с тем, что невозможно быть любимым всеми. И если действительно столь значительная часть моей аудитории была враждебна по отно-

шению ко мне, то остальные 95% должны были относиться ко мне хорошо и даже лучше, чем просто хорошо. <...> Люди, которые пришли на вашу презентацию, не могли оказать здесь случайно. У каждого своя причина быть здесь, так же как и свои ожидания. Ошибочно думать, что аудитория — это пустой сосуд, жаждущий быть наполненным. Слушатели, ее составляющие, приходят с индивидуальным набором отношений, мнений, предрассудков, взглядов. У каждого свой уровень образования, жизненный опыт, свои эмоции, чувства и система

ценностей. Аудитория видит вас вне контекста. Эти люди понимают, что впечатление, которое они о вас составят, не отражает полностью вашу личность. Но на короткое время вы и они оказались рядом. И вы, и они — занятые люди, поэтому **СЕЙЧАС** это единственная существующая для вас общая реальность. Выясните, что им нужно, окажите уважение и дайте им лучшее, на что вы способны. ■

Сэмпсон Э. Бизнес-презентация: Творческие идеи для блестящего выступления. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 46.

«стратегия львов», или эффективное бездействие. Львы, согласно наблюдениям биологов, пассивны около двадцати двух часов в сутки. Царь зверей в действительности ничего не делает практически целыми днями! Но остальные два часа в день львы охотятся и защищают своих детенышей с невероятной энергией, накопленной за двадцать два часа бездействия.

Используя «стратегию львов» перед интервью с потенциальным работодателем, кандидат, вместо того чтобы тратить все свое время и силы на очередную репетицию речи или лихорадочное чтение литературы, тратит его, чтобы расслабиться, удобно расположившись в любимом месте, успокоиться, насладиться уединением и сконцентрироваться на предстоящем собеседовании, не отвлекаясь ни на какие иные дела и мысли. Таким образом, он может освободить мозг от всего лишнего и отвлекающего, собрать воедино свои внутренние возможности и сфокусировать энергию на предстоящем событии, как это делает лев, готовясь к своей активной фазе.

Увертюра для работодателей и работников: индивидуализация трудового договора и разработка «компенсационного портфеля»

За фасадом собеседования о работе стоят жесткие экономические факты — согласование запросов профессиональной позиции в организации с возможностями кандидата и превращение внутренних ценностей в разные формы вознаграждения. Опыт работы в России показывает, что адекватная оценка своих профессио-

нальных способностей — довольно непростая задача для многих кандидатов. Жестко определенная система материального вознаграждения, скоординированная с определенными уровнями образования, профессиональной компетентности и видами работ, практически отсутствует — сегодняшним работникам приходится разрабатывать концепцию собственной «рыночной стоимости».

Дополнение классического собеседования при приеме на работу художественными и импровизационными инструментами является эффективным средством уменьшения информационной асимметрии между работодателем и работником, способом более глубокого узнавания личности потенциального работника, не ограниченной жесткими рамками роли, его потенциальных возможностей. Собеседование с использованием художественных приемов может помочь привести должностные требования организации в соответствие навыкам и мотивации работника и тем самым снизить риск несоответствия между профессиональными обязанностями и профессиональными навыками кандидата, который может дорого обойтись обеим сторонам.

Итак...

Мы представили лишь несколько примеров использования «нерациональных» элементов деловой практики, которым посвящен семинар-тренинг «Workshop: навыки самопрезентации и деловое интервью». Найти общий язык с этими элементами, овладеть ключами доступа к внутренней интуиции можно лишь путем личной практики, настроив инструменты собственного внимания, выявив свои внутренние ценности и соединив все это в конструктивном диалоге с различными системами — от индивида до организации. ■ ПМ



ЛИОНА

тренинговая компания

www.liona.spb.ru

Молодая, успевшая хорошо себя зарекомендовать, тренинговая компания «ЛИОНА», объединившая высококвалифицированных специалистов, приглашает ВАС принять участие в уникальных, проверенных временем программах.

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виды предоставляемых услуг: | Психологическое сопровождение деятельности организаций. Корпоративные и открытые бизнес-тренинги и семинары-тренинги личностного роста. |
| Для руководителей и HR-менеджеров: | «Эффективное руководство» «Мотивация и стимулирование персонала» «Психологические аспекты работы менеджера по персоналу» |
| Для специалистов, работающих с клиентами | «Успех в работе с клиентами» «Деловое общение как основа бизнеса» «Работа без конфликтов» «Эффективное гостеприимство» |
| Специальные тренинги | «Голос — инструмент успешности» «Единые задачи — общий успех» «Профессиональное развитие» «Секретарь как лицо компании» |
| Семинары-тренинги личностного роста | «Знакомство с собой: Я и эмоции» «Деньги: злые феи и добрые волшебники» «Партнерские отношения в семье» «Конфликты и манипулирование» |
| Индивидуальное консультирование детей, подростков и взрослых. Семейное консультирование. | |

Опыт работы консультантов на территории России и стран ближнего зарубежья с 1992 года

Качественные, эффективные и доступные услуги для частных лиц и организаций

Санкт-Петербург, Подольская ул., 2
тел. (812) 922-91-92
e-mail: info@liona.spb.ru