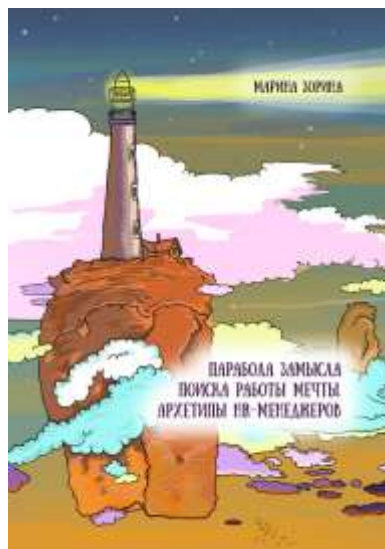


Марина Зорина

Парабола замысла поиска работы мечты. Архетипы HR-менеджеров



Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17200715

«Парабола замысла поиска работы мечты. Архетипы HR-менеджеров»: Animedia Company; Прага; 2015
ISBN 978-80-7499-126-4

Аннотация

Книга Марины Зориной «Парабола замысла поиска работы мечты» основана только на реальном опыте автора и наполнена полезной информацией, касающейся закономерностей процесса внутреннего рекрутинга. Очень многие из нас хотя бы раз в жизни искали работу и задавались вопросом, почему все-таки не они стали обладателями заветного Job Offer в компанию своей мечты? Вся правда о поиске работы: от определения персональной миссии до успешных поведенческих стратегий на интервью-собеседовании, от нюансов интерпретации ваших ответов внутренними рекрутерами до архетипов HR-менеджеров.

В первую очередь, книга обращена к соискателям работы, поскольку она охватывает широкий спектр вопросов, начиная от профессионального самоопределения заканчивая успешными поведенческими стратегиями до, в процессе и после интервью-собеседования. Кроме того, вся книга призвана изменить парадигму восприятия интервью-собеседования: часто HR-менеджер, который проводит с вами первичное интервью-собеседование, воспринимается как основное препятствие на пути достижения заветной цели – получения Job Offer в компанию своей мечты. Как понимать, что за человек проводит с вами встречу? Как он воспринимает людей и мир вокруг себя? Что является его глубинной мотивацией? На основании чего он принимает решение?

Эта книга будет также интересна и HR-специалистам. Узнать себя в привычных поведенческих стратегиях – что может быть более мотивирующим к развитию?

Структура книги такова, что вы легко можете начать с той главы, которая в данный конкретный момент является наиболее актуальной для вас.

Марина Зорина
Парабола замысла поиска работы мечты. Архетипы HR-

менеджеров

От автора

Уважаемым соискателям и моим коллегам по цеху посвящается...

ИТАК, представляюсь... По образованию музыкант, по профессии HR, по состоянию души – человек, стремящийся жить по самому большому счету, от самых коренных ценностей.

Кому обращена моя книга? В своей жизни я провела тысячи интервью-собеседований. Прочла достаточное количество профессиональной литературы, обучающей HR-специалистов, как оценить кандидата, как проводить интервью-собеседование; раскрывающей секреты мастерства в части методик, структуры, содержательного наполнения и т. д. Также знакомилась со статьями, наводняющими пространство Интернета, которые направлены на то, как вести себя на собеседовании, как отвечать на вопросы, чтобы заветный job offer в компанию вашей мечты получили именно вы. Умные книжки по этому поводу мне не попадались, может быть, потому что не отследила их появления. А статей много спорных, нужно сказать... Они всегда или почти всегда написаны как будто из одной позиции. И в этой литературе для меня очень мало понимания общности целей: HR стремится оптимальным образом закрыть вакансию в кратчайшие сроки, а соискатель – найти работу в соответствии с обязательными критериями и актуальной в данный конкретный период жизни картой мотиваторов. И также желает, чтобы этот процесс не был растянут во времени до бесконечности. И в этой связи мне захотелось написать книгу, адресованную двум сторонам замечательного процесса под названием внутренний рекрутмент. Не мне судить о степени ее полезности, но то, что она основана на реальном опыте, и примеры, которые я привожу в книге, имели место в реальной жизни – это могу гарантировать стопроцентно!

Итак, в первую очередь книга посвящена уважаемым соискателям. Начну с цитаты посткриптума из резюме, которое совсем недавно обнаружила на одном из рабочих сайтов: *«Убедительно прошу не переоценивать свои „силы“ (советуйтесь „со старшими товарищами“), т. н. эйЧ-аРы, рекрутеры, хед-хантеры (и иже с ними, умеющие только надувать впалые наружу щеки, прячась за им самим непонятные но „умнОзвучающие“, англиЦко-корневые слова) и секретари! Полученные бумаги предназначены ВЛАДЕЛЬЦУ БИЗНЕСА или нормальному кадровику (как говорили в советские времена – „с большим опытом партийной и хозяйственной работы“ и житейским опытом), то есть тем людям, что ВЛАДЕЮТ как минимум видением направлений развития предприятия, понимают значимость ОПЫТА и ЗНАНИЙ, а не смотрят на сумму месячного ОКЛАДА...»* и т. д. Это ж до какого состояния нужно было довести достойного умного господина, чтобы каждое слово его обращения к коллегам по цеху было напитано ядом сомнения в профессионализме, понимании направлений развития бизнеса, житейском опыте и т. д.

А вот уже обращение коллег к соискателям: *«УВАЖАЕМЫЕ СОИСКАТЕЛИ! УБЕДИТЕЛЬНАЯ ПРОСЬБА НЕ ВЫСЫЛАТЬ РЕЗЮМЕ ПО ПРИНЦИПУ „МОГУ КОПАТЬ – МОГУ НЕ КОПАТЬ“. ВНИМАТЕЛЬНО ЧИТАЙТЕ ТЕКСТ ВАКАНСИИ!»* И это самое мягкое, что можно встретить в описании вакансий чуть ли не в шапке последних.

Основной лейтмотив взаимных обвинений сводится к тому, что не взяли, не пропустили, не пригласили, отказали без объяснения причин, не прочитали обязательные требования, заявленные в вакансии; пришли и отняли время, вели себя неадекватно... Вот еще несколько красивых интерпретаций «почему не взяли»: HR-специалисты проводят собеседования, потому что им необходимо чем-то заняться, веселья ради; очередную девочку нужно обучить азам профессиональных компетенций. Ниагара слов написана об этих самых непрофессиональных девочках, которые не то чтобы не способны оценить

качество ответов, а как бы не знают, что с этими ответами следует делать. Много услышано едко-кислотных комментариев и со стороны коллег касательно кандидатов, которые по той или иной причине не подходят на ту или иную вакансию. Зачастую, находясь в состоянии человека, который ищет работу, нам трудно предположить, что HR приостанавливает наше участие в конкурсе на заветную позицию из-за каких-то весьма веских причин, которые подчас никак не связаны с нашими профессиональными компетенциями или опытом работы. Просто он чуть больше знает свою компанию изнутри: про стиль менеджмента, про руководителя, под началом которого вам придется трудиться, про команду, корпоративную культуру, негласные правила и традиции – одним словом, те подводные камни, о которых не принято говорить. Побывав и с той и с другой стороны баррикад (мне ведь тоже приходилось искать работу, и делала я это весьма традиционным образом), у меня есть вопросы и к коллегам – к усталости, не слишком профессиональным вопросам, скуке, отсутствию эмпатии, интереса к людям, что, казалось бы, должно быть корневой ценностью, если вы выбираете эту профессию.

Мне думается, взаимные упреки свидетельствуют лишь о том, как мало партнерства в этих отношениях, грамотной обратной связи, взаимного уважения к потраченному друг другом времени – между профессиональными HR-специалистами и соискателями на те или иные позиции.

Итак, почему HR-ы задают те или иные вопросы, как следует отвечать на провокационные, на ваш взгляд, вопросы, какие поведенческие стратегии являются безоговорочно выигрышными? Эти и многие другие аспекты интервью-собеседования я попыталась отразить в своей книге. Но все это для соискателей.

Во вторую очередь книга посвящена моим дорогим коллегам по цеху. Может быть, вы, прочитав мои зарисовки об архетипах HR, узнаете себя, и это приведет к большей осознанности ваших поведенческих стратегий. Может, вы вдруг поймете, как дорожите делом, которым занимаетесь... Или вдруг осознаете, в чем заключается ваш талант. Может быть, ваш талант лежит в плоскости «видеть» других людей, или вы блестящий хантер... Может быть, организованные вами корпоративные мероприятия по-настоящему сплачивают команду, или вы способны создать систему мотивации, которая отражала бы связь результативности конкретного сотрудника с вознаграждением и вдохновляла бы команду на эффективный труд... Перечислять можно до бесконечности. Я тоже отвечала на этот вопрос. Понимание того, что мой талант заключается в умении видеть таланты других людей, привело меня в профессию, а затем в коучинг и подтолкнуло к написанию этой книги.

Р. S. Мне по-прежнему чрезвычайно интересны люди. И каждый человек, к карьере которого в той или иной компании я так или иначе причастна, вызывает у меня живой, неподдельный интерес, растревоженное любопытство и ощущение приобщенности к его профессиональному развитию. Я осознаю свою профессию как призвание, поскольку оно произрастает из моих глубинных ценностей. Именно поэтому первая глава о профессиональном самоопределении...

Глава 1

Парабола замысла поиска работы

Работали как-то три человека, которые что-то строили. Занимались-то все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, ответы были разные. Один сказал: «Я дроблю камни», другой сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь», третий ответил: «Я строю храм».

(Притча)

ВСЕ лучи, исходящие из источника света, находящегося в фокусе параболы, после отражения оказываются направленными параллельно ее оси. Это свойство параболы

используется при изготовлении прожекторов, автомобильных фар, карманных фонариков и т. д. Мне показалось, что это достаточно красивая метафора, позволяющая сравнить с мощным прожектором любое профессиональное самовыражение, в основе которого лежит призвание. Прежде чем приступать к поиску работы своей мечты, а сам этот процесс уже является достаточно кропотливой, энергозатратной работой, нужно понимать, что есть дело вашей жизни. Вот такая, казалось бы, простенькая задача.

Если вы уже многое знаете про себя и точно можете ответить на вопрос, что есть ваше призвание, вам можно пропустить эту главу. Если пока вы находитесь в поиске своего призвания, рекомендую разобраться в себе и особенностях рынка труда...

Что является ярко выраженной симптоматикой последнего варианта? Вы себя не понимаете, не осознаете своих компетенций, не имеет реального образа самого себя и, соответственно, своего карьерного развития. Чтобы выстроить параболу замысла поиска работы, нужно разобраться в своих компетенциях, мотивации, талантах и особенностях рынка труда по выбранному вами направлению. Кроме того, необходимо ответить на следующие вопросы: «Имеете ли вы профильное образование, которое сейчас так востребовано в отдельных областях? А если имеете, есть ли у вас практические навыки и опыт работы в заданной сфере?» Тогда конкретные цели могут быть сформированы хотя бы на ближайшую перспективу.

Несмотря на очевидную логику процесса и кажущуюся простоту ответов на вопросы «Что доставляет мне удовольствие в профессиональной деятельности? В чем я талантлив?», отнюдь не так просто профессионально самоопределиться. Мне близка идея о том, что в каждом человеке сосредоточено много разных одаренностей. И в лучшем случае мы развиваем и воплощаем несколько из них. Потому что, как правило, наши ресурсы скрыты от нас самих же. Они глубоко спрятаны в плоскости бессознательного.

Вы когда-нибудь задумывались о том, что такое профессиональное, а что такое личностное самоопределение? Казалось бы, ну, чего проще...

– Профессиональное самоопределение во многом связано с нашим обучением уже после школы, со специализацией, которую мы закрепляем официально, получая диплом. Профессиональное самоопределение в большой степени зависит от нашего окружения: семьи, социума, в котором мы живем.

– Личностное самоопределение – это более сложное, многогранное и глубокое понятие. Личностное самоопределение во многом зависит от самого человека, от его убеждений и ценностей. Причем во многом бывает сопряжено с эпохой. Всегда могут найтись люди, которым претит ходить строем.

Мы практически никогда не думаем о том, что профессиональное и личностное самоопределение имеют много общего, а на высших нейробиологических уровнях необходимость их слияния просто неизбежна. Это приводит к большей гармонизации и осознанности нашей личности. Мы легче определяем приоритетные цели, совершаем сфокусированные и эффективные действия, значительно быстрее добиваемся целей. Авторство концепции нейробиологических уровней принадлежит Роберту Дилтси – создателю многочисленных технологий, книг и статей, тренеру и консультанту в области нейролингвистического программирования. Графически эту идею можно представить следующим образом:

Рис. 1. Модель нейробиологических уровней

МОДЕЛЬ «НЕЙРОЛОГИЧЕСКИХ УРОВНЕЙ»



Отсюда следует, что личностное самоопределение (ответ на вопрос «Кто я такой?») все-таки зиждется на знании себя: своих убеждений, ценностей, наполняющих мощной мотивацией все сферы жизни. Структура нашего мышления формирует естественные уровни, где после ответа на вопрос «Кто я такой?» (уровень идентичности) нам все равно захочется ответить на вопрос «Зачем я такой?» или «Зачем я это делаю?». И это уже уровень духовности и персональной миссии. Ее определение – это и есть тот мощный прожектор, который осветит вам все шесть уровней, проникнет в Поведение и Окружение и, если это необходимо, будет способствовать их преобразованию. Я предлагаю вам сейчас подняться с этажа «Способности», которые вами уже определены, на этаж «Убеждения и ценности». То есть призываю выстроить иерархию ценностей в сфере жизни, касающейся работы и карьеры, раз мы уж ведем такой предметный разговор о последних.

Давайте не будем сейчас откладывать профессиональное и личностное самоопределения, и в этой связи предлагаю вооружиться блокнотом и ручкой... Вероятно, а скорее наверняка, какие-то ваши мысли придется записать. И это к лучшему: записанные мысли в буквальном смысле слова можно увидеть.

Итак, первый блок этой работы связан с тем, что мы постараемся определить ценности в сфере жизни «Работа/Карьера».

Одна из частей фильтра, который создает именно вашу модель Мира, – это личные ценности. Наши ценности управляют нашей жизнью. Это эмоциональные и очень мощные мотиваторы, которые стоят за тем, что мы делаем. Вопрос в том, зачем мы что-то делаем, даже несмотря на то, что это доставляет нам иногда некоторые неудобства? Ответ прост: мы что-то получаем взамен, что-то очень важное и вдохновляющее. Каждое действие порой не благодаря, а вопреки мотивирует страсть, стремление, и именно это мы называем ценностью.

Ценности характеризуются через их связь с эмоциями, они ощущаются чрезвычайно важными для нас. И чем сильнее эмоция, тем более мы увлечены и вовлечены в процесс. Это создает сильнейший внутренний импульс, который мы называем мотивацией. У ценностей, как правило, подвижная иерархия. И мы не проецируем наши ценности на других людей. Как будто это такие маленькие и большие истины, которые важны для нас. И вокруг этого каркаса формируются наши поведенческие стратегии, формируется наша жизнь.

Давайте попробуем определить ценности в сфере жизни «Работа/Карьера», ответив на следующие вопросы:

– Что должно наполнять вашу жизнь в сфере работы, чтобы вы чувствовали себя счастливым?

– Без чего вы не сможете обойтись в этой сфере?

– Подумайте о пережитом опыте, который был для вас по-настоящему ценным. Что для вас было самым важным в этом опыте?

Загляните в себя и почувствуйте, без какой страсти, мощного мотиватора, профессиональная сфера вашей жизни стала бы пуста. В какой момент в вас появляется тревога, а в какой абсолютное счастье? Когда вы испытываете душевный подъем, прилив сил? Столкнулись с тем, что не так-то просто ответить на этот вопрос? Подумайте сейчас о том, что вы реализуете свой профессиональный потенциал, занимаясь тем, что приносит удовольствие, делаете это с теми людьми, которые вызывают у вас искренний интерес, получаете за это столько денег, сколько ожидаете (здесь важно соотносить уровень затрат с уровнем вознаграждения). Все вместе это рождает ощущение удовлетворенности, наполненности бытия, вашей нужности и важности того, что вы делаете... Что это за сфера? Какие люди вас окружают? Что вы делаете в данный момент?

Шаг № 1.

Попробуйте наполнить профессиональную сферу своей жизни страстями и ценностями. Раскрасьте ее в яркие цвета! Что может быть ценностями в сфере «Работа/Карьера»?

Самореализация, профессионализм, финансовая самодостаточность, достижения, личностное развитие, причастность к самореализации других людей/помощь другим людям. К примеру... Хочу напомнить вам, что у вас могут быть совсем другие ценности.

Шаг № 2.

Давайте создадим иерархию ценностей в сфере жизни «Работа/Карьера». Помните о том, что иерархия ценностей подвижна. Это понадобится, когда мы будем выявлять высшую ценность. Расставить приоритеты можно двумя способами. Либо в порядке возрастания их важности для себя, так, чтобы самая важная ценность шла под номером 1. Этот способ опирается на то, как вы чувствуете.

Либо выполните более тщательную расстановку приоритетов с помощью метода парных сравнений, выполняя следующий алгоритм.

– Сравните выявленные вами ценности между собой: «Какая ценность является более важной – эта или эта? Ну, например, самореализация или профессионализм?

– Если ценность уже обозначена как первая, какая ценность будет следующей по важности – эта или эта? К примеру, если главная ценность, которую вы можете обозначить как номер 1 является самореализация, то какая ценность будет следовать за ней: «Профессионализм» или «Финансовая самодостаточность»?

Если вы расставили по важности все ценности в сфере «Работа/Карьера», вы получили фундамент для дальнейшей работы.

Шаг № 3.

Сейчас настало время выявить и исследовать конфликтующие ценности. Зачем нам это нужно? Часто в основе нашей неудовлетворенности, потери жизненной энергии, фрустрации¹ находится конфликт внутри одной иерархии, например «Работа/Карьера». Выявление конфликтов в рамках одной ценностной иерархии рекомендуется проводить следующим образом:

– Является ли ценность номер 1 достаточно абстрактной, чтобы включать в себя все

¹ **Фрустрация** – (лат. frustratio – «обман», «неудача», «тщетное ожидание», «расстройство замыслов») – психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей, или, проще говоря, в ситуации несоответствия желаний имеющимся возможностям. Такая ситуация может рассматриваться как до некоторой степени травмирующая.

остальные ценности?

– Если нет – исследуйте, действительно ли ценность является ценностью номер 1.

Верхняя ценность должна быть достаточно абстрактной. Абстрактная ценность (например, «Самореализация») может содержать в себе другие ценности. Если самая главная ценность слишком конкретна, то она может конфликтовать с другими ценностями, находящимися ниже по иерархии. Исследовать иерархию ценностей можно последовательно задавая следующие вопросы:

– Имея ценность номер 1, могу ли я одновременно обладать ценностью номер 2? То есть, имея возможность для самореализации, могу ли я быть профессионалом своего дела?

– Имея ценность номер 1, могу ли я одновременно обладать ценностью номер 3? То есть, имея возможность для самореализации, могу ли быть финансово независимым?

Также конфликт ценностей можно заметить в речи. Обязательно записывайте свои ответы на эти вопросы. Помните, что записанные мысли можно в буквальном смысле слова увидеть! Проверьте, встречаются ли в ваших записях такие индикаторы, как «Я не знаю, что мне это дает...», «Это не значит, что...», «Я не такая/ой...», «Умом я понимаю, что это не так, но...». Подобные речевые маркеры указывают на возможный конфликт между сознательными и подсознательными ценностями, убеждениями. Это поможет вам познакомиться с некоторыми скрытыми ценностями, которые оставались вне сознания. И работа над ними станет следующим шагом на пути личностного развития.

Как конфликт ценностей может проявляться в направлении «Карьера» в вашей жизни? Как-то на собеседование ко мне пришла милейшая дама, которая долгое время проработала на разных позициях в продажах на рынке слабоалкогольных, а затем алкогольных напитков. Единственным четко определенным мной мотиватором при смене работы был: уйти с этого рынка, поменять сферу деятельности. И даже не зарплата, которая всегда важна, а особенно для людей, видящих свое развитие в продажах. Она готова была «упасть» по деньгам, только бы иметь возможность работать с другим продуктом. Но этот конфликт ценностей был уже определен ею. Ценность «Финансовая самодостаточность» вступила в противоречие с ценностью «Работа должна иметь созидательный характер», и как только она вербализовала эту мысль, она сразу же определилась с реальным сектором экономики: «Я хочу строить!» Именно поэтому предложение от строительной компании стало для нее в тот момент актуальным и приоритетным.

На этом предлагаю завершить работу над ценностями. Итак, вы создали пространство для вашего профессионального самоопределения, наполнив его жизнью, светом и мощной созидающей энергией. Помните про мотиваторы?

Вернемся к определению карьеры. Что такое карьера в вашем понимании? Что является вашими убеждениями о карьере, что привито социумом, семьей, что проросло из ментальности? Сейчас объясню, о чем я... В России существует своя традиция употребления слова «карьера» – это успех в какой-либо сфере деятельности, связанный с вертикальным карьерным ростом. В американской традиции, например, карьера (по Д. Сьюперу²) – это «определенная последовательность и комбинация ролей, которые человек выполняет в течение своей жизни» (ребенок, учащийся, отдыхающий, работник, гражданин, супруг, хозяин дома, родитель...).

Следующий блок работы по выявлению Я-концепции связан с интеграцией ценностей в ролевую модель вашего личностного самоопределения.

То есть мы перебираемся на этаж выше: с уровня «Убеждения и ценности» на уровень «Идентичность», отвечающий на вопрос: «Кто Я?» Для начала давайте определим ваши роли. Целью этого упражнения может стать возможность жить той жизнью, который вы

² Дональд Сьюпер – американский психолог, автор теории единства профессионального, жизненного и личностного самоопределения, в которой рассматривает профессиональное самоопределение как способ реализации Я-концепции личности.

хотите жить. Что может быть более важно и значимо для вас в профессионально-личностном самоопределении? Чем больше вы понимаете, КАК вы создаете свои жизненные роли, тем больше внутренней свободы в том, ЧТО вы делаете. Тем ближе мы подбираемся к созданию вашей персональной миссии. Миссия, как правило, определяет вашу роль и выбор цели.

Шаг № 1.

Для того чтобы не случился коллапс целей, которые в ваших ролях могут быть сугубо индивидуальными и даже противоречащими друг другу, определите роли в различных сферах жизни, и это будет первым этапом упражнения:

Индивидуальная сфера	Семья	Работа
Читатель	Отец	Сотрудник
Легкоатлет	Муж	Коллега
Садовник	Сын	Лидер
Игрок в шахматы	Дядя	Директор по продажам
	Друг	Подчиненный
	Племянник	Наставник

Опять же, эти роли в трех совершенно точно определенных сферах вашей жизни могут быть абсолютно разными.

Итак, после определения ваших ролей спросите у себя:

Важно ли быть успешным/хорошим/эффективным _____ для осуществления профессионально-личностной самореализации?

Запишите, исполнение каких ролей важно для воплощения ваших ценностей.

Еще раз проверьте, какие роли необходимо наделять значимостью для оптимального воплощения ваших ценностей.

Шаг № 2.

Предположим, вы определили 6 основных ролей, связанных с воплощением ваших ценностей: лидер, директор по продажам, наставник, муж, отец, сын. Также давайте представим, что самые важные для вас ценности в сфере жизни «Карьера/Работа»: самореализация, профессионализм, финансовая самостоятельность, достижения, личностное развитие, причастность к самореализации других людей/помощь другим людям. Определите, насколько ведущие ценности определены в выбранных вами ролях:

Роли	Само-реализация	Профессионализм	Финансовая самостоятельность	Достижения	Личностное развитие	Помощь другим людям
Лидер						
Директор по продажам						
Наставник						
Муж						
Отец						
Сын						

Проставьте баллы в составленной вами таблице, опираясь на следующие утверждения:

5 – Я не доволен.

3 – В принципе, я доволен, но могло бы быть и лучше...

1 – Я полностью удовлетворен.

Что позволит увидеть эта таблица, заполнение которой весьма важно на этом этапе работы и профессионально-личностного самоопределения? Правильно ли вы провели этап профессионального самоопределения? Как интегрированы важные в профессиональном самоопределении ценности в роли, которые вы последовательно исполняете в своей жизни? Какие цели необходимо поставить для улучшения уже имеющегося результата? И наконец вплотную подойти к определению персональной миссии.

Важно выявить роли, в которых ваши наивысшие ценности интегрированы не должным образом. Это достаточно легко сделать, посмотрев на таблицу, сформированную вами, и увидев оценки «5». Например, самореализация как ценность выражена 5-ю баллами в роли Отец. Это может означать, что ваше взаимодействие с ребенком не удовлетворяет вас или оно не является достаточным. Вы фрустрированы в этой роли, но вместо цели в формате SMART³ для оздоровления ситуации вы избегаете даже думать на эту тему. Какая цель может улучшить ситуацию в этой роли и именно этой конкретной ценностью? Я хочу больше времени проводить со своими детьми. Но и этого еще не достаточно! Нашей основной ошибкой является зачастую неумение конкретизировать цели, касающиеся личной жизни. Важно поставить цель в формате SMART. Как бы могла звучать эта цель, будь она измеримой, экологичной, конкретной и определенной во времени? «Каждую субботу я отвожу сына на тренировку по плаванию. Провожу с ним не менее 5-ти часов. Общаюсь на разные темы, которые волнуют нас обоих».

К примеру, если ценность «Личностное развитие» слабо выражена в роли Директор по продажам, важно понять: может, это не ваша позиция внутри компании. А может, вы перегорели именно в этой отрасли, с этим продуктом? И тогда, возможно, цель, улучшающая ситуацию, будет звучать следующим образом: «В течение полугода сменить работу».

Кроме того, это многоэтапное упражнение позволит вам определиться с персональной миссией.

Я знаю по своей работе коуча, как часто возникает сопротивление именно на этом шаге работы. Действительно, зачем нужна персональная миссия? На мой взгляд, это очень важное и, поверьте, непростое упражнение. Персональная миссия – консолидированная ценность. Ценность высшего нейробиологического уровня, в которую, как в матрешку, умещены все ваши ценности, интегрированы все ваши роли. И осознание ее, с моей точки зрения, необходимо для определения духовного маяка, сравнимого с мощнейшим прожектором, освещающим вашу жизнь. Конечно, если ваш скептицизм сильнее здравого смысла, вы можете пропустить этот этап работы, но я настоятельно рекомендую: прежде чем вы начнете составлять профессиональное резюме, осуществлять мини-маркетинг рынка, определитесь с миссией.

³ **SMART** – умные цели. Что такое цель? Цель – это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; назначение, смысл предпринимаемых действий; желаемое на данный момент состояние какого-либо проекта в результате выполненной работы. Как необходимо ставить цели, чтобы они были достигнуты и с тем результатом, который вам необходим? Цели должны быть умными. Что это означает? В практике управления существуют так называемые SMART-критерии, которым должны соответствовать цели. SMART – это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- конкретный (specific);
- измеримый (measurable);
- достижимый (achievable);
- значимый (relevant);
- соотносимый с конкретным сроком (time-bounded).

Само слово smart в переводе на русский и означает «умный». Таким образом, правильная постановка цели означает, что цель является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

Оставьте мысли, что это сродни розовому воздуху, эта работа как погружение в глубокий колодец. А может быть, глубже... Запомните, чем более высокий уровень задействован в работе, тем более глубокий смысл она имеет для нас.

Следующий блок работы связан с выявлением персональной миссии.

Во время этого процесса вы можете осознать ваше видение и миссию и конгруэнтно⁴ проявить их на всех логических уровнях.

Вы можете выполнить этот процесс самостоятельно, ответив на вопросы и последовательно выполнив несколько шагов.

Шаг № 1. Исследование ваших страстей/самых важных ценностей.

Мы уже наметили пунктиром ваши ценности, которые наполняют сектор жизни «Профессиональная деятельность». Первый шаг этого упражнения поможет вам проверить себя и, может быть, дополнить этот ряд. Записывайте свои мысли.

Ответьте на вопросы:

- Что в вашей жизни вас захватывает?
- Что вам интересно?
- Что вы любите настолько, что готовы платить за то, чтобы делать это?
- Подумайте о ситуациях, событиях, местах, которые вам очень нравятся, о людях, с которыми вам нравится находиться рядом, и постарайтесь заметить, какие ваши ценности это все удовлетворяет?

- Что вы получаете в этот момент, что заставляет вас проводить больше времени и тратить на это больше энергии?

- Когда вы сейчас думаете о ваших увлечениях, отметьте ваше состояние... Какое оно, и что делает его особенно важным?

Я пожелаю вам глубокой работы и вдохновляющих инсайтов и приступаю к описанию Второго шага.

Шаг № 2. Создайте ваше собственное великое Видение.

Ответьте на следующие вопросы:

- Когда вы думаете о самых глубоких своих ценностях и еще раз ассоциируетесь с этим состоянием, что вы можете создать для того, чтобы удовлетворить эти ценности?

- Какая идея, образ, метафора приходят вам в голову?

- Как бы вы хотели, чтобы развивался мир/страна/компания?

- Какой мир/страна/компания были бы для вас идеальными?

- Представьте большую, наполненную смыслом картинку того, чему вы можете посвятить свою жизнь.

- Представьте, что есть нечто значительно большее, чем все, что вы когда-нибудь сможете создать один, но нечто, частью чего вы хотели и могли бы быть...

Когда у вас появится образ, составьте коллаж, графическое изображение, литературное эссе, либо исследуйте его каким-то иным способом. После этого приступайте к Третьему шагу.

Шаг № 3. Создайте собственную миссию.

⁴ **Конгруэнтность** – (лат. congruens, – ntis – соразмерный, соответствующий) в широком смысле – равенство, адекватность друг другу различных экземпляров чего-либо (обычно – содержания, выраженного в различных формах, представлениях) или согласованность элементов системы между собой.

В психологии – согласованность информации, одновременно передаваемой человеком вербальным и невербальным способом (или различными невербальными способами), а также непротиворечивость его речи, представлений, убеждений между собой; в более широком смысле – целостность, самосогласованность личности вообще.

– Когда вы увидите созданный вами образ, задумайтесь, какова ваша роль в нем.
– Какой вклад вы можете внести в этот мир/страну/компанию, чтобы произошло движение в сторону этого большого образа?

– Каким образом вы можете наиболее эффективно использовать ваши особые способности в этом большом образе?

– Что бы вам хотелось совершить до того, как вы уйдете на пенсию?

– Каково это будет, уйдя на пенсию, созерцать то, что вы сделали? В каком окружении, с каким чувством вы хотели бы созерцать это?

Итак, допустим, вы занимаетесь делом всей своей жизни и желаете развиваться только в этом направлении. Ура! Это значит, что вам следует подвергнуть анализу день сегодняшний, то есть ситуацию КАК ЕСТЬ. Каждый из нас, думая о своей карьере, может ответить на следующие вопросы:

– Как развивалась моя карьера в течение какого-то периода времени?

– Каков пик моей карьеры?

– Каковы мои успехи и достижения, ошибки?

– Были ли в этом промежутке времени упущенные возможности?

– Каков потенциал моей карьеры в компании, где я тружусь?

– Каков потенциал моей карьеры в случае смены работы?

– Какие риски есть в моем карьерном пути, если я остаюсь в данной компании?

– Какие риски существуют при смене работы?

– Сколько я стою сегодня на рынке труда?

– Что, какие объективные факторы могут повлиять на профессиональную стоимость?

Согласитесь, очень важные ответы вам предстоит получить у самого себя. Я уверена, кто-то вспомнит, что не так давно ему предлагали повышение. Но уж очень «расстрельную» позицию предлагали занять. Слишком много людей на вашей памяти с этой позиции уходило в никуда. Кто-то может понять, что уже давно перерос тот грейд, который занимает сейчас в компании, да и функционал, который сейчас тянет один, весит значительно больше. А долгожданного повышения все нет. Не предлагают... Кто-то вдруг определит, что исчерпал свои компетенции на той позиции, которую занимает сейчас в компании. А расти некуда, да и незачем. Выгорел, устал, больше нечего дать да и взять для себя. Вариантов может быть множество. Для чего я предлагаю проанализировать эту сферу? Конечно, для того чтобы подготовить плодородную почву планирования вашей карьеры. Иными словами, произвести комплексный анализ, в основе которого – судьбоносное решение о векторе развития:

– Что предпочесть – карьеру в компании, фриланс, консалтинг или собственный бизнес?

– Какие риски необходимо учесть, чтобы спрогнозировать карьерные кризисы во всех трех случаях?

– Стоит ли менять место работы или продолжить развитие карьеры в рамках нынешней компании?

– Стоит ли принимать job offer от той или иной компании?

– Как решить проблему профессионального выгорания и карьерного потолка?

После того как вы определили для себя вектор развития карьеры, можно предельно честно ответить на вопросы, касающиеся ваших профессиональных, индивидуально-личностных, управленческих компетенций:

– В какой точке развития профессиональных компетенций я сейчас нахожусь?

– Каковы мои конкурентные преимущества и ограничения?

– Каков мой управленческий стиль и лидерский потенциал?

– Какие стратегии поведения являются для меня эффективными?

– В каких случаях эффективнейшим образом проявляется мой лидерский потенциал?

– В чем выражается мой профессионализм?

– Как позиционировать и продвигать свой бренд во внешней и внутренней бизнес-

среде?

Итак, я предлагаю определить две очень важные составляющие развития карьеры: **вектор развития и свой собственный потенциал, уровень профессионального развития**. Сразу хочу оговориться, в книге пойдет речь о двух вариантах развития событий: внутри компании и на внешнем рынке труда. Я не буду рассматривать варианты фриланса, консалтинга, собственного бизнеса.

Прежде чем заняться планированием в краткосрочной и долгосрочной перспективе, предлагаю провести некий мини-маркетинг рынка. Понять, что предлагает сегодняшний рынок в вашем направлении. Экспертиза текущих тенденций отрасли, рынка, профессии, компании – дело хлопотное, но чрезвычайно эффективное и направляющее в планировании. Если не хотите обращаться к профессионалам, мини-маркетинг можно провести самостоятельно, опираясь на следующие вопросы:

- Что происходит на рынке труда по моей профессии?
- Каковы ожидания работодателей по моему грейду должности и функционалу?
- Какова текущая политика работодателей в области найма и оплаты труда специалистов моего уровня?
- Какова зарплатная «вилка» на эти позиции по вакансиям?
- На каком рынке, в какой отрасли целесообразнее строить карьеру, учитывая мой опыт?
- Целесообразно ли для меня расширение функционала на данном этапе карьеры? И какими компетенциями я должен обладать, чтобы последнее стало возможным?

Итак, вектор развития, профиль компетенций, профессиональный потенциал, а также мини-маркетинг рынка позволят вам смоделировать карьерный сценарий – именно ваш, персональный карьерный сценарий – который можно последовательно воплощать в жизнь. Для того чтобы этот план был возможен к воплощению, на основе анализа персональной карты компетенций и мини-маркетинга рынка следует составить картинку, КАК ДОЛЖНО БЫТЬ. Планирование карьерного сценария должно включать наращивание профессиональных компетенций в той зоне, где они недостаточны. Ну, например, вы хотите строить карьеру в западной компании, но уровень знания английского языка по-прежнему оставляет желать лучшего. Вы мониторите рынок образовательных услуг и намечаете, в течение какого времени вы повышаете Language skills.

Вы можете принять решение, что определенный карьерный рост возможен в той компании, в которой вы работаете. Я не знаю, как принято у вас – может, вам нужно будет выполнить ряд профессиональных кейсов, принять участие в ассессменте либо подать заявку в кадровый резерв. Одним словом, быть готовым к диалогу, доказывающему, что вы не только хотите, но можете. И в разных компаниях это может быть уникальная процедура. Конечно же, мои примеры весьма условны, еще раз повторюсь, ваш карьерный сценарий может и должен быть абсолютно уникальным, отражающим ваш потенциал, растворяющим ваши ценности, освещенным вашей миссией.

Понятное дело, что карта – не территория. Но ваш карьерный сценарий, ваша карта должна отражать все возможные карьерные маршруты, отвечать на вопросы, в каком направлении вам необходимо подкачать профессиональную мускулатуру: «Целесообразно ли получение МВА? Какие семинары, тренинги, учебные программы необходимо пройти для достижения намеченных карьерных целей?»

Удачной вам работы, глубоких инсайтов и, как следствие, стремительной карьеры!

Глава 2

Благозвучный аккорд персонального бренда

Хорошая репутация более важна, чем чистая рубашка. Рубашку можно выстирать, репутацию – никогда.

(Альфред Нобель)

ВЫСОКИЕ профессиональные компетенции и замечательные личностные качества очень важны, но, к сожалению, их может оказаться недостаточно для карьерного рывка.

Необходим системный подход и последовательность действий, в которой исключены случайности. В каком случае это возможно? Когда то, что вы думаете, говорите и делаете, рождает единый консонирующий аккорд, когда все сущности, исходящие от вас, «звучат» конгруэнтно и являются камертоном вашей поведенческой стратегии. А это значит, что нам не избежать разговора о персональном бренде. Нынче это направление чрезвычайно популярно среди запросов клиентов в карьерном коучинге. Я, право, не очень люблю этот термин. И даже не потому, что звучит он чрезвычайно маркетингово и отдает продажей. «Тогда почему?» – спросите вы. Давайте разбираться...

Сейчас на эту тему написано довольно много качественной бизнес-литературы. И это уже мое ограничивающее убеждение: все, что модно, не может быть для всех истинным, сущностным. Итак, что такое персональный бренд и кому он, собственно говоря, нужен?.. Консультанты по построению персонального бренда обычно отвечают на этот вопрос примерно так: «Персональный бренд нужен политикам, шоуменам, топ-менеджерам для пиара себя и своей компании, специалистам, желающим укрепить свое положение на рынке труда». Это, в принципе, все – правда. Правда и то, что многих в силу разных причин может раздражать сам термин, который последнее время с развитием направлений коучинга в персональном брендинге буквально навяз в зубах. В этом случае вы совершенно без потерь можете заменить его на образ, сущность, стержень, и далее фантазия безгранична. Могу только высказать свое мнение: есть определенная личностная целостность, которую невозможно попробовать на зуб, затруднительно даже определить, но именно она заметна на лоскуточном фоне всех остальных. И дабы явить ее миру, необходимо для начала вытащить ее природу в плоскость осознанности.

Что такое персональный бренд (образ, сущность, стержень и далее по списку)?

Ваш бренд – это образ, складывающийся в сознании других людей. Все очень просто, не правда ли? Именно аудиторией персонального бренда являются все те, с кем вы поддерживаете отношения или хотели бы наладить деловые контакты. И ключевой вопрос самоопределения: «Каким человеком видят вас другие?»

Если бы вы знали, как смущенно и неубедительно многие кандидаты отвечают на различные вариации этого вопроса: «Со стороны виднее...» Подробно об успешных поведенческих стратегиях на интервью-собеседовании я буду писать несколько позже.

Сейчас о другом... Я не согласна с теми, кто утверждает, что персональный бренд нужен людям, у которых присутствует ярко выраженная тяга к публичности. На мой взгляд, персональный бренд не имеет никакого отношения к публичности. Не совсем о ней сейчас речь. Может быть, потому, что персональный бренд для меня – это образ, сущность, стержень и далее по списку. Да, есть глобальный тренд. Да, навыки публичности, в принципе, пригодятся любому. Но публичность – это не цель потребности в персональном брендинге, а счастье – бесконечно да. Разве мы не устремляем свои усилия на то, чтобы быть счастливыми, разве профессиональное самоопределение и гармоничное развитие карьеры не направлены на достижение еще большей счастливости? Ведь счастье в профессиональной сфере аккумулирует в себе несколько весьма важных качеств – интерес и радость от достигнутого результата. С этой точки зрения всегда разумнее усиливать то, к чему уже есть природная склонность. Исходя из этого, персональный бренд следует развивать от ядра вашей личности. Но что это такое – ядро? Как определить, в чем вы талантливы? И почему в идеи, которые вы транслируете, не всегда верят окружающие? Надеюсь, что сумела вас убедить, что тяга к публичному успеху не обязательна для формирования персонального бренда и наоборот. Разность определений – бренд, образ, сущность, стержень и далее по списку – дает мне право утверждать это. По сути, каждый человек имеет бренд – совокупность ценностей и убеждений, поведенческие стратегии, профессиональные компетенции, имиджевую составляющую и т. д. Но не каждый осознает

свой бренд, а значит, не всегда умеет эффективно управлять им. Хочу заметить и другое: само понятие «бренд» связано с неким процессом продвижения и продаж. В противном случае – это образ, сущность, стержень и далее по списку. Поэтому термин «персональный бренд» в большинстве случаев применим к бизнес-среде, вертикальному карьерному росту, независимым профессионалам, публичности и т. д. Это действительно эффективный инструмент вертикальной карьеры. Он не только выделит вас среди вам подобных, но и позволит найти то, что вы ищете. Итак, представьте, есть внутреннее зеркало, в котором вы отражаетесь (и это ваше представление о самом себе). Есть внешнее зеркало, и оно отражает то, каким вас видят другие люди. И сила вашего бренда – это когда эти отражения совпадают либо максимально приближены к совпадению. Для этого мы должны не только определить их, но и осознать степень и качество их выраженности.

Мои размышления на тему персонального бренда призваны в первую очередь определить ключевые компоненты и разложить его на сущности, или составляющие.

Поскольку я музыкант, мне близки музыкальные сравнения: тональность, или краску, вашего персонального бренда будут определять лад и наличие ключевых знаков. Маркетинг как наука давно уже сформировал в течение многих лет успешно применяемые в бизнесе идеи и принципы, которые чудесно адаптируются к области формирования персонального бренда. Но их, знаете, как в музыке семь нот, ограниченное количество. Наличие неких звуковых отношений объединяет их в соподчиненную систему, которая у каждого из нас уникальна.

Итак, семь нот персонального бренда:

Уникальность. Бренды обозначают некие ценности и всегда обладают независимой точкой зрения.

Профессионализм. У каждого из нас есть уникальные способности. Наличие персонального бренда возможно только тогда, когда эти способности вами определены. Вы сконцентрированы на своем таланте. И ваши профессиональные активности экспертные, эталонны для многих.

Значимость. То, что представляет собой ваш бренд, является близким, важным и понятным для вашей целевой аудитории.

Надежность. Люди обретают веру в отношения, опирающиеся на последовательность действий, которые они наблюдают или непосредственно ощущают на самих себе.

Естественность. Это надежность и доверительность вашего бренда одновременно. Вы – настоящий – этим много сказано.

Целостность. Когда все семь нот вашего бренда звучат конгруэнтно. Если одна из составляющих выбивается из общей структуры, аккорд вашего персонального бренда будет диссонирующим.

Стиль. Айдентика⁵ – это визуальный облик бренда в целом. Имиджевая составляющая, некий «фирменный стиль».

Действительно, бизнес-идеи вполне применимы к теме персонального брендинга. Наладить и поддерживать эмоциональный контакт с вашей целевой аудиторией вам обязательно помогут уникальность, профессионализм, значимость, надежность, целостность, естественность. Именно они делают ваш бренд отличительным, заметным, манящим, понятным для вашей целевой аудитории.

Давайте подвергнем анализу то, как звучание каждой из указанных нот воздействует на ваши отношения с людьми.

⁵ **Айдентика** – набор графических форм и принципов построения визуальной коммуникации компании, объединенных одной идеей. Основная первая задача данного набора – выделить компанию среди конкурентов сегмента рынка, где она работает или только собирается заявить о себе. Вторая задача – создать и закрепить узнаваемый образ у потребителей, четко связанный с самой компанией и ее наименованием (в случае известной компании с ее брендом).

Рис. 2. Аккорд персонального бренда



Уникальность

Эта нота – определенный устой или центр вашего персонального бренда. Это аккорд из ваших ценностей и убеждений. Он звучит очень чисто, сильно и выразительно, когда вы определяете для себя, во что вы верите, и затем принимаете решение действовать в соответствии с собственными убеждениями и ценностями. Определить их – непростой эволюционный процесс. И в этом процессе важно понять, кем вы являетесь на самом деле, каковы ваши видение, миссия, ключевые роли, верования, большие и маленькие истины. Необходимо перевести эти понятия в плоскость осознания. Без этой работы ваш бренд будет пустышкой. Осознание этих краеугольных камней вашей личности уже позволят вам намеренно выделить себя из общей массы. Мы уже начали эту работу, пытаюсь определить ценности в одной сфере жизни – «Работа/Карьера» – и сформулировать персональную миссию. Кстати, эта работа связана напрямую с самопознанием. Осознание своих убеждений и ценностей означает, что впредь вы будете соответствовать им вопреки возможным неблагоприятным обстоятельствам. Не благодаря, а вопреки, – подумайте, это непросто! Поскольку не все люди могут разделять ваши **ценности и убеждения**, следование им и их отстаивание часто требует мужества, которым в нашем мире может похвастаться далеко не каждый. И если вопрос ценностей мы так или иначе поднимали, об убеждениях пока не говорили. Итак, что такое убеждение?

Убеждение – элемент нашего мировоззрения. Именно убеждения являются теми камертонами, которые помогают личности обрести уверенность в своих взглядах на мир. Помогают оценивать реальность, определять, что такое хорошо, а что такое плохо, обретая статус нравственных ориентиров. Убеждения – это наши внутренние истины о мире и о себе, целостная система координат.

Мы всегда можем найти подтверждения нашего убеждения в мире и в нашей жизни!

Убеждения направляют поведение и волевые действия. Одним словом, мы получаем в жизни те результаты, которые возможны исходя из нашей модели мира. Не пора ли исследовать ее?.. Чем больше мы знаем, тем больше возможностей у нас получать то, что мы действительно хотим в жизни. И все бы хорошо, если бы имелись только поддерживающие нас убеждения. Они ведь могут и ограничивать нас. Пожалуйста, помните о том, что функция убеждений состоит в поддержке самих себя в нашей жизни и в

окружающем нас мире!

Задумывались ли вы когда-нибудь, насколько сильны в вашей жизни ограничивающие убеждения, все ваши долженствования, то есть все ваши «я должен...». И насколько большое количество непереваренных, непринимаемых вами «я должен» может мешать вам жить? Представьте хотя бы на минуту, что вы, будучи взрослым человеком, абсолютно лишены аналитической воли, для вас мнение ваших близких, родных является истиной в последней инстанции. Вы не потрудились для того, чтобы «переварить» эти утверждения, пропустить сквозь свою психофизику, поверить в них, вы их проглотили, не пережевывая... Познакомьтесь со своими убеждениями, имеющими характер долженствования, продолжив фразы, которые я привожу ниже.

Хороший/ая муж/жена должен...

Хороший/ая отец/мать должен...

Хороший/ая сын/дочь должен...

Когда я испытываю злость, я должен...

Всякий раз, когда я чего-нибудь хочу, я должен...

Все люди должны...

Начните читать первое предложение, максимально проникнетесь этой идеей. Позвольте чему-то появиться в вас и закончите эти предложения. Закончите их непременно письменно. Может быть, что-то новое всплывет для вас. И это тоже правильно! Постарайтесь осознать чувство, эмоцию, ощущение, которое появляются, когда вы читаете утверждение, написанное вами, до конца. Совершенно очевидно, что когда вы будете переносить «должен» на себя, на свою жизнь, будет появляться какое-то ощущение. Эта эмоция будет где-то жить в вашем теле, возможно, напряжением в животе, болью в желудке, саднящей тяжестью в груди. После того как вы осознаете свои интроекты⁶, вы сможете отвергнуть неподходящее и принять ценное для себя. Интегрируйте ценное заменой слова «должен» фразами «я выбираю» или «я хочу»...

А как же быть с ограничивающими вас убеждениями? В направлении коучинг есть достаточное количество техник, позволяющих трансформировать ограничивающие убеждения. Смысл и предназначение последних таковы: любое ограничивающее убеждение можно определить и исцелиться от него. Простой и эффективный способ сделать это – использовать, к примеру, технику «9 квадратов». Эта техника возможна в формате самокоучинга, именно поэтому я представляю ее описание ниже.

2-я позиция Будущее	1-я позиция Будущее	3-я позиция Будущее
2-я позиция Настоящее	1-я позиция Настоящее	3-я позиция Настоящее
2-я позиция Прошлое	1-я позиция Прошлое	3-я позиция Прошлое

Итак, если 9 квадратов лежат перед вами, следуйте за описанием, выполняя определенный алгоритм действий:

– Войдите в первую позицию в настоящем времени (вы здесь и сейчас) и выразите это убеждение (скажите его словами).

– Теперь войдите в одну из окружающих позиций. Это может быть человек (2-я

⁶ **Интроекты** – это один из механизмов прерывания контакта с собой и окружающим миром. **Буквально интроекция означает – «вбирание во внутрь».** А интроект – информация, которая была проглочена, не пройдя ассимиляцию (пережевывания и переваривания с усвоением). В гештальт-практике работа с интроектами и интроекцией сродни трансформации ограничивающих стереотипов и установок мешающих жить.

позиция) или ситуация (3-я позиция) из вашего Настоящего или Прошлого. Полностью ассоциируйтесь с этой позицией (думайте о себе в третьем лице) – человеком или ситуацией, которые помогут вам освободиться от ограничивающего убеждения. Теперь посмотрите на себя в Настоящем и вслух произнесите то послание или убеждение, которое позволит ему (вам в Настоящем) начать сомневаться в непреложности ограничивающего убеждения.

– Более открыто отнестись к новому, более поддерживающему убеждению.

– Теперь вернитесь в первую позицию в Настоящем и выслушайте послание. Что изменилось уже в вашем восприятии? Насколько вы теперь готовы поставить под сомнение старое убеждение и начать верить во что-то новое?

– Теперь представьте себе ситуацию в Будущем, в котором вам, возможно, может помешать ваше ограничивающее убеждение. Шагните «в себя» в Будущем с уже изменившимся ограничивающим убеждением. Что изменилось уже в вашем восприятии? Насколько? Теперь вы готовы поставить под сомнение старое убеждение и начать верить во что-то новое?

– Повторите эту процедуру, выбрав еще одну позицию, которая действительно поможет вам освободиться от ограничивающего убеждения.

Продолжайте работать до тех пор, пока вы не почувствуете, что ограничивающее убеждение изменилось и уже не ограничивает вас. Понимаю, наверное, сложно осознать это упражнение даже по такому последовательному описанию. Поэтому пример.

У вас есть убеждение, что вы неубедительны в публичных выступлениях, а вам вскоре предстоит выступить на совете директоров с презентацией, в которой представлено развитие по вашему направлению. От этого зависит финансирование этого направления, ваше развитие в компании, возможность занять более интересную для вас позицию и т. д. Итак, последовательность действий, исходя из ограничивающего убеждения: «Я неубедителен в публичных выступлениях»:

– Вы наступаете на квадрат «1-я позиция. Настоящее» и озвучиваете это убеждение: «Я неубедителен в публичных выступлениях». Проникаетесь этим состоянием. Определяете, какая эмоция у вас возникает, когда вы это говорите.

– Находите человека из Настоящего или Прошлого, который убеждал вас в обратном, вселял в вас надежду, драйв, уверенность. Вспомнили этого человека? Ах да, к примеру, это ваш учитель по специальности из музыкальной школы, который как-то настраивал вас перед выходом на сцену, говорил какие-то очень важные слова: «Верь в себя! Ты делаешь это талантливо. Не играй ноты, вдохновляйся от музыки, которую ты извлекаешь. И тогда это будет не работа. Вдохновение обязательно накроет тебя, и ты полетишь! И у тебя ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ!!!» Вспомнили эти слова?

– Сейчас войдите в квадрат «2-я позиция. Прошлое». Ассоциируйтесь с этим человеком. Видите ли, войти в квадрат – это все равно что войти в состояние человека. На какие-то мгновения вы становитесь им. Вы начинаете думать о себе в третьем лице. Вы видите перед собой напуганного мальчика, которому через несколько минут выходить на сцену. Вы произносите эти слова сейчас ему, желая приободрить его и настроить на выступление. Вы видите, как что-то едва уловимое меняется в его глазах. Вы не можете понять как, но чувствуете, что сейчас он готов! И все, что вы делали в процессе долгих занятий, репетиций, он выплеснет сейчас со сцены!

– При этом вы можете перейти в квадрат «1-я позиция. Прошлое» и принять это послание, стоя сейчас перед сценой своей музыкальной школы, чувствуя перед собой самого авторитетного человека, который говорит вам: «Верь в себя! Ты делаешь это талантливо. Не играй ноты, вдохновляйся от музыки, которую ты извлекаешь. И тогда это будет не работа. Вдохновение обязательно накроет тебя, и ты полетишь! И у тебя ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ!!!» Почувствуйте, что меняется в вас сейчас. Какую эмоцию вы испытываете?

– Шагните в квадрат «1-я позиция. Настоящее». Привнесите в свое ограничивающее убеждение в Настоящем новый привкус красоты замысла, вдохновения от замысла. Что меняется сейчас в вашем восприятии ограничивающего убеждения? Что вы чувствуете после

того, как приняли это поддерживающее послание?

– Вспомните любое публичное выступление – неважно, что это было: выступление на конференции, презентация, выступление на телевидении или радио – которое принесло вам удовлетворенность, ощущение победы, окрыленности и вдохновения. Какую эмоцию вы испытывали? Что вы чувствовали в этот момент?

– Шагните в квадрат «3-я позиция. Прошное» и полностью ассоциируйтесь с этой ситуацией. Вызовите в себе эту эмоцию. Где она «живет» в вас? Почувствуйте ее в теле и почувствуйте свое тело. Когда вы входите в это состояние, как меняется ваше восприятие ограничивающего убеждения? Что вы думаете о себе в этот момент?

– Шагните в квадрат «1-я позиция. Настоящее». Привнесите в свое ограничивающее убеждение в Настоящем эту эмоцию и ощущения в теле. Что меняется сейчас в вашем восприятии ограничивающего убеждения? Что вы чувствуете после того, как ассоциировались с поддерживающим состоянием?

– Шагните в себя в Будущем: в первое событие, где вам вновь предстоит быть убедительным и публичным. Визуализируйте картинку. Представьте, где вы находитесь, кто вас окружает, где ваше место относительно этих людей. Привнесите в эту картинку поддерживающее послание и состояние. Что изменилось уже в вашем восприятии насколько, что вы теперь готовы поставить под сомнение старое убеждение и начать верить во что-то новое?

– Повторяйте это упражнение до тех пор, пока не трансформируете ограничивающее убеждение, не замените его более ресурсным и поддерживающим.

Думаю, нота Уникальность – камертон вашей харизмы. Чем больше вы осознаете ваши ценности, чем больше работаете с ограничивающими убеждениями, чем больше вы действуете исходя из вашей глубинной мотивации и коренных ценностей – тем более вы интересны людям. И в этой связи важно сознавать, что уникальность означает нечто гораздо большее, чем простая непохожесть на всех прочих. Еще раз повторюсь, создание бренда – это не тяга к публичности, не создание имиджа, не «продажа» себя. Бренд есть производное от понимания потребностей других людей, стремления удовлетворить эти потребности и способность делать это, сохраняя верность собственным ценностям, да просто СЕБЕ.

И вновь параллель с музыкой. Уникальность определяет тональность вашего бренда. А что такое тональность? Это иерархическая система дифференцированных высотных связей с определенной высотой. Каждая тональность обладает не только определенной функцией, но и колористикой. Исходя из этого, становится понятным, что персональный бренд обладает определенным цветом и характером. И вот этот окрас зависит от первой ноты, которую в персональном брендинге мы обозначали как Уникальность. В музыке же устойчивый, центральный элемент обозначается как тоника. Именно от нее зависит высота соподчиненной системы, равно как в персональном брендинге от Уникальности – чистота, гармоничность всего аккорда вашего персонального бренда.

Профессионализм

Вторая нота персонального бренда – камертон вашего таланта, профессионального самоопределения. Вот почему так важно знать, в чем вы талантливы, что у вас получается лучше, чем у других, в чем ваше предназначение. Что вам остается? Стать признанным экспертом в своей области. Представлять уникальные услуги, основанные на том, что вы любите делать, на ваших ценностях, миссии, страсти, профессиональных компетенциях. Каждым своим действием в профессии выстраивайте свою прочную репутацию. Изначально сосредоточьтесь на одной из областей своей специализации. Если вы будете точны и сконцентрированы, вы подкачаете профессиональные мышцы в сугубо узкой сфере своей профессии. Но потом обязательно интересуйтесь смежными областями. Можно долго рассуждать, нужна ли специализация вообще? Может быть, нужна, – я уважаю это мнение. Но, стремясь к вожацкой позиции, важно понять, как работает каждое из направлений. От понимания и практического опыта до архитектуры успешно выстроенных бизнес-процессов

с учетом специфики отрасли, в которой вы работаете, – рукой подать...

Я голосую за универсальность в профессии. Именно она, тяготясь узкими рамками одной дисциплины, отпускает на волю творческую мысль. Именно она раздвигает границы профессионального мастерства. Именно она, тяготея к синтезу, к диалогу, взаимно обогащает различные профессиональные области. Именно она раскроет глубинные смыслы вещей для вас в профессии и создаст многозвучный экспертный «голос». Необходимо попробовать себя во всем, дабы определить свои сильные стороны.

В противном случае вам будет трудно быть уникальным, вы сольетесь с другими. А еще в том, что вы делаете, должна присутствовать эффективность. Если вы не работаете над собой, не вкладываетесь в себя, не совершенствуетесь, персональный бренд будет ослабевать.

Значимость

Третья нота персонального бренда. Своеобразие, непохожесть, уникальность (как угодно это назовите) обязательно возникнут в процессе поиска своей индивидуальности и смысла жизни. Но это не единственное, что имеет значение в глазах людей. Важно, во что вы верите, что вы несете в мир. Важно также, чтобы эти категории обладали значимостью для них. Это всего лишь моя проекция⁷, но тем не менее... Что может стать значимым для меня? Прежде всего то, что ценно для меня, где я «звучу» с вами в унисон. Значимость зарождается тогда, когда вы удовлетворяете самую важную мою потребность, когда ценности совпадают и резонируют. Значимость повышается всякий раз, когда я понимаю: то, что ценно для меня – ценно и для вас. И это не игра, не маска. Это то, что делает ваш бренд ясным, сильным, понятным и значимым для меня. Вот такая долгосрочная подстройка по ценностям. Совокупность эффектов уникальности и значимости наделяет персональный бренд харизмой, которую окружающим будет трудно не заметить.

Напрашивается такой вывод: ваша значимость для целевой аудитории определяется тем, насколько эффективно и полно вы способны удовлетворить ее потребность, решить проблему, наполнить благостью, соответствовать ценностям. Чем большую значимость вы являете миру, тем сильнее становится ваш бренд. Формирование значимости потребует от вас навыка, который я определяю как «обратное мышление». Если хотите приобрести значимость в глазах других, вам придется научиться ставить себя на их место. Ваша первейшая задача – уяснить их потребности и интересы. Далее вы соотносите эти потребности и интересы с собственными ценностями, убеждениями, сильными сторонами и возможностями. Мудрость веков выражена в изречениях, общий смысл которых сводится к следующему: желая получить то, что нужно вам, прежде помогите другим получить то, что нужно им. Значимость для меня еще и эмоциональная близость, искренний интерес к другому человеку. Но любовь к другим людям невозможна без любви и принятия самого себя.

Из сказанного вытекает, что значимость есть процесс. Да, эта нота длится во времени. А работу над качеством ее звучания можно начать с вопросов: «Чего хотят другие? Что им нужно? Что они ценят? Чего ждут от меня?» Когда вы выясните потребности интересующих вас людей, их систему координат, то эта информация позволит вам направить свои действия в русло, которое приведет к обретению значимости. Только ни в коем случае не возводите свою значимость в степень. Умейте провести черту между значимостью и тщеславием. Эта грань достаточно тонка. Я сейчас стану для вас таким незаменимым, и никто не сможет быть таким же, как я, делать то, что делаю я, и т. д. Всегда спрашивайте себя: насколько

⁷ **Проекция** – (лат. projectio – бросание вперед) – психологический процесс, относимый к механизмам психологической защиты, в результате которого внутреннее ошибочно воспринимается как приходящее извне. Человек приписывает кому-то или чему-то собственные мысли, чувства, мотивы, черты характера и пр., полагая, что он воспринял что-то приходящее извне, а не изнутри самого себя. Впервые описан Зигмундом Фрейдом.

бескорыстно и искренне вы что-то делаете для других людей? И если Уникальность – это тоника вашего персонального бренда, то Значимость – доминанта, тяготеющая в тонику.

Пора делать ключевой вывод: наша значимость – это производное от значения, которое другие придают тому, что мы для них делаем, и их оценки того, как мы это делаем.

Надежность

Четвертая нота персонального бренда – надежность, которая рождена последовательностью. Вы способны делать вещи уникальные и значимые, и делать их вновь и вновь? Прошу не путать последовательность в декларировании ценностей, то есть в словах, и последовательность в действиях. Она характеризует ваш бренд более полно и выразительно, чем ваши ораторские возможности, гладкие и округлые формулировки ваших вербальных проявлений.

Разделяете ли вы или нет ценности другого человека или людей, удовлетворяют они или нет ваши потребности... Если вы знаете, чего можно ожидать от этого человека, это будет отвечать базовой потребности в безопасности. Это качество позволяет возникнуть доверию. Если я доверяю вам, мне надежно с вами. Это ваше качество отражается в зеркале, в котором вас видят другие люди. С течением времени люди начинают вам верить, если убеждаются, что вы последовательны и предсказуемы в своих действиях. Итак, четвертая нота персонального бренда – камертон доверия. Что в моем понимании может породить доверие? Логичность ваших действий. Некая предсказуемость в поведении. Следует четко понимать, что ваши намерения, действия, поступки – не одно и то же. И как только вы будете звучать неконгруэнтно – декларировать одни ценности, а поступать совсем в другом ключе – вы будете подрывать доверие к своему персональному бренду. Самое пагубное в бизнес-среде – прослыть ненадежным человеком.

Кроме того, честность. Когда вы придерживаетесь ваших моральных принципов, некоего кодекса чести, вы всегда усиливаете доверие по отношению к своему персональному бренду.

Последовательность, конечно же, потребует от вас некоторого мужества. Уникальность ваших ценностей не всегда позволит вам ходить строем. И это совершенно очевидно. Но следование своим ценностям и персональной миссии сделает ваш бренд надежным для других людей и позволит возникнуть доверию.

Естественность

Это пятая нота персонального бренда. Итак, персональный бренд – это сложившийся в сознании других людей образ или эмоция, в которых растворен опыт взаимодействия с вами. Это внешнее зеркало, в котором отражается ваш характер и представления других людей о том, ЧТО и КАК вы делаете. А еще это зеркало может информировать окружающих о том, чего им следует ожидать от взаимодействия с вами. В этом зеркале также отражаются «мы-ценности», на основе которых может быть выстроен механизм приобретения кредита доверия. И все вместе сообщает предсказуемый алгоритм долгосрочных, взаимовыгодных отношений между «Я» и «Они». Думается, что естественность возникает ровно тогда, когда бренд произрастает из ядра личности. Когда вы начинаете с имиджевой составляющей – с надстройки – вряд ли вы будете производить гармоничное впечатление.

Естественный, значит, вы настоящий. А настоящий вы тогда, когда то, что вы транслируете вовне, – из ядра, из самой сущности вашей. И тогда вам можно верить, а значит, общаясь с вами, человек начинает верить в себя.

Пятая нота вашего бренда – это камертон вашей сущности, вашей главной роли. Где вы настоящий? Вот в чем вопрос...

Целостность

Шестая нота персонального бренда. Ну, конечно, целостность – когда все сущности вашего бренда звучат конгруэнтно. Все ноты выстраиваются в единый, стройно звучащий

лад. Когда в вашем бренде присутствует устой, или центр. Когда вокруг этого центра организуется иерархическая соподчиненная система, исходя из которой ваш бренд имеет определенную функциональность и колористику. Когда внутренняя гармония вашего бренда организована таким образом, что доминанта всегда тяготеет в тонику. Когда любые ноты вашего персонального бренда могут быть взяты аккордом. И звучание этого аккорда – консонирующее.

И только в этом случае подчиненность звукоряда позволит вам создать выразительный визуальный образ. И в нем будут присутствовать динамичность, целеустремленность движения, активность, внутреннее тяготение в тонику, такая внутренняя напряженность, имеющая обыкновение разрешаться. И всегда ваш стабильный взгляд на мир – убеждения, ценности, персональная миссия.

И наконец, стиль. Айдентика

Седьмая нота персонального бренда. Опять же не будем ничего придумывать, а просто адаптируем бизнес-идею к нашей задаче. Итак, что такое айдентика применительно к персональному бренду?

- Внешний вид, стиль.
- Невербалика, язык жестов и тела.
- Голос.
- Поведенческие стратегии.

Выше я неоднократно писала о доверии, будучи глубоко убеждена, что, если все сущности, исходящие от вас, конгруэнтны и идентичны, ваш образ будет восприниматься целостным и органичным.

Несколько слов о внешнем виде и стиле... Стиль необходимо формировать от образа. А в понятие образа входит не только ваш гардероб. Для чего нужна попытка в этом разобраться? Все дело в том, что, даже если вы совершенно не задумываетесь о своем бренде или образе, вокруг вас в сознании людей в любом случае не будет вакуума. Ваше окружение в любом случае сформирует мнение о вашем образе. Люди в любом случае создадут впечатление о вас, которое из позиции убеждения будет явно или неявно управлять их отношением к вам. Помните об убеждениях? Вполне возможно, что вы замечательный человек и думаете, что такого же мнения должны придерживаться контактирующие с вами люди. Однако это не совсем так. Вспомните о внутреннем и внешнем зеркале. Дело в том, что сознание каждого человека избирательно, и оно выделяет из потока информации отдельные факты, пропускает их через призму убеждений и только затем на основании этого формирует обобщения. Поэтому, посылая окружающим широкий спектр сигналов, вы рискуете быть очень разными для разных людей. В то же время было бы не совсем точно сказать, что персональный брендинг сводится только к управлению сигналами. На мой взгляд, его первичной задачей является определение и структурирование того, что, собственно, является ядром вашего бренда. То есть того, что вы собираетесь транслировать окружающим. Ведь иначе будет довольно трудно донести до них то, о чем у себя самого нет абсолютно четкого представления. Я убеждена, что персональный брендинг начинается с определения ядра собственной личности и профессионального самоопределения. На основании каких сигналов вовне формируется айдентика человека? Думаю, что важнее учесть именно те факторы, которые довольно легко изменять и совершать в отношении их какие-то целенаправленные действия сродни внутренней смене гармонии в музыке.

Желаем мы этого или нет, но первое впечатление, которое мы оставляем, основывается именно на внешнем виде. Не особенно задумываясь, уже в течение нескольких секунд люди могут сделать приблизительную оценку ваших социальных навыков, уровня образования и принадлежности к той или иной социальной группе. Помимо этого, они сразу же считают и эмоциональное состояние. Оно обнаруживает себя в невербалике – мимике, жестах. Обычно после того, как человек составил свое первое впечатление, он бессознательно формирует убеждение о вас. А основное назначение убеждения? Абсолютно верно. Находить

подтверждение себе в нашей жизни. Если это будет ресурсное убеждение и у человека сложилось хорошее мнение о вас, он неосознанно будет приуменьшать негативные проявления вашей поведенческой стратегии. В противном же случае даже ваши положительные реакции могут приобретать в его сознании негативную интерпретацию. Возможно, такое положение вещей представляется не слишком справедливым, поскольку нам хочется, чтобы о нас судили по настоящим внутренним качествам и профессиональным компетенциям. Тем не менее нужно учитывать, что первое впечатление, как все стереотипы, бывает довольно устойчивым и вполне может быть единственным.

Внешний вид, стиль

Можно спорить с этим или нет, но то, как вы выглядите, влияет не только на окружающих, но и на ваше самоощущение. А раз так – чем лучше вы выглядите, тем лучше ваше настроение. Уже поэтому стоит позаботиться о своем внешнем виде. И заботиться о нем нужно всегда.

Внешний вид – в определенном смысле визитная карточка человека, а при внимательном его изучении может стать богатым источником информации о вас. Вполне можно научиться «читать» символы внешнего вида собеседника и преподносить о себе прежде всего предпочитаемую вами информацию.

Однако не следует переоценивать влияние этого фактора. Ведь в первую очередь нужно оставаться самим собой, а не стремиться произвести впечатление на кого-то. Потому что в этом случае вы всегда будете выглядеть немного чересчур. Представьте, будто вы надели черные вещи в жару, спортивный костюм на светском рауте, чересчур высокий каблук на прогулке, нанесли вечерний make-up днем. Уместность наряда важна как попадание в яблочко. Я сейчас вовсе не призываю вас жить интенсивной вещевой жизнью. Достаточно соблюдать несколько принципов при выборе «правильного» гардероба:

- Необходимо знать свой силуэт.
- Необходимо знать свою цветовую гамму.
- Следуйте правилам вариативности в подборе гардероба.
- Выбирайте тот стиль одежды, который приемлем там, куда вы собираетесь.

Безусловно, силуэт мы всегда выбираем от особенностей фигуры, но нужно понимать, что окружающие нас люди и по нему могут считывать информацию о нас. Несколько слов о психологии силуэта. Условно выделяют несколько основных типов силуэта – треугольник, круг и квадрат. Люди еще в древности заметили, что разные формы геометрических фигур производят на нас разное впечатление. И выбор их также свидетельствует о нашей разности.

Например, треугольники чаще всего выбирают люди властные, лидеры, доминирующие в своем сообществе. Круги – мягкие, вдумчивые, творческие, тонко чувствующие, хорошие психологи. Квадраты – люди дела, умеющие ставить задачи и выполнять их в срок, способные к скрупулезной работе, долгим тщательным вычислениям.

Личностные качества, присущие основным типам силуэтов:

Основные типы силуэтов	Основные личностные качества
ТРЕУГОЛЬНИКИ	Лидерство Доминанта Администрирование Власть Мужественность
КРУГИ	Творческие способности Креативность Чувствительность Эмпатийность Женственность
КВАДРАТЫ	Исполнительность Стабильность Пунктуальность Обязательность Профессионализм

Это о силуэте, а еще очень важно покупать одежду по размеру. Часто мы сами создаем свои недостатки тесной или болтающейся одеждой... Можно долго перечислять признаки вашего размера. Несколько правил, которым необходимо следовать при примерке одежды:

– Проще всегда примерять не только свой (как кажется) размер, но больший и меньший варианты.

– Предусмотренные фасоном карманы, складки, защипы, разрезы и шлицы не должны раскрываться, а лежать спокойно, ровно.

– Брюки должны касаться пола, если вы стоите босиком.

– Рукав пиджака (рука опущена) должен полностью закрывать запястье, но не быть длиннее второго сустава большого пальца.

– Рубашка обязана выглядывать из-под пиджака примерно на два сантиметра.

– Пиджак должен закрывать средний шов на брюках.

А что такое имидж, как вам кажется? **Имидж** – собирательное понятие. Это образ, форма жизнепроявления человека, благодаря которой мы являем миру сильные индивидуально-личностные и деловые качества. Имидж также может способствовать вашему признанию в социальной среде. В самом толковании слова имиджа заложено оценочное отношение.

Для успеха необходимо учитывать:

– яркость, привлекательность;

– узнаваемость;

– соответствие ожиданиям социальной среды (вкусы, традиции и т. п.).

Приведу схему имидж-факторов.⁸

⁸ **Социальная стратификация** (от лат. stratum – слой и facio – делаю) – система признаков и критериев социального расслоения, положения в обществе; социальную структуру общества; отрасль социологии. Одно из основных понятий социологии. Социальная стратификация – это деление общества на специальные слои (страты) путем объединения различных социальных позиций с примерно одинаковым социальным статусом, отражающее сложившееся в нем представление о социальном неравенстве, выстроенное по горизонтали (социальная иерархия), вдоль своей оси по одному или нескольким стратификационным критериям (показателям социального статуса). Деление общества на страты осуществляется исходя из неравенства социальных дистанций между ними – основное свойство стратификации. Социальные страты выстраиваются вертикально и в строгой последовательности по индикаторам благосостояния, власти, образования, досуга, потребления.

Визуальное восприятие человека	Степень физической привлекательности Степень выразительности манер и их привлекательность Одежда и аксессуары (как отражение личной незаурядности, элегантности)
Интеллектуальное восприятие человека	Впечатляющие личностные характеристики, проявляющиеся в диалоге и поступках
Статусное восприятие человека	Оценка его стратификационного статуса* (положения в обществе) Профессия Должность
Социальный фон, влияющий на восприятие конкретного человека	Личностные характеристики окружения: семья, друзья, знакомые, коллеги Стратификационные характеристики окружения (к какой социальной группе относится и степень престижа положения этой группы)

Прежде чем вы начнете создавать свой собственный имидж, вы должны осознать текущий имидж. Для него характерен взгляд со стороны, то есть это то, как вас воспринимают другие люди. Для начала необходимо представить себе желаемый имидж – он отражает то, к чему вы стремитесь. А затем уже, приправляя его различными ингредиентами, творить свой собственный, но делать это чрезвычайно осознанно. Добавить в него корпоративность – это имидж вашей компании в целом. Немного харизматичности – эта приправа добавит вкусовые характеристики лидерства. Может быть, вы захотите привнести немного закрытости? И в этом случае каждый из потребителей может вписывать в него те черты, которые сам считает наиболее убедительными. А может быть, весьма пряный мифологический ингредиент. И тогда в ваших поведенческих стратегиях будут просвечивать сложившиеся в данном обществе мифы. Но в результате ваш почти гастрономический эксперимент должен привести вас к зеркальному имиджу. Это имидж, который свойственен нашему представлению о себе. То есть имидж – это внешнее зеркало, отражающее вышеперечисленные имидж-факторы, по которым вас оценивают. И это совпадает с вашим представлением о самом себе. При этом не забывайте, что имидж-факторы работают как опознавательная система «свой-чужой».

Золотое правило имиджмейкеров: **необходимо выглядеть чуть лучше своей целевой аудитории.**

По уму, конечно, провожают... Но насколько все становится проще, если вы сразу произведете нужное впечатление. Впечатление харизмы и внутренней свободы, уверенности и силы. Эффективный деловой имидж поможет вам сразу сформировать правильный образ у собеседника, клиента, аудитории. В дальнейшем вам не придется тратить часть своей энергии и времени на самопрезентацию, ваш внешний вид сделает это за вас.

Нельзя забывать, что гармоничный внешний вид – это сочетание многих составляющих. Помимо одежды, прически, здорового цвета кожи, сюда относятся ваши самоощущение, взгляд, улыбка, выражение лица, походка и т. д. Не секрет, что 53 % информации мы получаем по невербальным каналам коммуникации. Именно поэтому первое впечатление, которое вы производите, образуется не только из того, как вы выглядите и во что вы одеты. Но из того, что вы излучаете. Это та энергия, которая от вас исходит, то состояние, которое вы передаете окружающим. И об этом сразу после разъяснения

терминологии, которая прочно и устойчиво прижилась в области делового стиля...

Ликбез по деловому стилю

Строгий деловой стиль

Обычен: для банковской сферы, чиновников и госслужащих высокого ранга, для компаний, чья корпоративная культура подразумевает стабильный и консервативный имидж, для важных деловых событий – переговоров, интервью, выступлений, совещаний.

Общая основа. Костюм классического силуэта. Гладкая шерсть. Цвет – черный, темно-серый, темно-синий. Брюки – классические со стрелкой и одной или двумя складками у пояса. Рубашка – белая, гладкокрашеная.

Одежда для мужчины: рубашки только белые, гладкокрашеные. Никакого трикотажа. Всегда галстук – спокойных, приглушенных оттенков. Узор галстука – однотонный жаккард или диагональная полоска. Обувь – темные классические ботинки из гладкой кожи шевро, отлично вычищенные, без утепления. Носки – всегда черные, высокие. Аксессуары – достойной цены, классической формы, неброские.

Одежда для женщины: только юбка – прямая, до колена (минус 7 см, плюс 15). Блузки – только белые, непрозрачные, гладкокрашеные, без украшений и узоров. Никакого трикотажа. Колготки – телесного цвета. Обувь – темная, классические лодочки, закрытые пятка и носок, без ярких украшений, каблук – устойчивый, 3–7 см. Прическа – гладкая, тщательно уложенная, с небольшим объемом. Длинные волосы собраны в пучок или короткий хвост, волосы естественных оттенков. Косметика – натуральных цветов, ароматы – почти отсутствуют. Аксессуары – украшения мелкие, незаметные, иногда – только обручальные кольца, тонкая цепочка и серьги – гвоздики, колечки. Сумки – строгие гладкокрашеные, среднего размера, без ярких деталей.

Возможные элементы индивидуального стиля – минимальны: шейные платки у женщин, интересные часы классического дизайна, стильная дорогая обувь, ухоженность от хорошего салона, стильная канцелярия и аксессуары.

Деловой стиль

Обычен: для сотрудников преуспевающих компаний, особенно для тех, кто постоянно взаимодействует с партнерами и клиентами, для руководителей всех уровней на каждый день.

Общая основа. То же, что и в строгом деловом стиле, возможны летом светлые костюмы, лен, тонкий шерстяной трикотаж зимой.

Одежда для мужчины: смесовые костюмы разных оттенков, твид, яркая полоска, глетчек. Рубашки в полоску и клетку, разные цвета рубашек, жаккард. Галстуки – любые, кроме откровенно вечерних и бабочки. Возможны ботинки коричневой гаммы. Носки в таком случае должны быть светлее ботинок, но темнее брюк. Летом – короткие рукава рубашки.

Одежда для женщины: возможны брючные костюмы, светлые цвета, лен, букле, тонкий шерстяной трикотаж. Длина строгой юбки варьируется в больших пределах (от почти мини до почти макси). Допустимы строгие узоры – тонкие полоска, клетка, шотландка, глетчек и пр. Блузки также могут быть различных цветов – только не ярких и не цветастых. Возможны деловые трикотажные кофточки и двойки (кофта-топ). Возможны колготки черные или цвета загара (иногда – белые), каблук той же высоты, но может быть тоньше, летом – открытый носок или пятка. Можно надевать различные украшения, дизайн – ближе к классическому. Позволяются дневные легкие ароматы и спокойные цвета макияжа.

Возможные элементы индивидуального стиля: сочетание цветов одежды, аксессуаров и макияжа, текстуры, крой, стильные украшения, интересные сумки классического (не молодежного или богемного) стиля. Возможна интересная прическа (исключая сложные укладки). Для мужчин – несомненно, это интересные часы и галстук.

Свободный деловой стиль

Обычен: для творческих сотрудников, для «свободных пятниц» в деловых офисах.

Общая основа. Позволяется стретч, трикотаж средней вязки, узоры, базово-яркие цвета, усложненный состав ткани, синтетика. Возможны джинсы – черные или бежевые.

Одежда для мужчины: строгая (не спортивная) футболка под пиджаком. Трикотажный джемпер, пуловер с рубашкой. Мягкие замшевые туфли. Спортивные клетчатые рубашки. Строгого вида джинсы. Иногда спортивные аксессуары (часы, сумка).

Одежда для женщины: можно позволить себе базово-яркие цвета (чуть темнее спектральных). Трикотажные кофточки, маечки. Но не спортивные и без стразов-блесток. Летящий силуэт. Стретч. Распущенные волосы. Летом – без колготок, открытая нога. Внимание – здесь драгоценности недопустимы, только бижутерия или серебро.

Элементы индивидуального стиля. Дизайнерские вещи сложного кроя или интересной фактуры. Стильные новаторские или романтические аксессуары. Бренды. Чуть-чуть эротики. Элементы богемного стиля. Вообще, наличие вещей стиля, отличного от классического.

Dress-code на официальных мероприятиях

White tie, Ultra-formal – «белый галстук»

Возможные мероприятия: вечерний прием у президента, бракосочетание посла, бал, вручение премии и т. п.

Одежда для мужчины: фрак с белым галстуком-бабочкой, лаковые туфли и карманные часы. Жилет должен быть белым и ни в коем случае черным, иначе вас могут принять за официанта. Приветствуются белые перчатки.

Одежда для женщины: полный вечерний туалет: вечернее платье в пол, перчатки, туфли на каблуках и крошечная вечерняя сумочка. Нельзя: распущенные волосы а-ля натюрель, бижутерия, голые руки.

Black Tie – «черный галстук»

Возможные мероприятия: официальный вечерний прием, например рождественский, или свадьба, премьера в театре и т. п.

Одежда для мужчины: классический черный смокинг, черная бабочка, специальная рубашка, специальный пояс, специальные брюки, лаковые ботинки.

Одежда для женщины: платье для коктейля или длинное вечернее платье. Допустима бижутерия и отсутствие мехов.

Formal – «формальное вечернее мероприятие»

Обычно означает то же, что и Black Tie, но иногда может подразумевать более модный вид, творческий подход.

Возможные мероприятия: аналогично Black Tie.

Одежда для мужчины: смокинг (предпочтительнее) или темный торжественный костюм с нарядным галстуком.

Одежда для женщины: платье для коктейля, длинное платье или вечерний комплект из отдельных предметов

Black Tie Invited – «черный галстук приветствуется»

Возможные мероприятия: званый ужин в пафосном ресторане, корпоративный банкет, семейное торжество с большим количеством гостей и т. п. Если речь идет о коктейле, то обычно имеется в виду вечернее, но не слишком торжественное мероприятие, как правило, с напитками и фуршетом.

Одежда для мужчины: при таком обозначении лучше надеть классический смокинг.

Одежда для женщины: платье для коктейля, длинное платье, нарядный костюм.

Black Tie Optional – «черный галстук не обязателен»

Возможные мероприятия: аналогично Black Tie Invited.

Одежда для мужчины : смокинг можно заменить темным костюмом с галстуком.

Одежда для женщины: платье для коктейля, вечерние сепараты (отдельные предметы одежды, не составляющие комплекта), нарядный костюм.

Creative Black Tie – «черный галстук, творческий подход»

Возможные мероприятия: аналогично Black Tie Invited.

Одежда для мужчины: этот dress-code предполагает более широкое поле для интерпретации формального костюма, допустимы модные новинки. Смокинг с нетрадиционными аксессуарами или нетрадиционных цветов. Если сомневаетесь, наденьте классический смокинг с пестрым жилетом или неформальный смокинг с темной сорочкой без галстука.

Одежда для женщины: длинное или короткое платье или вечерний комплект, например кружевная или расшитая блестками юбка в сочетании с тонким кашемировым джемпером.

Cocktail Attire – «коктейль»

Возможные мероприятия: аналогично Black Tie Invited.

Одежда для мужчины: темный костюм.

Одежда для женщины: платье для коктейлей (возможно с открытыми руками, длина до середины колена).

Semi-formal – «полуформально».

Самый каверзный dress-code. Он как будто допускает свободу, однако строго в соответствии с мероприятием.

Возможные мероприятия: аналогично Black Tie Invited.

Одежда для мужчины: обычно смокинг необязателен. Для мероприятий после 1800 предпочтение стоит отдать темному костюму. До этого времени, допустим, обычный костюм с галстуком.

Одежда для женщины: после 1800 лучше надеть платье для коктейлей (длинное не приветствуется). До 1800 допустим нарядный костюм или дневное нарядное платье.

A5 (After Five) – «после пяти»

Такое обозначение может быть дополнено другими, например, A5 Semi-formal. В противном случае A5 обозначает «Коктейль».

Возможные мероприятия: любое вечернее мероприятие, начинающееся после 1700.

Одежда для мужчины: предполагается костюм, не обязательно деловой. Цвета любые, галстук необязателен.

Одежда для женщины: платье для коктейля или нарядные сепараты, например, открытый расшитый топ и юбка. Как вариант – нарядный костюм с юбкой или брюками.

A5c или Dressy Casual – «непринужденный вечерний стиль» (после 1700 часов)

Возможные мероприятия: аналогично A5.

Одежда для мужчины: слово casual не должно вводить вас в заблуждение. Речь идет не о поношенных джинсах, а о модной и остромодной одежде от дизайнеров или известных брендов, вне зависимости от того, наденете ли вы нарядный пиджак или шелковую водолазку. Если сомневаетесь, наденьте обычный деловой костюм с нарядной сорочкой без галстука.

Одежда для женщины: лучше выбрать элегантный женственный костюм или нарядное дневное платье.

Casual – свободный стиль одежды

Возможные мероприятия: корпоративная вечеринка, пикник и т. п.

Одежда: всегда следует принимать во внимание характер мероприятия. В некоторых случаях лучше одеться элегантно, чем непринужденно.

Btr или Undress – «традиционный деловой костюм» или «повседневная форма одежды»

Возможные мероприятия: деловая встреча.

Одежда: обычный деловой костюм.

Business Best – «самый строгий и дорогой деловой костюм»

Возможные мероприятия: ответственная деловая встреча с партнерами, деловой прием.

Одежда для мужчины: лучший деловой костюм, обычно темно-синего цвета, возможно в полоску, одно- или двубортный, с ослепительно белой сорочкой (лучше с двойными манжетами и запонками) и галстуком в красных тонах, с нагрудным платком.

Одежда для женщины: серый, синий или бежевый костюм, белая блузка-сорочка, возможен галстук, телесного цвета прозрачные чулки, туфли черного цвета или цвета костюма на невысоком каблуке (3–5 см).

Невербалика, язык тела и ваши сигналы

Вначале мне хотелось бы отметить пресуппозицию⁹, на которой, собственно, и будет построена вся эта подглава: «Невербальное поведение всегда важнее слов». Слова почти всегда лгут! Наши мысли, облаченные в слова, всегда преследуют какую-то цель. На различных тренингах по эффективной коммуникации часто приводят следующую информацию: эффективность коммуникации зависит от правильной интерпретации невербальных проявлений визави. Слова все же не являются единственным каналом коммуникации. Выводы по итогам исследований контактов врачей-психиатров и их пациентов, опирающиеся на методики нейролингвистики, были весьма неожиданны. 55 % всей информации о человеке мы получаем по невербальному каналу восприятия. Еще 38 % мы узнаем из интонаций, звучания голоса, тональности речи и т. д. – паравербальных характеристик. И лишь 7 % информации передается при помощи слов. А это значит, движения, жесты, мимика, походка – это чрезвычайно важный канал коммуникации. Через движения человека проявляется то, о чем он не говорит, что пытается скрыть в силу каких-то обстоятельств. Мы считываем информацию уже по тому, как идет человек, какие жесты производит руками, как держит голову, как смотрит или не смотрит на нас. По этим, казалось бы, неприметным сигналам мы получаем гораздо больше информации, чем по самым блестящим и круглым вербальным проявлениям: о самооценке, темпераменте, эмоциональном состоянии.

Какие качества привлекают и удерживают внимание, считаются почти сексуальными? Достаточный уровень жизненной энергии, уверенность и позитивный настрой. Давайте проверим. Ответьте на вопросы, с каким человеком вам хотелось бы находиться рядом? У нас может разниться терминология, но по существу, думаю, наши ответы идентичны. И

⁹ **Пресуппозиции** – (от лат. praе – впереди, перед и suppositio – подкладывание, заклад) (также презумпция) в лингвистической семантике – необходимый семантический компонент, обеспечивающий наличие смысла в утверждении.

Пресуппозицию можно понимать как компонент смысла текста, являющийся предварительным знанием, необязательно выраженным словесно, без которого невозможно адекватно воспринять текст. Подобные предварительные знания называются фоновыми знаниями. Пресуппозиция может появляться как при чтении другого текста, так и вообще не быть выраженной в текстах, оставшись в голове составителя.

Понятие пресуппозиции включает в себя как контекст, так и ситуацию, в которой сделано некоторое высказывание. Пресуппозиция дополняет смысл предложения, выраженный в его словах и структуре, в конкретном речевом акте.

самое главное, все эти невербальные сигналы можно подвергнуть осознанию.

В чем может выражаться ваша уверенность? Она обязательно проявляется в вашем положении в пространстве. Осанка лидера: уверенная опора на обе ноги, свободные колени (не согнутые, не напряженно прямые), раскрытая грудная клетка, плоские лопатки, свободные руки, плечи откинuty назад, центральная посадка головы (не смещена вперед – просяще, не назад – надменно), взгляд устремлен к горизонту. Человек, взгляд которого направлен вниз, вряд ли произведет впечатление уверенного, способного принимать решения.

А что же наши эмоции? Это весьма бурлящая субстанция. Вообще, когда мы приходим в состояние волнения, тем более испытываем эмоции страха, гнева, злости, раздражения – это не может казаться привлекательным для окружающих. Есть очень понятные проявления стресса, когда мы раздражительны, когда нас ничего не радует, когда в нас мало энергии и у нас в буквальном смысле все падает из рук. Если вы чувствуете, что ваши эмоции не дают вам возможности договориться с собой же, научитесь эффективнейшей технике. Это визуализация. Начните с образов! Мы часто визуализируем неприятные, стрессовые для себя образы! Ну, как тут не вспомнить цитату Кристиана Шрайнера¹⁰: «Не живите жизнью, как будто вы все время сидите в кресле зубного врача. А может, это травмирующее вас событие не произойдет». Нашему организму абсолютно все равно, реальный стресс мы переживаем или только в своем воображении. В нашем организме запускаются те же самые реакции.

С сегодняшнего дня я предлагаю вам научиться визуализировать для себя приятные, позитивные, легкие образы... Для людей, часто испытывающих чувство страха, незащищенности, это, например, может быть образ «убежища». Подумайте сейчас об этом. То пространство, где вы находитесь в полной безопасности, где нет разрывающегося телефона, нет агрессии, в которую вы вынуждены погружаться, находясь в ситуации трудной коммуникации. Я не знаю, что это будет за место, но я точно знаю, что, попав в него в своем воображении, вы испытываете состояние покоя, умиротворения и счастья. Подумайте, что бы вы сейчас делали в своем убежище, как бы себя чувствовали? Убедитесь в том, что, даже после нескольких минут пребывания в своем пространстве, вы чувствуете себя более спокойными, полными энергии.

Есть образы, которые всегда дают ощущение невероятной внутренней свободы, энергии, драйва. Например, это образ полета. Он почти всегда восстанавливает, потому что это свобода от каких-либо ограничений, правил, инструкций, которые навязаны нам социумом, корпоративной культурой, нашими обязательствами.

Когда вы перегружены интроектами, вы учитесь жить в состоянии стресса. Облегчать это состояние напряженности и в то же время преодолевать чувство апатии, раздражения, отсутствия внутренней энергии вам может помочь внутренний полет в вашем воображении.

Это могут быть и другие образы, например связанные с огнем. Можно представить себе камин, как вы сидите около него, и его теплый, спокойный огонь согревает и успокаивает вас. Разноцветные языки пламени приковывают взгляд и заставляют расслабиться все больше и больше...

Есть образы, связанные с водой. Кто-то представляет бурлящий поток, водопад, синеву океана, уютное лесное озеро... Какой-то образ может лучше или хуже работать для вас. Просто доверьтесь себе, просто услышьте себя. Просто оживите в воображении ваш образ, и несколько минут пребывания в нем позволит вам прийти в нужное состояние.

Проявления взволнованности, излишней напряженности могут мешать нашей эффективности. Тем более что окружающие довольно легко считывают их по нашей невербалике. Итак, привести себя в спокойное состояние можно, отчетливо восстановив в памяти какие-то приятные события. Накапливайте хорошие ощущения. Запоминайте их в

¹⁰ **Кристиан Шрайнер** – психотерапевт, автор книги «Как снять стресс: 30 способов улучшить свое самочувствие за 3 минуты».

теле в тот момент, когда они возникают. Запоминайте со всеми деталями, тогда будет легче их воспроизвести. Вспомните эти ощущения – это поможет вам освободиться от напряжения. После небольшой практики вы научитесь добиваться позитивного состояния за считанные секунды. И вместо волнения вы сможете демонстрировать спокойствие и уверенность.

Предлагаю вам освоить еще одно полезное упражнение **«Якорение ресурсного состояния»**. Сначала объясню его алгоритм:

- Вспомните ситуацию, которая вам кажется недостаточно ресурсной.
- Определите, какого ресурса вам не хватает в этой ситуации, например спокойствия, уверенности и т. д.
- Проверьте, действительно ли вам нужен этот ресурс, спросив себя: «Действительно бы мне помогло, если бы у меня был этот ресурс?» Если нет, найдите другой ресурс.
- Вспомните ситуацию в жизни, когда у вас был этот ресурс.
- Выберите место на теле, где вы хотите кинестетически заякорить ресурс (например, запястье, мочка уха и т. д.).
- Оживите в памяти, «проживите снова» ситуацию, где вы были в ресурсном состоянии. Полностью ассоциируйтесь (вживитесь) в это состояние, почувствуйте его. Когда переживание достигнет своего пика, нажмите на то место на теле, где хотите его заякорить.
- Выйдите из ситуации, отвлекитесь от нее.
- Проверьте якорь, нажав на него. Если вы сразу же попадаете в нужное состояние, продолжайте упражнение. Если вы не получаете доступа к ресурсу, повторите шаг проживания ситуации, где вы были в ресурсном состоянии.
- Вспомните ситуацию из первого пункта, задействуя якорь.
- Если это меняет ситуацию – хорошо. Если нет, то усильте якорь, повторяя ситуацию проживания, возможно, вспоминая другие ситуации, где вы обладали необходимым ресурсом.

Итак, думаю, я вас убедила в том, что невербальные проявления человека оказывают влияние на наше восприятие. Открытые жесты и поза характерны для самодостаточных людей.

Как вы преподносите себя, какие сигналы посылаете, на такую ответную реакцию и можете рассчитывать. Управляя своими сигналами, вы способны привлекать нужных людей и дистанцироваться от нежелательных.

Ликбез по невербалике. Значение некоторых жестов и поз

Жесты, позы	Состояние собеседника
Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, открытость
Расстегнут пиджак (или снимается)	Открытость, дружеское расположение
Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство вины или напряженное восприятие ситуации
Руки скрещены на груди	Защита, оборона
Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет так, что побелели суставы)	Защита, оборона
Кисти рук расслаблены	Спокойствие
Человек сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
Человек опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
Почесывание подбородка	Обдумывание решения
Ладонь захватывает подбородок	Обдумывание решения
Человек медленно снимает очки, протирает стекла	Желание выиграть время, подготовка к решительному сопротивлению

Человек расхаживает по комнате	Обдумывание трудного решения
Пощипывание переносицы	Напряженное сопротивление
Человек прикрывает рукой рот во время своего рассказа	Обман
Человек прикрывает рукой рот во время слушания	Сомнение, недоверие к говорящему
Человек старается на вас не смотреть	Скрытность, утаивание своей позиции
Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
Говорящий слегка касается носа или века	Обман
Слушающий слегка касается века, носа или уха	Недоверие к говорящему
При рукопожатии человек держит свою руку снизу	Подчинение
Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе	Разговор окончен
Ноги или все тело человека обращены к выходу	Желание уйти
Рука человека находится в кармане, большой палец снаружи	Превосходство, уверенность
Говорящий жестикулирует сжатым кулаком Демонстрация власти, угроза	Демонстрация власти, угроза
Пиджак застегнут на все пуговицы	Официальность, подчеркивание дистанции
Человек сидит верхом на стуле	Агрессивное состояние
Зрачки расширены	Заинтересованность или возбуждение
Зрачки сужены	Скрытность, утаивание позиции

Голос – одна из сущностей персонального бренда

Голос напрямую связан со стилем, айдениткой персонального бренда. Это чрезвычайно важный канал коммуникации, по которому мы непрерывно транслируем информацию о себе, считываемую другими людьми. Эта сущность весьма значительно влияет на то, как мы отражаемся в чужих зеркалах – на наш образ в глазах окружающих. Речь – функция в высшей степени социальная, с ней связан огромный пласт опыта взаимодействия с другими людьми. Помните формулу?

Коммуникация = Невербальные характеристики + Паравербальные характеристики + Содержание.

Голос человека намного более информативен, чем мы думаем. Что могут рассказать о человеке паравербальные характеристики? Возраст, пол, эмоция, настроение, самооценка, отношение к собеседнику, грейд должности, в конце концов, национальность. Ну, вспомните: «ЛарЫсу Ивановну хочу...»

Мы неосознанно связываем звучание голоса с определенными характеристиками личности. Поэтому, даже когда мы не видим человека, а только слышим его, у нас все равно возникает представление о собеседнике и кое-то мнение о его характере. Чтобы лучше

понимать собеседника, обращайтесь внимание на речевые маркеры – часто употребляемые слова и выражения, интонации, тональность, темп речи, артикуляцию, тембр, громкость. В голосе отражаются мысли. Если мы думаем о чем-то суровом или неприятном, голос становится в буквальном смысле «тверже». Если думаем о близком человеке, в голосе появляется мягкость и особая бархатистость. Вот почему не всегда важно, ЧТО вы говорите, но всегда важно – КАК.

Ликбез по паравербальным характеристикам. Значение и интерпретация некоторых характеристик

Скорость речи	Интерпретация
Оживленная, бойкая, вплоть до торопливой манеры говорить	Если течение речи равномерно – подвижный, легкий на подъем, уверенный в себе человек При нарушенном ритме речи – робкий (возможно, только в данной ситуации), неуверенный собеседник
Спокойная, даже медлительная манера	Либо рассудительный, спокойный, основательный человек Либо бездеятельный, вялый, колеблющийся человек
Ускоряющийся темп речи	Собеседник все больше вдохновляется, погружается в тему
Замедляющаяся скорость речи	Наступление задумчивости, потеря уверенности
Заметные колебания скорости речи	Вероятно, легковозбудимый человек, недостаточно уравновешенный

Громкость речи	Интерпретация
Громкий голос	Может быть специально «сделан» для сокрытия слабого духа
Большая громкость голоса	Как проявление недостаточной критичности к себе, неспособности владеть своими эмоциями
Слишком тихий голос	Может служить маскировкой для достижения каких-то тайных целей, особенно при общем напряжении говорящего Проявление внутренне неуважительной позиции по отношению к любому собеседнику, человек даже не заботится о том, чтобы другим было легко его расслышать
Сильные изменения громкости	Повышенная эмоциональность, сопереживание собеседнику, волнение

Тембр	Интерпретация
Смещение «головных» и «грудных» тонов	Их соотношение зависит от степени эмоционального участия: когда властвует разум – преобладает «головной» тон, когда человек во власти эмоций – «грудной» Замечено, что голос человека становится благозвучным, когда он разрешит свою личную проблему, поэтому по изменению окраски голоса собеседника можно судить, добились ли мы своей цели, сумели ли его успокоить, помочь Всем знакомы такие впечатления от голоса, как «мягкий» или «твердый», «теплый» или «холодный» и т. д.
Металлическое звучание	Говорит об энергичности и твердости
Елейный, масляный	Жирно-мягкий голос происходит от лишь изображаемой дружелюбности, фальшивого пафоса
Монотонный голос	Скрытность, зажатость, робость
Высота, мелодичность голоса меняются в широких пределах	Открытость, многообразие интересов, внутренняя свобода
Падение тона к концу фразы	Вероятно, слабая воля, мягкость. Иногда это может быть результатом физической слабости
Ритмические колебания высоты тона	Оживление при внутренней уравновешенности, способности к творчеству
Неритмичные колебания	Неуравновешенность, отсутствие стабильности

Дыхание	Интерпретация
Резкий короткий вдох	При внезапном удивлении, негодуящем изумлении
Кроткий выдох, обрывок фырканья или смеха	Презрение
Шумное, прерывистое, почти судорожное дыхание	Крайняя степень волнения
Непроизвольные задержки	Внутреннее напряжение, яркие сильные чувства, интенсивная умственная деятельность
Непроизвольный «перевод духа»	Стирает уже ненужное напряжение, признак избавления от страха, показатель благополучного конца чего-либо
Резкие беспрестанные вздохи и энергичные выдохи	Нетерпеливый, раздражительный, очень высоко эмоциональный, с низким самоконтролем человек
Дыхание мощное, ровное	Уверенный в себе, бодрый, неистощимо оптимистичный человек
Вдохи зажатые и такие же выдохи	Подавленный, мнительный, неуверенный в себе человек меланхолического темперамента

На самом деле понятие персональный бренд, столь часто используемое в этой главе, – только тренд, только фраза, за которой сокрыты уникальность, профессионализм, значимость, последовательность, целостность, ваши замечательные свойства и качества, которые видят другие в процессе взаимодействия с вами. Ваши особенность, отличие... А бренд – всего лишь модное словцо, которое сейчас в тренде.

Ну и поскольку я как коуч привыкла закреплять теорию упражнениями, предлагаю составить следующий список: в чем ваша уникальность, профессионализм, значимость, надежность, естественность, целостность... Составили? Теперь у вас есть основа для наращивания собственной силы. Со временем этот список будет увеличиваться, так что пусть он находится где-нибудь под рукой, чтобы удобно было дополнять его и регулярно перечитывать. Успешный человек всенепременно концентрируется на своих сильных сторонах. Помните про внутреннее зеркало. Если вы видите себя сильным, вы научите себя БЫТЬ, а не КАЗАТЬСЯ. Идентичность отражений двух зеркал – внутреннего и внешнего – вызывает доверие, наделяет особой силой, которая притягивает ВЕРУ и УСПЕХ. И именно это позволяет другим признать в вас ЛИДЕРА.

Глава 3

Успешные поведенческие стратегии

Самый лучший стратегический план бесполезен, если он не может быть выполнен тактически.

(Эрвин Роммель)

ЭТА глава призвана раскрыть инструментарий, определенные тактические приемы внутри успешных поведенческих стратегий в случае двух карьерных маршрутов:

- Вы добиваетесь карьерного роста внутри компании, в которой трудитесь.
- Вы принимаете решение о смене работы. И после мини-маркетинга рынка приступаете к рассмотрению возможных для себя вариантов, последовательно проходя интервью-собеседования.

Итак, об успешных поведенческих стратегиях... Начнем с первого маршрута.

Вы скажете, что об успешной карьере написано много книг, да и глобальное пространство Интернета пестрит статьями на эту тематику. Все верно. Тогда ответьте мне, почему вы, мечтая о повышении, все еще занимаете незаметную позицию в своей компании?

Если это про вас, самое время задуматься о том, что такое успешная поведенческая стратегия или о том, как формируется имидж профессионала.

В очередной раз об осознании... Генетический код проявляется в самых различных ситуациях. Почему мы не всегда можем изменить ситуацию, связанную с чередой неудач? Зачастую наши ресурсы находятся в плоскости Бессознательного и чрезвычайно важно сделать их достоянием Сознания. Готовы ли вы учиться и учитывать меняющиеся требования к профессионализму?

О чем это я? Задумывались ли вы о том, чем отличается специалист от профессионала? Специалист ориентирован на предмет своей работы и владеет определенным конечным набором профессиональных инструментов. Индикатор его профессиональных компетенций – базовый. Вряд ли специалист возьмется за решение задачи, относящейся к смежной профессиональной области. Профессионал же владеет экспертизой в определенной профессиональной сфере. Но, что не менее важно, может выступить экспертом в смежных профессиональных областях, решая нестандартные задачи повышенной сложности. Профессионал самодостаточен, обладает серьезным уровнем компетенций в вопросах планирования и организации процессов, time-management, деловых коммуникаций, управлении финансами и деловой независимости. И еще один аспект: профессионал работает в тренде генерации прибыли. В последнее время наблюдается тенденция называть профессионалом человека, деятельность которого лежит не столько в рамках предмета профессии, функционала, сколько приносит прибыль вообще.

Для профессионала очень важен эффективный взаимовыгодный контакт с окружающим миром. Не следует забывать, что в бизнесе каждый получает не то, что заслуживает, а то, о чем сумел договориться. Основы коммуникативной компетентности – умение слушать и говорить. Если вы всерьез озабочены своим имиджем и деловой репутацией, проведите «ревизию» давно и прочно автоматизированных поведенческих стратегий.

Начнем с давно устоявшихся речевых привычек. Негативные речевые паттерны¹¹ становятся нашими господами. Это одна из причин того, что мы совершаем невыразительные поступки. Фрейм просвещенного оптимизма программирует нашу жизнь, является базой для создания уверенности в себе, успеха и даже здоровья!

Понаблюдайте за собой и своим окружением. Какие слова являются ключевыми в вашей жизни? Как вы отвечаете на вопрос «Как дела?» Если ответ «Ничего», думаю, что действительно ничего важного и существенного просто не может произойти в вашей жизни, ведь Вселенная всегда оправдывает наши ожидания. Нет слов важных и неважных, каждое ваше слово формирует ту реальность, в которой вы существуете. Для начала попробуйте вместо «Ничего», отвечать «Отлично», «Все в порядке».

¹¹ **Поведенческие паттерны** – слово «паттерн» (от английского pattern, что можно перевести как «шаблон», «модель», «система», «структура») применяется в различных научных дисциплинах и сферах деятельности. Паттерн обозначает определенный набор, шаблон поведенческих реакций или последовательностей стереотипических действий, поэтому относительно любой области, где человек применяет шаблоны, в том числе в поведении.

Здоровая самооценка, уверенность в себе необходимы для того, чтобы продвигаться по карьерной лестнице. Возможно, придется пересмотреть ваши убеждения о себе. Люди, которые преуспевают в жизни, обычно опираются на свои сильные стороны и спокойно принимают невостребованные. Заметьте, я намеренно не прибегла к определению «слабые». Они никогда не критикуют себя, говоря: «Почему у меня ничего не получается?» Никогда не забывайте, что из слов плетется тонкая паутина вашего самосознания и, как следствие, самопредъявления.

В чем секрет успешной поведенческой стратегии профессионала?

Оставайтесь самим собой. Если мы говорим о поведенческих стратегиях, необходимо понимать: чем больше они опираются на наши ценности, тем большую силу, уверенность и естественность транслируют окружающим. Это поможет вам быть последовательным и сохранять свой стиль в общении с разными людьми.

Не думайте, просто знайте. Чем более вы экспертны, тем меньше вас занимают мелочи, а мышление приобретает большую вариативность. Я бы сказала, быть профи – это делать то, что нужно, даже через преодоления, которые бывают разными. И только градус напряжения в этих преодолениях позволит вам узнать вы – уже Мастер или еще учитесь.

Проявляйте искренний интерес к другим людям, находите общее. Знакомясь с человеком, помните, что, проявляя искреннюю заинтересованность в нем, расспрашивая о нем, вы не только оцениваете его возможности, но и понимаете, что он представляет собой. Найдите подходящие темы для разговора. Это могут быть общие знакомые, сходные увлечения и хобби, новости в интересующей вас обеих сфере и т. д. Чем быстрее вы найдете такие темы, тем быстрее исчезнут барьеры в общении. Чем более эти совпадения важны и понятны людям, тем большую значимость в их глазах вы приобретаете. Люди очень ценят знаки внимания в свой адрес и предпочитают иметь дело с теми людьми, кто им приятен и кому они доверяют.

Используйте такой инструмент, как фрейм просвещенного оптимизма. Умейте в каждой ситуации увидеть позитивное начало, точки роста для себя. Умейте каждого человека оценить со стороны его ярких, сильных, харизматичных сторон. Ведь в бизнес-коммуникации очень важным качеством является умение поддерживать контакт. Это гораздо сложнее и важнее, чем просто его установить. Постарайтесь найти такой способ систематического общения, который был бы полезен и приятен каждому участнику коммуникации. Будьте способны видеть окружающий мир шире и не упускайте возможностей

Будьте последовательны. Помните о своих обещаниях и старайтесь их выполнять. Ваша деловая репутация – это то, что люди думают о вас. И оценивают они вас исходя из ваших действий, пунктуальности в выполнении сроков и обязательств. Мало слыть профессионалом, нужно подкреплять свои слова поступками. Это те последовательные действия, которые формируют вашу деловую репутацию.

Имейте здоровую самооценку и способность удовлетворять свои желания – это сигнал для других воспринимать вас естественным. Естественность в поведении и поступках всегда заметна и очень помогает «расцвести» вашей харизме. Своей естественностью мы демонстрируем внутреннюю свободу и уверенность в себе. Это всегда производит впечатление и создает условия для укрепления вашего имиджа профессионала.

Демонстрируйте целостность – конгруэнтное звучание всех сущностей без утомительных подробностей. Мы все фрагментарны, словно скроены из многих сущностей и ролей. И очень важно, чтобы это многообразное и пестрое внутренне устройство рождало стройную полифонию, которая позволит нам демонстрировать целостность в каждую минуту нашей жизни. А что от этого другим людям? Им уверенно и спокойно, они пытаются быть ближе. Таким образом, нам проще оказаться в центре событий.

То, как вы выглядите, всегда будет ярче того, что вы говорите. Насколько важен имидж для профессионала, стремящегося сделать вертикальную карьеру? Настолько, чтобы

стать объектом постоянного внимания. Вы должны знать, что в вашем образе привлекает, а что отталкивает окружающих; за счет чего складывается впечатление о вашей компетентности, надежности, уверенности. Имидж – одна из граней внешнего проявления. Одежда, прическа, манера поведения, речь – все это влияет на впечатление о вас. Внутреннее проявление персонального бренда должно гармонировать с внешним образом, имиджем. А ваш имидж должен соответствовать вашему позиционированию себя. И опять о внутреннем и внешнем зеркалах... Имидж – это всегда единство внутреннего и внешнего. Какой бы имидж вы ни старались явить миру, он прежде всего должен быть отражением вашей внутренней сути, произрастать из ядра и прочно покоиться на нем.

Очень важным качеством в создании имиджа профессионала стал здоровый образ жизни. Поддерживать хорошую форму не только полезно для здоровья, но и приятно для самолюбия. К тому же в некоторых компаниях, хотя вслух об этом и не говорят, стараются не брать на работу кандидатов с лишним весом или не выдвигать тучных сотрудников на более высокие должности.

Вы обратили внимание, что все вышеизложенные пресуппозиции каким-то образом перекликаются с семью сущностями или нотами персонального бренда, на которых я довольно подробно останавливалась в прошлой главе. Проверим?

Сущность персонального бренда (нота)	Пресуппозиция
Уникальность	Оставайтесь самим собой
Профессионализм	Не думайте, просто знайте
Значимость	Проявляйте искренний интерес к другим людям, находите общее
Надежность	Будьте последовательны
Естественность	Имейте здоровую самооценку и способность удовлетворять свои желания – это сигнал для других воспринимать вас естественным
Целостность	Демонстрируйте целостность – конгруэнтное звучание всех сущностей без утомительных подробностей
Стиль	То, как вы выглядите, всегда будет ярче того, что вы говорите

А теперь не менее важно задуматься над тем, какие убеждения помогут вам формировать такую поведенческую стратегию. Важно сделать следующие убеждения частью своего мировоззрения.

Я уважаю модель мира других людей. Как бы вы ни воспринимали реальность, помните, что это не территория, а только ваша карта. И любой человек вполне себе имеет право иметь свою карту, которая с вашей мало совпадает. И он правда имеет на это право. В этом его уникальность.

Не бывает неудач, есть только обратная связь. Человек, воспринимающий реальность с точки зрения неудач, очень быстро может убедить себя в том, что достижение цели невозможно, потому что он «неудачник». С таким убеждением на уровне идентичности чрезвычайно трудно добиться успеха. Помните, что ваши убеждения находят подтверждение себя в вашей жизни. Допустим, вы посетили несколько интервью-собеседований, но вам не сделали предложения о работе. Воспримите это как обратную связь. Значит, что-то нужно менять в поведенческой стратегии. Значит, что-то необходимо сделать по-другому.

Я осознаю свою личную ответственность. Я контролирую свой результат, а значит, несу за него личную ответственность. Все, что вы имеете в своей жизни, вы «посылаете

свои лучи». Это в полной мере результат ваших убеждений, ценностей, действий или отсутствие таковых. Мы склонны обвинять в наших неудачах самых неожиданных даже для нас людей. Как-то я проводила собеседование с достаточно взрослым человеком (в тот момент ему было около 40 лет), который абсолютно серьезно считал, что в его весьма слабых English skills виноваты родители, не отдавшие его в свое время в спецшколу. И это действительно проще, когда виноват Вася Пупкин, сидящий за соседним столом. А что, если подумать о том, что в первую очередь вам необходимо меняться? На собеседованиях очень режет слух, когда кандидат, оценивая либо профессиональную неудачу, либо причину ухода с одного из мест работы, не готов принять на себя хотя бы толику ответственности за происходящее.

Если что-то не работает, измените свою жизненную установку, измените свой имидж – и вас ждет успех. Это убеждение позволяет нам мыслить вариативно. Так вот, если вы принимаете отсутствие результата как обратную связь и готовы думать над вариантами достижения цели, готовы менять свои убеждения, готовы менять поведенческие стратегии, готовы менять имиджевую составляющую, проявлять гибкость и вариативность мышления – результат не заставит себя ждать.

Итак, рассмотрим другой сценарий. Вы принимаете решение о смене работы. И после проведения мини-маркетинга рынка приступаете к рассмотрению возможных для себя вариантов, назначая интервью-собеседования. Предположим, что вы определили свое развитие от персональной миссии: когда вы в состоянии себе ответить на вопросы: «Для кого?.. и зачем?.. я это делаю...» Предположим, что вы нашли для себя дело всей своей жизни. Это, как правило, ускоряет достижение результатов, позволяет вам значительно быстрее найти работу своей мечты и получить долгожданный job offer. Кроме того, персональная миссия всегда имеет очень сильную эмоциональную и моральную доминанту. Она зарядит вас на успех.

И первый барьер на пути достижения цели получения работы вашей мечты...

Итак, есть определенные правила, которые следует соблюдать в процессе взаимодействия с внутренними специалистами HR-служб для того, чтобы достичь успеха.

– Умейте четко для себя сформулировать критерии поиска работы и будьте готовы озвучить их на собеседовании. Вы даже представить себе не можете, как мало людей точно понимают, что они ищут на рынке труда. И могут сформулировать свои мотиваторы следующим образом, например: «Сейчас я ищу работу в производственной компании. Рынок FMCG. Рассматриваю для себя позиции территориального менеджера, регионального управляющего. Мотивирован работать со следующими регионами...» Ну и т. д.

– Необходимо сформулировать для себя цель собеседования. Какого результата вам хотелось бы достичь по итогам беседы. Не имея цели, вряд ли можно говорить о ее достижении. Какова цель – таков и результат. Если вы пришли произвести впечатление, вполне возможно вы его произведете, но на работу вас не возьмут. Хорошей целью в данном случае является – донести до работодателя свои преимущества, узнать необходимые детали, необходимые для принятия решения: условия сотрудничества, функционал, задачи на испытательный срок, уровень компенсационного пакета.

– Необходимо производить впечатление человека, который не только способен качественно сделать свою работу, но и решить проблему. Осознайте свои сильные стороны, профессиональные компетенции, конкурентные преимущества. Осознанность, кроме всего прочего, дает мощный толчок к дальнейшему развитию. Умейте четко ответить на вопрос о ваших достижениях. Оцифруйте свои результаты. Это всегда производит впечатление. Подумайте о том, что положил в копилку вашего профессионализма опыт работы в той или другой компании.

– Постоянное развитие. Даже если вам кажется, что вы обладаете всеми профессиональными компетенциями для успешной карьеры, никогда не будет лишним провести «ревизию» своему профилю компетенций. Если вы делаете сегодня что-нибудь

хорошо, завтра вы должны быть готовы сделать это еще лучше. К собеседованию необходимо всегда тщательно готовиться. Это важно, так как результат этой встречи послужит основой для вашего дальнейшего трудоустройства. Будьте готовы рассказать на интервью-собеседовании, в каком направлении вы хотите развиваться, в какой плоскости лежит для вас профессиональное развитие. Будьте готовы обсудить примеры ваших успехов и неудач. Будет очень хорошо, если в этих примерах будет зашито планирование и выполнение планов персонального развития.

– Я советую делать заметки для встречи, записывать вопросы, которые вы непременно хотите обсудить в процессе интервью-собеседования. Есть несколько плоскостей обсуждения, которые необходимо затронуть: критерии успешного прохождения испытательного срока, выполнение текущих задач, задачи в краткосрочной перспективе.

– Продумайте персональную маркетинговую стратегию. Маркетинг в данном случае состоит в том, чтобы рассказать рекрутеру историю о ваших преимуществах, причем так, чтобы он мог оценить эти преимущества. Вообще, на мой взгляд, персональная маркетинговая стратегия так или иначе связана с имиджевой составляющей. Но любой, даже самый удачный имидж, необходимо регулярно подкреплять достижениями, иначе «жить» он будет очень ограниченный промежуток времени. Когда продумываете свой деловой имидж, важно помнить, что все его составляющие – деловая репутация, костюм, качество коммуникаций, «средовой» имидж – должны быть сбалансированы. Я очень отчетливо помню историю, когда звонила одному кандидату на позицию персонального помощника руководителя. Какой-то диссонанс остался после встречи. Имиджевая составляющая молодой особы была на грани. Решив проверить свои предположения, я позвонила ей на мобильный. Когда в ответ раздался рингтон: «Кайфую, сегодня я с тобой кайфую...», вопросы отпали сами собой. Все сущности вашего имиджа должны звучать конгруэнтно. В противном случае ваш образ не оставит цельного впечатления. Сейчас многие вещи способны принимать отпечаток личности их обладателя. Ведь выбирая звучание рингтона, мы отдаем предпочтение тому, что гармонирует с нашими ощущениями, что соответствует каким-то проявлениям нашего характера, что соответствует сообщению, которое мы посылаем вовне. Не удивительно, что для четверти приобретателей мобильных телефонов смена звонка – это первое действие, которое они совершают сразу после покупки. Может показаться неожиданным, но даже то, что человек оставил стандартную мелодию, все равно дает нам информацию о нем: одни люди делают это потому, что имеют закрытый характер и избегают манифестации личных предпочтений, другие консервативно относятся к новому и не тратят время на технические новинки.

– Качество деловых коммуникаций. Эффективные деловые коммуникации – один из важнейших навыков, которым должен обладать перспективный молодой специалист. Весь наш рабочий день складывается из переговоров разного уровня – с подчиненными, руководителем, коллегами, партнерами. Качество коммуникаций напрямую влияет на способность решать поставленные задачи. Не забывайте, основы коммуникативной компетентности – умение слушать и говорить. Кроме того, хотелось бы подчеркнуть важность компетенции «влиятельности» как имиджевой составляющей. Что это такое? Я всегда так объясняю это понятие: когда человек говорит и это «цепляет» тебя не на рациональном, но на эмоциональном уровне.

– Умейте управлять своими эмоциями. Это относится к тем же деловым коммуникациям, причем эффективным. Зачастую слышу: следует сдерживать проявления ваших негативных эмоций. Но сдерживать их, во всяком случае, экологично выразить, можно лишь в том случае, когда вы умеете узнавать их в себе, проживать, говорить о своих эмоциях, трансформировать в ресурсные состояния и отпускать... Абсолютно точно вы имеете на это право.

– Осторожно относитесь к вспомогательным функциям и сомнительным проектам. Крайне важно выделить время на планирование своей работы и карьеры, ведь тот, кто «плывет по течению», не имеет много шансов воплотить свои профессиональные амбиции в

жизнь. В своем опыте следует избегать «тупиковых» должностей, то есть тех, с которых некуда «расти». Кроме того, работа в области, непосредственно связанной с бизнесом, в котором вы хотите быть на «высоте», существенно увеличивает ваши шансы стремительно сделать карьеру.

– Грамотно позиционируйте себя с точки зрения вашей стоимости на рынке труда. Завышенные, равно как и заниженные, зарплатные ожидания скорее расскажут вашему потенциальному работодателю о вашей самооценке и почти всегда влияют на восприятие вашего опыта. В вопросах персонального ценообразования отталкивайтесь от стоимости позиции на рынке труда. Не пытайтесь принимать предложение о работе с низким уровнем дохода, даже если работа вам очень нужна. Вы обладаете всеми необходимыми навыками и знаниями, чтобы найти работу, на которой вы имели бы шансы преуспеть и продвинуться по карьерной лестнице.

– Позиционируйте умение отдыхать. Давно известна истина: хорош не тот руководитель, без которого все разваливается, а тот, без которого работа продолжается в прежнем темпоритме, и не менее эффективно! Обнаруживайте на собеседовании, что вы имеет увлечения, частную жизнь, которые требуют времени. Я очень хорошо помню, как на заре своей карьеры внутренним HR проводила собеседование на позицию финансовый директор. Это был стартаповый проект, переработки культивировалось на этом этапе развития бизнеса. Молодая женщина объявила на собеседовании, что у нее страстное увлечение, от которого она не готова отказаться из-за работы. Два раза в неделю она играет в поло. И вообще, для нее критично иметь жизненное пространство и иметь возможность не посвящать своей работе все время. И хотя, повторюсь, в тот момент, большая часть команды работала в режиме ненормированного рабочего дня, собственник с пониманием и уважением отнесся к такой позиции.

Какую стратегию поведения выбрать, если работа нужна очень, а предложения на рынке труда в несколько раз перекрывают спрос? И вообще уже около трех месяцев находитесь в поиске работы, а предложений о работе все нет и нет...

В любом случае выбирайте стратегию win-win. Или «Я выиграл – Он выиграл». На равных обсуждайте условия сотрудничества. И это, конечно, должны быть переговоры. Не допрос, не экзамен, а именно переговоры. Ну, чтобы было понятно, чем отличается стратегия win-win от других стратегий в переговорах, небольшой экскурс в эту тему.

Выбор стратегии в переговорах зависит от цели, от того, насколько вам известны интересы другой стороны и насколько вы готовы их учитывать. Интересы другой стороны известны изначально: закрыть вакансию оптимальным для компании образом. Ваш интерес в этом процессе тоже очевиден. Но на собеседованиях случается по-разному.

«Я выиграл – Он проиграл»: стратегия этого типа предполагает жесткую позицию, направленную в первую очередь на удовлетворение собственных потребностей за счет другой стороны. Ведет к получению максимальной выгоды в краткосрочной перспективе, но к потере в качестве деловых отношений в долгосрочном периоде. И это, конечно, абсолютно провальная стратегия на собеседовании. Многие соискатели сетуют на то, что рекрутерами являются молодые девочки, которые мало что смыслят в том направлении деятельности, на которое закрывают вакансию, нещадно врут про зарплату и утаивают прочие подводные камни. Но ваше отношение к этим девочкам также читаемо ими. И начинаются взаимные благоглупости. Кто кого победит? Вне всякого сомнения, проигрывают оба, потому что ваша задача успешно пройти этот барьер, а задача девочки рекрутера – закрыть вакансию.

«Я проиграл – Он выиграл»: эта стратегия выбирается как способ установления отношений между двумя сторонами, в разной степени заинтересованными друг в друге. Она оправдана только в том случае, если проигравшая сторона четко представляет себе, как сможет превратить свое поражение сегодня в завтрашнюю победу. Эта стратегия также провальна для собеседования. Даже если вы изначально приняли приглашение пройти собеседование на вакансию, которая мелковата для вас. Рекрутеру, конечно, это станет

очевидным, но вам не следует сдавать свои позиции. Зафиксируйте вашу максимальную и вашу минимальную позицию – то, чего бы вы хотели добиться в идеале от нового работодателя, и ту планку, ниже которой вы не можете позволить себе опуститься на интервью-собеседовании. К примеру, в силу объективной ситуации на рынке труда вы рассматриваете для себя позиции грейдом ниже, чем та, которую вы занимали до сих пор. Обязательно задайте вопрос, возможен ли рост, при выполнении каких задач, достижении каких целей он возможен. Обязательно определите для себя уровень вознаграждения, ниже которого вы не можете опуститься.

«Я проиграл – Он проиграл»: такая стратегия редко выбирается сознательно, однако стремление любой ценой получить свой выигрыш в ситуации жесткого противостояния с сильным противником, нежелание искать альтернативные варианты, крайне негибкая позиция по второстепенным вопросам часто приводит к тому, что ни одна из сторон переговоров не получает продвижения по существенным для нее вопросам; затраты времени и ресурсов нецелесообразны, обе стороны в проигрыше. Как это возможно в процессе интервью-собеседования? Ну, к примеру, соискатель начинает отвечать вопросом на вопрос: «С какой целью интересуетесь?» Или на самый безобидный вопрос об образовании отвечают: «В общем-то, у меня в резюме все подробно написано». Да, безусловно, написано, но, отвечая подобным образом, вы рушите раппорт¹². И демонстрируете неготовность к диалогу.

«Я выиграл – Он выиграл»: такая стратегия позволяет получить обоюдную выгоду от реализации принятых во время переговоров решений. Для воплощения такой стратегии в жизни необходимо уметь создать раппорт. Быть максимально открытым к диалогу. Максимально прояснять информацию о себе. Максимально прояснять ситуацию для себя. Эта стратегия, вне всякого сомнения, требует владения определенным классом проведения переговоров. Проведите «ревизию» прочно устоявшихся речевых шаблонов и поведенческих паттернов.

Большое значение в процессе собеседования имеет то, как вы задаете вопросы, как формулируете их. Вот несколько правил, как их нужно формулировать в процессе конструктивного общения.

– Открытые вопросы – предлагают высказаться, выразить свое мнение, открыть тему (Что вы думаете о?.. Как бы вы описали?.. Что такое, по-вашему?..)

– Закрытые вопросы – предлагают конкретизировать свою позицию, свое отношение, ожидают однозначного, односложного ответа (да или нет).

– Альтернативные вопросы – предлагают сделать выбор из предложенных вариантов (Вы предпочитаете чай или кофе?)

– Встречные вопросы – являются инструментом перехвата инициативы, при «лобовом» применении ведут к конфронтации, поэтому лучше предварять их пояснением, уточнением или комплиментом.

– Риторические вопросы – позволяют выразить вам свою позицию, не высказывая ее прямо, дать основание для перехода к новой теме, разрядить обстановку.

Владение всем арсеналом техник задавания вопросов позволит вам мягко и гибко провести разведку в поле интересов и потребностей рекрутера, больше узнать о вашей позиции после проведения интервью-собеседования.

¹² **Раппорт** – (фр. rapport, от rapporter – возвращать, приносить обратно) – термин в психологии, имеющий несколько смежных значений; подразумевает установление специфического контакта, включающего определенную меру доверия или взаимопонимания с человеком или группой людей, а также само состояние такого контакта.

В иностранной литературе термин раппорт употребляется в широком смысле близких межличностных отношений, базирующихся на интеллектуальной и эмоциональной общности.

Термин раппорт был введен Месмером для обозначения физического контакта, благодаря которому происходила передача «магнетического флюида» от гипнотизера пациенту при «месмеризации».

Собеседование – это диалог, даже в том случае, когда речь звучит лишь от одной из сторон.

Техники активного слушания – несложные приемы, позволяющие поддерживать диалоговый режим общения с минимальными речевыми затратами с вашей стороны.

– Зеркало – возврат, повтор последних слов каждой третьей фразы, произносимой вашим собеседником.

– Уточнение – вопрос, обращенный к деталям того события, факта или точки зрения, о которых вы только что слышали от партнера.

– Парафраз – переформулирование, новая трактовка мысли, прозвучавшей в высказывании вашего визави (Правильно ли я вас понимаю...)

– Подведение итогов – резюме по логическому блоку, который закончил описывать ваш партнер (Итак, я услышал от вас следующее...)

– Логическое следствие – шаг вперед в понимании, продолжение мысли и согласование такой трактовки с собеседником (Итак, исходя из сказанного, я могу предположить... верно?)

Я считаю, что в стратегии переговоров win-win крайне уместны тактические приемы гарвардской методики переговоров¹³. Эта методика разработана в Гарвардской школе бизнеса. Изначально была разработана для международной практики, но впоследствии транспонирована в бизнес-среду и до сих пор является одной из самых рациональных и преподается во многих бизнес-школах.

В чем идея? Хотя переговоры происходят каждый день, вести их нелегко, стандартная переговорная стратегия зачастую оставляет у участников процесса чувство неудовлетворенности. Как правило, люди, не лишенные здравого смысла, оказываются перед дилеммой: быть гибкими или быть жесткими. Человек, настроенный быть гибким в процессе переговоров, не способный менять поведенческую стратегию ситуативно, зачастую может чувствовать себя ущемленным, остается в обиде на мир. Он недоволен своей ролью, качеством жизни, результатами.

Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли. Он стремится во что бы то ни стало выиграть это состязание. Он считает, что тот, кто твердо стоит на своем, получает больше. Он хочет продавить ситуацию любым путем, но часто встречает такое же противостояние с другой стороны. Такая стратегия опять же приводит к поражению. Заметьте, как только партнера по переговорам мы начинаем воспринимать как противника, как объект для ведения боевых действий, мы проигрываем.

Методика гарвардских переговоров предполагает конструктивный подход. Итак, в чем же она заключается? Она опирается на четыре тактических приема, на четыре основополагающих ключевых принципа.

Принцип № 1. Отделяйте эмоцию от предмета переговоров. Дело в том, что в любых переговорах участвуют люди. У людей неизбежно могут возникать эмоции в отношении вас, которые рожают спонтанные реакции. Представьте себе, вы садитесь против рекрутера обсуждать вакансию, но у вас или вашего визави могут возникать какие-то проекции и, как следствие, эмоции по отношению друг к другу. Возникшая проекция не позволяет нам держаться в конструктивном русле, потому что мы погружаемся в свой собственный процесс. Цель переговоров отодвигается во времени, потому что наш визави мгновенно уходит в оппозицию. То есть переговоры мгновенно превращаются из цели в средство! И это фехтование используется как средство для нанесения укола партнеру! Поэтому и предлагается разделить эмоцию или реакцию на человека и проблему. Либо мягко с визави, но конструктивно с проблемой. Иными словами, мы заботимся о своих интересах, но не заступаем на личное пространство другого человека. Ведь фактически у нас всегда есть

¹³ **Гарвардская методика переговоров** – метод принципиальных переговоров был разработан в середине прошлого века специалистами Гарвардского переговорного проекта, среди которых наиболее известны Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Патон.

выбор: реагировать на какое-то замечание, тональность высказывания или игнорировать, конструктивно защищая свои границы. Ну, например, рекрутер может выразить недоумение: «Ваша ли фотография размещена в вашем резюме? Вы абсолютно не похожи на нее в жизни!» Допустим, рекрутер говорит об этом эмоционально, педалируя ситуацию. Вы ведь можете проигнорировать интонационную составляющую, безапелляционный тон, и спокойно, с большим внутренним достоинством ответить на вопрос, пояснив, что на фотографии прическа, которую вы обычно не носите в жизни. А, как известно, прическа может корректировать овал лица. А может быть, эмоция, которая возникает в процессе вашего общения, не вами провоцируется, может быть, у вашего визави не заладился сегодня день с самого начала, что-то произошло, что не позволяет ему быть конструктивным в поле вашего диалога. Поэтому отделяйте эмоцию от предмета переговоров.

Принцип № 2. Обсуждайте интересы, а не позиции. Позиция – это обычно какая-то видимая часть айсберга. Но этот рисунок поведения чем-то обусловлен и мотивирован. И если на собеседовании зреет конфликтная ситуация, то позиция – это следствие, а не причина. Зачастую в позициях, которые, как правило, являются реакциями, нет ничего конструктивного! Но не нужно забывать, что позиция – есть проявление интересов. Есть даже такой термин в гарвардской методике – позиционный торг. Это когда стороны пытаются разговаривать, учитывая только позиции друг друга и не учитывая интересов друг друга. Дело в том, что позиционный торг – тупиковый процесс. Зачастую позиции, которые занимают участники, не оставляют никакого пространства для маневра и не дают возможность сторонам договориться. Единственная возможность быть гибким – это анализировать интересы. Как это можно проиллюстрировать на практике?

Представьте себе ситуацию: я представляю собственнику компании одного из финальных кандидатов на позицию ведущего менеджера по персоналу. Он задает кандидату вопрос: «Как строилась система мотивации менеджеров по продажам на последнем месте работы?» Кандидат отвечает: «Это никак не продемонстрирует вам мой профессионализм. Я отказываюсь отвечать на этот вопрос». «Ну, а как тогда я могу понять сложность подбора?» – спрашивает удивленно собственник. «Я не могу ответить вам на этот вопрос, потому что эта информация является коммерческой тайной компании». «В этом случае я не считаю возможным продолжать диалог. Вероятно, вынужден попрощаться!» – отвечает собственник. Эта как раз пример, иллюстрирующий позиционный торг. Ведь кандидат даже не попытался определить, какой интерес оппонента стоит за этим вопросом. Может быть, руководителю компании важно было понять, насколько в рынке были зарплаты на эту позицию, какой сложности задачи в подборе приходилось решать? И тогда в этом случае можно было бы просто сказать, что совокупный доход претендентов на эту позицию был средний по рынку, выше среднего по рынку, находился в нижнем квартиле аналитики по рынку. Или как-то по-другому ответить на этот вопрос. Если вы анализируете интересы, у вас всегда появится шанс о чем-то договориться! Нужно было прояснить для себя встречным вопросом, что руководитель компании пытается для себя выяснить. Если бы кандидат объяснил нежелание рассказывать о системе мотивации коммерческого департамента, принятой на последнем месте работы, нежеланием разглашать коммерческую тайну компании, но подтвердил желание диалога, как-то по-другому ответив на этот вопрос, думаю, его позиция вызвала бы только уважение у собственника бизнеса. Но получилось то, что получилось!

Поэтому совет, следуя гарвардской методике, если вы уперлись в какой-то тупик, то отступите немного, загляните за позиции, за бруствер, откуда по вам уже ведется прицельный огонь. Вы, конечно, в свою очередь тоже можете открыть его, забросав оппонента гранатами. Но прежде, чем заниматься такого рода военными действиями, поинтересуйтесь, а что, собственно, там лежит, что он охраняет, какие имеет интересы? Если мы будем учитывать интересы собеседника, у нас появится пространство для маневра. Устраивая позиционную драку, мы превращаем переговоры в состязание воли и в банальную драку. В таких переговорах нет места для маневра. И зачастую позиционную драку все

воспринимают как вызов, который нужно преодолеть.

Принцип № 3. «Увеличение пирога». Третий очень важный и ключевой постулат гарвардских переговоров называется «Увеличение пирога». Стороны ищут в процессе переговоров дополнительные выгоды, которые, может быть, изначально и не рассматривались вами как предмет переговоров. Этот прием требует определенных навыков и творчества! Вы должны уметь работать первыми – вот почему так важна подготовка. Нужно понимать, что дополнительные соглашения – это вовсе не бонусы! Вы ищете то, что даст взаимную выгоду. Это когда обсуждение вашего функционала может вывести ваш диалог с вашим потенциальным работодателем в сторону увеличения вашего функционала. Вы показываете свою конструктивность. Вы готовы обсуждать увеличение пирога. Поверьте, работодатель будет более лоялен к вашей кандидатуре. И вы, возможно, снижаете сопротивление, которое возникало касательно вашей кандидатуры, по, вероятно, каким-то объективным критериям. Вы убираете возможные препятствия на пути к заключению соглашения по выходу на работу. Вот такой вот метод увеличения пирога! Этот принцип требует некоторых творческих навыков и хорошего понимания бизнеса работодателя, его внутренней структуры. На собеседовании принцип «Увеличение пирога» работает как реализация интересов работодателя и возможность удовлетворения вашего мотиватора – амбициозных задач.

Принцип № 4. Принцип справедливости. Стороны должны придерживаться критериев, которые все участники переговоров считают справедливыми. Пусть вас не пугает эта фраза! На самом деле этот принцип довольно интересен и может помочь вам обсуждать довольно щекотливые темы в процессе собеседования. Например, вопрос вашей стоимости на рынке труда. Допустим, представитель работодателя на последнем этапе собеседований пытается «прогнуть» вас по зарплате, предлагая на испытательный срок значительно меньший компенсационный пакет, чем тот, на который вы рассчитываете. Когда ваш визави на собеседовании требует снижения уровня заработной платы на том основании, что есть аналогичные кандидаты на рынке с более низкими зарплатными ожиданиями, вы вполне закономерно можете использовать принцип справедливости. «Как вы полагаете, справедливо бы было изучить эти предложения вместе, чтобы я мог убедиться, что они аналогичные? Если вы не против, давайте сравним параметры – функционал, объем работы?» Если ваш партнер говорит: «Нет, я не могу это сделать!», здесь опять можно апеллировать к справедливости: «Вы вносите некоторые утверждения, которые пытаетесь использовать в качестве аргументов, но вы отказываетесь продемонстрировать реальные аргументы. Вы хотите, чтобы я скорректировал свои зарплатные ожидания на основе вашего мнения и отступил от своих интересов. Будет ли это справедливо?» Напомню, происходят переговоры, а переговоры – это процесс, в котором интересы могут лежать в противоположных плоскостях, например по уровню компенсационного пакета. С одной стороны, ваш партнер хочет заполучить вас в компанию, с другой стороны, купить ваш опыт по возможно более низкой цене. Если вы согласитесь на зарплату, которую считаете несправедливым вознаграждением за портфель своих профессиональных компетенций и background, даже если вы очень заинтересованы в работе, вы примете предложение работодателя уже демотивированным. И нужно пунктиром провести следующую очень разумную мысль: если работодатель сотрет эту грань, он тоже получит результат не в полной мере: что можно ожидать от демотивированного сотрудника на старте? И в ряде случаев человеку можно прямо объяснить, что есть какой-то предел рентабельности и разумности, и даже если вы в процессе переговоров перейдете эту грань и согласитесь под давлением на неприемлемые для вас условия, будет ли удовлетворен работодатель, если в какой-то момент вы не сможете выполнить ваше соглашение? Если вам не хватит внутренней энергии, и вы в какой-то момент пересмотрите ценность этого предложения для вас? Именно поэтому вопрос справедливости достаточно интересен! Рассматривайте предложение вашего партнера сквозь призму справедливости. Позволяйте ему взглянуть на ситуацию с вашей стороны или из вашей карты мира и также в оценке прибегнуть к принципу справедливости. Ваш партнер,

безусловно, от этого не придет в восторг, но, собственно, от вас это и не требуется!

Итак, подведем итоги. Относитесь к собеседованию как к переговорам. А лучше как к конструктивным переговорам. Такие переговоры основаны на взаимных интересах, а не на состязании воли и уступках.

Запомните четыре основных постулата гарвардских переговоров!

Отделяйте эмоцию от предмета переговоров. Вы можете разговаривать о проблемах конструктивно, с людьми – мягко!

Второй постулат – анализируйте интересы и игнорируйте позиции. Никогда не ведите позиционный торг!

Третий принцип – это увеличение пирога. Всегда думайте об этом. Ищите взаимные выгоды! Ищите, чем еще можно обогатить друг друга помимо того, что уже явственно лежит на столе переговоров.

И, наконец, четвертый принцип – это принцип справедливости, справедливых критериев, которые обе стороны используют для достижения общего результата.

Как вести себя, если с вами проводят стрессовое интервью? Какая поведенческая стратегия в данной ситуации окажется наиболее успешной?

Стрессовые интервью-собеседования – это самый затратный эмоционально вид переговоров. Это однозначный выход из зоны комфорта. Особенно страшна эта ситуация для женщины. Для мужчины естественно состояние поединка, для женщины оно странно. Наша генетическая память не понимает этой ситуации в отношении женщины. Какие последствия могут иметь жесткие переговоры, стрессовые интервью-собеседования? Эмоциональное выгорание, негативные эмоции, которые могут проявляться уже много позже переговоров.

Как защитить себя, сохранить свою целостность и нивелировать последствия таких стрессовых собеседований для себя? Для этого необходимо следовать пяти правилам. Они просты в применении.

Прими как данность. Первое правило особенно важно для женщин. Нужно принять для себя жесткие переговоры как данность. Да, они существуют, я нахожусь сейчас в странной мужской роли, в ситуации поединка. Я сильная женщина, и я справлюсь! Правда просто? Все дело в том, что, когда мы принимаем переговоры как жесткие, мы внутри становимся готовы к поединку. И не так ранимся в его процессе. В пылу баталии не замечают мелкие ссадины.

Следующее правило – **четкая ориентация на результат.** Собеседования всегда должны быть направлены на результат. Вам важно в процессе собеседования примерить на себя особенности корпоративной культуры, определить для себя функционал, задачи и прочие тонкости новой работы. Если с вами проводят стрессовое интервью, это особенность корпоративной культуры. И просто замечательно, что вам продемонстрировали такую важную ее часть. Как понять и проверить вертикальные коммуникации, принятые в компании, еще в процессе интервью-собеседования? Но очень часто мы хотим нравиться собеседнику. Мы хотим, чтобы и бизнес-результат был достигнут, и наш образ в глазах другого человека оставался милым, справедливым, этично-нравственным. Очень достойным! Как угодно, наверное, у каждого из нас есть свои представления о том, каким бы он хотел быть воспринятым другими людьми. Так вот, в жестких переговорах мы должны делать акцент исключительно на бизнес-результат. Никаких отношений! Человек, взаимодействие с которым превратилось для вас в жесткие переговоры – это всего лишь роль, но не личность! Если говорить о тактических приемах ведения переговоров, то ролевая тактика в данном конкретном случае не только уместна, но, более того, необходима! Перед вами не Василий Иванович, а генеральный директор (к примеру), топ-менеджер компании. Он исполняет сейчас эту роль. И те суровые слова, которые он сейчас произносит, тоже относятся к его роли, но не к вам как личности. Это единственный инструмент защититься от давления.

Правило под номером три звучит следующим образом: **«Проявляйте активность!»** Что вы делаете в случае нападения? Попробуйте себе представить, какими были бы ваши

действия? Традиционные ответы: я убегаю, я бью сумочкой по голове, как вариант – ногой в пах, звоню в милицию и т. д. Мы редко когда продумываем инструменты нападения. Агрессия – это не слишком хорошее качество. Для нас больше свойственно думать об инструментах защиты. Но помните, атака – это лучшая защита. Будьте активны, продумывайте свою линию, свой рисунок переговоров, в котором есть место здоровой агрессивности. Например, эффективным способом активации атмосферы стрессовых собеседований является создание неудобных условий для одного из участников. Вам могут предложить сесть в неудобное кресло, начать курить в вашем присутствии, вы можете сидеть на сквозняке или лицом к окну, в которое бьет слишком яркое солнце. Что-то будет стоять перед вами, что будет мешать обзору или свободному, адекватному восприятию происходящего. Вариантов, как видите, много... Что лучше делать в этом случае? Отодвинуть предметы, которые могут мешать. Пересесть, сказав: «Вы знаете, я пересяду, мне душно». Дать понять, что вы поняли манипулятивную природу происходящего. У меня был случай, когда на финальном собеседовании с собственником он все время смотрел в монитор компьютера, отвечая кому-то в почте, в корпоративной аське, по телефону. Сначала я замолкала, потом сказала: «Вы знаете, я готова прийти еще раз. У меня нет уверенности, что вы в полной мере слышите мои ответы. А значит, наши переговоры не будут эффективны для обеих сторон». После этого он уделил мне немного времени и был значительно более внимательным. Но на работу в эту компанию я все-таки не вышла. Эта демонстрация есть особенность корпоративной культуры компании. И только вам принимать решение, насколько вы готовы к такому взаимодействию.

Игнорируйте сценарий экзамена. Правило под номером четыре – элемент защиты в ситуации стрессовых интервью-собеседований. Я уверена, что вы, осознанно строя карьеру, прошли огромное количество семинаров, тренингов, курсов. В придачу можете иметь одно как минимум, а может, и несколько высших образований. Мы все когда-то чему-то учились. Нас легко поставить в ситуацию сдачи экзаменов. Это очень знакомый для нас сценарий, очень значимый. Помните о ролях, которые каждый из нас может играть в той или иной ситуации? Так вот, мы не слишком любим экзамены, зачастую нервничаем. Эта ситуация для нас тревожна и некомфортна. В процессе стрессовых собеседований манипулятор может попытаться ввести вас в этот до боли знакомый сценарий. Перед вами сидит экзаменатор, а вы пытаетесь ответить на свой билет. При этом в этом сценарии, как правило, не бывает правильного ответа. Вы его не знаете априори. И вы уже как будто это знаете про себя. На каждый следующий вопрос вы все труднее и труднее находите ответ! Почему с трудом? Потому что ваш манипулятор уже успел внушить, что есть какой-то правильный ответ, которого вы НЕ ЗНАЕТЕ! Его знает ваш экзаменатор, а вы – нет. Ужасная ситуация! Особенно когда рекрутер пытается вам озвучивать результаты, к примеру, профессионального тестирования. «Вы знаете, вы так ужасно написали тест! Пожалуй, нам не имеет смысла дальше продолжать диалог!»

Помните, что вы уже сдали все свои экзамены в жизни. Вы максимально готовы, и вы эксперты! Только вы знаете, сколько профессиональных усилий вам стоила эта ситуация. И все ваши ответы правильны с точки зрения ситуации и вашей карты мира. А эпоха неправильных ответов и экзаменов – глубоко в прошлом.

Играйте роль. Когда особенно тяжело, когда вовлекают эмоционально, заступая критической обратной связью на ваше личное пространство, нарушая психологические границы... Тогда нужно стать скрягой на слова и эмоции. Ваши ответы должны стать краткими, как телеграммы, абсолютно безэмоциональными, приближающими продуманную стратегию победы! Телеграфируйте свои мысли. Ведь в телеграммах так мало личного отношения, так мало слов, что становится возможным отстранение. Помните о ролевой тактике? Выберите роль, оптимально эффективную для данной ситуации. Личностно отстранитесь! Вот один из приемов, с помощью которого это возможно сделать: как будто вы наблюдаете ситуацию чуть сверху и со стороны. Или как будто ходите вокруг стола, за которым ведутся переговоры. Прислушайтесь к себе! Те ужасные вещи, которые вы

слышите, – это не для вас, это не про вас. Вам легче будет вымести все эти мысли из своей головы, как только вы выйдете из кабинета или переговорной, ведь лично вы не вовлечены!

Если вы выполняете все пять правил поведения в стрессовых интервью-собеседованиях, они перестают быть таковыми.

– Вспомните самые провальные свои переговоры, в которые вы были вовлечены максимально, продумайте, какой из пунктов был провален. Проработайте их, и в следующий раз вы будете максимально успешны!

– Алгоритм работы может быть следующим:

– Вспомните самое провальное интервью-собеседование, в которое вы были вовлечены максимально.

– Продумайте, какой из этапов переговоров был особенно провален.

– Еще раз перечитайте пять правил, которые следует соблюдать в процессе жестких переговоров и стрессовых интервью-собеседований.

– Представьте, на каких этапах переговоров можно применить эти правила. Проработайте их относительно этих переговоров.

– Представьте себе, что вы сидите в кинотеатре и смотрите черно-белое кино – переговоры со своим участием на экране.

– А сейчас переместите свое внимание в будку киномеханика, из которой вы можете увидеть себя, сидящего в кинотеатре и смотрящего черно-белое кино со своим участием (двойная диссоциация).

– Представьте, что на экране проигрывают черно-белый фильм о стрессовом интервью-собеседовании с вашим участием. Фильм начинается с нейтральной ситуации, потом градус всего происходящего повышается. Ситуация накаляется до предела, и вы на экране переживаете все не слишком приятные моменты этого собеседования. Фильм заканчивается моментом, когда вы покидаете кабинет либо комнату переговоров.

– Теперь ассоциируйтесь с безопасным состоянием окончания черно-белого фильма с вашим участием.

– В цвете ассоциировано прокрутите цветной скорректированный фильм с вашим участием, где вы в собеседовании используете все пять правил, с которыми уже знакомы.

– Теперь выйдите из фильма и «очистите экран», просто попробовав назвать свой контактный телефон либо имя наоборот.

– Можете повторить несколько раз последние два шага. То есть вы можете просматривать цветной фильм со своим участием несколько раз.

– Подумайте о будущей ситуации очень важного для вас собеседования, которая раньше вызвала бы панику или страх, желание убежать или заплакать. И если вы почувствуете хоть малейшие признаки тревоги, повторите эту процедуру.

Как быть, когда непосредственно перед собеседованием вам предлагают заполнить анкету кандидата, включающую подробные персональные данные, персональные данные ваших ближайших родственников?

Прислушайтесь к себе. Вариантов поведения может быть максимально много. Можно сообщить, что не готовы заполнять анкету персональных данных до встречи, но с удовольствием это сделаете, как только сходите на собеседование и поймете, насколько вам интересна компания. Во многих коммерческих структурах процедура проверки персональных данных внутренними службами безопасности является обязательной. Как я уже сказала, если для вас принципиальна последовательность этапов, можете озвучить это HR-специалисту компании. В любом случае, провальной стратегией является попытка выяснения отношений с HR-менеджером, который вам эту анкету выслал с инструкцией к заполнению. Внутренний HR, скорее всего, выполняет процедуру в отношении этапов проведения интервью-собеседований, которая утверждена и принята в компании на более высоком уровне. Необходимо также для себя понять, насколько нарушение этих этапов

может помешать вам попасть на собеседование в компанию.

Я работала в компаниях, где этапы могли быть выстроены именно в такой последовательности. Это абсолютно ни о чем не говорит: ни о документообороте внутри компании, ни о внутренних процедурах. Лишь о видении собственника бизнеса и его понимании собственной безопасности. Если для вас критично предоставить на этом этапе свои персональные данные – это не ваша компания. Просто вы не совпадаете с ней на уровне ценностей. И очень хорошо, что вы узнали об этом на самом первом этапе взаимодействия с представителем компании – на этапе скринингового интервью.

Подумайте, что в некоторых компаниях вам вообще могут предложить пройти полиграф. И все сотрудники этих компаний, которых немало, скорее всего регулярно проходят эту процедуру. Опять же, если вы для себя считаете это неприемлемым, рассмотрите другие вакансии, но не конфликтуйте по этому поводу.

Итак, какой рецепт успеха прохождения интервью-собеседования я могла бы вам предложить? Вам понадобятся следующие ингредиенты:

- Замешайте вашу уверенность в себе на максимально открытой тактике.
- Добавьте в стратегию win-win ингредиенты гарвардской методики переговоров. Все тщательно перемешайте.
- Убирайте пену, которая образуется, как только вы начинаете думать о стрессовом интервью-собеседовании с помощью пяти правил поведения в ситуации стрессового интервью.
- Если вас что-то не устраивает в том, в какой последовательности проводят интервью-собеседования или методы, с помощью которых они проводятся, вы вольны принять решение отказаться от этой вакансии.

Убедительная рекомендация: не учите HR-специалиста, как ему жить с этим дальше. Это не по адресу и утомительно в первую очередь для вас! Не отказывайтесь от удовольствия, легко приняв решение, отказаться от конкурса на вакансию и сообщить об этом внутреннему рекрутеру, пунктиром обозначив причины.

Глава 4

Резюме как инструмент маркетинга

Преврати бессодержательность в историю...
(Доктор Ду Минг)

ЗАДУМЫВАЛИСЬ ли вы когда-нибудь, какое впечатление производит ваше резюме? Насколько оно отражает ваш опыт, достижения, ваши конкурентные преимущества?

Думаю, мало кто оценивал свое резюме как инструмент маркетинга для своего продвижения на рынке труда. Ведь что такое резюме? Своеобразная мини-презентация, которая является каналом коммуникации между вами и потенциальным работодателем. Еще его любят называть «визитной карточкой». Если вам привычно такое определение, пусть будет так. Хотя, мне кажется, что оно не дословно отражает смысловую сущность резюме в таком процессе, как поиск работы. Для того чтобы этот поиск был лаконичным и успешным, необходимо знать основные правила его составления.

Давайте начнем со структуры и оформления. Если вы составляете резюме непосредственно на рабочем сайте, например HH, то структура формируется автоматически после заполнения определенных блоков. Если вы составляете резюме для отправки работодателю напрямую можно составить в формате Word, соблюдая все правила его составления.

Для начала представьтесь...

Укажите фамилию, имя, отчество. Представление в формате *Имя + Имя, Имя + Первая буква фамилии* смотрятся не очень хорошо! Если вы таким образом пытаетесь сохранить

инкогнито и быть недоступным для своего нынешнего работодателя, потенциальным это тоже может быть воспринято не очень позитивно. Метасообщение такого резюме, вернее представления в нем, – мне есть что скрывать – уже на страте противоречит открытым личностным тактическим приемам, которые рекомендованы на интервью-собеседовании.

Что касается оформления, рекомендую выделить ФИО жирным шрифтом, может быть, бóльшим кеглем и размесить в центре страницы. Обязательно укажите дату рождения. Даже если вы перешагнули рубеж так называемого возрастного ценза. Негласно он, конечно же, существует в любой компании. Но если рекрутер не видит вашего возраста, он решает однозначно: лет много. В каждой компании может быть разная планка возрастного ценза. Я сталкивалась с ситуацией, где сотрудники старше 35 лет были некомфортны для учредителя компании. Взрослые, зрелые внутри сотрудники были чрезвычайно трудны для него в управлении. Также мне доводилось заниматься подбором персонала в компании, где рассматривали, особенно на руководящие позиции, кандидатов до 50–55 лет.

Какой формат использовать для блока контактных данных?

Что подразумевает этот формат? Достаточно указать город проживания и название улицы/проспекта/переулка, адрес электронной почты и контактный телефон или телефоны с обязательным указанием предпочтительного для вас вида связи. Если в качестве последнего вы указываете телефон, укажите, какое время предпочтительнее для связи.

Несколько нехитрых правил, которые необходимо учитывать, чтобы прослыть человеком, владеющим компьютером, к тому же не понаслышке знающим, что такое бизнес-этика.

- Посылать резюме надо только с того адреса, который фигурирует в тексте резюме.

- Ваш e-mail – одна из сущностей вашего персонального бренда.

Поясню, что это такое. Иногда e-mail может свидетельствовать о вашей самооценке или вашем позиционировании, или уровне вашей внутренней культуры. Я встречала самые разные мейлы: superbiksa@, dlinnye_nogi@, superb80@, pi-pi88@, kiska83@ и т. д. Должна сказать, что особенно бурлит фантазия, конечно же, у юных дев, которые почему-то претендуют на позиции секретарей и личных помощников руководителей. E-mail творчество у мужчин скорее ограничивается superman@, что тоже вызывает улыбку и не более того. Бог его знает, почему соискатели на те или иные позиции предпочитают отправлять свои резюме вот с таких вот мейлов. Проверьте, насколько по-деловому и привычно в бизнес-среде «звучат» ваши мейлы. Они дают какую-то информацию о вас рекрутерам. И чрезмерно экстравагантные или откровенные в лучшем случае поднимают настроение на весь день, в худшем – немедленно удаляются, дабы не «засорять» почтовый ящик малоинтересными сообщениями.

Итак, не забывайте: все сущности, исходящие от вас, должны благозвучно сложиться в единый аккорд вашего персонального бренда.

Цель – ваша или работодателя?

Не пишите, что вы хотите найти интересную работу, которая соответствовала бы вашему опыту. Такого рода формулировка вызывает недоумение у представителя работодателя. Запомните, работодатель – не центр занятости, не кадровое агентство, у него есть конкретная должность с обязательными и желательными критериями к ней. Укажите точное название должности, которую хотите получить. Ее формулировка должна совпадать или быть по смыслу приближенной к заявленной в вакансии.

- Не указывайте несколько должностей сразу. Ведущий менеджер по персоналу/менеджер по подбору и адаптации/руководитель направления/HR-generalist/HR-директор. Рекрутера наверняка поразит ваша всеядность.

У вас должны быть сформулированы обязательные критерии к будущему работодателю, и абсолютно точно вы должны понимать, на какой грейд должности претендуете. Отсутствие конкретного видения снижает ваши шансы произвести цельное

впечатление. В таком случае вы производите впечатление человека, который желает найти что-нибудь, а компании требуется специалист на определенную должность.

Образование – еще не есть образованность

В разделе «Образование» укажите, где, когда и какое учебное заведение окончили. Если вы обучались в вузе или сейчас занимаетесь наукой, укажите научную специализацию, ученую степень, ученое звание.

Необходимо перечислить всевозможные награды различных конкурсов, наличие дипломов/аттестатов с отличием и т. д. Пишите подробно, указывайте факультет, специализацию. Для молодого специалиста не лишним будет упомянуть курсы повышения квалификации, семинары и конференции, в которых он принимал участие, даже если они были не продолжительными по времени. Выпускникам вузов следует указать все стажировки и практики, если они напрямую соотносятся с той должностью, на которую они претендуют: это показывает их заинтересованность в своей будущей профессии и осознанность выбора.

Где ваши мысли, там и ваш опыт

Раздел резюме об опыте работы – самый важный и длинный. Поскольку мы сейчас говорим о структуре и содержательном наполнении разделов, то необходимо отметить, что визуально, по объему, раздел «Опыт работы», конечно, должен превышать все остальные.

– Обязательно указывайте период работы в компании, можно в формате XX.XXXX, XX.XX.XXXX (месяц/год или день/месяц/год).

– Необходимо указать полное наименование компании и обязательно указать направление деятельности этой компании. Например, RGRCOM (дистрибьютор телекоммуникационного оборудования).

– Обязательно обозначайте должность, которая соответствует записи в трудовой книжке. Если внутри компании вы делали вертикальную карьеру, не нужно это оформлять как разные отрезки работы. Пусть в структуре резюме будет понятно, что это одна компания. Рекрутер обязательно обращает внимание на продолжительность работы в одной компании. И вместо того, чтобы отметить как «плюс» ваши эффективность и карьерный рост, он поставит «минус» вашей стабильности и лояльности. Как вы думаете, сколько времени тратит HR-менеджер на просмотр резюме потенциального кандидата? Думаю, не более минуты! Именно поэтому опыт работы в одной компании должен быть очевидным при визуальном восприятии.

В разделе «Опыт работы» следует подробно излагать функциональное наполнение вашей должности. Если ваша работа носила проектный характер (программист, дизайнер), то перечислите все ваши проекты, длившиеся свыше одного месяца. По каждому проекту (особенности) необходимо кратко и точно указать:

- период времени с точностью до месяца (можно приблизительно),
- наименование проекта (вида работы, особенности),
- краткую характеристику проекта (виды работ, особенности),
- используемый инструментарий (например, компьютерные программы, специфические технологии, которые могут представлять интерес для работодателя),
- вашу роль в выполняемой работе,
- если вы дизайнер или любой другой представитель творческой профессии, не забудьте привести ссылку на ваше портфолио.

Если работа однородная, обязательно укажите свой функционал, особенности и виды работы. Маркируйте особенности. Если вы КАМ, укажите крупных клиентов, которых вы вели. Если региональный менеджер – развитие каких регионов было закреплено за вами.

Перечислять работы (проекты) и работодателей в резюме необходимо в обратном хронологическом порядке, то есть последняя работа должна быть записана первой, предпоследняя – второй и, соответственно, первый опыт работы, с которого вы решили начать свое резюме, – последним.

Очень важный аспект блока резюме «Опыт работы» – оформление. Не следует рассказывать о своих обязанностях так:

Обязанности: весь спектр работ по управлению человеческими ресурсами (подбор – московский и региональный, самостоятельно и через кадровые агентства; адаптация, обучение, аттестация/оценка персонала, развитие/кадровый резерв, ротация, разработка бизнес-процедур, планирование, бюджетирование, аналитика, медиапланирование, работа со СМИ, HR-брендинг и HR-маркетинг, интервью и публикация статей в кадровых СМИ; участие в выставках, ярмарках вакансий, презентациях; обучение студентов ГУУ по управлению персоналом; разработка корпоративной политики компании; работа с вузами, организация выездного корпоративного обучения в России и зарубежом и т. д.).

Достижения: стояла в начале образования управляющей компании и сети ресторанов, которая насчитывает на настоящий момент более 2000 чел.

Как вы думаете, это легко читать? Во-первых, направления деятельности указаны слишком крупными мазками. Во-вторых, не применено очень важное правило создания письменных документов – оформление списком. В-третьих, непонятно, в каких направлениях деятельности кандидат только принимал участие, в каких был исполнителем, какие процедуры разрабатывал и внедрял и т. д.

Разумеется, резюме должно быть предельно аккуратным, легко читаемым (текст нужно разбить на абзацы, маркировать списком обязанности или направления деятельности, выделить ключевые моменты полужирным шрифтом) и, конечно же, грамотным. Как, например, можно было бы поправить приведенный выше фрагмент (еще раз повторюсь, все выдержки я брала из реально существующих резюме).

Обязанности:

- Разработка стратегии поиска и найма персонала (московский офис, региональный подбор, поиск редких специалистов).

- Разработка и внедрение системы адаптации персонала: от персонального плана развития на испытательный срок до оценки по профилю компетенций по его истечению.

- Внедрение процедуры оценки персонала. Проведение оценки по профилю компетенций, 360 градусов, аттестационных мероприятий.

- Анкетирование персонала на предмет выявления потребностей в обучении, лояльности корпоративной культуре компании. Организация процесса обучения как внутреннего, так и внешнего – в России и за рубежом.

- Планирование ФОТ, составление и контроль исполнения бюджета департамента.

- Анализ ключевых показателей деятельности департамента. Ежеквартальный анализ рынка заработных плат.

- Формирование HR-бренда: интервью и публикация статей в специализированных СМИ; участие в выставках, ярмарках вакансий, презентациях; работа с вузами.

- Разработка корпоративной политики компании.

Достижения: ...

О достижениях, впрочем, речь пойдет ниже. Давайте сравним, как выглядят эти два идентичные по смыслу и разные по оформлению фрагмента одного и того же реально существующего резюме:

Опыт работы (без оформления)

Обязанности: весь спектр работ по управлению человеческими ресурсами (подбор – московский и региональный, самостоятельно и через кадровые агентства; адаптация, обучение, аттестация/оценка персонала, развитие/кадровый резерв, ротация, разработка бизнес-процедур, планирование, бюджетирование, аналитика, медиапланирование, работа со СМИ, HR-брендинг и HR-маркетинг, интервью и публикация статей в кадровых СМИ; участие в выставках, ярмарках вакансий, презентациях; обучение студентов ГУУ по управлению персоналом; разработка корпоративной политики компании; работа с вузами, организация выездного корпоративного обучения в России и за рубежом и т. д.).

Достижения:

Стояла в начале образования управляющей компании и сети ресторанов, которая насчитывает на настоящий момент более 2000 чел.

Опыт работы (скорректированное оформление)

Обязанности:

- Разработка стратегии поиска и найма персонала (московский офис, региональный подбор, поиск редких специалистов);
- Разработка и внедрение системы адаптации персонала: от персонального плана развития на испытательный срок до оценки по профилю компетенций по его истечению.
- Внедрение процедуры оценки персонала. Проведение оценки по профилю компетенций, 360 градусов, аттестационных мероприятий.
- Анкетирование персонала на предмет выявления потребностей в обучении, лояльности корпоративной культуре компании. Организация процесса обучения как внутреннего, так и внешнего – в России и за рубежом.
- Планирование ФОТ, составление и контроль исполнения бюджета департамента.
- Анализ ключевых показателей деятельности департамента. Ежеквартальный анализ рынка заработных плат.
- Формирование HR-бренда: интервью и публикация статей в специализированных СМИ; участие в выставках, ярмарках вакансий, презентациях; работа с вузами.
- Разработка корпоративной политики компании.

Достижения: ...

...

Вам выбирать, что читается лучше, какая информация изложена более структурированно и детально. Я, кстати, категорически не согласна с теми консультантами, которые советуют делать список как можно длиннее. В любом случае он должен быть читабельным. Помните о минуте, которую рекрутер тратит на прочтение резюме. И еще о том, что резюме может занимать не более нескольких страниц формата А4 (от одной до трех). В противном случае вы рискуете, что его никто и никогда не дочитает до конца. К примеру, я работала как минимум с несколькими учредителями, для которых этот перебор являлся критичным. Старайтесь во всем соблюсти меру.

А теперь об очень важном разделе блока «Опыт работы» – достижениях... Как вы думаете, можно ли писать как о достижении, цитирую нашу многоуважаемую, имеющую достойнейший опыт работы соискательницу на позицию HR-директора: «Стояла в начале образования управляющей компании и сети ресторанов, которая насчитывает на настоящий момент более 2000 чел.».

Из песни, как говорится, слов не выкинешь: можно ли стоять у истоков и считать это достижением? Иногда мне кажется, что не все соискатели понимают смысловую нагрузку этого термина. Давайте обратимся к лексическому толкованию этого слова:

- Процесс действия по значению глагола: достигать, достичь (чего-либо).
- Положительный результат работы, деятельности; успех.

В данном случае в резюме, конечно, следует говорить об успешных проектах, о высоких результатах вашей эффективной работы.

Этот раздел, на мой взгляд, вызывает неизменные трудности у соискателей именно потому, что многие кандидаты неверно трактуют само понятие «профессиональные достижения». К примеру, менеджеру по продажам не стоит ставить себе в заслугу «расширение базы клиентов» или «выполнение плана продаж» – ведь все это входит в рамки должностных обязанностей, добросовестное исполнение которых само собой разумеется. Другое дело, если вы сумели проявить творческий подход и инициативу в рамках исполнения своих обязанностей и достигли успеха благодаря индивидуально-личностным компетенциям и преимуществам в профессиональных навыках и знаниях. Возможно, вы

внесли креативное предложение, разработали и внедрили новое направление, и это помогло компании получить дополнительный доход. В этом случае именно эти факты должны лечь в основу раздела «Достижения». К достижениям могут также относиться награды и звания, которых вы были удостоены за время работы в компании. К примеру: «был удостоен звания Лучший сотрудник отдела продаж 2013 г.». Это будет дополнительным плюсом в глазах потенциального работодателя.

Отнеситесь к разделу «Достижения» как к возможности творчески проанализировать свой опыт и раскрыть себя лично, сделав акцент на тех чертах вашего характера и профессиональных преимуществах, которые выгодно выделяют вас среди прочих претендентов на должность.

Казусы и ляпы резюме в разделе «Опыт работы»

«До августа 2008 г. работал в климатической компании кладовщиком+с функцией водителя эл.грузчика-3,5года есть Выполнял ниже описанные обязанности, Приемка, хранение, клонирование выдача ТМЦ-по документам, есть права на ЭЛАРУ, грузил всегда на каре, грузил ТЕПЛОВОЕБОРУД, На автоогруз, грузил оборудование весом 3000 т, но на Автоогр, Прав нету, а работать работал на автоогр, тоже выдача расходного материала по сопроводительке».

«Возил шефа на автомобиле Тойота Камри. через год продали и купили новый автомобиль АУДИ-А8.и работал до настоящего времени. По просьбе шефа возил шефа жену по магазинам а детей в садик и школу, отвозил и привозил. Содержал всегда в чистоте и технический исправным состояние и во время проходил ТО».

«В ночное время наблюдение за видеонаблюдением».

*«12.2008 – 12.2009, ХХХХ Игрушки (Москва) – Перевозки/логистика/склад/ВЭД
Грузчик, кладовщик, штабелерщик*

Пришел на работу в начале на должность кладовщика но без опыта не брали. Устроился грузчиком, проработал 3 мес. перевели пом. кладовщика. после кладовщиком. Уволился штабелерщик, предложили попробовать, отработал 2 мес. после чего было сокращение и меня уволили.

04.2003 – 05.2005, ХХХХХХ (Москва) – Мебель/сантехника Грузчик, сборщик, экспедитор.

Начал работу с грузчика шкафов купе, предлагали конечно пойти в цех работать на распил, сборку дверей и т.п. но я отказался. В дальнейшем начал интересоваться монтажом (сборкой) продукции, начал одновременно разгружать и собирать. Ну а в дальнейшем появилась и должность экспедитора».

Привет вам, Михаил Михайлович Зощенко из далекого ХХI! Теперь-то нам понятно, каково это, когда «задние тоже хотят, а передние никуда не могут!»

Не менее комичным может стать блок «Ключевые навыки». Для начала несколько слов о том, как нужно структурировать этот блок.

– Укажите ключевые профессиональные навыки. Это могут быть: знание языков программирования (название языка и уровень владения); навыки бюджетирования; навыки ведения бухгалтерского и налогового учета; навыки деловой переписки; навыки делового общения; навыки создания, развития и ведения клиентской базы; навыки планирования продаж; навыки проведения анализа продаж, рынка и деятельности конкурентов, экономических показателей деятельности компании; навыки осуществления закупок товара; навыки проведения переговоров; навыки проведения факторного анализа и прогнозирования; навыки проведения ценообразования; навыки прямых продаж; навыки работы в программе 1С /в Adobe Photoshop/Illustrator и др.; навыки разработки и проведения промоакций/рекламных кампаний/маркетинговых исследований; навыки составления и проведения правовой экспертизы договоров/жалоб, претензий, исковых заявлений.

Для каждой профессии могут быть актуальны свои ключевые профессиональные навыки.

– Укажите владение иностранным языком. Особенно если этих знаний требует ваша будущая работа. Не следует завышать уровень знания иностранного языка: вам придется работать, возможна предварительная проверка вашего уровня представителем работодателя или кадровым агентством. Обычно принята следующая градация: Pre-Intermediate (ниже среднего), Intermediate (средний), Upper-Intermediate (выше среднего), Advanced (продвинутый), Profficiency (профессиональный). Не стоит указывать Starter (нулевой) или Elementary (начинающий) – дополнительных очков это вам очевидно не принесет.

– Укажите уровень владения РС. Если вы не программист и не продвинутый пользователь, укажите правильно программы, с которыми вы работаете. Нужно указать владение специализированными программами, например графическими редакторами. Также необходимо отметить знание Интернета и умение пользоваться электронной почтой.

– Знание оргтехники предполагает умение работать с офисными мини-АТС, ксероксом, факсом.

– Водительское удостоверение (с указанием категорий, общего стажа вождения), наличие автомобиля.

Казусы и ляпы резюме в разделе «Ключевые навыки»

«Приобретенные навыки: работа с кассовым аппаратом, общения с людьми, работы на руководящей должности, проведения промо-акций, укладки асфальта, тротуарной плитки».

«Знакомить препараты с врачами».

«Я опытный водитель 20летним стажем. хороший ориентировка в городе и области и не стрессовый стиль автомобилем».

«Быстро усваиваю суть работы, программу 1с владею не в совершенстве».

«Все что делаю, все хорошо».

«Занимаюсь домом, мужем и двумя сыновьями».

«Владение оргтехникой и средствами связи: принтер, ксерокс, телефон, факс, e-mail. Свободное владение русским языком, базовый уровень знания английского языка. Умение вести переговоры, строить долгосрочные отношения с клиентами и поставщиками. Знание делового этикета, делопроизводства. Умение работать с большим объемом информации. Водительский стаж 23 года».

«Образована и начитана. Увлекаюсь фотографией, читаю художественную литературу».

Откровенно о сокровенном

Наверное, вам уже понятно, что речь пойдет про блок «О себе» или «Дополнительные сведения». Как видно из выборки резюме, представленной выше, этот блок по смысловому наполнению зачастую перекликается с блоком «Ключевые навыки». Хотя, конечно же, это не одно и то же. Для начала давайте поймем, следует ли заполнять этот блок, и если «да» – то какой информацией? Для начала отвечу на первый вопрос – конечно да. Так вы приоткрываетесь личностно, уже на этапе ознакомления с вашим резюме обнаруживаете открытую тактику. Конечно, в разделе «О себе» не стоит писать историю ваших браков и разводов или о том, как вы умеете отдыхать. В конце резюме достаточно перечислить 2–3 своих увлечения.

Если вы внесли в этот раздел резюме сведения о спортивных достижениях, это сможет дать на этапе знакомства с вашим резюме какое-то представление о вас, вашем личностном своеобразии. Увлечение командными видами спорта покажут умение и готовность работать в команде, занятия индивидуальными видами охарактеризуют вас как уверенного в себе и ответственного человека, а тот, кто занимается боевыми искусствами, скорее всего дисциплинирован, спокоен и уравновешен. Если вы отмечаете в этом разделе любовь к театру, классической музыке и книжечтению – вы представитесь эстетствующим интеллектуалом.

Если сообщите о любви к путешествиям, активному отдыху на природе – обнаружите пытливый ум, активную жизненную позицию, жизнелюбие, оптимизм.

Конечно, кто-то из вас может сказать, что это расхожие штампы. Вне всякого сомнения. Но давайте не будем забывать, что у каждого из нас (HR не исключение) своя картина мира, и всю входящую информацию мы пропускаем через свои фильтры-убеждения. Поэтому такая оценка имеет место.

Безусловно, при заполнении этого блока необходимо соблюсти чувство меры. Когда вы пишете о том, что увлекаетесь фотоохотой и имеете охотничий домик с камином – это может говорить о вас как о человеке чрезмерно открытом, готовом предоставлять о себе значительно больше информации, чем того требует формат резюме. Также обращайте внимание на то, какой по объему относительно всего вашего резюме получился этот блок. Если он велик ну, например, занимает почти такое же место на странице, как и описание одного из периода работы, представитель работодателя может сделать вывод, что вы болтливы и не сдержанны, и всю информацию о вас следует воспринимать сквозь призму сформировавшегося о вас убеждения. Такой случай был в моей практике.

Казусы и ляпы резюме в разделе «О себе или Дополнительные сведения»

«Спорт (более 10 лет) мотоспорт (2 года). Вредные привычки в связи с этим отсутствуют».

«Спорт – плавание, ролики. Хобби – ИПОТЕКА».

«Покатушки на внедорожниках, сплав на байдарках».

«Люблю отдыхать по полной программе, так как знаю, как это нужно делать».

«Блестяще умею находить общий язык с людьми, а хорошо умею делать все».

«В моральном плане достаточно разговорчивый».

«Имею сына 5 лет (есть бабушка, посещает детсад)».

«Непримирим в деле борьбы с праздностью и неэффективностью в возглавляемых мной предприятиях и подразделениях».

«Работолюбивая...»

«Честностная и порядочная...»

«Я не пью и не курю, исполнительный, трудолюбив, ответственно и добросовестно подхожу к работе, спокойный, легко обучаюсь, не конфликтный, судимостей нет, прогулов на работу никогда не было. Спасибо за внимание».

«Умею качественно выполнять свою работу, а отдыхать блестяще!!!»

«Отсутствие вредных привычек (курение), жизненной позиции наличие, адекватность согласно ситуации».

«Ответственный, целеустремленный, легко обучаемый. Если надо, то надо».

«Отличное мнение ко мне от начальства».

«Хорошо поддаюсь обучению».

«Обычный спокойный не пью вообще, семейный, умный и т. д.».

«Семейное положение: не замужем (до 3 августа)».

«Работоголик...»

«Целеустремленная. Все начатое довожу до конца, не люблю бросать не доделав. Спокойная, стараюсь просчитывать свое рабочее время, чтобы успевать все сделать в срок. Все знания и навыки, полученные в процессе работы, применяю на практике. Вредных привычек не имею. Свободное время провожу с семьей, люблю покататься на роликах, погулять по лесу, слушаю музыку, увлекаюсь косметикой. Люблю животных».

«Могу копать, могу не копать, могу сделать так, что б другие копали».

«О себе: Личный автомобиль».

«Отличное чувство людей и их ценностей».

Сколько вы стоите на рынке труда?

Так нужно или нет указывать уровень заработной платы, на который вы претендуете?

Думаю, да. Таким образом, вы отсечете совсем уже неинтересные с этой точки зрения предложения для вас. Если вы претендуете на топовую позицию, где уровень заработных плат может сильно разниться в зависимости от отрасли, задач и т. д., укажите желаемый минимальный уровень, на который вы согласны, и обязательно упомяните, что он минимальный. Еще раз повторюсь, лучше быть откровенным уже на этапе составления резюме. Подумайте не только о вашей стоимости на рынке труда, но и еще и о ситуации на нем. А также с какого минимального дохода вы готовы начать. И какое вознаграждение вам абсолютно не интересно! Отталкивайтесь от своего зарплатного минимума. В конце концов, всегда можно сказать, что указанная цифра минимальная, а предстоящая работа сложная, ответственная, и она стоит намного дороже.

В любом случае, переговоры о вашей стоимости – это тонкий момент. Ведь потенциальный работодатель пока еще не знает ваших возможностей, не оценил, сколько вы «стоите» в его шкале ценностей, не всегда готов платить по максимуму на этапе испытательного срока. И еще раз озвучьте, от какого минимума вы готовы рассматривать предложения. Если вы согласились «упасть» по деньгам в период испытательного срока, обязательно уточните, какие задачи вам будут поставлены на этот период, по каким критериям будет оцениваться их исполнение. И обязательно обговорите структуру мотивации после испытательного срока, равно как и уровень совокупного дохода, на который вы можете рассчитывать.

Адаптируйте резюме к требованиям конкретной вакансии

Нет и не может быть единого резюме на все случаи жизни, которое можно было бы рассылать по всем компаниям без изменений. Всякий раз следует проанализировать, на какой функционал делается акцент в понравившейся вам вакансии, какие профессиональные компетенции и опыт будут цениться на новой работе. И в соответствии с этим анализом нужно слегка корректировать резюме.

К примеру, если вы претендуете на должность специалиста по тестированию программного обеспечения или документированию программного обеспечения, не стоит делать акцент на том, что вы – программист высокого класса, даже если вы им являетесь. Следует преобразовать резюме так, чтобы ваш опыт тестирования или, соответственно, документирования выглядел убедительным, основным и глубоким.

Поможет грамотно акцентировать необходимый опыт и компетенции и сопроводительное письмо. Сопроводительное письмо – хороший способ показать работодателю, что вы владеете этикетом делового общения. Другое дело, необходимо знать правила его формирования, потому что оно будет первым, что составит некое представление о вас.

Будьте уверены, что если оно не понравится работодателю, то вряд ли он станет читать ваше резюме.

Несколько советов о том, как составить сопроводительное письмо.

– Формат сопроводительного письма: лучше всего использовать шрифт, который будет легко восприниматься. Старайтесь быть краткими.

– Первый абзац: коротко укажите, почему вы заинтересованы именно в этой вакансии. Также продемонстрируйте работодателю знание данной вакансии.

– Основная часть: в основной части опишите, какими компетенциями, навыками и практическим опытом вы обладаете для того, чтобы быть эффективным именно на этой позиции. Самое главное не сделать двух распространенных ошибок: не стоит слишком расхваливать свои достоинства или заранее чрезмерно восхвалять работодателя, компанию, о которой вы толком ничего не знаете.

– Заключительная часть: подтвердите работодателю, что вы готовы принять участие в конкурсе на данную вакансию и с радостью примете приглашение на интервью-собеседование. Напишите, через какой промежуток времени вы свяжетесь с его представителем. Обязательно исполните данное вами обещание. В противном случае это

может негативно повлиять на впечатление о вас.

Как не нужно писать сопроводительное письмо

Здравствуйте.

Эту вакансию я нашел на сайте www.superjob.ru.

Такой вид деятельности мне интересен и он высокооплачивается.

Я понимаю, что такая проектная работа требует полной самоотдачи и больших знаний.

С первым у меня проблем нет – живу в общежитии один в комнате, семейные ценности не разделяю (семьи нет), проектную работу представляю хорошо – у самого было 2 проекта, один из которых я закончил, а другой пока только формально сдал (защитил проект в Барнауле и вышла статья в «Ползуновском альманахе»), так и сейчас работаю аналитиком в консалтинговой фирме. Общежитие не вечное – нужна работа.

Со вторым пока проблемы – как по независимым от меня причинам, так и неопределенностью в какой компании и каким направлением буду заниматься ближайшие лет 10 (в более широком плане конечно решил – работать с медицинской техникой, только не как сервисный инженер, а как аналитик, менеджер проектов, научный руководитель, разработчик с решением задач компании как тактических так и стратегии развития с проработкой и управлением рисков фирмы).

Поэтому у меня есть желание прийти к вам в НПО «ДЕОСТ» и выстроить свою программу развития до такого уровня как написано в вакансии + решать задачи более высокого уровня (стратегическое планирование и управление рисками).

Высылаю вам свое резюме, мне интересно прийти в ученики к Менеджеру комплексных проектов по медицинскому оборудованию.

P.S. Поскольку я аспирант, то мне обязательно нужен день на недели для встречи с руководителем, а так же к осени 2013 года у меня намечена защита по плану – к ней тоже надо готовиться. С уважением, аспирант теплофизик, аналитик консалтинговой фирмы, Иванов Иван Иванович, +7 000 0000, ivanov@mail.ru

Закрепим пройденное

– Информация, представленная в резюме, должна быть достоверной. Не оставляйте «белых пятен» в своем бэкграунде.

– Резюме должно быть коротким: от одной до трех страниц максимум. Ваше умение ясно формулировать, кратко излагать – показатель высокого уровня общей культуры.

– Описывайте только тот опыт работы, который соответствует заявленной цели. Если вы считаете важным упомянуть и о других своих навыках и умениях, можете описать их в блоке «Ключевые навыки» или в блоке «О себе»/«Дополнительная информация».

– Указывайте только профильное образование! Информацию в этом блоке не нужно подавать по принципу «А еще я крестиком вышиваю».

– Не стесняйтесь определить себе цену. Не стоит бояться, что указанная вами сумма желаемой зарплаты отпугнет работодателя. Вы ведь все равно назовете ее на собеседовании.

– Не перегружайте информацией раздел «Дополнительные сведения». Укажите в нем уровень владения компьютером, иностранными языками и профессиональные навыки, связанные с целью резюме. Можно отметить и то, готовы ли вы к ненормированному рабочему дню или командировкам.

– Старайтесь полагаться не только на текстовый редактор, потому что даже одна ошибка может понести нежелательные последствия.

– При отправке резюме на электронную почту работодателя ОБЯЗАТЕЛЬНО в теме письма указывайте «Резюме на вакансию ...».

Уделяйте внимание и анализируйте обязательные критерии и требования, которые указаны в вакансии.

– Пишите такое сопроводительное письмо, чтобы вас заметили и оценили!

Удачного вам трудоустройства!

Самые удивительные резюме, которые я когда-либо встречала

XX мая 2012

Иванов Сергей Иванович

Специалист по продажам комплектующих и запасных частей

Мобильный телефон: +7 916 0444802

Примерная зарплата: 70 000 руб.

Эл. почта: sivanov@gmail.com

Возраст: 31 год (XX.XX.XXXX)

Проживание Москва: (ст. м. Тургеневская)

Переезд: возможен

Предпочтительное время в пути до будущей работы: не более часа

Гражданство: Россия

Языки:

Русский (родной)

Немецкий (свободно владею)

Английский (базовые знания)

Разрешение на работу в странах: Россия

Специализация:

Продажи

Управление продажами

Прямые продажи

Оптовая торговля

Образование

Основное

2008 – МГУ им. Ломоносова, Филологический, Германист

1999 – Марковский с/х техникум, Строительство и эксплуатация зданий и сооружений, Техник-технолог (прораб)

Опыт работы

Январь 2012 – продолжаю работать

(Российско-немецкая компания, официальный дилер серии технологического оборудования и станков: на собеседовании) (Москва)

Тяжелое машиностроение/станкостроение/металлообработка

Ведущий специалист по продажам комплектующих и запасных частей

Обязанности:

Продажа импортных комплектующих и запчастей, станочной оснастки и расходных

материалов к импортным станкам и оборудованию для металлообработки (основное направление), а также к импортному оборудованию для предприятий почти любой области применения. (Не основное, но немаловажное направление)

Функции:

– Обработка входящих запросов от предприятий. Оформление запросов и основной переписки в соответствии с установкой департамента запчастей: в письменной форме и по форме (1С предприятие). Строгое ведение переписки (С целью избежать претензий от заказчиков по поставкам запчастей с неактуальной маркировкой)

– Индивидуальное определение коэффициента закладываемой прибыли, выставление коммерческих предложений и счетов на оплату, составление договоров поставки и спецификаций.

– Активные холодные звонки на предприятия, расширение и наработка собственной клиентской базы. Основная работа по холодным звонкам: гл. механики, гл. инженеры, гл. технологи, метрологи, начальники цехов, производств и снабженцы.

– Работа с клиентами (торговыми и производственными предприятиями) по классической стандартной схеме и с бонусниками. (90 % платежеспособных клиентов – оборонные предприятия).

– Командировки только по стоящим предприятиям с хорошими запросами и большой вероятностью оплаты.

– Персональный контроль отгрузки товара со склада в Москве.

– Отчет перед коммерческим директором по событиям, коммерческим предложениям и счетам на оплату.

Достижения: Выполнение плана продаж по заданному графику. (80 % запросов – счета, 50 % выставленных счетов – проплаты)

Причина поиска нового места работы: Успешно прошел испытательный срок, резкое и непредвиденное изменение окладной части в сторону понижения; немотивированный процент с продаж – 1 %. За 4 месяца окупил стоимость своего содержания для компании – в 4 раза. P.S.: Не люблю спорить, тем более с руководством!

Ноябрь 2010–июль 2011

XXXXXXX, ООО (Москва, www.xxxxxxxx.de)

Маркетинг/реклама/PR

Специалист отдела продаж (немецкий язык)

100 % иностранный капитал.

Обязанности:

Продажа комплектующих, расходных материалов и оснастки для флексографического печатного оборудования: анилоксовых, сенсорных, контактных и направляющих валов, формных гильз, форматных адаптеров и дополнительных аксессуаров, средств по уходу за анилоксами, пробопечатных устройств.

Функции:

– Выполнение плана продаж по России и странам СНГ объемом не менее одного миллиона Евро в год.

– Сопровождение и обработка заказов для немецкого завода: от принятия заказа, логистики до поставки продукта заказчику.

– Расширение географии продаж и техническая поддержка клиентской базы (полиграфические предприятия, целлюлозно-бумажные комбинаты).

– Контроль и анализ претензий заказчиков по неполадкам оснастки.

- Реагирование на претензии заказчиков. Командировки 40 % рабочего времени. (В основном – по факту неполадок и некорректной работы технологов на производстве).
- Участие на выставках, семинарах по флексографии

Достижения: Выполнение плана продаж по заданному графику.

Причина ухода: Хороший белый оклад, однако отсутствие фактического мотивированного процента с продаж.

Октябрь 2008 – октябрь 2010

XXXXX XXXXXXXXXX AG (Германия, xxxxxxxxxxxx.ch/)

Медицина/фармацевтика

Специалист по продажам медицинского оборудования (немецкий язык)

Обязанности:

Продажа комплектующих для медицинского оборудования (операционные столы AXIS, ARCUS), автоматики и аксессуаров по клиникам Гамбурга.

Обеспечение и поддержка руководителя на переговорах на деловых встречах.

Функции:

- Менеджер активных продаж медицинского оборудования по городу Гамбургу.
- Командировки 70 % рабочего времени.
- Участие на выставках Гамбурга (Hamburg-Messe).

Достижения: Выполнение плана продаж.

Причина ухода: Неофициальный порядок работы в Германии. Невыполнение руководством гарантий по обещанным условиям ПМЖ в Германии в течении 2 лет, рабочей регистрации и др.

Рекомендации

Возможны рекомендации с предыдущего места работы! По факту найма! Начальник департамента запчастей и расходных материалов, Последняя, По запросу!

Ключевые навыки

(С КАДРОВЫМИ АГЕНТСТВАМИ НЕ СОТРУДНИЧАЮ!)

Предпочтение к будущей работе:

Производственная компания (обязательно), с мотивированной оплатой труда, за которую хотелось бы оставаться сверхурочно!

Западная – желательно, но не обязательно.

Чтобы оговоренные условия и договоренности на собеседовании не расходились с фактическими, независимо от обстоятельств.

Справедливый и заслуженный рост (желательно вертикальный) в компании по результатам и достижениям!

Собеседование: возможно только после работы (после 18–00)!

Условия по оплате:

Оклад не менее 60 тыс. руб (на руки, возможен и не белый) и обязательно мотивированный % с продаж. Условия по окладной части ниже – не рассматриваю!

Но основная ставка на процент с продаж.

Питание за счет компании.

Свободный офисный стиль одежды.

Ключевые навыки:

Абсолютно неважно, что продавать. Готов продавать абсолютно новый и неизвестный товар максимум через 2 недели!

Большой опыт работы с бонусниками на предприятиях.

Умею слушать и слышать клиента, понимать его основные потребности, выявлять его потенциал и важность для компании, работать гибко, слаженно и организованно.

Не курю, не просиживаю одно место, не плачу и не болтаю о жизни с соседями под видом работы и не бегаю на постоянные кофе-паузы, чтобы не терять драгоценное время, работаю безотрывно от рабочего места с перерывом на обед.

Ориентирован на индивидуальную капиталистическую форму оплаты. В коммунизм на Земле и в отдельно взятой компании не верю! (В отдельно взятой компании верю в цифры!)

Готов к дальним командировкам, но не частым.

Разъездной характер работы не интересен.

Дополнительная информация:

Холост.

Водительские права: В, С

Загранпаспорт.

Уверенный пользователь ПК: 1С-Предприятие.

Вежлив к окружающим, коммуникабелен, ненавязчив, четок и обязателен, требователен к своим должностным обязанностям, к себе и другим, педантичен: порядок на столе и в 1Ске – порядок в мозгах и делах!

Легко и быстро обучаемый! Учиться люблю!

Интересы: Продажи, психология покупателя, маркетинг, реклама, бренды...

XX мая 2013

Пулина Мария Ивановна

Специалист по лжи, консультант

Мобильный телефон: +7 000 0000000

Примерная зарплата: 50000 руб.

Эл. почта: pmi555@rambler.ru

Возраст: 33 года (01.12.1978)

Проживание: Москва (ст. м. Перово)

Переезд: невозможен

Предпочтительное время в пути до будущей работы: не является критерием выбора работы

Гражданство: Россия

Языки:

Русский (родной)

Немецкий (могу проходить интервью)
Английский (читаю профессиональную литературу)
Итальянский (базовые знания)

Разрешение на работу в странах: Россия

Специализация
Медицина, фармацевтика
Медицинское оборудование
Медицинский советник
Психология

Образование
Основное
2002 – МГАУ им. В. П. Горячкина (технический ВУЗ), Экономика и управление на предприятии, диплом
1997 – АЮТ (Армавирский юридический техникум), Бухгалтер-финансист, красный диплом

Повышение квалификации, курсы
2012 – Курс «Психология лжи», PEGroup, Великобритания
2009 – Инспектор отдела кадров, РЭА им. Плеханова, Диплом
2008 – Оценка персонала бизнес-тренинг, НЛП-методика, Высшая школа отношений NTRS, продвинутый LAB-profile
2006 – Структурированное интервью, Аэропорт Домодедово,
2005 – Подбор персонала, Аэропорт Домодедово.

Опыт работы
Апрель 2011 – продолжаю работать
Кофейно-шоколадный салон XXXXXX (Москва)
Продукты питания
Руководитель

Производство шоколадных конфет ручной работы, свежееобжаренного кофе, мармелада ручной работы.

График работы по договоренности.

Определяю ложь по микровыражениям лица и манипуляциям.

Многие лгут прямо в глаза и смотрят, как реагируют на их ложь. На начальной стадии можно выяснить, что кредит доверия к человеку не высокий. При этом он намеренно вводит в заблуждение и обещает, то что не собирается выполнять. Сама ложь по себе не эмоциональна. Микровыражения человек не состоянии подавлять, истинные микровыражения длятся доли секунды и обманывающий считает, что ничего не заметили. Получается переводим текст на правдивый. Кто-то может обрадоваться, если обман удался. Поддельная эмоция скорее заметна непрофессионалам или людям свойственно путать интерпретацию выражения лица. Полиграф и специальное оборудование можно использовать только с добровольного согласия человека и это является чрезвычайной сверхмерой.

В 2012 получаю международный сертификат. Великобритания, Манчестер

Университет.

Июль 2006–январь 2009

Правительство Москвы Комплекс архитектуры, строительства, развития и реконструкции города ГУП Мосстройресурс

Строительство/архитектура/недвижимость

Менеджер по персоналу

Поиск, подбор персонала различного уровня. В работе по 20 вакансий ежемесячно. В подчинении 2 человека.

Апрель 2004 – июнь 2006

Аэропорт Домодедово

специалист по подбору и адаптации персонала

Поиск, подбор и адаптация персонала различного уровня. В подчинении 1–3 человека.

Декабрь 2000 – апрель 2003

ООО //XXXXXXXX// (Москва)

Туризм/гостиницы/рестораны

менеджер по персоналу

Поиск, подбор, адаптация, контроль работы персонала. Ведение кадрового документооборота

Рекомендации

Мария, Исполнительный директор,

+7 000 0000000.

Ключевые навыки

Умение определить ложь человека по микровыражениям лица и жестам. Целеустремленность, ответственность – высокая.

Глава 5

Как подготовиться к интервью-собеседованию?

Мы никогда не будем вести переговоры из страха и никогда не будем страшиться переговоров.

(Джон Кеннеди)

УЖЕ название этой небольшой главы, в которой я собрала мои рекомендации по тому, как готовиться к интервью-собеседованию, утверждает, что эта подготовка – необходимый этап любых переговоров. Тем более таких судьбоносных, как интервью-собеседование. Именно поэтому в первую очередь следует воспринимать собеседование как переговорный процесс. Когда мы начинаем бояться собеседования? Когда отыгрываем сценарий экзамена. Как будто есть единственно правильный ответ на тот или иной вопрос. Почему бы не вспомнить о том, что вы максимально экспертны? Делайте ставку на вариативность. Чем большую вариативность мышления вы демонстрируете, тем лучше. И на собеседовании зачастую задают именно такие вопросы, на которые может быть очень много ответов в зависимости от ситуации, отрасли, регламентов, принятых в компании и т. д. Потому страх – это неконструктивное состояние, это совсем не лучший способ продемонстрировать работодателю свои эффективные качества. Интервью-собеседование – эта форма

взаимодействия с работодателем более гибкая и вариативная, чем, например, профессиональное тестирование или анкетирование, в которых есть один правильный ответ. Необходимо использовать эту гибкость с пользой для себя.

Тем не менее, если вы испытываете тревогу перед началом интервью, попытайтесь привести себя в более или менее устойчивое равновесие. Вам это крайне необходимо, чтобы сохранить силы и выглядеть уверенным. Страх ни в коем случае не должен стать угнетающим и превалирующим чувством. Он разрушит вашу имиджевую составляющую. Если вы будете выглядеть мрачно, агрессивно, ни в кого не верящим страдальцем или нигилистом, вы вряд ли кого-либо заинтересуете. Вспомните упражнение «Якорение ресурсного состояния» или визуализируйте образ убежища. Вам должно быть комфортно и безопасно.

Итак, игнорируйте сценарий экзамена и нивелируйте свой страх.

Еще один совет: не относитесь слишком серьезно к возможным неудачам. Средняя статистика отношения удачных (в этом случае вам делают предложение о выходе на работу) и неудачных интервью-собеседований – 10 к 1. Да, вот такая своеобразная «воронка продаж». Если принять интервью-собеседование за продажу вашего собственного опыта, безусловно, проходные интервью-собеседования – неизбежны. Воспринимайте их как данность. Итак, подготовьте себя к тому, что из десяти посещенных вами интервью будет только одно удачное. И чем больше встреч вы назначаете – тем лучше: вы быстрее наберете 10 отказов и быстрее добьетесь успеха.

Все, что изложено выше, касалось вашего эмоционального состояния, следовательно, психологической подготовки к интервью-собеседованию. Теперь, собственно, о том, как нужно провести информационную подготовку к встрече. Узнайте подробно о компании, посетите ее сайт – изучите рынок, направления деятельности, продукт или услугу, структуру, если это возможно. Самый провальный вариант ответа на вопрос «Что вы знаете о нашей компании?» – «Ничего». Особенно этим почему-то грешат бухгалтеры и секретари. Даже если в рамках компании вы будете заниматься универсальным видом деятельности, это элементарная бизнес-этика. Опять же аналогия с продажей. Вряд ли вы оправитесь к клиенту на встречу, предварительно не узнав все возможное о компании.

Самый лучший экспромт – заранее подготовленный экспромт. В следующей главе я расскажу о часто задаваемых вопросах и о том, какая логика ответа будет оптимальна. Совсем не трудно заранее подготовить ответы на такие вопросы, чтобы во время интервью чувствовать себя спокойно и уверенно. Особенно это касается вашего опыта работы. Обязательно умейте структурировать его по направлениям деятельности. В зависимости от функционала и вида работы структурировать можно его по-разному: задачи, которые перед вами ставили по направлению, периоды достижения целей, доля вашего участия, процент выполнения, ваши достижения. Совет вроде бы прост и банален, но многие соискатели не умеют это делать. И, казалось бы, имея неплохой background, совсем не умеют акцентировать при рассказе о своем опыте работы ключевые моменты, растекаясь мыслью по древу.

При подготовке ответов обязательно обратите внимание на манеру своей речи. Впрочем, на манеру своей речи необходимо обращать внимание всегда, если вы сознательно формируете свой имидж. Вы должны говорить спокойно и уверенно, богато интонационно, как опытный специалист, знающий себе цену. Причем анализу желательно подвергнуть следующие паравербальные характеристики голоса: темпо-ритм, интонации, громкость.

Важно: умейте произвести подстройку по громкости голоса в процессе интервью-собеседования. Если ваш визави говорит громко, а вы шепечете piano, чрезвычайно утомительно вслушиваться в ваши ответы, равно как и наоборот (только в этом случае вашему оппоненту будет казаться, что вы на него кричите). Я не раз становилась свидетелем не слишком эффективных переговоров соискателя с внутренним заказчиком вакансии именно по причине неумения первого произвести необходимую подстройку по громкости голоса.

Кроме того, в вашей речи наверняка присутствуют такие слова-маркеры, которые опытный HR всегда услышит и подвергнет интерпретации. Например, «определенные успехи», «как бы», «всего лишь», «немного», «судя по всему». О говорящем так кандидате создается впечатление как о человеке осторожном, не умеющем принимать на себя ответственность. Также обратите внимание, присутствуют ли в вашей речи уничижительные высказывания, вне всякого сомнения, понижающие впечатление о вас: «Я не имею амбиций», «Я сегодня очень волнуюсь, потому что по ту сторону баррикад», «Я – человек новый», «Я – неопытный руководитель» и т. д.

Как «услышать» свою самопрезентацию и иметь возможность поправить ее в случае необходимости? Вооружитесь диктофоном. Запишите себя, а потом проверьте. Какое впечатление у вас оставляет эта запись? Если вы досаждаете на себя, вам почему-то неловко, попробуйте потренироваться. Заглядывайте в ваше внутренне зеркало до тех пор, пока не останетесь довольны качеством своего звучания. Думаю, в любом случае первая запись всегда оставляет место для самокритики. У меня был опыт записи своих собственных передач на радио, и помню, насколько я не понравилась себе в записи в первый раз. Но имея возможность слушать себя регулярно, я многое поправила в своей манере говорить. Я ускорила темп, убрала излишне тягучие гласные. Речь стала звучать менее манерно. Как ни странно, проще, но с большим вкусом. При необходимости подкорректируйте и вы свою речь в сторону большей решительности и определенности. В голосе тоже должна присутствовать энергия.

Кроме того, обязательно обратите внимание на слова-паразиты, которые вы достаточно часто употребляете в своей речи. И даже если это такие красивые слова, как «бесспорно», нельзя ими предварять свой каждый ответ на вопрос, даже порой закрытый. У меня в практике был случай, когда кандидат на закрытые вопросы отвечал: «бесспорно да» или «бесспорно нет». Для начала зафиксируйте такие слова в вашей речи.

Как вы думаете, в течение какого времени о вас как кандидате складывается устойчивое мнение? Оно, как известно, формируется в течение первых 3–4 минут общения. После этого, как бы вы ни отвечали на вопросы, рекрутер пропускает это сквозь призму сложившегося мнения, читает – убеждения о вас. А теперь предлагаю вспомнить, что значат убеждения в вашей жизни? То есть рекрутер неосознанно фиксирует свое внимание на тех фактах вашего опыта и тех нюансах вашего образа, которые подкрепляют уже сложившееся мнение о вас. Все это свидетельствует об исключительной важности благоприятного первого впечатления.

На впечатления о вас очень влияет ваша невербалика: мимика, поза, движения рук и т. д. Я бы вам посоветовала изучить невербальные сигналы вашего тела. Итак, давайте по порядку.

Как вы используете свою улыбку?

Подумайте о том, как часто вы улыбаетесь, как к месту это происходит, насколько открыта ваша улыбка. Именно улыбка, не ухмылка, не оскал. Улыбнитесь себе в зеркало. Понаблюдайте, насколько симметрично ваше лицо. Поверьте, улыбка способна поменять ваше лицо, делать его светлым, очаровательным, открытым и чрезвычайно обаятельным. Но, насколько хороша она ни была бы, в любом случае улыбка должна быть уместной. Расскажу вам о своих впечатлениях. На меня всегда производит странное впечатление, когда кандидат предваряет любой ответ похотыванием. Ну, право, это странно. Когда вы пошутили или у вас есть возможность откликнуться на шутку рекрутера – это одно дело. Но излишняя веселость при ответах на вполне серьезные ответы – это как минимум странно.

Какую степень уверенности транслирует ваша осанка?

Правильная осанка, вне всякого сомнения, создает впечатление уверенности в себе. Чтобы создать о себе благоприятное впечатление, осанка должна быть не одеревенелая, а легкая, пружинистая и всегда прямая. Голова при этом слегка приподнята, плечи

расправлены. Старайтесь всегда стоять и сидеть прямо.

Есть ли у вас зрительный контакт с собеседником?

Здороваясь, нужно непременно внимательно посмотреть в глаза человеку. Вообще, предлагаю подумать, насколько вы умеете держать контакт глазами. Я часто наблюдаю на интервью-собеседовании, что кандидат, отвечая на тот или иной вопрос, блуждает глазами по стене или вдруг начинает продолжительно смотреть в окно. Вот не очень это хорошо. Научитесь держать контакт глазами. Это очень важный невербальный сигнал. Он транслирует, что вы уверены, ответы ваши правдивы и откровенны. Если вы отводите взгляд, то лишь ненадолго. Существуют же разные техники этого контакта. «Третий глаз», когда вы смотрите в область переносицы и т. д. Контакт глазами и обращение к собеседнику по имени сформируют позитивный образ в глазах рекрутера. Вообще, никогда не стоит упускать возможности лишний раз назвать человека по имени. Помните о том, что это очень сильный якорь, родом из детства. И сидящему против вас человеку всегда становится немного теплее, если вы обращаетесь к нему по имени.

Как вы используете свои руки?

Помните, что по рукопожатию складывается первое впечатление о вас. Слишком короткое, с очень сухой ладонью свидетельствует о безразличии. Слишком влажная ладонь указывает на нервозность, сильное волнение. Сопровождающееся широкой улыбкой рукопожатие, чуть более продолжительное, чем обычно, – проявление дружеского расположения. Однако чрезмерное задерживание руки партнера в своей воспринимается как назойливость.

Ваши руки также могут многое рассказать HR-менеджеру. Если вы сцепили пальцы в замок, да так сильно, что побелели суставы, – это свидетельствует о чрезвычайной скованности и закрытости. Следите за тем, чтобы ваши плечи были свободными, чтобы кисти были расслаблены, и если они лежат на столе, пусть ладони будут видны вашему визави. Это открытая поза транслирует вашу заинтересованность в диалоге, открытость и эмпатию.

Если у вас «говорящие» руки, старайтесь, чтобы кисти были гибкими и расслабленными. Не жестикулируйте «говорящим» перстом, сжатым кулаком – ладони должны быть открытыми.

Как вы входите в кабинет?

Помните о том, что входить в кабинет нужно непременно фронтально. Совсем не впечатляет, когда постучавшись, вы приоткрываете дверь и просовываете в щель голову. Дверь должна быть открыта ровно настолько, чтобы войти фронтально. Если при этом хозяин кабинета, проводя, видимо, стрессовое интервью-собеседование, не обращает на вас внимания, не отвечает на ваше приветствие и вообще демонстрирует, что занят своими делами, сосчитайте про себя до трех. Этого вполне достаточно, чтобы не чувствовать себя нелепо и быть деликатным одновременно.

Соблюдаете ли вы психологические границы?

Для того чтобы было понятно, о чем это я, давайте определимся с определением, уж извините за тавтологию. Психологическая граница – это, конечно, не стена, не линия, не черта. Это нечто, что отделяет нас в нашем понимании от других и формирует ощущение нас самих как отдельных личностей. Она незрима, до нее нельзя дотронуться, можно только ощутить. Необходимо соблюдать пространство между собой и человеком, с которыми вы общаетесь. Никогда не сближайтесь чрезмерно. Не пытайтесь дотронуться до руки малознамого вам человека. Тактильные контакты – эта некая фамильярность, которую необходимо избегать в бизнес-коммуникации. Даже если вы кинестетик и окружающий мир познаете через тактильные прикосновения, не сближайте дистанцию настолько... Этим вы

можете оттолкнуть от себя.

Как-то раз я вынуждена была проводить интервью-собеседование не в переговорной комнате, а в своем кабинете, где кандидат расположился по другую сторону моего рабочего стола. И каждый раз, когда он хотел указать мне на определенный фрагмент в своем резюме, он ложился на стол грудью, тем самым нарушая комфортные для меня в бизнес-коммуникации психологические границы. И даже многое понимая про психотопографию, помню, я всякий раз напрягалась, когда дистанция между нами сокращалась. К концу встречи чувствовала усталость и раздражение.

Давайте проведем черту под моими размышлениями, резюмируем информацию о положительных и отрицательных сигналах, которые мы транслируем вовне.

Положительные сигналы	Отрицательные сигналы
Сидите (стоите) прямо, немного подавшись вперед, с выражением настоящего интереса	Ерзаете на стуле
Во время разговора спокойно и уверенно смотрите на говорящего	Смотрите не на говорящего, а разглядываете потолок или вывески за окном
Фиксируете на бумаге ключевые моменты беседы	Чертите бессмысленные линии либо замыкаете руки в замок
Когда вы слушаете, вы принимаете «открытую позу»: руки на столе, ладони приоткрыты и вытянуты вперед	Отворачиваетесь от собеседника и избегаете встречаться с ним взглядом
Используете «открытые жесты»: руки открыты или подняты вверх, словно вы растолковываете какую-то мысль своим коллегам	Скрещиваете руки на груди и закладываете ногу за ногу (защитная поза)
Улыбаетесь и шутите, чтобы снизить напряжение	Используете закрытые, угрожающие жесты, например, машете указательным пальцем, чтобы отстоять свое мнение либо сжатым кулаком
	Сидите с безучастным видом, брюзжите или скептически ухмыляетесь.

Как стоит одеться на собеседование?

Во многом дресс-код компании зависит от корпоративной культуры, принятой в ней. Если вы боитесь ошибиться, уместным будет вопрос на этапе скринингового интервью – принят ли в компании дресс-код и если да, как он определяется? Не думайте, что маргинальные стилистические особенности вашего имиджа (татуировки во все тело, дреды) могут быть допустимы в зависимости от продукта, который компания продвигает на внешнем рынке. Дресс-код, принятый в компании, в большинстве случаев зависит от видения собственника бизнеса, от его личных вкусовых пристрастий. Поэтому какие-то излишества во внешнем облике пытайтесь скрыть правильной одеждой. Никогда не подведет стиль business-casual. Его можно назвать неофициальным деловым стилем. Он базируется на отдельных предметах одежды делового стиля весьма творчески разбавленных цветовыми пятнами и духом свободы. Помимо базы, в него входят живые вещи, предполагающие некоторую свободу, но при этом выдержанные по форме и достаточно строги в линиях. Итак, с одной стороны, business-casual не подразумевает костюм, с другой – капризно требует строгой формы и делового содержания. Поклонников этого стиля очень много. Его придерживаются топ-менеджеры крупных компаний, молодые предприниматели, люди творческих профессий.

Одежда для мужчин: рубашка; пиджак или блейзер; водолазка; поло; кардиган; тонкий свитер из кашемира, трикотажа и шерсти; допускается отсутствие галстука,

расстегнутая сверху рубашка, закатанные рукава. Это те элементы, которые приносят дух свободы в этот стиль, равно как и фактуры тканей. Чаще всего роль цветового пятна в business-casual играет свитер, надетый поверх рубашки, блейзер или кардиган. Роль строгой вещи в этом стиле у мужчин играет обувь. Хотя в ее исполнении допустимы мягкая кожа и замша.

Одежда для женщин: универсальные топы разных цветов (которые можно надевать под кардиганы и жакеты); кардиган; платье; свитер из тонкой шерсти (надетый поверх рубашки); жакет (рукав может быть укороченным, классическим, 3/4 или подвернутым); юбка (форма и крой зависят от индивидуальных особенностей); брюки (как прямые, так и зауженные); сумка (большая либо среднего размера); обувь на низком каблуке. Этот стиль для женщин позволяет им впустить в свой имидж свободу, динамичность, изысканность, потому что этот стиль позволяет разнообразные блузы и топы, разрешает закатать рукава у жакета и что, самое главное, впустить «вкусный» цвет в свой образ. Цветовая палитра женского гардероба в стиле business casual радует глаз оттенками голубого, бежевого, зеленого, розового, шоколадного, горчичного, коричневого и т. д. Но если у мужчин обувь – тот самый сдержанный, строгий элемент стиля, то для женщин широта выбора удивляет и не перестает радовать! Теперь можно носить замшу, обувь на низком каблуке – балетки, туфли-лодочки, также танкетку и более высокий каблук. Также большая свобода и позволительность в аксессуарах.

Важно: и все-таки джинсам – нет на собеседовании. Хотя business-casual допускает классические джинсы. И знаете почему? Эта часть вашего гардероба упрощает ваш имидж, как будто купирюя из него такой важный ингредиент, как респектабельность.

Конечно, нам хотелось бы, чтобы нас встречали по уму, но зачастую нас встречают по одежке, нравится нам это или нет... Причем одежда в данном конкретном случае служит очевидным опознавательным сигналом в системе координат «свой-чужой». Это очень важный принцип, на который нужно опираться, выбирая образ, который захотите воплотить на интервью-собеседовании. Помните, как у Киплинга, «мы с тобой люди одной крови». Вот такой важный смысл несет ваша одежда. Для того чтобы очевидно не попасть впросак, необходимо, чтобы одежда соответствовала ситуации, то есть была уместной. Сделайте ставку на стиль business-casual – на уверенность, силу и компетентность. Это приветствуется абсолютным большинством работодателей.

Не забывайте также о стереотипах восприятия, которые живут в нашем сознании и формируют ваш образ уже независимо от того, какой смысл вы придавали тому или иному аксессуару. Отдельные детали во внешнем облике человека могут значительно воздействовать на формирование первого впечатления. Для того чтобы объяснить, что я имела в виду, предлагаю вспомнить, что вы думаете о человеке в очках. Правда, он наделен в вашем воображении интеллектом, вероятно, он делал определенные успехи в учебе? Это человек достаточно высокой внутренней культуры. Склонен к аналитике, интеллектуал, ну, и т. д. Заметьте, очки довольно часто обыгрывают в деловом образе, для того, чтобы произвести нужное впечатление. Причем их использует иногда без диоптрий, просто чтобы, создав нужный образ, произвести необходимое впечатление.

А теперь о том аксессуаре, который может вне зависимости от вас создать не очень позитивный ваш образ. Ну, например, я точно знаю, что некоторых работодателей напрягают мужчины, которые носят массивные перстни или печати на руках. Если перстень очень дорогой – это может быть расценено как высокомерное желание превзойти окружающих. Особенно часто такую оценку может делать женщина (представитель работодателя). Я знавала учредителей, которые очень негативно относились даже к бриллиантам днем, я уже не говорю об очень массивных украшениях. Если перстень не очень дорогой – еще более скользкая интерпретация. Вроде бы напрямую указывает на тщеславие кандидата, может, отчасти на дурной вкус, но при этом на ограниченность финансовых возможностей обладателя. И то и другое отрицательно влияет на имидж кандидата. Также не очень здорово, если вдруг зрелый мужчина приходит с какими-то фенечками на руке, перстнях на

пальцах, еще и с цепью на шее и прочими украшениями. Запомните, в цивилизованном бизнесе давно действует следующее правило для мужчин: из украшений рекомендуется только обручальное кольцо.

В следующей главе мы подробно рассмотрим вопросы, которые очень часто задают представители работодателя. Но любое собеседование, а мы с вами договорились, что это в первую очередь переговоры – всегда диалог. Не бойтесь задавать вопросы своему интервьюеру. Во-первых, с помощью вопросов, правильно сформулированных, вы всегда сможете приблизиться к прояснению ситуации – к тому, как дела обстоят на самом деле. Во-вторых, правильно сформулированные вопросы свидетельствуют о вашей компетентности и демонстрируют вашу заинтересованность в получении рабочего места. Советую вопросы, которые вы хотите задать, продумать заранее. И более того, записать их.

– Какие задачи передо мной будут стоять на испытательном сроке?

– Кому я непосредственно буду подчиняться? Представите ли вы меня до выхода на работу этому человеку?

– В связи с чем открыта эта вакансия? Почему это место оставил прежний сотрудник?

– Насколько важен функционал, который закрывается этой вакансией для компании?

– Формализована ли стратегия? Каковы стратегические цели компании по этому направлению деятельности?

– Какие имеются возможности для горизонтального и вертикального карьерного роста?

На интервью-собеседовании абсолютно все имеет значение, в том числе и то, как вы вопросы зададите. Можно отложить вопросы на завершительную стадию интервью-собеседования. Иногда рекрутеры сами спрашивают: «Есть ли у вас какие-то вопросы?» Если рекрутер оказался не слишком профессионален и не предложил вам озвучить вопросы, вы можете выступить с позволительной в данной ситуации инициативой: «Прежде чем завершить нашу встречу, могу ли я задать свои вопросы касательно предлагаемой работы?»

Я часто сталкивалась со следующим сценарием: кандидат желает задать вопросы любой ценой и почему-то не выслушивает ответы до конца. Перебивает рекрутера непосредственным вопросом: «Ничего, что я перебиваю?» Вообще перебивать – не слишком этично. А когда вы не желаете дослушать ответ, казалось бы, на важный для вас вопрос – это тем более странно. Грамотная поведенческая стратегия – это умение дослушать ответ до конца и привести какой-нибудь пример из вашего профессионального или жизненного опыта, который имеет к этому непосредственное отношение. Не забудьте поблагодарить собеседника за предоставленную информацию.

Будем считать, что вы уже знаете, как произвести благоприятное впечатление, как сделать так, чтобы ваш образ прозвучал цельно. Подготовительный этап завершен. Что же дальше? Позвольте пригласить вас на следующий этап – интервью-собеседование.

Глава 6

Альфа и омега интервью-собеседования

Самый болезненный, самый мучительный вопрос, идущий из самой глубины сердца: где я смогу почувствовать себя дома?

(Фридрих Вильгельм Ницше)

У КАЖДОГО HR-менеджера вне зависимости от грейда складывается свой стиль, свой рисунок проведения интервью-собеседования. Какие-то методики, являясь любимыми, а в связи с этим часто используемыми, закладывают базу профессионального мастерства. Но какого бы рисунка в процессе интервью-собеседования ни придерживался внутренний HR, для соискателя это всего лишь вопросы. Давайте сейчас на примерах из своего богатого опыта проведения интервью-собеседований я разберу и прокомментирую наиболее часто задаваемые вопросы.

Как оптимальным образом ответить на предложение «Расскажите о себе...»?

У вас должна быть приготовлена небольшая самопрезентация. А лучше, если вы приготовите несколько ее вариантов – от ключевой фразы профессионального самоопределения (Я – менеджер по персоналу по состоянию души. Мне всегда интересны люди... Я – менеджер по продажам по самоопределению, потому что, сколько себя помню... и т. д.) до развернутого ответа. Вы можете поинтересоваться в какой последовательности строить свой рассказ, но в любом случае умейте рассказать о себе – кратко или развернуто. Так редко строит свою беседу с соискателем внутренний HR, хотя бывает, для затравки беседы начинает и с нее. А вот внутренний заказчик, линейный руководитель или собственник бизнеса – вполне может пожелать услышать от вас развернутый рассказ о себе. Составляя его, нужно соблюсти некоторую структуру.

– Необходимо рассказать о своем образовании и подчеркнуть, что ваша профессиональная карьера либо продолжение развития в этом направлении, либо принципиальный отход от него. И в этом случае представителю работодателя было бы интересно узнать, как вы попали в профессию. Рассказ должен быть кратким и выразительным, без излишних утомляющих подробностей. Всегда цепляет, когда соискатель говорит о своем профессиональном развитии как о чем-то осознанном, идущем от сердца и ценностей. Позволяют это понять следующие речевые маркеры: «Мне важно развиваться именно в этом направлении», «Я понял, что это мой функционал», «Это то, что приносит удовлетворение», «Я получаю удовольствие, когда вижу...», «Это то направление деятельности, где я всегда показываю результат...» и т. д. Наши ценности – это очень мощные внутренние мотиваторы, и, как правило, озвучивают их с большим вдохновением, с чувством волнения, до мурашек по коже. В этом случае ваш рассказ звучит вдохновляюще и заражает этой эмоцией всех присутствующих.

– Когда вы приступает к рассказу о своем профессиональном опыте, акцентируйте внимание на задачах, которые перед вами ставили, о том, как эти задачи удалось выполнить, в какие сроки и в каком объеме. Умейте рассказать о своих достижениях. Почему-то эту часть самопрезентации, как правило, плохо структурируют или рассказывают неубедительно. Часто случается, что, позиционируя выполненную задачу как свое достижение, вдруг начинают говорить «мы». Понятно, что для опытных HR-ов этот нюанс скорее помогает определить выраженность метапрограммы¹⁴ «Независимый – Лидер – Командный игрок» в сторону командного игрока. Это ни плохо, ни хорошо, просто в этом случае готовьтесь рассказать о своей доле участия в проекте или общем результате.

Обязательно затрагивайте момент причин увольнения. Общий рассказ о компании, где удавалось трудиться, должен быть позитивным по тональности. Детали о «дураке-начальнике» или о том, что только вы один видели, в каком направлении нужно развиваться, можно упустить. Вообще, овладейте таким инструментом, как рефрейминг¹⁵. Это же очень важно, когда вы умеете видеть позитивный опыт во всем, что с вами происходило на

¹⁴ **Метапрограмма** – термин «метапрограмма» означает механизм мышления, фильтрующий обрабатываемую информацию, который работает неосознанно. Метапрограммы определяют личностные особенности человека, его ценности, восприятие и поведение. Они сортируют воспринимаемую информацию перед тем, как она попадает в сознание и попадает под взор внимания.

¹⁵ **Рефрейминг** – (англ. frame – рамка) – термин, который широко использует НЛП для описания используемых им процедур переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных (возможно даже патогенных) психических шаблонов.

Рамка вокруг рисунка является хорошей метафорой, позволяющей понять суть и механизм рефрейминга. В зависимости от того, что именно попадает в рамку, изменяется информация о содержании картины, а следовательно, и восприятие того, что на ней изображено.

Слово «рефрейминг» – отглагольное существительное от глагола «reframe», означающего «вставить в новую рамку (ту же картину)», «вставить в ту же рамку (новую картину)», «заново приспособить», «по-новому формулировать».

поприще трудовой деятельности. Умейте с благодарностью вспоминать этот опыт.

– Подвергайте анализу свою карту мотиваторов в данный конкретный момент: что вы ищете сейчас на рынке труда? Казалось бы, так просто, но, увы, соискатели редко демонстрируют осознанную подготовку в этом вопросе. Часто дают социально-желательные ответы, которые впоследствии своим же рассказом и опровергают. Либо озвучивают один из компонентов карты мотиваторов: например, стабильная, развивающая компания, а по сути все сводится к размеру материального вознаграждения. Я ни в коем случае не говорю, что это неправильно. Любой наемный сотрудник работает за материальное вознаграждение. Но тогда свои мотиваторы в данный конкретный момент вашего развития нужно четко сформулировать, хотя бы даже потому, что если цель четко не сформулирована, она очень слабо достижима. Например, я хотел бы работать в торгово-производственной компании (для меня ценно, когда компания что-то производит), уровень материального вознаграждения рассматриваю от..., я ишу управленческую позицию в продажах (в этой сфере лежит весь мой опыт и это то, чем я хочу заниматься, где я буду результативен). Я не хотел бы работать на рынке табачно-алкогольной продукции, потому что это противоречит моим ценностям. В этом случае, даже если вы используете мотивации «ОТ» по Риссу, вы выходите на ценностный уровень. Вы транслируете HR-у ценность, как вам важно гордиться продуктом, который вы продвигаете на рынке. Вам важно, чтобы этот продукт приносил пользу. Продукт, который априори может навредить – вам не интересен.

– И в конечном счете умейте рассказать, почему вы рассматриваете для себя возможность работать именно в этой, а не в какой-то другой компании. Опять же особенно важным для работодателя является совпадение с соискателем на ценностном уровне. Именно поэтому в хорошо структурированных компаниях внутренние HR уже проводят интервью не по компетенциям, но по ценностям.

Как отвечать внутреннему HR на вопросы о личной жизни?

Делайте это правдиво и деликатно. Ответы на эти вопросы зачастую сопряжены у соискателей с выходом из зоны комфорта. И для себя, конечно, необходимо прояснить, почему вам неприятно, когда задают эти вопросы? Например, HR еще не успел спросить, имеет ли соискательница на позицию главного бухгалтера холдинга детей, как она, торопясь и конфузясь, сообщает, что детей двое и больше не предполагается. В любом случае, помните о принципе гарвардских переговоров «Не ведите позиционный торг». Проясняйте для себя ситуацию, прежде чем конкретизировать ответ или что-то обещать на входе. Если вы не понимаете, о чем спрашивает HR, иногда проявляя недопустимую настойчивость, проясняйте, что его смущает? Если ваш собеседник как-то объясняет причину неприятных для вас вопросов, вы ведь можете без ущерба для себя сделать ситуацию вокруг этого вопроса более прозрачной. Помните об искренности и открытости. Ни в коем случае не позволяйте зайти переговорам в тупик: «С какой целью интересуетесь?», «Ответьте на вопрос...», и так по кругу. Такой рефрен явно заведет ваш переговорный процесс в тупик. И самое главное, принципиальность, которую продемонстрируют все стороны переговорного процесса, явно не принесет удовлетворения никому из них.

Обязательно включите чувство юмора. Любой провокационный вопрос рассчитан на то, что вы втянетесь в драку или продемонстрируете другие, не позитивные, свойства своей натуры. Так что не торопитесь залечь за бруствер и начинать отстреливаться. Уверенный в себе человек, с ярко выраженным чувством собственного достоинства будет также с достоинством воспринимать незначительные уколы в свой адрес. Если у девушки спрашивают, замужем ли она, в случае варианта ответа «нет» при условии, что «вроде бы пора», всегда можно отшутиться: не готова мириться с «разнообразными не те», примеру. Или намекнуть, что отношения есть, и, возможно, скоро... Вариантов ответов на это щекотливый для вас вопрос очень много. Но всегда проясняйте для себя, почему HR «кружит» вокруг этой темы тревожно и без устали. Это ваша задача понять это на собеседовании. Давайте будем откровенны, женщинам подобные вопросы задают чаще, чем

мужчинам (последним, скорее, факультативно, для общей информации о соискателе), и интерпретациям они подвергаются более широко. Иногда семейное положение является обязательным критерием для трудоустройства именно в эту компанию. Вот возможная интерпретация: работодатели имеют представление, что когда женщина не замужем, а ей «уже», то могут быть проблемы с психологической устойчивостью. В моем подчинении работала опытный HR-менеджер, которой собственник на предыдущем месте работы так и говорил в ситуации поиска сотрудника в ее отдел: «Если она мужа себе не может найти, как она будет искать мне сотрудников?» И это была не шутка, а абсолютно серьезный, хотя и риторический вопрос. А если целью рекрутера было выяснить, как вы ведете себя в ситуации стрессовых переговоров, продемонстрируйте позитивный настрой. В этой ситуации очень хороша шутка. С помощью смеха можно переломить ход любых стрессовых переговоров. Это очень хорошо получается, когда человек, в принципе, относится к себе с изрядной долей юмора и самоиронии.

Некоторых работодателей весьма интересует, не собираетесь ли в декретный отпуск. Итак, озвученные прямо или звучащие пунктиром возможные страхи работодателя: декретный отпуск, частые больничные при наличии маленьких детей, предстоящее замужество, которое напрочь может выключить из рабочего процесса, или сильная влюбленность, что аналогично. В любом случае, даже если вы собираетесь дать социально-желательный ответ, типа «имею возможность нанять няню» или «у нас две бабушки, которые будут счастливы заняться ребенком» и т. д., для начала выясните у HR, почему он встревожен вашей семейной ситуацией. Например, произошла ошибка подбора, и в отделе, на руководящую позицию в котором вы претендуете, за последний год сменилось два руководителя. И в данный конкретный момент работодатель заинтересован в продолжительном сотрудничестве. Или вас собираются пригласить на очень важную проектную работу, и до его окончания невозможна смена игроков внутри проектного комитета, и сама работа потребует глубокого погружения. И в том и в другом случае важно подчеркнуть, что значимые события в своей жизни вы планируете, что в ваши планы входит только профессиональное развитие в этот период. Я вспоминаю интервью-собеседование с очаровательной молодой женщиной, состоящей в браке. На вопрос, планируются ли дети, она ответила, что не ближайшие два года – нет, потому что они с мужем выплачивают ипотечный кредит, а потом обещать ничего не может, поскольку рождение ребенка будет приоритетным. При этом она держалась весьма непринужденно и очень достойно.

В любом случае ваша искренность не должна граничить с простотой, которая в данном случае хуже воровства. Все мы живем в социуме. И сколь угодно можем размышлять о свободе всяких проявлений. Все-таки пытайтесь не рассказывать о нетрадиционной ориентации. Ведь на вопрос «замужем ли она» девушка может ответить: «Состою в браке». А не рассказывать о том, что она замужем, и муж работает программистом в одной компании. Сколь бы ни был внутри свободен внутренний HR, решение принимается с оглядкой на социум, на видение собственника компании. Я рассказываю о реальной истории из своей практики и сейчас, и на протяжении всей книги. Поэтому вам придется поверить мне на слово – такие рассказы случаются и не по инициативе HR.

Чем могут быть полезны эти вопросы для соискателя? Думаю, эта тема, всплывающая, как поплавок, в течение собеседования, позволит вам понять, как относится работодатель к своим обязательствам по социальным выплатам, какова социальная политика компании, соблюдается ли Трудовой кодекс Российской Федерации внутри компании и многое другое. Примените рефрейминг и думайте не о том, что эти вопросы заступают на ваше личное пространство, а по-другому – прояснение этих вопросов позволит вам многое узнать о компании. И уже только поэтому эта тема чрезвычайно важна именно для вас.

Как правильно реагировать, если HR-менеджер напрямую комментирует ваш возраст?

Для начала понять, что в основе этого замечания – также определенные страхи

работодателя. Для продолжения диалога нужно выяснить какие. Есть такое расхожее убеждение, что человек в возрасте «за» уже не так быстр в работе, не так эффективен. С возрастом мы и вправду становимся более ригидными. В каких-то коммерческих структурах не очень любят листы временной нетрудоспособности, какие у людей в возрасте могут, конечно же, появляться значительно чаще, чем у молодых. Может быть еще один страх, и присущ он, как правило, достаточно молодым собственникам бизнеса. Им легче управлять людьми более молодыми, ровесниками либо немногим старше себя. Соответственно, команда будет выстраиваться в определенных возрастных рамках. Мы все так или иначе стремимся к ресурсному состоянию и хотим комфорта. Пусть даже не всегда отдаем себе в этом отчет. Это сразу видно по тому, какие люди ходят по коридорам, кто вас встречает на ресепшн, кто проводит первичное интервью-собеседование, какие вопросы вам задают. Я понимаю, всегда интересно понять, исходя из каких убеждений делается вывод, что кандидат определенного возраста может быть уже не очень эффективен на определенной позиции. Это можно выяснить из любопытства или принципа – как вам угодно. Но только поймите, настаивая на неочевидных для себя вещах, иногда можно выбрать невыносимую для себя корпоративную культуру. Обращайте внимание на то, как об этом говорит HR. В любом случае вы должны знать в лицо свои конкурентные преимущества: связи, житейский опыт, огромный профессиональный опыт, знание людей. Ваша жизненная ситуация тоже располагает к самореализации на работе: у вас взрослые дети, стабильный брак. Запомните: обязательно есть нюансы, которые вы сможете «продать» однозначно выгодно для себя.

Но для того, чтобы быть убедительным в аргументации, всегда полезно понять, какие страхи работодателя стоят за возрастным цензом.

Важно: никогда не уменьшайте свой возраст. Не лукавьте. Невозможно скрыть свои персональные данные при устройстве на работу. Тем более что на дне рождения, как правило, фиксируют внимание всегда (редко в какой компании не поздравляют сотрудников с днем рождения). Вы просто поставите себя в неловкую ситуацию, которая, скорее всего, расскажет уже в свою очередь о ваших страхах. Не обнажайте себя до такой степени. Поселите в себе убеждение: «Мои года – мое богатство».

Как отвечать на вопрос, кем видите себя через 3–5 лет?

Конечно же, если у вас четко сформулированный карьерный план, лучше бы о нем рассказать. Это всегда производит впечатление, когда человек задумывается над своим развитием. Если же четкого карьерного плана вы не имеете, говорите о ключевых факторах вашей мотивации. Например, я не думал пока о карьерном росте. Сейчас мне гораздо интереснее горизонтальное развитие. Мне хотелось бы изучить все участки работы. Но вполне вероятно, я задумаюсь и о карьерном росте, когда преуспею на своей позиции. Существует ли возможность в вашей компании расти, делать карьеру и т. д.? Существует ли карьерные карты, кадровый резерв, внутренние конкурсы на замещение позиций? Если вы понимаете, что вас может заинтересовать вопросы карьерного развития, проясняйте для себя ситуацию до конца.

Кроме того, могут звучать вопросы: «Каковы ваши цели в жизни? Как вы планируете их достичь?» Очень многое можно прочесть по их ответам: умение ставить цели в формате SMART, оценка ресурсов, которые вы имеете, объективная оценка реалий, вариативность мышления и т. д. Соискатели, которые осознанно планируют свою карьеру, всегда готовы к построению индивидуального плана развития, в том числе отдельных компетенций. Всегда понимают, как, в какие сроки, до какого уровня они планируют их развивать.

Наиболее сложный блок вопросов связан с причинами увольнений с предыдущих мест работы. Вот наиболее частные причины увольнений и возможности их интерпретаций.

Что отвечать, если увольнение произошло из-за смены системы мотивации?

В этом случае необходимо объяснить, что вы пришли в компанию в момент, когда материальное вознаграждение было чрезвычайно важно в вашей карте мотиваторов.

Поэтому, когда вам установили потолок в премиях или какие-то другие ограничения в возможности зарабатывать, вы приняли для себя решение уйти из компании. Обязательно подчеркните, что вы обсуждали эту тему со своим непосредственным руководителем, но он подтвердил, что какие-то изменения в сторону улучшения системы мотивации в ближайшее время невозможны, поэтому вы еще более укрепились в своем решении покинуть компанию.

В самом желании зарабатывать деньги – нет ничего отрицательного. Необходимо также подчеркнуть, что вы готовы работать на результат, но за свой результат хотели бы иметь возможность зарабатывать какой-то определенный уровень совокупного дохода.

Что отвечать, если вы уволились из-за конфликта с непосредственным руководителем?

Конечно, лучше по возможности быть искренним. Никогда не вдавайтесь в детали конфликта, пусть рефреном звучит мысль о том, что вы готовы принять разный стиль лидерства, только не оскорбления, не нарушение ваших психологических границ. При этом говорите спокойно и открыто. Позволительна легкая шутка, как знак того, что вы давно отпустили ситуацию. Когда вы начинаете очень углубляться в детали, «звучите» обиженно, говорите об этом вязко, участвуя лично, это всегда производит не слишком хорошее впечатление. Провальная стратегия – когда начинаете ругать бывшего руководителя, вешать ярлыки, рассказывать, как его все ненавидели. Пусть у рекрутера сложится впечатление, что вы считаете его отличным парнем, но не готовы работать с таким стилем менеджмента. Обязательно в этом случае вспомните о руководителях, которые сыграли определенную роль в вашем становлении, как профессионала, у которых была возможность многому научиться, которых вы до сих пор вспоминаете с благодарностью за участие в вашем профессиональном росте.

Если по какой-то причине вы не уверены, что можете быть максимально нейтральным в своем рассказе, лучше привести общие причины – перерос свои компетенции; понял, что дальше некуда расти; компания переехала; произошла смена руководителя, который пришел со своей командой и т. д.

Помните – всегда одинаково плохо, когда вы ругаете своих прежних руководителей, выставляете их одиозными личностями, говорите о неадекватности, грубости, хамстве. Только нейтральный рассказ, и пусть HR сам делает выводы. Но в этом случае необходимо помнить, что будущий работодатель может позвонить в компанию и попытаться прояснить для себя причины вашего увольнения. Вот почему важно быть искренним и говорить о конфликте очень общие вещи. Например, сказать, что вы не хотите говорить о человеке дурно, поэтому переходите к вопросу, какую работу для себя ищете.

Если вдруг после этой фразы вы почувствовали, что HR потерял интерес к вашей кандидатуре, это означает лишь, что в новой компании, стилистика предполагаемого руководителя схожа с той, о которой вы рассказали, как о неприемлемой. Но вы же не хотите вновь попасть в невыносимые для себя условия. То, с чем вы не готовы мириться, вы должны озвучивать максимально искренне и полно.

Что отвечать, если вы уволились из-за обмана? Обман в обещанной должности, условиях, уровне материального вознаграждения...

Обязательно рассказать об этом искренне. Но говорить опять же не о том, какие все плохие – не просветили, не сообщили, не предупредили... Скорее о разногласиях, возникших по вполне определенному вопросу. Вы приняли решение уйти, потому что доверие – это ваша ценность в отношениях сотрудника и работодателя – было полностью разрушено невыполненными обещаниями. Несмотря на то, что опять же компания хорошая, продукт замечательный, коллектив отменный и т. д. Будьте нейтральны в оценках и описательном процессе. Правда всегда рождает спокойствие и уверенность. А эти качества притягивают к себе людей. Если вы будете излишне суетиться и возмущаться, нужный образ не создадите никогда. Подумайте о том, что важнее в данной ситуации?

Что отвечать о причинах увольнения, если вас «подсидели»?

Это та ситуация, о которой стоит рассказывать откровенно. Все равно опытный HR способен определить социально-желательные ответы. В каких-то фразах, оценке событий все равно проскальзывает информация и ваше отношение к происходящему. Любой HR оценит ваше желание работать и быть вне политики. Более того, по опыту он знает, чем выше грейд должности, тем больше претендентов на нее внутри компании. Такое случается... Что ценится, когда такая ситуация случается с вами? Умение уйти красиво, не хлопая дверью. Умение оставаться нейтральным в оценке. Владение инструментом рефрейминга или, как мне нравится называть этот инструмент, «фреймом просвещенного оптимизма». Уверенно и структурно рассказать о функционале, объеме работы, достижениях, оставаясь при этом благодарным компании, в которой отработал пусть даже непродолжительный период. Если камертоном вашей речи будет обида, конечно, вам не поверят и, возможно, выстроят беседу так, что она прорвет плотину, так ненадежно выстроенную вами. Тональность собеседования, правда, может сформировать мнение HR-специалиста о вас как о профессионале. Уверенность никогда не базируется на обиде, низкой самооценке, страхах и фобиях. Оптимально достойный ответ в этой ситуации по структуре своей может выглядеть следующим образом: «В компании сложилась неприятная ситуация. Я не хотел принимать в этом участие. Меня больше в работе привлекают интересные, амбициозные задачи. Я был эффективен в следующих направлениях деятельности... Сейчас для себя рассматриваю варианты...»

Стоит ли рассказывать, что на предыдущем месте работы вы работали по срочному трудовому договору или вас сократили?

Конечно, стоит. Срочный трудовой договор – это норма трудового права. Если вы замещали сотрудницу, ушедшую в декретный отпуск или отпуск по уходу за ребенком – в этом вообще нет ничего дискредитирующего вас. Конечно, вы знали об этом еще на этапе интервью-собеседования и понимали изначально, что период работы в данной компании будет зависеть от даты выхода на работу сотрудника, функционал которого вы временно исполняете. Рынок труда в тот момент стагнировал, не изобиловал интересными для вас предложениями, поэтому вы решили принять для себя этот вариант. Обязательно подчеркните, что нового для вас было в этом функционале, чему вы научились, чем был интересен этот проект. И, конечно, чего удалось достигнуть.

Что касается сокращения, конечно, многие работодатели думают следующим образом: раз сократили, значит сотрудник был не очень ценным или нужным для компании. Поверьте, работала с самыми разными учредителями, но практически всегда они толковали увольнение по сокращению штата именно таким образом. Я все-таки склонна по-разному интерпретировать эту причину увольнения. Если вы не выстроили раппорт, и у представителя работодателя сформировалось скорее неудовлетворительное убеждение о вас как о личности, он будет воспринимать всю информацию о вас и от вас сквозь призму этого убеждения. Не забывайте выстраивать раппорт и осуществлять ведение. Это первый совет, который я хотела бы дать при ответе в случае такой причины увольнения. Второй совет касается обозначения того, зависели ли от вас причины сокращения. Например, сократили всех сотрудников, кто пришел в течение последнего года работы, и вы, увы, попали под этот критерий. Можно вскользь отметить, как сокращался ваш непосредственный руководитель, расставаясь с вами.

Как отвечать на вопрос, знают ли в компании, в которой вы все еще работаете о том, что вы ищете другую работу?

Отвечать всегда откровенно. Бывают разные компании. И сейчас, к сожалению, не редкость, когда о кандидате собирают информацию, не взяв предварительного согласия у самого соискателя. В этом случае важно избежать двух неприятных моментов. Первый –

страх работодателя, что если вы позволяете себе непорядочно поступить с другим работодателем, обязательно также поступите и с ним. Особенно если в компании отрицательно относятся даже к присутствию вашего резюме на одном из рабочих сайтов, когда вы уже вышли к ним на работу. Поэтому нужно четко обозначить, почему вы не можете озвучить своему работодателю, что находитесь в поиске работы. Например, у вас в компании принято увольнение одним днем. А вы не имеете возможности сейчас остаться без работы, у вас кредитные обязательства перед банком. Также обязательно нужно уверить представителя потенциального работодателя, что вы готовы отработать две недели, передать дела и вообще оказывать всяческое содействие в ведении в должность нового сотрудника.

Второй момент – обезопасьте себя сами от звонков на ваше последнее место работы с целью собрать рекомендации. Как я уже писала выше, во многих компаниях принято это делать, не спрашивая принципиального согласия соискателя на саму рекомендацию, не обсуждая возможного рекомендателя.

Как грамотно объяснить, почему после работы на себя (свой собственный бизнес) вы все-таки собираетесь вернуться в корпорацию?

Безусловно, это нужно объяснять грамотно, даже если вам придется исказить факты. Есть два принципиальных страха работодателя, которые вам предстоит рассеять.

Первый связан с тем, насколько вы в данный момент вашего развития готовы подчиниться правилам игры, корпоративным стандартам, нормам, которые приняты в компании. Или вас периодически будет тянуть на вольные хлеба. Дескать, на себя работать – все лучше, чем на чужого дядю. Делать это нужно настойчиво, исходя из вашего собственного видения, почему не получилось на этих самых вольных хлебах. Либо вы поняли, что не предприниматель, либо замучила нестабильность, либо не хватило оборотных средств, либо один из ваших соучредителей из-за разности видения развития бизнеса вывел свои активы, либо вы затеяли свой бизнес с супругом, но вовремя одумались и решили, что семья для вас дороже, и т. д. Либо ваш бизнес существует, но им занимается кто-то из ваших ближайших родственников. Все аргументируют свое желание продолжить свою карьеру в качестве наемного сотрудника по-разному. Какую бы легенду вы ни выбрали, она должна быть конгруэнтна вашей истории и тем задачам, как ни странно, которые ставятся перед сотрудником того грейда, на который вы претендуете. Поясню, что я имею в виду. Если вы претендуете в компании на должность директора по развитию, было бы странно объяснять неудавшийся опыт предпринимательства отсутствием возможности развития этот бизнес. Это будет свидетельствовать скорее об отсутствии у вас той самой предпринимательской жилки. Вообще, претендуя на позиции коммерческого директора, директора по продажам, директора по развитию, не следует объяснять ваше желание снова вернуться в корпорацию неуспешностью вашей предпринимательской деятельности. Значительно более подходят в данном случае варианты, когда это объективные причины, отзыв инвестиций, разлад с сособственником. Эти причины будут звучать конгруэнтнее позиции, на которую вы претендуете. Именно потому, что не будут противоречить тем компетенциям, которые необходимы на данных позициях и которые вы заявляете всем своим предшествующим опытом.

Кстати, с причиной, что бизнес цел и невредим, но им занимается ваш ближайший родственник тоже нужно быть осторожнее. Какой страх у потенциального работодателя может возникнуть в этой связи? Вот, казалось бы, все хорошо. Ваш опыт удался. Вы развили бизнес и даже вывели его на определенные обороты. Но опять же, представитель работодателя может решить в этом случае, что вы будете недостаточно погружаться в работу. Будете, возможно, слишком много времени уделять своему детищу. Здесь важно обозначить, почему решили продолжать свое профессиональное развитие в качестве наемного сотрудника.

Еще один страх, который возможен со стороны работодателя: ИП, юридическое лицо зарегистрированы на вас, и это сделает возможным для вас какие-то маневры с расчетными

счетах и т. д. Этот страх очень даже возможен, если работодатель уже столкнулся ранее с непорядочностью своих топ-менеджеров или просто линейных сотрудников. Ну, например, они поняли нюансы, тонкости бизнеса, «слили» клиентскую базу, открыли аналогичный бизнес и составляют конкуренцию своему бывшему работодателю в определенном сегменте или регионе, используя не слишком этичные формы конкурентной борьбы. Что можно сделать в этом случае? Либо предложить закрыть ИП, либо переоформить юридическое лицо на того родственника, который этим занимается. В любом случае необходимо подчеркивать различия (здесь они будут вполне уместны) масштабов и направлений деятельности.

Как выгодно подать опыт работы фрилансером?

Вне всякого сомнения, вы вполне можете удачно трудоустроиться. Нужно убедить работодателя, что в вашей карте мотиваторов на сегодняшний момент (у вас есть какие-то семейные или иные обязательства) большой вес имеет стабильность. В этой связи на всех этапах интервью-собеседования обозначайте стабильность как обязательный критерий в поиске работы. То есть на вопрос «Что вы ищете сейчас на рынке труда?» ответ «Брендовую компанию, уровень вознаграждения, уровень менеджмента», в случае если вы ищете стабильность, будет восприниматься как социально-желательный ответ. Звучите конгруэнтно на всех уровнях. Если вы объясняете уход от фриланса желанием найти стабильность в объеме работы, финансовой составляющей, в желании иметь работу каждый день и т. д., конечно, необходимо изначально и на всех уровнях настаивать на том, что стабильность – это то, что вы сейчас ищете.

Работодателя также может пугать ваше умение или, скорее, неумение организовать свое рабочее пространство. Ну, например, адаптация к рабочему графику. Поэтому в вашем рассказе об этом периоде работы (когда вы были фрилансером) уместно подчеркнуть, как вы организовывали свой рабочий день, чтобы у работодателя все-таки осталось впечатление, что компетенцией «планирование и организация процессов», пусть на базовом уровне, вы владеете.

Больше никаких подводных камней в вашей деятельности фрилансером я не вижу, за исключением, быть может, продолжительности такой организации труда. Как правило, люди, склонные к такой организации трудовой деятельности, труднее подчиняются правилам, внутренним стандартам, нормам, дисциплине. Также им сложна внутренняя иерархия и т. д. Может быть, в этом случае уместно будет некое пояснение, почему вы оказались во фрилансе. Кризис не позволил вам трудоустроиться, и вы вынуждены были согласиться на нерегулярные проекты. Потом втянулись. Тем более что качество предоставляемых услуг позволило вам иметь постоянных клиентов, число которых увеличивалось. Но в данный момент ситуация на рынке или в вашей личной жизни складывается таким образом, что вы хотели бы продолжить свое профессиональное развитие в качестве наемного сотрудника, внутри корпорации. И вы к этому вполне готовы.

Как максимально выгодно продать свой background, если вашего опыта и компетенций недостаточно для той позиции, на которую вы претендуете?

Что в данном случае может быть критично для работодателя? В его представлении, вы можете не справиться с работой, на которую претендуете. Давайте будем объективными: работодатель вовсе не обязан делать вас счастливым или учитывать ваше желание роста. Я знаю случаи, когда, наоборот, сотрудники, занимающие должности линейных руководителей и претендующие на позиции, требующие знание бизнеса, глубокого погружения в тему, рассматривают для себя позиции грейдом ниже. Но в этом случае выясняют на этапе интервью-собеседования, в каком случае можно претендовать на более высокую должность, выработаны ли объективные критерии по этому вопросу, возможна ли внутри компании ротация.

Так что вы ставите себя изначально в невыгодные условия, требуя для себя какого-то аванса на старте отношений сотрудник-работодатель, потому что для работодателя вы пока

что «кот в мешке». В случае когда желание более сложных задач и большей ответственности превалирует, необходимо акцентировать, что на последнем месте работы вы вплотную подошли к исполнению этого функционала, и только объективные обстоятельства (которые, по сути, и привели к вашему увольнению) не дали вам возможность занять эту позицию официально. Вам необходимо убедить потенциального работодателя, что вы обладаете необходимыми компетенциями и опытом, и это позволит вам справиться с работой. В случае невозможности заполучить возжеленную позицию, необходимо уточнить, насколько ротация возможна внутри компании. Поясню: есть компании, которые предпочитают растить руководителей линейного звена внутри структуры. Да и до топовых, в принципе, можно вырастить при определенных результатах и вовлеченности. Особенно это характерно для стартаповых проектов. В компаниях, хорошо формализованных, структурированных, предпочитают руководителей высшего звена привлекать все-таки с внешнего рынка по тем или иным причинам. Одним словом, такие моменты, которые являются для вас критичными, необходимо прояснять для себя на этапе интервью-собеседования.

Как объяснить работодателю, что вы претендуете на более низкую по грейду позицию?

Это обратный предыдущей ситуации случай. Все, что не логично, вызывает опасения. Зачем вам это нужно? Причин может быть множество. Сейчас приведу несколько из них, которые особенно часто возникали в моей практике, когда я сталкивалась с такой мотивацией соискателя.

– Серьезные изменения в вашей карте мотиваторов: вы успешно вышли замуж, родили ребенка. Вашим приоритетом стала семья, из-за которой вы готовы отказаться от руководящей должности, которая влечет за собой переработки, частые командировки, большую эмоциональную нагрузку. В этом случае важно убедить работодателя, что по-прежнему готовы качественно выполнять свой функционал, потому что по-другому не умеете. И пытаетесь по-другому организовать свои рабочие процессы за счет отказа от руководящей позиции. Когда-то вам, конечно, это было важно. Но вы все, что могли, себе уже доказали, и сейчас название позиции вас уже греет значительно меньше, чем ранее. Обратите внимание на то, что наверняка вас будут спрашивать, с каким руководителем вам комфортно работать. Возможно, будут как-то иначе проверять ваше умение подчиняться и готовность, прежде всего, внутренней к линейной позиции. Необходимо звучать конгруэнтно во всех ваших проявлениях – вербальных, невербальных, фактологических и т. д. Если вы транслируете, что готовы трудиться в подчинении довольно авторитарного руководителя, при этом ваше метасообщение¹⁶: «Я здесь! И я здесь самый важный!» – вам, конечно же, не поверят.

– Вы устали от ответственности на этой позиции. Вы абсолютно не амбициозны, поэтому вас сейчас в большей мере волнует функционал, интересные проекты, возможность расти вглубь профессии, расти горизонтально. В этом случае все ваши сущности также должны быть конгруэнтны. Если вы претендуете на позицию менеджера по персоналу, а в резюме свой опыт работы обозначаете, как директор по персоналу, ваше резюме может не пройти по обязательным критериям уже на этапе знакомства с ним. Тем более если ваша должность была достаточно формальной (по сути, HR-generalist).

– Имеете большой опыт руководящей работы, но в данный момент нет достойных вакансий, которые могли бы вас заинтересовать. И вы рассматриваете для себя позиции, функционал которых предполагает «менеджить» свой собственный процесс. Такая позиция вызовет лишь уважение. И расскажет представителю работодателя о вашей гибкости, умению сориентироваться на рынке труда. Опять же важно сравнить тот функционал,

¹⁶ **Метасообщение** – невербальное сообщение (метасообщение) – то, что передается через позу, мимику, жесты, голос, дыхание (информация о внутреннем состоянии человека и его отношении к происходящему и окружающим). Даже ничего не говоря, мы транслируем собой разные метасообщения.

который вам приходилось исполнять в течение последних пяти, скажем, лет с тем, что придется делать. В вашем сравнении должно быть больше сходства. Если мы говорим о метапрограмме «сходство-различие», она в большей степени определяет вашу картину мира в сторону позитивного восприятия, рассказывает о ваших способностях к рефреймингу, о возможности договориться с самим собой. Об отсутствии ярко выраженного внутреннего критика и т. д. Обязательно обнаружьте крен в сторону «сходства», потому что, как известно, все величины метапрограммы шкальные...

– Произошло профессиональное выгорание на предыдущем месте работы. Вы готовы рассматривать для себя позиции более низкого грейда внутри структуры компании. В этом случае важно подчеркнуть, что ваши ожидания вполне сопрягаются с предстоящей работой. Также очень важно грамотно ответить на вопрос, возможно ли, что снова захотите роста. Вообще никогда не отвечайте на этот вопрос однозначно. Карта мотиваторов имеет склонность меняться в зависимости от жизненных приоритетов, от житейских обстоятельств и ситуаций. Правильнее будет ответить, что не знаете и теперь не можете однозначно ответить на этот вопрос. Возможно, но вы готовы следовать правилам и процедурам, принятым в компании в этой связи. И, вне всякого сомнения, ориентированы прежде всего на результат, который готовы показывать.

Как вести себя, если вы вдруг начали испытывать затруднения в теории вопроса, в котором позиционируете себя экспертом?

Я приведу пример из личной практики. Когда-то присутствовала на интервью-собеседовании с кандидатом, претендующем на позицию директора по персоналу. Это была довольно взрослая дама, у которой было бизнес-образование МВА. И вдруг на вопрос «Что такое стратегическое планирование?» она растерялась, покраснела. Стало понятно, что она, увы, не помнит определения, но знает вопрос по существу. Она позволила себя втянуть в сценарий экзамена: есть правильный ответ, и она, увы, его не знала. Вы не забывайте, пожалуйста, что переговорный процесс – это равноправное действо. Если вы по какой-то причине не можете ответить определением и начинаете «блуждать» в матчасти, отвечайте, как считаете нужным. Отвечайте на собственном примере, используя примеры из вашего, я уверена, богатого опыта. Игнорируйте сценарий экзамена. Эти сценарии остались далеко в прошлом. Вы максимально экспертны и самодостаточны.

Как отвечать на вопросы, касающиеся уровня заработной платы?

Обычно внутренние HR спрашивают о ваших ожиданиях, когда существует определенная «вилка», и у вас, безусловно, уточняют, во сколько вы себя оцениваете. Адекватная самооценка – 99 % успеха. Да-да, именно так. Поймите, рекрутер знает стоимость вашей позиции на рынке труда. Конечно, уже произведена некая корреляция уровня заработной платы исходя из объема работы, может быть, функционала (в каждой компании он может разниться в зависимости от структуры и видения собственника). Что однозначно не следует делать, так это оценивать себя на 5 копеек, полагая, что в данном случае чаша весов перевесит в вашу сторону. Наоборот, это вызовет удивление и зародит сомнения: что-то здесь не так... Оцените себя адекватно – ваш background, специальные знания и т. д. И уже потом выясняйте, готов ли работодатель платить столько за ваш труд. В любом случае перед интервью-собеседованием необходимо определить минимальный порог вознаграждения, ниже которого вы не готовы опуститься. Ни в коем случае нельзя объяснять уровень своего запроса наличием у вас кредитов, в том числе ипотечного. Работодатель вовсе не обязан вам платить такую зарплату только потому, что вы умудрились набрать кредитов. Если желание объяснить, почему именно такую сумму вы озвучиваете, все-таки сильно, гораздо разумнее апеллировать к своим знаниям, опыту, объему работы, уровню дохода на предыдущем месте работы и т. д.

Если вам начинают говорить, что пока вы для работодателя «кот в мешке», очевидно, хотят «прогнать» по деньгам, хотя бы на испытательном сроке. Собственно, это довольно

распространенная практика. И в случае, если вы принимаете решение согласиться на то, чтобы «упасть» по деньгам в течение испытательного срока, важно выяснить для себя, по каким критериям его будут оценивать. Какие задачи вам будут поставлены на испытательный срок. В какие сроки, спустя успешное его прохождение, вы можете рассчитывать на повышение уровня заработной платы. Все эти нюансы должны быть прозрачны для вас «на берегу», коль вы уже приняли решение уступить в этом «диком азиатском торге». Хорошо бы, чтобы ваши договоренности были скреплены каким-то документом, пусть официальным job offer или планом вхождения в должность (если пересмотр зарплаты напрямую зависит от выполнения задач, поставленных на испытательный срок). И этот документ, разумеется, желательно получить до вашего выхода на работу.

Как себя вести, если чувствуете, что ваш опыт не заинтересовывает или диалог идет не так, как было запланировано?

Насколько рекрутер заинтересован вашей кандидатурой, всегда можно почувствовать по невербалике – слушает ли он до конца ответы на вопросы или пытается «свернуть» беседу. Если что-то складывается не так, возникло сопротивление, которое вы ощущаете во всем, – вы не установили раппорт. Попробуйте расположить к себе собеседника. Вам важно провести эту встречу так, чтобы вы достигли поставленной цели. Нащупайте тему, на которой собеседник может «включиться». Иногда можно отойти от официального регламента и напрямую указать, что вы почувствовали слабую заинтересованность. С чем это может быть связано? Ведь вы отдаете себе отчет, что ваш опыт максимально соответствует, заявленному в требованиях к позиции. Это идеальный вариант – попытаться разговаривать человека. Не сдавайтесь ни в коем случае, ведите переговоры. Будьте четким, структурным, внимательным. И всегда поддерживайте раппорт. Если что-то идет не так и вы чувствуете, что интерес к вашей персоне ослабел, где-то вы разорвали его.

Как отвечать на вопрос «Какова ваша планка целей? Назовите три плюса и три минуса высокой планки целей»?

Если бы вы знали, что процентов 90 соискателей не понимают смысловой нагрузки этого вопроса! Или понимают его после разъясняющих деталей. Этот вопрос задают, как правило, когда хотят почувствовать вас в плоскости целеполагания. Насколько вы осознанно ставите цели, насколько проверяете их на соответствие формату SMART, насколько осознаете их амбициозность или в точности до наоборот. Очень важно, чтобы вы умели это определить. Просто подумайте о том, как давно вы планировали что-либо в своей жизни в плане обучения, работы, карьеры, вашей личной жизни, отдыха, взаимодействия с родными и друзьями... Это могут быть совершенно разные плоскости вашей жизни. Как вы сами оцениваете выполнимость, достижимость ваших целей? Задумывались ли вы когда-нибудь об этом? Подумайте о плюсах и минусах высокой планки целей. Этот вопрос довольно часто задают на интервью-собеседованиях. Будьте к нему готовы. На него невозможно ответить правильно или неправильно. Нужно только его понять! Когда соискатель, претендующий на топовую позицию в продажах, морща лоб, начинает бубнить: «А с какой целью интересуетесь? Я не понял вопроса... Как вас понимать?», поверьте, это производит не очень хорошее впечатление. Не решающее, конечно, нет, но не очень хорошее.

Как отвечать на философские вопросы типа «Что вам важно в жизни? Чего вы хотите?»

Эти вопросы касаются вашей системы ценностей. Что ценно для вас и как работа, на которую вы претендуете, соответствует вашим ценностям, особенно в секторе «Карьера/Работа»? Этот сектор должен быть органичной частью вашего жизненного баланса, и вы по возможности должны быть конгруэнтны в своей мотивации... Очень важно осознание ценностей, особенно в такой части, как работа. Помните, ценности – это очень

мощные мотиваторы, с помощью которых мы иногда делаем *не благодаря, а вопреки*, да вообще что-то делаем.

Как отвечать на вопрос «С каким руководителей вам легко и с драйвом работается?»

Осторожно, это очень важный вопрос, причем как для рекрутера, так и для вас. Не секрет, что внутренний HR всегда подбирает сотрудников в определенные структурные подразделения с оглядкой на стилистику менеджмента, психологические особенности непосредственного руководителя. Момент совместимости – очень важный в искусстве подбора персонала. Отвечать на подобные вопросы необходимо искренне и предельно открыто. Вам необходимо указать рекрутеру, что для вас является неприемлемым в работе, в вашем взаимодействии с непосредственным руководителем. Конечно, найти работу – это очень важно, но найти работу, где была бы возможность для самореализации – это еще важнее. Поэтому рассказывайте, каким должно быть ваше взаимодействие с руководителем в точках контроля, обратной связи, чтобы вы были максимально эффективны в рамках своего функционала.

Как отвечать на вопрос «Расскажите о ваших сильных и слабых сторонах...»?

Безусловно, к этому вопросу следует быть готовым. О тонкостях ответа на него много всего написано, как превращать свои слабости в свои достоинства. Это больше о вашей осознанности чем, о чем бы то ни было другом. Недостатки, или не слишком востребованные свойства вашей личности, или слабости, как угодно это назовите, должны быть осознаны вами и быть вашими точками роста. Не бойтесь их озвучивать, идеальных людей не бывает. Этот вопрос можно обыграть самоиронией. Умейте относиться к себе не слишком серьезно. Тогда вы произведете впечатление «живого» человека. А это всегда цепляет. Насколько вам приоткрыть эту личностную завесу – решать вам, конечно. Безусловно, «раздеваться» на собеседовании основательно не стоит ни при каких обстоятельствах. Даже если HR – душа и все прошло просто замечательно, на ваш взгляд. На таких вопросах, казалось бы, несерьезных, иногда дежурных и формальных, можно очень даже проколоться. Иногда чрезмерная откровенность может продемонстрировать не очень конструктивные ваши стороны. Ответ на этот вопрос нужно готовить заранее. Рецепт этого приготовления прост: замешать незначительные слабости (которые, кстати, никак не могут помешать вам исполнять ваши непосредственные обязанности), приправить их самоиронией, самодостаточностью, прикрыть их сдержанностью, хорошим отношением к себе и абсолютным пониманием ваших сильных сторон. И... удачи вам!

Как отвечать на вопросы «Вы допускаете ошибки? Какая самая серьезная ошибка была допущена вами на предыдущем месте работы?»

Этот вопрос лучше бы проиллюстрировать примером. В этом примере, как в притче, должна проследиваться основная мысль. Это ведь только говорится, что «дураки учатся на своих ошибках». При ответе на этот вопрос важно донести до рекрутера, что вы даете себе обратную связь и вам вполне по силам так структурировать свой функционал, так организовать потоки информации, что впредь, вы наверняка это знаете, такой ошибки вы уже, конечно, не допустите. Хуже, если вы мучительно долго вспоминаете, что когда-то сделали не так. Создается впечатление, что вы делали слишком простой функционал или вы не рефлекслируете, то есть не даете себе обратную связь.

Очень часто эти вопросы дополняются бизнес-кейсами: «А что вы будете делать, если...» И далее следует какой-то кейс, чаще всего повторяемый из практики самой компании или очень наболевший, или очень критичный... Вы, конечно, до конца не понимая структуры, специфики работы в самой компании, может быть, специфики отрасли, можете не угадать, отвечая лаконично. Представьте как можно больше вариантов решения этой задачи. Если в вашем опыте был аналогичный случай, обязательно проиллюстрируйте им

свой ответ. Но обязательно представьте множество вариантов решения. Поскольку этим вопросом, конечно же, тестируют вариативность мышления.

Как отвечать на вопрос «Почему именно вас мы должны взять на работу?»

Конечно, каждому работодателю приятно думать, что соискатели выстроились в очередь к нему, и он волен выбирать. И ответ на этот вопрос – конечно, возможность потрогать его представителю. Следует отметить ваше понимание бизнеса и ваш профессиональный интерес, лежащий именно в этой области. И будет отнюдь не плохо, если вы выйдете на ценностный уровень и продемонстрируете работодателю ваше совпадение с ним именно на этом уровне. Ведь в чем суть истинного раппорта? Не в том, чтобы принять идентичную позу или произвести подстройку по темпу и громкости голоса. Чтобы транслировать собеседнику сигнал: «Я здесь! Что бы ты ни делал и ни говорил, я принимаю тебя таким, какой ты есть». Люди, компетенцией которых является эмпатия, умеют транслировать это сообщение. Какие поведенческие индикаторы наполняют эту компетенцию «умение создать раппорт»:

- умение отодвинуть собственную модель реальности на задний план;
- в течение нескольких минут они определяют внутренний ритм человека (центр тяжести, скорость речи, дыхание, невербалика) и умеют произвести подстройку под этот ритм. И это является, скорее, неосознанной компетентностью;
- метасообщение: «Я принимаю тебя таким, какой ты есть!»

Когда вы научитесь осуществлять раппорт, поверьте, вы гораздо проще будете добиваться целей взаимодействия, какой бы человек ни сидел против вас и какое бы интервью-собеседование с вами ни проводили. Это позволяет возникнуть тому особому пространству, где ваши интересы пересекаются, где люди понимают друг друга с полуслова, как бы банально это ни звучало, где люди договариваются, и где сотрудничество бывает только взаимовыгодным.

Как вести себя в том случае, если вам предложили заполнить профессиональный тест?

Однажды я была свидетелем такого случая: достаточно опытный юрист, претендующий на позицию руководителя отдела, встал и вышел из комнаты переговоров, не предупредив HR о том, что он покидает встречу, после того, как ему предложили заполнить тест. Когда же ему перезвонили и спросили, почему он покинул встречу, он ответил, что имеет богатый опыт юридической практики и не готов заполнять такие простейшие тесты. Вы поймите, внутренний HR не может как-то иначе проверить ваши профессиональные навыки. Даже если тест показался вам до смешного простым, постарайтесь все-таки потратить еще 20 минут вашего времени и заполнить его. Ваша цель получить работу, глупо из-за теста терять такую возможность. Еще более неправильно демонстрировать, что это каким-то образом унижает ваше профессиональное достоинство.

Другое дело, что о необходимости проходить профессиональное тестирование вас должны предупреждать еще по телефону, приглашая на интервью-собеседование. Вы должны располагать достаточным временем, чтобы максимально спокойно пройти эту процедуру.

Я против таких ситуаций, когда HR начинает давать оценку сразу после проведения тестирования профессиональным компетенциям кандидата. К примеру, была свидетелем таких случаев. Кандидату на позицию заместителя главного бухгалтера одной из моих подчиненных было сказано: «Что-то вы очень неважно прошли тест. Какие-то у вас ошибки глупые. По результатам тестирования совершенно очевидно, что дальнейшее продолжение диалога бессмысленно». И бедная женщина, придавленная этим сообщением, понуро пошла к двери. Это свидетельствует о крайнем непрофессионализме HR. Подумайте о том, какое это счастье – не попасть в такую компанию. Потому HR в данном случае является представителем коллектива и во многом его лицом. Это вообще не наша тема – давать

какую-либо оценку профессиональным или индивидуально-личностным компетенциям соискателя. Особенно если вы не умеете делать это экологично и способны этим ранить человека. Я незамедлительно расставалась с членами моей команды, если видела, что они не разделяли эту мою ценность.

Какие вопросы уместны в процессе интервью-собеседования?

Обязательно проясняйте для себя ситуацию с рабочим графиком. Обычно если в компании приняты переработки, HR так или иначе поинтересуется, как вы к ним относитесь. Если для вас это принципиальный или критичный момент, лучше заострить на этом внимание собеседника. Экологично звучит ответ следующего содержания: «Я готов оставаться после рабочего дня в случае особой срочности и важности задания, чтобы не сорвать сроки выполнения той или иной задачи, но не хотелось бы, чтобы переработки носили регулярный характер». Я знавала корпоративные культуры, где переработки были разве что не узаконены. И сотрудникам приходилось в буквальном смысле слова отпрашиваться, испытывая чувство вины, если они хотели уйти с работы вовремя. Я считаю, что это недопустимые вещи. Работодатель оплачивает вашу трудовую функцию в течение рабочего дня, но он не покупает всю вашу жизнь. Вы вполне имеете право иметь семью, увлечения, хобби, где-то учиться... В конце концов, имеете право не давать объяснения по поводу нежелания оставаться после рабочего дня в офисе. Как относится к переработкам ваш потенциальный работодатель – лучше узнавать на интервью-собеседовании.

Обязательно проясняйте для себя уровень заработной платы. Будет ли он меняться после испытательного срока. Каков принцип этих изменения. И не только уровень, но саму структуру совокупного дохода. Только ли это оклад, но, может, есть возможность получать какие-то бонусы. Вы должны составить абсолютно прозрачную картинку на берегу, с тем чтобы решать, пускаться ли в долгосрочное плавание с этим работодателем. В этой точке можно прояснить для себя, существуют ли какие-то депремирования в структуре оплаты труда. И если – да, то, какие?

Конечно, необходимо абсолютно точно знать, сколько длится испытательный срок на вашей позиции, какие задачи вам поставят на испытательный срок. Настаивайте, чтобы вам прояснили ситуацию в этом вопросе. Когда работодатель или его представитель не готовы очертить хотя бы пунктиром круг задач – это должно навести на размышления. Представьте себе, что вы можете попасть в корпоративную культуру, где ваша эффективность будет мериться субъективно, лишь интуитивными ощущениями топ-менеджера или собственника компании.

Такая позиция уязвима априори.

Если в вашей карте мотиваторов значительное место занимает коллектив, вы, конечно, можете поинтересоваться у представителя работодателя, какая, дескать, у вас команда. Но вряд ли получите на этот вопрос объективный ответ. HR наверняка будет отвечать на него исходя из своей картины мира, из своей позиции. И это скорее расскажет вам нечто о нем как о человеке. Значительно больше прояснят в этой ситуации сами сотрудники, которых вы встречаете в коридорах офиса. Как они общаются, как коммуницируют? Каков уровень этой коммуникации? Если находитесь в ожидании интервью-собеседования в зоне ресепшн, также понаблюдайте, как секретарь отвечает на звонки, как решает рабочие вопросы... Это, конечно, не вся правда о коллективе, но это «живые» его представители. Примерьте эти ситуации на себя. Припоминаю случай, который произошел со мной еще на заре моей карьеры: ожидая собеседования, я вдруг услышала, как один из руководителей разносит сотрудника прямо в коридоре. По уровню этой обратной связи (звучала нецензурная лексика), мне стало понятно, что это не моя компания. Поймите, чудес не бывает, и, если такие инциденты происходят просто в коридоре, мне представляется, что это обычная, штатная ситуация в компании. Одним словом, здесь так принято. И только вам решать, насколько это соответствует вашим ценностям.

Важно поинтересоваться, что за человек ваш непосредственный руководитель. Смею

предположить, что если HR все-таки проявляет заинтересованность в вашей кандидатуре, значит, он как минимум видит ваше взаимодействие. Думаю, здесь вы можете ожидать более или менее искренний ответ. Лукавить до бесконечности внутреннему HR-у нет необходимости. Ему важно не только привести вас в компанию, но также предоставить вам более или менее ожидаемую обстановку на период адаптации. Всем давно уже известно, что сотрудник в первые две недели принимает для себя решение, хочет ли работать в этой компании или нет... Кто-то потом работает по инерции, кто-то в надежде, что что-то изменится, кто-то – не желая записью в трудовой книжке портить себе профессиональный background и т. д... Причин того, что сотрудник может все-таки отработать около года в компании, может быть много, но корень проблемы нужно искать в адаптационном периоде.

Как грамотно завершить встречу?

Обязательно обговорите алгоритм взаимодействия. Это очень важно, чтобы не просто выжидать обратную связь, которая неизвестно когда должна вас настигнуть? Лучше договориться, когда вы сможете ее получить. В каком виде вы ее получите, если выбор не коснется вашей кандидатуры. Нужно понимать, какие еще будут этапы собеседования. Проясните это для себя в конце встречи. Обязательно поблагодарите за уделенное время.

В случае если вы поняли в процессе собеседования, что это не ваша компания, можете сказать об этом прямо, что не видите для себя это сотрудничество возможным. Обязательно поблагодарите за искреннюю беседу и уделенное время.

Как вести себя после интервью-собеседования?

Это очень важный период вашего взаимодействия с работодателем. Даже если вы блестяще провели все этапы интервью-собеседований и считали явную заинтересованность в продолжение диалога по дальнейшему сотрудничеству, на этом этапе тоже возможны ошибки, которые могут привести к печальным последствиям.

Для начала – соблюдайте договоренности. Только так вы можете продемонстрировать бизнес-корректное поведение. Поясню, о чем это я. Если вам необходимо время на «подумать» или вы ожидаете более интересное для себя предложение, точно соблюдайте временной интервал, о котором вы договорились. Работодатель вовсе не обязан ожидать ваше решение до скончания века. Не забывайте, на той стороне реки процесс не прекращается. Вакансия закрывается только в том случае, если вы ответили «да» однозначно.

Если вы ответили «да», договоритесь о письменном подтверждении, ожидайте job offer. Пока вы не получили job offer, отдавайте себе отчет, что работодатель может находиться в процессе поиска. Держите связь по телефону, e-mail, по всем доступным вам каналам коммуникации, для того чтобы донести до работодателя однозначное ваше решение. У меня был такой случай, когда я закрывала позицию ведущего менеджера по персоналу в свой департамент, меня заинтересовала одна из множества соискателей. Я в свою очередь организовала все этапы интервью-собеседования. И после встречи с собственником компании, перед финальным этапом – проверкой персональных данных Службой безопасности – соискатель взяла тайм-аут для принятия окончательного решения. Мы договорились о том, что созвонимся в определенный день. Как и договаривались, вышли на связь, и она попросила меня закрепить задачи на испытательный срок в некоем документе и выслать ей его для ознакомления. И хотя внутренними процедурами компании этот шаг был преждевременным, я пошла навстречу и в назначенный день выслала ей документ «Индивидуальный план развития на испытательный срок», в котором закрепила достаточно широкими мазками те задачи, которые предположительно собиралась делегировать новому сотруднику в период адаптации. Она ответила мне, что все получила и выйдет на связь к концу рабочего дня... И пропала. Что я должна была подумать? Как руководитель, заинтересованный в сотрудничестве, я могла бы выйти с ней на связь, но как HR, оценивающий поведенческие паттерны, я обратила внимание на то, что налицо ряд нюансов,

которые я не очень ценю в деловом общении. Во-первых, несоблюдение договоренностей. Во-вторых, не сильная мотивация выйти на работу именно в нашу компанию. Поскольку кандидат не выходила на связь в течение недели, к моменту ее звонка я закрыла вакансию и вынуждена была ей отказать. Уважаемые соискатели, это ваша ответственность донести до работодателя или его представителя, что, в принципе, одно и то же, однозначное ваше решение. Если вы говорите, что не приняли его окончательно и для его принятия вам нужны дополнительные гарантии, ознакомление с дополнительными документами и т. д., после получения последних, вы должны выйти на связь удобным для вас способом – по телефону, e-mail – и подтвердить вашу заинтересованность в дальнейшем диалоге. Предъявлять претензию HR в том, что он с вами не связался и не поинтересовался, готовы ли сказать «да», – неправомерно. Он, конечно, может это сделать, но НЕ ОБЯЗАН. В конце концов, ваша мотивация работать именно в этой компании, бизнес-этика также важны работодателю, как и ваши профессиональные компетенции. Еще раз повторю, пока вы не получили job offer, вы не считаетесь официально приглашенными на эту вакансию и должны понимать, что конкурс продолжается.

Если вы вдруг получили отказ, вы, конечно, можете задать вопрос «почему?». Также можете почти всегда получать вполне безликие ответы. Дело в том, что это не совсем приятная часть внутреннего рекрутмента, и, конечно, HR будет под разными предлогами оттягивать сообщение отрицательного решения по вашей кандидатуре. Тем не менее считаю, что это стандарт профессии. Открытость – очень важная ценность в подобного рода функционале. Обычно в случае, если HR не увидел вас с непосредственным руководителем или вы проявили мотиваторы, удовлетворение которых под сомнением в компании, а может быть, просто не соответствуете понятию «человек компании», HR вряд ли вам скажет это напрямую. И вы должны понять: что ему затруднительно обозначить, что ваши профессиональные качества слабее, чем у финального кандидата, не обидев вас. Поэтому будьте готовы на ваш вопрос «почему» получить вполне «круглый», обтекаемый ответ.

Если все-таки на ваш прямой вопрос «почему» вы получили неожиданно прямой, задевающий вас ответ, воспримите это как чрезвычайно важную для вас обратную связь. Вы же можете в следующий раз купировать какие-то элементы поведенческих паттернов, которые не позволяют вам добиться успеха. Если что-то не работает – сделайте это по-другому. Экспериментируйте с манерой поведения. Это очень важная часть работы над собой. Если вы с каждым интервью-собеседованием будете становиться не лучше кого-то, а лучше себя вчерашнего, поверьте, это дорого стоит. Это еще один ключ к успеху. Держайте, все получится!

Если вдруг в конце интервью-собеседования вам сообщили, что время ожидания обратной связи будет не меньше двух недель, в течение которых HR будет знакомиться с кандидатами и проводить первичные интервью-собеседования, вы вряд ли сможете ускорить этот процесс. Вы сможете только поддерживать деловую переписку о том, как вы заинтересованы в продолжение общения. Дайте контакты своих рекомендатель. Тон деловой переписки должен быть выдержанным и вежливым, без всякого напора и претензий. Этим вы очень выделите свою кандидатуру из общей массы соискателей на эту позицию. Вы не представляете, как мало людей пользуется этим приемом. В лучшем случае просят дать обратную связь после того, как им отказали.

Написала я довольно много, но в конце главы вроде бы просится некоторое резюме, и мне почему-то хочется его дать в стилистике мотивации «ОТ» по Риссу¹⁷.

Итак, несколько вещей, которые нельзя делать ни при каких обстоятельствах.

¹⁷ **Мотивация по Риссу** – власть, независимость, любопытство, принятие, порядок, сбережения, честь, идеализм, социальные контакты, семья, общественное положение, мстительность, романтические отношения, насыщение, физическая активность, покой. Таковы 16 базовых желаний. Рисс считает, что мы можем быть мотивированы либо к ним, либо от них, поэтому у нас получается не 16, а 32 фактора.

– Никогда не критикуйте установленный в компании порядок – будь то заполнение анкеты до первого этапа интервью-собеседования или заполнение профессиональных тестов. Будьте уверены, эти этапы формализованы в компании, и вряд ли HR-менеджером, который проводит с вами интервью-собеседование. Вы вправе для себя решить, насколько для вас принципиально важен другой подход, и уже на этом этапе отказаться от собеседования, не конфликтуя при этом.

– Никогда не отвечайте вопросом на вопрос, типа «С какой целью интересуетесь?»

– Никогда не начинайте свой ответ на вопрос рекрутера фразой «Вообще-то, у меня в резюме все подробно изложено». Возникает законный вопрос, зачем вы пришли на интервью-собеседование? Это переговоры, и очень важными нюансами в них являются контакт, партнерская позиция оппонентов, желание прояснять ситуацию друг для друга. В случае ответа на прямой открытый вопрос «Ну, вообще, у меня в резюме все достаточно подробно написано. Вряд ли я расскажу лучше» ответ может быть следующим: «В таком случае читайте с выражением!»

Глава 7

Типы интервью-собеседований

Интервью – одна из форм художественного творчества. Тут не обойтись без фантазии и композиционного мастерства.

(Маргарет Атвуд)

ЦЕЛЬ любого интервью-собеседования – отобрать кандидата, чей профессиональный опыт и компетенции оптимальным образом соотносятся с обязательными критериями на ту или иную позицию внутри компании. И эта цель проходит через все этапы интервью-собеседований, в случае если внутренним регламентом в компании устанавливается этапность отборочных собеседований и вакансии закрываются на конкурсной основе. Никакая другая цель невозможна, потому что в любой коммерческой структуре оценивают результат – успешное закрытие вакансии, но никак не процесс.

Если вы достаточно искусный переговорщик и само по себе интервью-собеседование не вызывает у вас никакого трепета – это уже само по себе здорово! Нужно ли соискателю что-нибудь понимать про виды интервью-собеседований, знание которые дает представление о плане-схеме предстоящей встречи? Думаю, да. В первую очередь для того, чтобы выйти на определенный уровень осознания, может быть, не столь болезненно реагировать на вопросы, вернее так: не воспринимать их как попытку нарушить ваши психологические границы, заступить на ваше личное пространство. Какие, в принципе, бывают виды интервью-собеседований? Я не буду подробно их описывать, на эту тему уже существует довольно много книг. Постараюсь осветить их прожектором из позиции, как будто картины мира соискателя. Для начала, уважаемые соискатели, хотела бы сказать: какое бы интервью-собеседование с вами не проводили – биографическое, ситуационное, проективное, направленное на анализ метапрограмм – скорее всего, оно будет эклектичным и представлять собой мозаику разных вопросов. А ваши ответы – богатейшую симфонию интерпретаций не только слов, поступков и действий, но и смыслов, истинных значений.

Конечно, с вами могут проводить биографическое интервью. Что это такое, вы уже понимаете из названия... Какие могут задавать вопросы? Вам в той или иной форме предложат рассказать о своем опыте работы, о том, где и когда вы его приобретали, какое учебное заведение окончили, почему уходили из тех или иных компаний и т. д. «Почему вы решили поступить именно в этот вуз?»; «Почему вы покинули свое первое место работы, если вы добились там таких успехов?»; «Замужем ли вы?». Подобные вопросы не должны поставить вас в тупик. Что я заметила, проводя тысячи и тысячи интервью-собеседований? Я заметила, что соискателям трудно делать самопрезентацию, когда никто не ведет их вопросами в беседе. В этой самопрезентации мало структуры и последовательности. И в этой

связи наиболее трудным вопросом является просьба: «Расскажите о себе...», частично я коснулась этой темы в предыдущей главе. Для того чтобы сделать убедительную самопрезентацию, помимо знания структуры, необходимо понимание, каким содержанием вы эту структуру наполните:

– Вне зависимости от того, каков был ваш путь в профессию, умейте подчеркнуть, что профессиональное развитие ваше идет от призвания. Рекрутер обязательно оценит ситуацию, когда выбор профессии опирается на ваши ценности. Всегда неуютно слушать признания типа: а что я умею, кроме продаж? А где я еще смогу зарабатывать деньги, кроме как в ...? Даже если это тысячу раз правда и вы занимаетесь тем, чем занимаетесь, только исключительно ради заработка, помните, что на собеседовании не стоит так «обнажаться».

Кстати, если после 30 лет у вас произошла смена профессии, об этом тоже стоит рассказать. Во всяком случае, пунктиром коснуться в разговоре. Психологи утверждают, что это закономерный вираж в жизни. Но внутреннему рекрутеру будет не бесполезно узнать про то, насколько вы осознанно пришли в профессию, насколько мотивированы заниматься любимым делом.

– Прежде чем вы начнете рассказывать о своем профессиональном опыте, поинтересуйтесь, какой этап вашего профессионального развития может быть особенно интересен рекрутеру. Если вас попросят рассказать с самого начала, постарайтесь быть немногословным и выстроить хорошо структурированный рассказ. Следуйте структуре, которую мы рассмотрели в предыдущей главе: задачи, результаты выполнения, достижения, карьерный или функциональный рост, причины увольнения... Если вы можете оцифровать свои результаты, как, например, в продажах, смело делайте это. Цифры, даже приблизительные, дают иллюзию объективных результатов.

– Еще один нюанс, на который непременно нужно обратить внимание: к каждому интервью-собеседованию необходимо готовиться, хотя бы в том смысле, что ракурс, в каком вы будете преподносить свой профессиональный background, необходимо продумывать заранее. Пытайтесь оттолкнуться от сходства тех задач, которые вам предстоит решать у вашего потенциального работодателя, и тех, с какими вы уже сталкивались в других компаниях, может быть, неоднократно. Важно грамотно расставить акценты, при этом понимая, о чем промолчать, а о чем рассказать максимально подробно.

– Калибруйте ход беседы со своим визави. Скуку, незаинтересованность можно считать по невербальным признакам. Как бы блестяще вы ни подготовились к интервью-собеседованию, не бойтесь сломать ход беседы, смело импровизируйте, демонстрируя блестящую коммуникативную компетентность. Иногда даже стоит сказать: «Я заметил, вы заскучали... О каком проекте или периоде работы вам было бы интереснее услышать сейчас?» Нетривиальный неожиданный вопрос может в корне преломить ход беседы, изменить ее тональность.

Очень часто в процессе интервью по компетенциям, да и любом структурированном интервью, применяют методику оценки поведенческих стратегий кандидата с помощью бизнес-кейсов или ситуационного интервью. Обычно для того, чтобы узнать, как вы поведете себя в той или иной ситуации, HR-менеджер формирует кейс. Есть разные варианты классификации кейсов. Мне близка следующая:

- кейсы, проверяющие конкретные навыки;
- кейсы, проверяющие ценности, взгляды, убеждения;
- кейсы, проверяющие какие-то определенные индивидуально-личностные компетенции.

Обычно в основе ситуационной задачи лежат реальные события. Допустим, по роду своей деятельности вам придется решать определенную задачу, и в этом направлении случился как раз какой-то коллапс, его и расскажут, а также попросят предоставить свои варианты решения той или иной задачи. Мы уже неоднократно касались темы вариативности. Вы не знаете, какие у вас будут ресурсы, какие нормы корпоративной культуры могут влиять на решение таких задач внутри компании, какова культура

взаимодействия с другими структурными подразделениями и т. д. Разумеется, в своем ответе невозможно учесть все нюансы, но попытаться представить максимальное количество вариантов решения тем не менее необходимо.

Когда в компании определены приоритеты на ценностном уровне, вас могут проверять на совпадение ценностей. Например, я хочу узнать, что кандидат считает более важным: моментальную коммерческую выгоду или сохранение репутации компании и долгосрочные отношения с клиентами. Тогда бы я предложила к решению кейс, в котором эти две ценности вступали бы в жесточайшее противоречие. Мой кейс звучал бы следующим образом: **«Предположим, у вас на складе есть запасы неликвидной продукции, допустим, стретч-пленки. Вы знаете, что срок годности этой пленки истекает через несколько месяцев. Перед вами поставлена задача: избавиться от неликвидной продукции. Какие варианты решения этой задачи у вас есть?»**

Можно представить разные варианты решения это кейса:

- можно продать и скрыть этот факт (такие ситуации априори возможны);
- можно, сообщив этот факт, продать с большой скидкой.

Я не случайно привожу полярные решения на ценностном уровне. Вы в качестве решений можете предлагать и промежуточные варианты. Я сейчас очень поверхностно касаюсь этой темы: для профессионалов – это очень знакомая методика проведения интервью-собеседований, а для кандидатов – достаточно понимания, что такой метод есть. Ваши ответы будут подвергнуты со стороны рекрутера тщательной интерпретации, которая позволит сделать выводы о ваших профессиональных навыках, убеждениях, ценностях, индивидуально-личностных компетенциях. Итак, вам могут предложить к решению несколько бизнес-кейсов различной классификации. На что следует обращать внимание, предлагая свой вариант решения бизнес-кейса? Мы ведь с вами понимаем, что, не зная особенностей корпоративной культуры, ресурсов, практики решения подобных задач внутри структуры, в которой вы проходите интервью-собеседование, невозможно попасть в «десятку» своим ответом, если только очень повезет. Но проявить максимальную вариативность, причем не спонтанную, но структурированную, очень даже возможно.

В интервью-собеседованиях довольно часто применяются проективные методики. Что такое проекция? **Проекция** – это защитный механизм, при котором субъективное содержание присваивается внешнему объекту. А теперь проще: наша личность фрагментарна, она состоит из многих, пусть даже не слишком узнаваемых нами частей. Есть наши части, которые мы в себе не принимаем. Чем меньше мы узнаем их, тем более мы реагируем, узнавая их в других людях.

Если в бизнес-кейсах вы, по мнению рекрутера, можете давать социально-желательные ответы, то проективные методики меньше рожают связь с вашими мыслями в вашем же представлении. Ну, например, когда вас спрашивают: «Почему люди могут увольняться из компаний?» Нужно понимать, что вы в первую очередь назовете причины увольнений, которые трогают вас, задевают вас, которые неприемлемы в том варианте сотрудничества с работодателем, который вы приняли для себя на ценностном уровне. Мои рекомендации в том случае, если с вами проводят такое интервью, сводятся к следующему: будьте искренни. Если вам задают вопросы как бы из третьей позиции, что могут делать люди в тот или другой момент, знайте, что ваш ответ будет восприниматься рекрутером как ваши собственные убеждения, ценности, установки и мотиваторы...

Какие вопросы задают в случае использования проективных методик?

Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
Почему люди увольняются из компаний?	Мотиваторы, ценности применительно к сотрудничеству с работодателем
Почему одни люди стремятся сделать карьеру, а другие – хотят понятный, очень повторяемый функционал?	Ценности относительно построения карьеры, карьерные амбиции
Какие люди легко строят свою карьеру?	Модель успеха, ценности относительно карьерного роста
Из-за чего чаще всего в компаниях могут возникать конфликты?	Негативный опыт, излюбленные поведенческие стратегии в конфликтных ситуациях
Какой коллектив является наиболее эффективным внутри компании? Какой является оптимальным для людей?	Метапрограмма «Независимый – Лидер – Командный игрок», ценности относительно командного взаимодействия
Каким должен быть идеальный руководитель?	Позиционирование в команде, оптимальный управленческий стиль, ценности касательно взаимодействия с руководителем
В каком случае может быть оправдана ложь?	Ценности относительно искреннего взаимодействия. Возможное допущение обмана
Какие поведенческие стратегии в команде оцениваются как успешные?	Модель успеха, ценности относительно взаимодействия в команде

Какая поведенческая стратегия является успешной, если с вами проводят проективное интервью?

Конечно, следует отвечать из своей карты мира. Это не страшно, приоткрыть свою карту мира, обнаружить свои ценности, определить свои мотиваторы на данный конкретный период вашей жизни. Открытая тактика всегда располагает к вам вашего визави. Внутренний HR проникается к вам доверием, а вы, в свою очередь, озаряете вашу встречу своей харизмой. Такие собеседования обычно бывают очень эффективными с точки зрения результата.

Еще раз: если вам задают такие вопросы, не уточняйте миллион раз, как отвечать на этот вопрос, отвечайте по наитию, от сердца. Готовых рецептов здесь не бывает.

Очень популярным анализом в ходе интервью-собеседования является анализ метапрограмм. Постараюсь коротко, хотя тема очень емкая... Что такое метапрограммы? Это своеобразные фильтры, сортирующие устройства, настроенные поведенческие стратегии, выдающие образ мышления человека. А если проще? Оттолкнемся от названия. Это некое программное обеспечение внутри человека, которое обуславливает ход его мыслей, спектр эмоциональных состояний и поведенческих стратегий. Именно «ход», если мы отталкиваемся от пресуппозиции «Люди – это не существительные, это процессы». А еще проще – сначала было... Именно так. Существуют многочисленные системы отсчета, которые функционируют за пределами нашего сознания, отталкиваясь от них, мы мыслим, проявляем эмоции, разговариваем, реагируем, принимаем решения и т. д. Но вы вполне можете попытаться их осознать.

Какой категоризации подлежат эти фильтры или метапрограммы? Мне известны

следующие категории:

- ментальная (мышление);
- эмоциональная (чувства);
- волевая (выбор/желание);
- реакции (речь, жесты, поведение);
- концептуальная (смысл, убеждения, ценности).

Для понимания телесно-ментальных карт я приведу несколько метапрограмм в каждой категории.

«Ментальные» метапрограммы

Итак, «ментальные» метапрограммы формируют операционную систему обработки информации, позволяют понять паттерны мышления. А если проще, определяют форму наших мыслей.

Метапрограмма «Детальный – Глобальный»

Метапрограмма, позволяющая определять когнитивную стилистику. Люди, тяготеющие к метапрограмме «Детальный», предпочитают иметь дело с конкретными деталями. В их речи всегда много конкретики. В их голове всегда много мелких подробностей и деталей. Таким людям бывает тяжело увидеть всю картину в целом, мыслить масштабно. Но они не испытывают сложностей с детализацией, принимают во внимание все мелкие нюансы. Блестяще выстраивают последовательность.

Речевые маркеры. Много деталей и конкретики в речи: что, кто, когда, где. Описывают ситуацию последовательно: «Затем он сказал... Потом я ответил...»

Люди, тяготеющие к метапрограмме «Глобальный», мыслят масштабно, широко, достаточно абстрактными категориями. Сначала им необходимо увидеть общую картинку, затем можно переходить к обсуждению деталей. Они умеют декомпозировать цель до уровня задач. Как правило, хорошо расставляют приоритеты, но иногда испытывают сложности с детализацией.

Речевые маркеры. Говорят тезисно, сводит детали к минимуму. Мыслит образами.

Пул вопросов для выявления степени выраженности этой метапрограммы у кандидата:

1. Как вам легче воспринимать информацию? Лучше сначала очертить идею в общих чертах или стоит начать с обсуждения деталей?
2. С каким руководителем вам легко работать?
3. Какая степень свободы в принятии решения для вас комфортна?
4. Какая детализация цели для вас приемлема в вашем взаимодействии с руководителем?

Что будут слушать в ваших ответах: сконцентрируются на смысловом содержании речи. Будут обращать внимание на количество деталей в вашей речи и на то, насколько вы тяготеете делать их еще мельче. Иногда в своем ответе кандидат готов уйти к простому пошаговому алгоритму выполнения той или иной задачи. Либо обратят внимание на тезисность вашей речи, насколько вы умеете расставлять приоритеты. Одним, словом будут мерить «масштаб».

Метапрограмма «Сходство – Различие»

И эта метапрограмма относится к ментальной категории. Она достаточно просто определяется выделением тождественного и различного в любом явлении или ситуации. Человек, тяготеющий к сходству, обладает фреймом позитивного оптимизма. Он мыслит более позитивно, способен находить плюсы, склонен к компромиссам. И если в нем и живет внутренний критик, то с ним всегда достаточно просто договориться. Такие люди, как правило, успешны в разрешении конфликтных ситуаций. Им вообще просто найти сходство даже в очень далеких по семантики явлениях – ну, например, полете на Луну и работе в

угольной шахте.

Речевые маркеры: будут слушать соотношение параметров «Сходство – Различие». Много общего; совпадают некоторые параметры; легко проследить общие черты...

Люди, склонные к различию, обладают выраженной внутренней референцией. Им бывает сложно существовать в поле компромисса, поскольку они воспринимают его как поражение. Им сложнее разрешать конфликты, потому что трудно находиться во второй позиции «Я другой», значительно проще воспринимать информацию из первой – «Я сам». В структуре их личности достаточно силен внутренний критик, который не склонен принимать на веру мнения других.

Речевые маркеры: будут слушать соотношение параметров «Сходство – Различие». Если говорить о двух явлениях (неважно, какие параметры сравнения вы зададите), в них наблюдаются следующие различия; они различаются; ну что вы, право, это абсолютно разные вещи... И так далее.

Пул вопросов для выявления степени выраженности этой метапрограммы у кандидата:

1. Сравните ваше предыдущее место работы с тем функционалом, который мы вам предлагаем выполнять у нас в компании...

2. Сравните свое образование со специальностью, в которой вы сейчас делаете карьеру...

3. Сравните рынки B2B и B2C...

Что будут слушать в ваших ответах: речевые обороты, указывающие на тяготение к сходству или различию, соотношение этих же оборотов в вашей речи. Отвечая на вопросы «Сравните...», не забывайте, что метапрограммы – это всего лишь обобщения. Они могут меняться в зависимости от контекста. В нересурсном состоянии или состоянии стресса человек может проявляться несколько иначе, чем в ресурсном состоянии.

Метапрограмма «Репрезентативная система», или VAK¹⁸

И эта метапрограмма родом из ментальной категории. Она позволяет рекрутеру определить, адекватно ли вы используете сенсорные системы – визуальную, аудиальную, кинестетическую, аудиально-дигитальную (система слова, разговора с самим собой) – и какая является доминантой для обработки поступающей к вам информации.

V – обозначает визуальную репрезентацию: виды, картины, образы и т. д.

A – обозначает аудиальную репрезентацию: звуки, громкость, тона, шумы и т. д.

K – обозначает кинестетическую репрезентацию: ощущения, чувства, эмоции и т. д.

Думается, что даже по этим простейшим ощущениям вы уже поняли, что в каждой модальности есть качественные и количественные измерения, которые называются субмодальностями. Тема действительно глубока, но все-таки приведу в качестве примера следующую таблицу.

¹⁸ **VAK** : визуальная – опирающаяся в основном на зрительные образы;

– аудиальная – опирающаяся, в основном, на слуховой канал информации;

– аудиально-тональная – выделяющая, в первую очередь, звуки и тональные последовательности;

– аудиально-дигитальная – выделяющая символы (слова);

– кинестетическая – опирающаяся, в основном, на обонятельный-осязательный канал информации.

Визуальные	Аудальные	Кинестетические
Размер	Источник звука	Где в теле живет эмоция?
Отдаленность	Внутри – снаружи	Размер
Движение – картинка	Ритм	Движение – статика
Цветное – черно-белое	Интонация	Форма Т
Пастельное – яркое	Тональность	активные ощущения
Ассоциированное – диссоциированное	Громкость	Интенсивность
Прозрачное – плотное	Темп	Расслабленное – напряженное
	Моно – стерео	

Визуал. Человек, преимущественно оперирующий визуальными образами, обычно будет говорить быстрее и более высоким голосом. Образы мелькают в голове достаточно быстро, поэтому приходится успевать за ними в речи. Визуалы, как правило, смотрят вверх, когда конструируют или вспоминают образы. Невербалика – движения рук – на уровне головы и шеи. Достаточно активные, обязательно должны иметь перед собой поле для создания своих образов. Нужно пространство между оппонентами.

Аудиал. Как правило, дышит всей грудью, говорит отчетливо, чистым, глубоким голосом. Склонны смотреть из стороны в сторону. Голова слегка наклонена к одному плечу, человек словно прислушивается к чему-то. Такие люди часто любят длинные объяснения, и в диалоге будут возвращаться к волнующей их теме неоднократно, как будто «ходить по кругу». Их манера говорить ритмичная и ровная, без эмоциональных всплесков. Так как «слуховой» канал доставляет информацию последовательно, аудиалы также будут запоминать или «думать» методично, пошагово, последовательно.

Кинестет. Обладает брюшным типом дыхания. Дыхание может изменяться в зависимости от его чувств. Говорит, как правило, медленно, способен делать длинные паузы в разговоре. Особенно когда получает доступ к хранимой в глубине себя информации. Кинестеты любят прикосновения, им нравится близость, поэтому вы можете располагаться на небольшом расстоянии. В принятии решений кинестеты опираются на чувства и телесные ощущения. Если вы хотите к чему-либо побудить кинестета, поймите, что он чувствует.

«Зачем внутреннему HR-у необходимо определять доминирующую репрезентативную систему?» – спросите вы. Эта чрезвычайно интересная и нужная информация, дающая ключ к пониманию поведенческих стратегий кандидата. Это его способ принимать решение и обрабатывать информацию, обучаться и коммуницировать. Мы обычно мыслим, учимся, припоминаем, воспринимаем, разговариваем и ведем себя в соответствии с состоянием, которое определено этими телесно-ментальными картами. А состояние, в котором мы находимся, направляет и расцвечивает обрабатываемую нами информацию.

Для того чтобы определить доминирующую репрезентативную систему, не обязательно задавать какие-то определенные вопросы, достаточно провести лингвистический анализ речи.

Что будут слушать в ваших ответах: будут слушать речевые предикаты¹⁹ и наблюдать невербалику.

Представлю параллельные предикаты различных репрезентативных систем.

¹⁹ **Предикаты** – слова, обозначающие процесс.

Визуальные	Аудальные	Кинестетические
Ясно видеть	Услышать звук	Врубиться
Пересмотреть	Пересказать	Пройтись еще раз
Показывать	Рассказывать	Преподносить
Ослепительный	Пронзительный	Захватывающий
Упускать из виду	Не услышать	Пропустить
Общее мнение	Мыслить в одной тональности	Соприкоснуться
Сиять	Звучать	Быть наполненным
Слепой	Глухой	Бесчувственный

«Эмоциональные» метапрограммы

«Эмоциональные» метапрограммы запускают эмоциональные состояния, формируют оценку на чувственном уровне.

Метапрограмма «Внутренняя референция – Внешняя референция»

Если мы говорим о некой классификации метапрограмм, то «Внутреннюю – Внешнюю референции» мы отнесем к эмоциональной категории. Некие фильтры, которые позволяют сформировать оценочную шкалу. «Почему вы так думаете?» «Просто я знаю... Я так чувствую». Такие речевые обороты выдаст нам кандидат, который в большей степени опирается на свои внутренние ценности, убеждения и стандарты – на то, что считает уместным. Люди с метапрограммой «Внутренняя референция» будут больше доверять себе, своему пониманию: что правильно, а что – нет. Такой сотрудник сам в состоянии оценить свои результаты. Однако следует понимать, людям с крайним проявлением внутренней референции бывает сложно принять обратную связь. Вернее так, она мало что для них значит. Внутри существует барометр, который оценивает градус правильности, корректности, отклонения от курса ценностей и т. д. Есть пул вакансий в компании, на которые рассматривают людей с ярко выраженной внутренней референцией (аудиторы, контролеры, топовые позиции).

Речевые маркеры. «Я так понимаю», «Я сам знаю», «Я в состоянии сам оценить», «Я так чувствую» и т. д.

Внешняя референция выдает человека, нуждающегося в обратной связи. Он будет опираться на оценку или реакцию окружающих – своей референтной группы. Обращение к объективным факторам также свидетельствует о «Внешней референции». Есть спектр вакансий, связанных с клиентской работой, взаимодействием с внутренними и внешними контрагентами, – в этом случае внутренний рекрутер будет ориентироваться на людей, склонных к внешней референции. Это весьма эмпативные люди, которые хороши в выстраивании отношений.

Речевые маркеры. «Я жду обратной связи», «Мне нужна обратная связь, хорошо ли я справился с заданием или нет», «Я могу судить по росту продаж».

Пул вопросов, которыми выявляется эта метапрограмма:

1. Как вы определяете, успешно ли справились с поставленной задачей или нет?
2. Вы хороший руководитель? Почему вы так думаете?
3. Вы легко входите в новую для себя команду? Почему вы так думаете?
4. Как вы определяете, успешно ли прошли переговоры?
5. Как вы считаете, успешна ли ваша карьера? И так далее.

В зависимости от того, как отвечает кандидат, – «сам решаю, сам вижу» (в случае

внутренней референцией), либо же «мне об этом говорят, я неоднократно был лучшим сотрудником, об этом говорят цифры» (в случае с внешней референцией) – более или менее становится понятна выраженность этой метапрограммы у кандидата.

Запомните: вопросы формируются вокруг ключевого запроса: «Как вы это определяете? Почему вы так считаете/думаете?»

Что будут слушать в ваших ответах: речевые паттерны: «Я так думаю/чувствую/знаю», «Мне так говорят, я получаю обратную связь, меня неоднократно выделяли, объективные факторы позволяют мне сделать такие выводы».

Метапрограмма «Активный – Рефлексивный»

Также относится к эмоциональной категории. Активные люди, как правило, быстро принимают решение по поводу поведенческой стратегии. Говорят достаточно быстро. Помните, мы обычно живем так, как говорим! Решительные, инициативные. Больше находятся здесь и сейчас. Спонтанные, могут действовать не подумав. Производят впечатление уверенных в себе людей, способных управлять своей жизнью. Богатый язык тела, жестов, много движений.

Речевые маркеры: отвечают сразу, как только прозвучал вопрос. Будут часто использовать фразы: «Я сделал», «Я принял решение действовать», «Я проявил инициативу».

Люди, тяготеющие к метапрограмме «Рефлексивный», предпочитают обдумать ситуацию, любят взвесить возможные последствия, найти наилучшее решение. Могут проецировать свою реальность на других людей. Могут быть настолько рефлексивными, что не решаться предпринимать какие-либо действия. Темп речи значительно медленнее, чем у людей «активных». Более выверенный и ограниченный, спокойный язык жестов. Иногда проявляют желание «переспать» с идеей, прежде чем принять решение.

Речевые маркеры: выражают потребность подумать. Возможно, проанализировать ситуацию. Отвечают после некоторой паузы. Темп речи медленнее.

Пул вопросов, направленный на выявление степени выраженности этой метапрограммы у кандидата:

1. Вам необходимо открыть филиал компании в другом городе. Ваши действия?
2. Как вы будете набирать персонал себе в команду?
3. Вам необходимо выбрать лучшего поставщика каких-то услуг. Ваши действия?
4. Опишите свой первый рабочий день...
5. Опишите свой самый удачный проект/опыт работы...

Что будут слушать в ваших ответах: форму глаголов в вашей речи – завершенную (Что сделаю? Что сделал?) и незавершенную (Что делаю? Что делал?). Также, какую форму залога – активную, пассивную – вы используете. Всем известно, что форма залога выражает отношение действия к субъекту (производителю действия) и объекту действия (предмету, над которым действие производится). Я сделал... Я принял решение... Мне сказали сделать... Было принято решение. Еще будет важным в определении этой метапрограммы, от какого лица вы ведете повествование. От первого лица: я... Или от первого лица множественного числа: мы... Последний индикатор также позволит определить выраженность метапрограммы «Независимый – Лидер – Командный игрок», о которой я буду говорить ниже.

Лингвистический анализ, а также темп речи позволят рекрутеру определить шкальную величину «Активный – Рефлексивный» у данного конкретного кандидата.

«Волевые» метапрограммы

«Волевые» метапрограммы осветят структуру выбора, возникновения желаний, воли, направленной на достижения целей.

Метапрограмма «Процедуры – Возможности»

В классификации метапрограмм данную мы отнесем к категории выбора. Люди

метапрограммы «Возможности» сконцентрированы на возможностях и вариантах выбора как в жизни, так и в работе. Результат будут показывать только в том случае, когда занимаются интересным для них видом деятельности, когда происходит совпадение корпоративных и внутренних ценностей. Чувство долга, корпоративные нормы, обязательства в данном случае отходят на задний план. Они будут ориентироваться на творческий подход и поиску альтернатив, выполняя ту или иную задачу. Отвечая на вопрос «Почему», говорят в первую очередь о своих ценностях или желаниях...

Речевые маркеры. «Почему вы так поступили?» «Потому что хотел испытать себя». «Потому что это соответствует моим представлениям о поведении честного человека».

Человек «Процедур» сфокусирован на правилах, процедурах, нормах. Сильнейшая мотивация – поступать правильно. Такие люди тяготеют к обязательствам. Как правило, системные, хорошо структурируют свою деятельность, любят следовать нормам и стандартам – неким нравственным ориентирам, которые делают жизнь понятнее и проще. Фокус внимания – скорее на необходимости, на должностовании. Это необходимо сделать. Но отнюдь не на возможностях... На вопрос «Почему» будут описывать «Как это произошло»...

Речевые маркеры. Последовательное описание КАК. «Я должен, необходимо, мне следует...»

Пул вопросов для выявления степени выраженности этой метапрограммы у кандидата:

1. Если вам предложат поддерживать давно существующее направление бизнеса или развивать совершенно новое при прочих равных условиях, что бы вы выбрали?

2. Почему вы выбрали это направление деятельности?

3. Почему вы выбрали предыдущее место работы?

4. Представьте, что вам нужно провести важные переговоры. Как вы будете к ним готовиться?

5. Представьте, что вам необходимо выступить с презентацией на Совете директоров. Как вы будете к ней готовиться?

Что будут слушать в ваших ответах: насколько вы тяготеете к новым, неожиданным для вас вариантам, сколько импровизации вы себе позволяете. Следует ли вы в точности прописанной процедуре или вы готовы предлагать улучшения, развитие и творческий подход после анализа ситуации.

Метапрограмма «Мотивация “К” – Мотивация “ОТ”»

Эта метапрограмма относится к «волевой» категории. Движение «К» позволяют увидеть человека, ориентированного на цель. В основе его мотивации – его цели и ценности. Говорят и мыслят утвердительно.

Речевые маркеры: утвердительные фразы о том, что хотят, чего будут добиваться, что важно, какие возможности получат.

Движение «ОТ» характеризуется ориентацией на проблему. В основе мотивации то, чего хотят избежать, а это наш негативный опыт; страхи, от которых мы хотим убежать.

Речевые маркеры: избежать, не иметь, убежать от, частица «не»... стабильность, безопасность.

Пул вопросов для выявления степени выраженности этой метапрограммы у кандидата:

1. Какие критерии в поиске работы для вас важны?

2. Почему мотиватор «стабильность» (либо любой другой, который называет кандидат) – это важно для вас?

3. Что для вас важно в работе?

4. Что даст вам работа в компании-производителе (либо любой другой мотиватор, который называет кандидат)?

Что будут слушать в ваших ответах: сконцентрируются на фигурах речи. Если

кандидат говорит и мыслит утвердительно: «Я хочу достичь... мне это позволит... в результате я получу...», в фокусе его внимания цели и ценности. Ценность – это то, что принято человеком однозначно, что вдохновляет и мотивирует, что он не проецирует на других людей. Если же в речи кандидата звучат фразы типа: «Тогда я не буду переживать... я избавлюсь от чувства беспокойства... у меня появится возможность избежать...», в этом случае ракурс внимания смещен на проблему, на страхи, на тревогу, на те внутренние образы и состояния, которые необходимо избежать.

Причем я хочу подчеркнуть: нет ничего плохого ни в том, ни в другом направлении мотивации. Каждое из них может быть очень мощно заряжено и способно довольно сильно помогать направленно действовать. Но если мотивацию «К» я сравнила бы с векторным направленным движением стрелы – только к цели, до победного, до полного и бесповоротного ее достижения, то мотивацию «ОТ» – с движением мятника. Как только «НЕ» ослабевает в реальности (ну, например, «не быть толстым»), мотивация худеть ослабевает, как только человек набирает вес, мотивация «не быть толстым» вновь становится чрезвычайно острой, и вновь возникает желание действовать.

Метапрограммы «реакций»

Метапрограммы «реакций» позволяют определить, что мы продуцируем, как выражаем себя в речи, жестах, поведении, поступках.

Метапрограмма «Процесс – Результат»

Эта метапрограмма в большей степени показывает нам способы реагирования, а значит, относится к коммуникативной категории. Люди, ориентированные на процесс, не любят планировать свою деятельность. Им важно, чтобы все возможности оставались открытыми. Ну, а открытые возможности диктуют импровизацию, меняющиеся планы. Однако им бывает сложно доводить планы до конца. Всегда интереснее заняться новой идеей.

Речевые маркеры. Все проекты в речи открыты. Это становится возможным за счет использования в речи глаголов несовершенной формы. Глаголы несовершенного вида обозначают длительные или повторяющиеся действия, без указания на их завершенность. В неопределенной форме они отвечают на вопрос «что делать?». Например: петь, кипеть, бежать, мечтать, перечитывать, подпрыгивать.

Прошедшее время	Настоящее время	Будущее сложное время
Что делали? Что делал? Что делала? Что делало?	Что делают? Что делаем? Что делает?	Что будут делать? Что буду делать?
Бежали, прыгал, искала, заходило.	Загорают, строим, подтягивается, покупаю.	Будут прыгать, буду смеяться, будем слушать, будет танцевать.

Люди, нацеленные на результат, любят структурировать, планировать, могут успешно декомпозировать цель. Для них очень важно добиться результата. Им сложно прекратить работу, пока они не выполнят задачу на все 100 %. Стремление добиться результата заставляет их игнорировать новые возможности. Более последовательные в своих действиях.

Речевые маркеры. В смысловом контексте человек будет ориентироваться на результат, будет рассказывать о четком планировании. В его речи будут звучать глаголы совершенного вида. Они указывают на завершенность действия, его результат, конец действия или его начало. В неопределенной форме они отвечают на вопрос «что сделать?». Например: добежать, купить, зазвенеть, построить, запеть.

Прошедшее время	Будущее простое время
Что сделали? Что сделала? Что сделал? Что сделало?	Что сделают? Что сделаю? Что сделает?
Подбежали, увидела, нашел, вошло.	Выйдут, куплю, доплывет, посчитаем.

Пул вопросов для выявления степени выраженности этой метапрограммы у кандидата:

1. Что вам нужно для того, чтобы успешно пройти испытательный срок?
2. Как бы вы определили, что такое успешный... (название должности: руководитель, менеджер по продажам и т. д.)?
3. Что вам больше всего нравится в вашей работе?
4. Опишите свой самый удачный проект/опыт работы...

Что будут слушать в ваших ответах: глаголы совершенного и несовершенного вида в вашей речи. Любой HR, который использует эту технологию в процессе проведения интервью-собеседований, обладает полифоническим слушанием: умеет не терять смысловую нить и одновременно проводить лингвистический анализ речи.

Также будут акцентировать свое внимание на смысловом аспекте вашей речи. Сколько в вашем рассказе процесса, а сколько результата. Например, в приведенном ниже примере я специально сделала акцент на семантическом аспекте информации. Итак: «Почему вы увлекаетесь кулинарией?»

Вариант 1. Я очень люблю экспериментировать по поводу новых блюд. Добавлять новые ингредиенты. В этом занятии для меня много творчества. И когда я завершаю приготовление очередного шедевра, мне нравится, когда моя семья и друзья садятся за большой, хорошо сервированный стол и вкушают плоды моего труда и фантазии. А потом у всех остаются приятные воспоминания о проведенном вместе времени, приятное послевкусие в прямом смысле этого слова.

Вариант 2. Мне нравится сам процесс. Я люблю видеть чистый стол, с выложенными на него группами продуктов, люблю чувствовать аромат приготавливаемого мною блюда, люблю улавливать звон посуды во время сервировки стола и жить предвкушением прихода гостей, которых мы все обычно рады видеть. В этом процессе для меня есть и волшебство, и таинство, и особый смысл...

Если вы сравните эти варианты, вы непременно обратите внимание на то, как по-разному они «звучат» и в смысловом, и в лингвистическом наполнении.

Метапрограмма «Независимый – Лидер – Командный игрок»

Эта метапрограмма также относится к коммуникативной категории и влияет на наше реагирование. Обычно эту метапрограмму принято излагать в другой последовательности: «Независимый (или Одиночка) – Командный игрок – Лидер (или Менеджер)». Я вижу это несколько иначе: если мы графически попытаемся изобразить эту метапрограмму на отрезке, лидерство я бы расположила где-то посередине между крайними состояниями «Я» и «Мы».



Три основных составляющих характеристики лидерства – направляющий образ, страсть, цельность – позволяют объединять харизматическую и архитектурную роли, влиять на эмоции людей, воодушевлять и вести за собой.

Независимый – такой человек предпочитает работать самостоятельно. Ему бывает не столько сложно работать с другими людьми (это мало имеет отношения к социализации),

сколько делить ответственность с другими людьми. Либо позволять, чтобы результат его работы зависел в том числе и от результата других людей – членов команды. В этой ситуации непременно возникает конфликт интересов. Людям, с ярко выраженным креном в сторону «Независимый» эффективней работать самостоятельно, отвечая целиком и полностью за свою часть проекта или задания, с четко очерченными границами ответственности. Они по-настоящему могут наслаждаться работой в одиночестве (имеется в виду физическое одиночество: удаленно, в отдельном кабинете), почти всегда раздражаясь в ситуации open space.

Речевые маркеры Независимого: говорят только от первого лица: «Я, меня, моя зона ответственности, я добился, я работал над проектом...» При описании ситуации команда также не присутствует в ней: «Я работал в регионе, за компьютером» и т. д.

Лидер – такой человек любит работать в команде, но занимать в ней лидирующую позицию. Как правило, лидеры – хорошие руководители, потому что принимают на себя ответственность за общий результат даже в случае провала, за социализацию каждого индивида в команде, не боятся конкуренции.

Речевые маркеры Лидера: говорят от первого лица «Я», но в рассказе присутствуют другие люди, за которых интервьюируемый несет ответственность. Например, ситуация с обучением продажам, продукту и т. д. – в процесс вовлечены другие, но кандидат несет за ответственность за результат.

Командный игрок – такой кандидат предпочитают быть частью команды. Наиболее эффективен в ситуациях, когда члены команды разделяют ответственность за выполнение совместных проектов, задач. Командные игроки предпочитают совместно принимать решения, разделяя ответственность с другими участниками процесса.

Речевые маркеры Командного игрока: ведут рассказ от «мы», «нас», «наша ответственность». «Мы подготовили отличную презентацию... Мы перевыполнили план... Мы достигли цели... Мы отлично сработали в команде...» и т. д.

Пул вопросов для выявления степени выраженности этой метапрограммы у кандидата:

1. Расскажите о рабочей ситуации, в которой вы чувствовали себя успешным...
2. Расскажите о самом успешном вашем проекте...
3. Расскажите о самом удачном периоде работы в вашей жизни...
4. Опишите свой опыт на предыдущем месте работы...

Что будут слушать в ваших ответах: от какого лица вы ведете повествование. Вы можете рассказывать, по сути, о любом событии, но то, сколько в этом результате вашего личного вклада и в каком отношении к командной работе он интерпретируется вами, и расскажет HR-менеджеру о выраженности этой метапрограммы в вашем персональном программном обеспечении.

Ее выраженность поможет HR-у определить, какова стилистика менеджмента, поведенческие стратегии в работе в команде для того, чтобы в большей степени понимать, какие рабочие ситуации будут являться выходом из зоны комфорта. Эта метапрограмма очень важна при социализации в команде, и любой профессиональный HR знает это лучше, чем кто-либо другой.

При этом прошу помнить, если у кандидата в большей степени выражена метапрограмма «Независимый», это вовсе не означает, что он конфликтный. И эта реплика уже в большей степени относится к моим коллегам по цеху. «Независимый» будет испытывать явную демотивацию, если его поместить в ситуации, когда он вынужден будет зависеть от принятия решения другим членом команды. Там, где удельная доля его участия в принятии решения невелика, поскольку он всегда имеет свое независимое мнение. Еще более дискомфортная ситуация, когда его результат зависит от чьего-либо результата, на который он не может повлиять.

«Концептуальные» метапрограммы

«Концептуальные» метапрограммы формируют нашу самооценку, самоощущение, ощущение времени.

Метапрограмма «Сортировка времени»: Прошлое – Настоящее – Будущее

Эта метапрограмма позволяет прикоснуться к концептуальной карте вашего мира и указывает на отношение кандидата к линии времени. Поскольку мы можем разграничивать события, которые уже произошли, происходят и скоро произойдут, мы определяем три временных области на линии времени: прошлое – настоящее – будущее. Вернее даже на какое из времен направлено внимание кандидата, на какое он закодирован, как на доминантное, при извлечении.

Человек прошлого. Скорее всего скажет: «Я здесь, в этой точке развития, потому что со мной в прошлом происходили такие события...»

Фокус внимания будет направлен в прошлое. В структуре этой личности много Ид – внутреннего ребенка. Такие люди много времени проводят в размышлениях о прошлом: о том, что они пережили, что с ними происходило. Они очень трепетно относятся к традициям, для них большую роль играет история. Очень часто именно травма держит человека в прошлом, потому что он пытается завершить гештальт²⁰, или иначе – завершить событие, которое травмировало.

Человек настоящего. Расскажет: «Я сейчас здесь – в этой точке развития, потому что сейчас, в данный конкретный момент, мне это интересно!» Такие люди, как правило, трудно строят планы на будущее, они могут видеть только не слишком отдаленную перспективу. Ориентированы, конечно, на свои чувства, на то, как они выражают себя в данный конкретный момент.

Человек будущего. Обязательно будет рассказывать о целях. Структура речи будет строиться следующим образом: «Я здесь, в этой точке развития, потому что хотел бы, чтобы в будущем...». Эти люди живут в «будущем», словно проецируя свое сознание на будущее. Они все время хотят предугадать будущее и оказаться в «завтрашнем» дне. Такие люди могут много беспокоиться о будущих событиях.

Вы можете подумать, зачем так усложнять процесс интервью-собеседования, – такой безопасный и простой, на первый взгляд. Хочу поделиться с вами своим наблюдением: мы все равно хотим «читать» людей. И если мы не владеем какими-то инструментами, мы обязательно будем заниматься интерпретацией ответов, так или иначе додумывая, домысливая, подчас, придумывая за кандидатов. Любая интерпретация все равно происходит из нашей карты мира – наших убеждений, интроектов, проекций, ценностей. В любом случае, «читая» человека, мы делаем это со стороны событий нашей жизни, наших смыслов, чувств и эмоций. Именно поэтому любые интерпретации всегда несовершенны и недостоверны. Нам кажется, что мы ухватили главную нить, что мы поняли, в чем «фишка», но это все равно только наши предположения, и, увы, они бывают очень далеки от истины. В своей практике я часто сталкиваюсь с ситуациями, когда ответы соискателей активно интерпретируются. Вы даже представить себе не можете, по каким фразам – отдельно-живущим, вырванным из контекста – делают выводы о целых фрагментах опыта, о ценностях и карте мотиваторов кандидата. Я не перестаю этому удивляться. Конечно, искусство понимания людей посредством чтения их паттернов тоже несовершенно. Во многом результат будет завить от ментально-эмоционального состояния человека в данный конкретный момент, но по крайней мере этот метод во многом позволяет уйти от субъективизма.

Хочу представить вам один из любимых мной инструментов рекрутмента –

²⁰ **Гештальт** – Гештáлт-психоло́гия (от немецкого Gestalt – личность, образ, форма) – школа психологии начала XX века. Основана Максом Вертгеймером в 1912 году.

структурированное интервью по компетенциям. Что такое компетенции? И чем они отличаются от компетентности? Компетентность – наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области. А компетенция (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) – способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода. Мне как профессиональному рекрутеру всегда интересна возможность построения структуры в интервью-собеседовании, некая заданность в пуле компетенций.

Для выявления уровня выраженности тех или иных компетенций можно использовать разные методики и инструменты, о которых я уже рассказывала в этой главе:

- проективные методики;
- профессиональные и психологические тесты;
- кейсы для анализа;
- письменные задания (эссе на тему);
- групповые дискуссии;
- деловые и ролевые игры.

Я вижу, что в среде профессионалов не так распространен этот метод проведения интервью-собеседования. Он требует определенного временного ресурса и профессиональных компетенций. Это касается не только выбора применяемых методик: ведь нужно понять, какие поведенческие индикаторы мы меряем теми или иными кейсами, вопросами, тестами, ролевыми играми. Нужна некоторая профессиональная подготовка для того, чтобы измерять, интерпретировать ответы, предложенные варианты решения или поведенческие стратегии.

И в этом конкретном случае профессионалам, я думаю, поможет модель STAR:

S (situation) – ситуация

T (target) – цель

A (action) – действие

R (result) – результат

Как правило, соискатель редко когда ведет рассказ по этой структуре. И тогда, уважаемые соискатели, вам могут задавать уточняющие вопросы.

Модель	Уточняющие вопросы
S (situation)	Какова была первоначальная ситуация? От кого зависели выход из этой проблемной ситуации? Что происходило внутри этой ситуации? Каковы были проблемные точки?
T (target)	Какую цель вы перед собой ставили? Кому принадлежала идея выхода из проблемной ситуации? Если это была командная работа, каким был ваш вклад в развитие этой ситуации?
A (action)	С чего вы начали? Был ли у вас план действий? С какими сложностями столкнулись? Что конкретно сделали?
R (result)	Какие конкретные результаты были получены? К чему это привело?

Как правило, хороший STAR-пример дает информацию сразу по нескольким поведенческим индикаторам в кластере компетенций. Лучшей модели, на мой взгляд, пока еще не придумали. Снимайте более тщательно скрупулезно, дорогие коллеги, примеры

поведенческих стратегий. Конечно, внутри любой структуры эта методика опирается на профили компетенций, разработанные для каждой должности с учетом стратегических целей компании и ценностей, которые населяют ее корпоративную культуру. А вы, уважаемые соискатели, можете ознакомиться со списком вопросов и кейсов, которые могут использоваться в структурированном интервью по компетенциям. Весьма приблизительным, нужно сказать, поскольку для каждой позиции внутри компании они могут разрабатываться индивидуально, но тем не менее:

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ Поведенческие индикаторы	Способ диагностики: бизнес-кейсы, проективные вопросы, открытые вопросы...
Линейные руководители Описание: способность точно формулировать задачи и ставить адекватные сроки их исполнения, умение распределять обязанности и контролировать процесс и результат.	Что является первостепенным пунктом при планировании? Что важно помнить при составлении плана? Как вы определяете, срочная ли задача или ее решение можно отнести на более поздний срок?
1. Координирует продажи вверенного ему подразделения.	Как вы определяете, насколько успешно вы сработали в истекшем месяце? На какие показатели ориентируетесь?
2. Владеет в полной мере функцией контроля: мониторит деятельность исполнителей, контролирует корректное исполнение бизнес-задач.	Какую роль в достижении бизнес-результатов играет _____ (наименование должности)? Опишите максимально подробно.
3. Планирует деятельность вверенного	Какие цели вы ставите для себя на ближайший год? Насколько эти цели сложны для вас? Какие трудности вы можете предвидеть? Что может помешать реализации ваших планов?

ему подразделения.	Приведите пример ситуации, когда вам удалось успешно выполнить какую-либо сложную или срочную работу вопреки имеющимся проблемам (недостаток времени, информации, невыполнение задач другими сотрудниками). За счет чего вы добились успеха? Что помогло вам в решении возникших проблем?
4. Обучает сотрудников вверенного ему подразделения.	
5. Владеет функцией краткосрочного, среднесрочного, стратегического планирования.	
КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ Поведенческие индикаторы	Способ диагностики: бизнес-кейсы, проективные вопросы, открытые вопросы...
Описание: харизма, умение отвечать за коллективный результат, делегировать полномочия, осуществлять контролирующие функции, готовность к непопулярным решениям.	Кейс: ваш очень успешный сотрудник говорит, что устал, что работать ему не интересно. Предложите как можно больше вариантов для его удержания и мотивации.
1. Отсутствует страх перед профессионально сильными коллегами/подчиненными.	Кейс: представьте, что у вас есть два кандидата на выбор на открытую вакансию. Один более опытен, но вы понимаете, что у него есть определенные личностные недостатки, а другой – личностно практически идеально подходит, но его придется учить профессионально (это отнимет у вас много времени). Какой будет ваш выбор?
2. Является экспертом или отличным управленцем.	
3. Умеет организовать работу других.	Кейс: представьте себе, что ваш подчиненный неправильно общается с Заказчиком, предъявляющим обоснованные претензии по срокам реагирования на проблему. Я – этот подчиненный, объясните мне, как правильно взаимодействовать с таким Заказчиком.
4. Готов отвечать за коллективный результат даже в случае провала.	Кого вы можете назвать своей командой? Что вы как член команды делаете для того, чтобы работа команды была эффективной? Приведите пример.
5. Готов к непопулярным решениям.	Что для вас «командный дух» и что вы предпринимаете для его поддержания и укрепления в своей команде? Расскажите на примере конкретных действий.
6. Предпочитает общий результат личному.	Опишите конкретную профессиональную ситуацию, когда вы делегировали своему подчиненному определенное задание. Каков алгоритм правильной постановки задачи вашему подчиненному? Расскажите, как правильно организовать контроль выполнения поручения своим подчиненным? Приведите конкретный пример из вашей жизни, когда вы несли ответственность за принятое вами управленческое решение.

Приведите пример из вашей жизни, когда вы несли управленческую ответственность за неправильные действия своих подчиненных. Приведите конкретный пример из вашего профессионального опыта, когда вам трудно и сложно давалось принятие управленческого решения.

Кейс: ваш непосредственный руководитель попросил вас принять на работу в ваш отдел сына партнера. Вас изначально смутила эта ситуация, но отказать своему боссу вы не смогли. Поскольку это был вчерашний студент, вы приняли решение обучать его с нуля. Особого рвения в работе он не проявлял. За полгода основным качественным навыком, который приобрел новый сотрудник, стало знание первичной документации. Также он освоил продуктовый портфель компании. Примерно в это время через полгода вас вызывает ваш непосредственный руководитель и просит назначить этого сотрудника на должность ведущего специалиста отдела продаж, которое стало вакантно из-за ухода в декретный отпуск одной из ваших подчиненных. Как, по вашему мнению, вы можете разрешить эту ситуацию? как вы поступите?

НАВЫКИ ДЕЛОВОГО ПИСЬМА	
Поведенческие индикаторы	Способ диагностики: письменный кейс...
Без учета специализации	
Описание: владение навыками делового письма, практическим опытом письменных бизнес-коммуникаций, умение грамотно излагать свою мысль в письменном виде.	
1. Грамотная письменная речь.	
2. Содержательное изложение идей в письменном виде.	
ИНДИВИДУАЛЬНО-ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ	
Поведенческие индикаторы	Способ диагностики: бизнес-кейсы, проективные вопросы, открытые вопросы...
Линейные руководители	Расскажите мне о том, как вы переоценили или недооценили важность чего-либо (важность какой-либо детали) при выполнении тактической задачи...
Описание: анализ проблемной ситуации с различных точек зрения, принятие решений на основе объективных и разумных критериев, последовательное воплощение решений.	Представим, что вам по наследству досталась проблемная ситуация в отделе... Как вы будете диагностировать проблему, опишите алгоритм ваших действий.
1. Способен принимать взвешенные эффективные решения в ситуации	Представьте ситуацию, когда у вас возникла проблемная ситуация с клиентом. Он жалуется,

неопределенности, в режиме ограниченного временного ресурса.	что вы поставляете продукт недолжного качества. Как вы будете решать эту проблему?
2. Владеет развитыми навыками анализа проблемных ситуаций.	
3. Способен работать в режиме многозадачности.	Кейс: вы провели на складе у клиента, в котором очень заинтересованы, тестовые испытания (транспортный тест), но с отрицательным результатом. Клиент отказывается подписывать с вами договор, хотя до этого момента вы успешно продемонстрировали продукт и показали на тестовом испытании значительную экономию в материале и, как следствие, в деньгах.
4. Рефлексивен, отделяет собственные предпочтения и интересы ситуации, компании, процесса.	Назовите возможные причины отрицательного результата логистического теста. Предложите варианты развития ситуации.
ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ Поведенческие индикаторы	Способ диагностики: бизнес-кейсы, проективные вопросы, открытые вопросы...
Без учета специализации Описание: грамотная устная речь, владение эмоционально-выразительными речевыми средствами.	Вы проводите переговоры с клиентом. Как вы понимаете, по каким признакам, что за человеком перед вами? Как он принимает решения? На основании чего делает выводы?
1. Умеет грамотно строить вербальную коммуникацию.	Продайте мне что-нибудь... Ваш метод работы с возражениями...
2. Владеет навыками убеждения и влияния.	Проиллюстрируйте это примерами.
3. Демонстрирует уверенность в правильности своих идей.	Приведите пример, когда вам удалось преломить ход переговоров и настоять на своем...
4. Лоббирует интересы компании: транслирует на сотрудников компании логику, принципы и идеи развития компании.	Кейс: сотрудник отдела продаж, которым вы руководите, уже месяц не может освоить систему CRM. Внедрение этой системы на данном этапе развития компании является чрезвычайно важной задачей. Руководством компании было принято решение провести специализированный тренинг от производителя. В будний день проведение тренинга невозможно, потому что это приведет к остановке всего отдела. Несколько сотрудников вашего отдела категорически отказываются выходить в выходной день для проведения обучения.
5. Является для сотрудников компании примером изменений, которые проводит в жизнь своей работой.	Назовите причины такого поведения этих сотрудников. Как мотивировать этих сотрудников выйти на работу в выходной день? Предложите несколько вариантов выхода из этой ситуации...

САМОРЕГУЛЯЦИЯ И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ Поведенческие индикаторы	Способ диагностики: бизнес-кейсы, проективные вопросы, открытые вопросы...
<p>Без учета специализации</p> <p>Описание: способность уверенно выражать собственное мнение и противостоять групповому давлению; умение извлекать из ошибок опыт, вместо того, чтобы винить внешние обстоятельства, впадать в самобичевание или вообще ничего не делать. Способность видеть и понимать разные точки зрения.</p>	<p>Расскажите мне о том, как вы чувствовали неудовлетворенность от собственного поведения...</p> <p>Расскажите мне о том, как вы эффективно выполнили работу независимо от давления, оказанного на вас?</p>
<p>1. Способен работать под прессом внешних факторов (например, временных ограничений), умеет сохранять самоконтроль в стрессовых ситуациях.</p>	<p>Расскажите, пожалуйста, о том, как с вами проводили жесткие переговоры. Остались ли вы довольны своим поведением в данной ситуации?</p>
<p>2. Гибок в решении проблем, готов находить компромиссы и взаимовыгодные</p>	

и», а не только «или – или».	
3. Может противостоять групповому давлению, конфронтировать, оставаясь нейтральным (не конфликтуя).	
КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ Поведенческие индикаторы	Способ диагностики: бизнес-кейсы, проективные вопросы, открытые вопросы...
Без учета специализации Описание: представления о компании как о долгосрочном работодателе, знание особенностей работы компании, ориентация на корпоративные ценности и следование нормам и правилам поведения, принятым в компании.	Расскажите мне о том, как вы представили успешное комплексное решение задачи или проекта... Какой опыт, нужный для дальнейшего развития вашей карьеры, вы рассчитываете приобрести в нашей компании?
1. Демонстрирует поведение, соответствующее ценностям компании. Принимает решения и действует, исходя из интересов компании.	Как вы планируете/или видите свое развитие в компании? Чем вам интересна эта позиция?
2. Проявляет заинтересованность и энтузиазм по отношению к возможностям и перспективам развития компании и ее бренда.	Что вы принесете в нашу компанию? Что, по вашему мнению, даст вам компания?
3. Планирует свое развитие в компании в долгосрочной перспективе.	

ОРИЕНТАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ Поведенческие индикаторы	Способ диагностики: бизнес-кейсы, проективные вопросы, открытые вопросы...
Без учета специализации Описание: выполнение установленных стандартов качества, настойчивость в достижении целей и при решении возникающих в ходе работы проблем, оптимальное использование имеющихся ресурсов (материальных и временных) для получения наилучшего результата.	<p>Расскажите о самом вашем удачном проекте/рабочей ситуации/периоде работы?</p> <p>Назовите три плюса и три минуса высокого уровня планки целей.</p> <p>Почему одни считают, что всегда нужно добиваться максимума, а другие предпочитают прогнозируемый результат?</p>
1. Концентрируется на поиске решения, а не на проблеме или собственной позиции.	Планируете ли вы повышать свою квалификацию? Чему именно планируете обучаться?
2. Поддерживает уровень работоспособности и внутренней мотивации, необходимый для реализации целей и задач.	<p>Если бы у вас была возможность, какое высшее образование вы бы сейчас получили? Почему?</p> <p>Кем себя видите через 3 года и 7 лет? Почему?</p>
3. Испытывает потребность в победах, достижениях, заинтересован в успехах отдела и компании в целом.	<p>Опишите ситуацию, когда вам не удалось достичь поставленной цели в профессиональной деятельности? В чем причины неуспеха?</p> <p>За счет каких собственных качеств вы, как правило, достигаете намеченной цели?</p> <p>Что вас может «выбить из колеи», когда вы работаете над реализацией цели? Приведите пример...</p>

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ Поведенческие индикаторы	Способ диагностики: бизнес-кейсы, проективные вопросы, открытые вопросы...
Линейные руководители	Расскажите мне о том, как вы убедили своих коллег работать по вашей схеме/в своей правоте?
Описание: Способность убеждать окружающих, владение навыками ведения дискуссии и стремление выявить в потребности и желания других.	Расскажите мне о том, как вы разрешили конфликтную ситуацию с клиентом...
1. Обладает компетенцией влияния.	Опишите идеальное с вашей точки зрения место работы...
2. Умеет быть аргументированным в споре, в решении конфликтной ситуации.	Кого вы можете назвать своей командой? Что вы, как член команды, делаете для того, чтобы работа команды была эффективной? Приведите пример.
3. Умеет строить любые переговоры в соответствии со стратегией win-win (выиграл – выиграл).	Приведите пример того, как вы работали над решением общей командной задачи. Как было организовано взаимодействие? Какие функции в команде вы выполняли? Какие сложности возникали в процессе совместной работе? Какие действия вы предпринимали для их разрешения? Каков был результат?
4. Предупреждает и разрешает конфликты, ищет взаимовыгодные решения.	Бывает ли так, что ваши интересы вступают в противоречие с интересами вашей команды? Опишите такую ситуацию. Какова была ваша цель? Как вы действовали? Каким образом разрешилась ситуация? Бывает ли так, что коллеги обращаются к вам за помощью? Как вы поступаете? Приведите пример. Как это отражается на вашей собственной деятельности?

ЛИДЕРСТВО Поведенческие индикаторы	Способ диагностики: бизнес-кейсы, проективные вопросы, открытые вопросы...
Линейные руководители	Расскажите о том, как вы должны были приспособиться к сложной коммуникационной ситуации/сложным переговорам/сложному взаимодействию?
Описание: Энтузиазм, воодушевление других своими идеями, способность завоевать репутацию признанного лидера в коллективе.	Расскажите о том, как вы использовали свои личностные качества для достижения цели?
1. Готов и способен учить других.	Благодаря каким качествам вы добиваетесь лидерской позиции?
2. Оказывает поддержку в развитии, вселяет уверенность коллегам в их возможности и способности.	Какие качества вам необходимо развивать, чтобы стать лидером? Приведите пример из вашей профессиональной деятельности, когда вы были в роли лидера? Что вы делаете, чтобы выполнять роль лидера?
3. Вовлекает коллег в разработку и постановку целей и задач. Вдохновляет, мотивирует на их реализацию.	

Процедура ассесмент-центр имеет некоторые общие черты с интервью по компетенциям, но также и свои нюансы, инструменты. Вне всякого сомнения, она требует более продолжительного временного ресурса для проведения. Это затратная процедура, поэтому, как правило, она разрабатывается в компании под какие-то конкретные цели. При подборе ассесмент применяют в том случае, если кандидат претендует на высокую управленческую позицию, поскольку в данном случае цена ошибки при выборе руководителя такого уровня бывает довольно высока. Фундаментом ассесмента является, конечно же, модель компетенций. А потом уже работа по подготовке ассесмента строится по следующей схеме:

- матрицы упражнений, включающие в себя перечень оцениваемых компетенций и поведенческих индикаторов;
- бланки для наблюдателей с компетенциями и индикаторами, расписанные под конкретные упражнения;
- графики наблюдения, описывающие, кто из ассессоров, в какой последовательности, за каким участником ведет наблюдение;
- сценарий и инструкции для ведущего с предполагаемыми упражнениями и регламентом проведения упражнений;
- инструкции и раздаточные материалы для участников.

Что касается этапов проведения ассесмента, они, как правило, представлены двумя частями:

- проведение упражнений, ролевых игр, тестирование участников;
- сессия ассессоров (сведение оценок, интегральный вариант оценки).

Конечно, если вы принимаете участие в этой процедуре как соискатель, вас должны предупредить об этом заблаговременно, для того чтобы вы смогли принять участие во всех упражнениях. Обычно ассесмент может длиться в течение дня с небольшими перерывами. Если ассесмент подготовлен профессионально, вам будет интересно следовать логике процесса, тем более что принцип, структуру и цели я вам приоткрыла. Если вам предлагают пройти ассесмент в качестве финального этапа интервью-собеседования, к этой процедуре, вне всякого сомнения, следует подготовиться психологически. Потратьте достаточное количество времени на то, чтобы узнать все о компании на ключевую позицию, в которой вы претендуете. У вас обязательно должна быть готова самопрезентация. Можно также попробовать пройти пробные тесты, часть из которых выложена в Интернете. Сложнее, пожалуй, подготовиться к деловым играм. Вспомните недавние события на прошлом месте работы, когда вам приходилось отстаивать свою точку зрения. Какая поведенческая стратегия в тот момент позволила вам быть успешным? В процессе деловой игры не зажимайтесь, вам следует продемонстрировать свои деловые качества. От вашей активной позиции зависит такая малость, как приглашение на работу от компании своей мечты.

А я продолжаю вас вооружать знаниями об этой процедуре.

Итак, на основе профиля компетенций готовится матрица упражнений и ролевых игр:

Компетенции Рольевые игры	Коман- до- обра- зова- ние	Оппо- зит- ный счет	Конф- ликт	Рабо- чая пят- ница	Пре- зен- та- ция
Профессиональные знания и умения					
Планирование и организация процессов					
Компетенции руководителя					
Навыки делового письма					
Аналитическое мышление					
Влияние на людей					
Саморегуляция и личная эффективность					
Вовлеченность					
Ориентация на достижение					
Взаимодействие					
Лидерство					

Она дает возможность видеть, с помощью каких деловых игр и упражнений какие поведенческие индикаторы мы оцениваем. Каждая деловая игра объединена общим сюжетом с целью вовлечь некоторое количество участников в процесс. Недостающая информация по уровню проявления поведенческих индикаторов проявляется в ходе структурированного интервью по компетенциям.

Я предлагаю на основании одной из деловых игр, например «Командообразование», проиллюстрировать последовательность проведения ассесмента.

Инструкция для ведущего ассесмент-центра .

Этапы деловой игры	Наблюдаемые компетенции	Время проведения
Деловая игра «Командообразование»	Работа в команде. Компетенции руководителя.	Общая продолжительность деловой игры 45 мин.
Групповая работа. Участники обсуждают предложенную ситуацию.		30 мин.
Выступление участников		10 мин.
Работа наблюдателей		5 мин.

Этапы деловой игры: каждый участник получает свою инструкцию.

Сценарий деловой игры: вы назначены региональным управляющим над сетью филиалов и выезжаете в один из них для аудита. В данный момент ситуация, складывающаяся в филиале, конфликтна. Руководителем филиала назначен сотрудник, который начинал свою карьеру в компании в качестве менеджера по продажам. Карьеру сделал достаточно стремительно, показав результаты в персональных продажах. Но

компетенций руководителя – явно недостаточно. В результате он не может достаточно мотивировать к работе в команде с ним сильных менеджеров. Команда разбегается. HR-отдел не может подобрать в команду сильных руководителей направлений, потому что руководитель филиала уже на этапе интервью-собеседований демотивирует сильных кандидатов, рассказывая в негативных тонах о ситуации внутри компании, преуменьшая важность данной позиции внутри структуры компании. Делает это для того, чтобы сохранить свои границы, уменьшить риски возможной конкуренции для себя внутри компании, нанять себе в подчинение управляемых людей. Эта позиция руководителя филиала идет в разрез с видением собственника развития региона в целом и филиала в частности. Для того чтобы выполнить поставленные перед руководителем филиала задачи, в любом случае необходимо принять на работу то или иное количество сотрудников. Но раздувать штат до бесконечности на этом этапе развития филиала – нецелесообразно. Поэтому формировать команду необходимо только опытными, весьма профессиональными людьми. И вам как региональному управляющему это совершенно очевидно. Вы понимаете, что вам не договориться, и все-таки решается провести переговоры со всеми заинтересованными участниками процесса. Через две недели вам необходимо будет представить руководству компании отчет о том, на какой стадии формирования находится команда. И вывести на работу как минимум несколько сотрудников и одного руководителя направления. Вам необходимо провести совещание с руководителем отдела персонала и руководителем филиала. Каждый из вас заинтересован в решении этой задачи, но видит по-своему пути решения этой проблемы.

Цель деловой игры: принять согласованное решение по результатам обсуждения того обстоятельства, в каком количестве и в каких специалистах нуждается сейчас компания, аргументировав свою точку зрения.

Инструкция для регионального управляющего. Вы – Александр Владимирович, региональный управляющий. В компании работаете около полугода. В период испытательного срока заключили несколько крупных сделок. Качественные и количественные показатели в работе не только воодушевили вас, но и позволили заручиться поддержкой руководства компании. Вам доверили развивать региональные продажи, назначив руководителем региональной сетью. Для того чтобы выйти на определенный план в одном из регионов, необходимо в кратчайшие сроки сформировать команду во главе с руководителем направления – очень опытным продажником. Вы догадываетесь о той позиции, которую занимает сейчас руководитель филиала. И в то же самое время вас до конца не вооружили полномочиями для того, чтобы принимать какие-то непопулярные решения относительно увольнений неугодных вам людей.

Перед вами стоит непростая задача убедить руководителя филиала взять на работу сильных сотрудников. Для этого вам необходимо усыпить его бдительность и постараться убедить, что формирование команды – это ключевой показатель эффективности на данном этапе развития филиала, по которому руководство компании будет оценивать в том числе и его деятельность.

В то же время вам обязательно нужно понять, каким образом вам строить с этим человеком эффективную деловую коммуникацию. В каком случае вам необходимо подключать административный ресурс. И можно ли вообще с ним договориться? Что его мотивирует? В каком случае он чувствует себя в безопасности? Какая поведенческая стратегия будет эффективна в данной конкретной ситуации?

На данном этапе вопросов больше, чем ответов. Ситуация осложнена еще и тем, что вы убеждены в том, что этот сотрудник ценен и важен компании на данном этапе развития филиала.

Инструкция для руководителя отдела персонала. Вы – Мария Ивановна, руководитель отдела персонала. В компании вы работаете уже 2,5 года. За это время большая часть штата компании была приведена на работу именно вашим отделом. Вас уважают внутри структуры и считают профессионалом своего дела. Тем не менее с руководителем

филиала у вас скрытый конфликт. Конфликтная ситуация зреет на основании того, что для вас совершенно очевидно: сильные кандидаты, которых вы приглашаете на интервью-собеседование, бывают демотивированы руководителем филиала уже на этапе собеседования. Попытки прояснить ситуацию с руководителем филиала не увенчались успехом. Из-за сложившейся ситуации вы не можете профессионально выполнить задачу, которая стоит перед вашим отделом. Раздражает ситуация еще и тем, что решение о повышении сотрудника филиала до этого уровня было принято без вашего ведома.

Вы видите сразу несколько проблем в сложившейся ситуации. Первая из них связана с качеством персонала, который готов принимать в свою команду руководитель филиала. Вторая – вам хорошо известно, что руководитель филиала не совсем принимает систему мотивации, которая разработана в центральном офисе и в соответствии с нормами компании спущена в филиал для исполнения. Он транслирует эту ситуацию своим прямым подчиненным, тем самым демотивируя их. Они становятся менее лояльны команде в частности и компании в целом. Вы оказались невольно свидетелем разговора нескольких сотрудников этого филиала, из которого явствовало, что они находятся на разной стадии поиска работы. Эта ситуация вас явно беспокоит. Но вы пока не знаете, насколько можно открыться региональному управляющему и рассказать ему о ваших тревогах.

Инструкция для руководителя филиала. Вы – Николай Петрович, руководитель филиала. Вы проработали в компании около 7 лет. Пришли совсем на другую позицию, начинали с менеджера по продажам, но сделали стремительную карьеру благодаря отличным показателям в персональных продажах. Вы, конечно, с профессиональной точки зрения оказались не готовы к такой стремительной карьере. Никогда не управляли таким количеством людей. Вы не против увеличивать штат своей команды, однако сейчас считаете, что эти шаги не ко времени. И не то чтобы открыто саботируете процесс, но есть сильнейшая демотивация в том, чтобы закрывать именно сейчас позицию руководителя направления. Вы видите, что на эту позицию идут достаточно сильные кандидаты, которые спустя непродолжительное время (после того как они освоят продукт, алгоритм продаж и рынок), могут составить вам конкуренцию.

Ситуация осложняется, в вашем понимании, еще и тем, что вам назначен в качестве регионального управляющего новый сотрудник компании. Вы не знаете, что это за человек, как вы сможете выстроить с ним комфортную для себя коммуникацию. Эта неизвестность также тяготит вас и вносит напряжение в вашу с ним коммуникацию.

К тому же в этот раз с визитом в филиал едет руководитель отдела персонала. Это только осложняет вашу задачу отодвинуть закрытие вакансии руководителя направления внутри филиала. К тому же вам кажется, что руководитель отдела персонала оценивает ваше поведение так, как будто вы вставляете палки в колеса. Вам не хотелось бы конфликтовать с руководителем отдела персонала на почве подбора специалистов. Они приводят в команду компетентных людей, но у вас сейчас совершенно другая задача – удержаться на этой позиции внутри компании как можно дольше. Для этого вам совершенно не нужна конкуренция на этом этапе.

Вот такие инструкции получает каждый участник деловой игры. По такому заданному сценарию она должна развиваться. Но оцениваться ассессорами будет, конечно, те поведенческие индикаторы, которые будут выявляться ими в ходе импровизированного обсуждения. Для этого подготавливаются специальные оценочные листы, где наблюдатели отмечают уровень проявления того или иного поведенческого индикатора.

Например:

Индикаторы	Компетенции руководителя				
	A	B	C	D	E
Уровни					
Отсутствует страх перед профессионально сильными коллегами/подчиненными.					
Является экспертом или отличным управленцем.					
Умеет организовать работу других.					
Готов отвечать за коллективный результат даже в случае провала.					
Готов к непопулярным решениям.					
Предпочитает общий результат личному.					

Индикатор А. Означает, что сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.

Индикатор В. Означает, что сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако не вполне и не всегда эффективно проявляет ее в практической работе. Как правило, не выступает экспертом по существенным аспектам данной компетенции.

Индикатор С. Означает, что сотрудник освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее в большинстве стандартных рабочих ситуаций.

Индикатор D. Означает, что сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее в подавляющем большинстве стандартных рабочих ситуациях, а также в некоторых нестандартных ситуациях. Выступает экспертом по большинству аспектов данной компетенции.

Индикатор E. Означает, что сотрудник освоил данную компетенцию на эталонном уровне. Он эффективно применяет ее в нестандартных ситуациях и ситуациях повышенной сложности. Выступает экспертом по всем аспектам данной компетенции. Выступает со стратегическими инициативами касательно применения данной компетенции.

Эта глава носит ознакомительный характер, потому что для профессионалов в области рекрутмента в ней нет «слепых» пятен. А если человек не знает этих инструментов и не может их использовать, значит, ему явно будет мало этой информации. И в этом случае она может послужить импульсом для более глубокого изучения профессиональных основ профессии.

Для соискателей на те или иные позиции я приоткрыла занавес профессиональной кухни внутреннего рекрутмента, потому как глубоко убеждена: тот, кто предупрежден, тот

вооружен. Будьте вооружены и очень опасны!

Глава 8

Архетипы HR-менеджеров

Не плачьте. Не возмущайтесь. Понимайте.
(Спиноза)

ВСЕ мы очень разные... И, конечно, выбрав для себя направление деятельности, которое так тесно связано с людьми, с их развитием внутри компании, с их развитием вообще, я увлеклась различными типологиями личности. Когда вы окружены людьми, и ваш функционал, как чуткий профессиональный радар, настроен на то, чтобы этим людям с драйвом работалось именно в этой команде, в какой-то момент вы хотите больше научиться видеть людей, понимать, как они мыслят и видят мир.

Существуют разные типологии личности, четыре классических типа темперамента (флегматик, холерик, меланхолик и сангвиник), типология личности Карла Юнга²¹, в основе которой выделение типов интроверсии и экстраверсии как основных типов психологических индивидов. Внутри каждого из этих типов, по теории Юнга, различались мыслительный, эмоциональный, сенсорный и интуитивный варианты. Существует замечательная и весьма стройная типология личности Майерс-Бриггс²². MBTI позволяет определить принадлежность к тому или иному полюсу четырех биполярных шкал личностных предпочтений: экстраверсии (E) – интроверсии (I), сенсорики (S) – интуиции (N), мышления (T) – чувства (F), организованности (J) – гибкости (P), и к одному из 16 личностных типов, образованных ими, и т. д.

Увлекаясь разными теориями в разные периоды своей профессиональной деятельности, в какой-то момент я поняла, что навсегда отдала свое сердце Эннеаграмме. Могу сказать достаточно определенно, что если и существует красивейшая теория, позволяющая определить самый главный фильтр, сквозь который мы воспринимаем окружающий мир и который является нашим типом, это, вне всякого сомнения, Эннеаграмма. Эта теория уходит корнями в классическую древнюю философию. Привнес символ Эннеаграммы в современный мир Георгий Иванович Гурджиев²³. В начале 1950-х Оскар Ичазо²⁴ открыл

²¹ **Карл Густав Юнг** – (нем. Carl Gustav Jung, 26 июля 1875, Кесвиль, Тургау, Швейцария – 6 июня 1961, Кюснахт, кантон Цюрих, Швейцария) – швейцарский психиатр, основоположник одного из направлений глубинной психологии, – аналитической психологии.

Задачей аналитической психологии Юнг считал толкование архетипических образов, возникающих у пациентов. Юнг развил учение о коллективном бессознательном, в образах (архетипах) которого видел источник общечеловеческой символики, в том числе мифов и сновидений («Метаморфозы и символы либидо»). Цель психотерапии по Юнгу – осуществление индивидуации личности.

Также получила известность концепция психологических типов Юнга.

²² **Типология Майерс-Бриггс** – типология личности, возникающая на базе типологии Юнга в 40-х годах XX века и получившая широкое распространение в США и Европе. На основе этой типологии была создана система психологического тестирования – Myers-Briggs Type Indicator, русск. (MBTI).

²³ **Гурджиев Г. И.** – философ (родился в 1875 год). Привнес символ Эннеаграммы в современный мир. Преподаваемая Гурджиевым система представляла собой обширное и сложное учение, соединяющее психологию, духовность и космологию. Теория Эннеаграммы, преподаваемая Гурджиевым, была прежде всего моделью естественных процессов, а не психологической типологией.

²⁴ **Оскар Ичазо** – является отцом-разработчиком современной Эннеаграммы личности, уроженец Боливии. Его «Эннеагон Эго-Фиксаций» вместе с некоторыми другими аспектами личности, расположенными на фигуре Эннеаграммы, послужили основой для дальнейшего развития Эннеаграммы личности. Ичазо начал преподавать собственную программу по личностному развитию в 50-е годы XX века. Его подход, названный

связь между символом Эннеаграммы и типами личности. В 1970 г. известный психотерапевт Клауди Наранхо²⁵, обучившись у Ичазо, стал использовать группы для преподавания и познания Эннеаграммы.

Я надеюсь, что эта мои скромные размышления об архетипах HR, основанных на Эннеаграмме, позволят вам влюбиться в нее безоглядно и заставят мир вокруг вас ожить раз и навсегда! Она снимет блоки, которые есть в вашем восприятии, и вы увидите красоту каждого типа, которую невозможно описать словами, поскольку это музыка, это блики солнца на весенней листве, это трепет листьев на ветру, это легкий морской бриз и острый запах моря... И так до бесконечности. Хочу сразу оговориться: эта книга не научит вас Эннеаграмме, она позволит лишь прикоснуться к ней через очень важную и нужную для нас часть нашей жизни – поиск работы и взаимодействие с разными типами HR. И, может быть, в вас поселится зерно любопытства – к какому типу личности относитесь вы? Внимательно прочтите последнюю главу этой книги, поживите с этой информацией, пообщайтесь с теми, кто вас определенно хорошо знает. И, вполне вероятно, вам захочется почитать литературу об Эннеаграмме, пройти какие-то тесты, может, посетить тренинг. В любом случае, самопознание – это процесс, а процесс не заканчивается определением своего типа личности. Это всегда отправная точка удивительного и увлекательного путешествия длиною в жизнь. И я вам его искренне желаю! Но мы отклонились от курса. Да, пусть не отвлекут вас мои незамысловатые размышления на тему от вашей цели – дочитать эту книгу до конца... Итак, продолжим.

Видите ли, я глубоко убеждена, что направление деятельности, которое мы выбираем, так или иначе оказывает влияние на нашу личность, равно как и накатанные рельсы наших поведенческих стратегий, по которым мы бездумно катимся, оказывают влияние на привычный функционал в рамках одной и той же профессии.

Итак, давайте разберемся, как ведут себя HR-менеджеры самых разных типов, и, главное, как вести себя с ними, чтобы пройти первый фильтр, который присутствует в любой компании с внутренней HR-службой при поиске работы вашей мечты.

«У меня есть миссия, и я ей соответствую»

HR под номером 1: **«У меня есть миссия, и я ей соответствую»**.

Этот архетип внутреннего HR корнями прорастает в тип Эннеаграммы «Перфекционист».

Какие это люди? Принципиальные, идеалистичные, этические, разумные, с остро выраженным чувством долга, серьезные, ответственные, порядочные, внимательные к деталям, педантичные, аккуратные, безупречные. Такие люди точно знают, что такое хорошо, а что такое плохо. И эта идеальная картинка настолько прочно поселилась в их голове, что бывает чрезвычайно трудно мириться с несовершенством окружающего мира и населяющих его людей. HR-ы этого типа великолепны в своем желании следовать правилам, стандартам. В структуре их личности преобладает СуперЭго. Этаким мудрый и здравый родитель. Именно поэтому они очень хорошо организованы и скрупулезны. Это чрезвычайно ответственные люди, для которых долг превыше всего. У них могут наблюдаться проблемы с подавлением гнева, и тогда нетерпимость и критиканство могут просачиваться наружу, отравляя жизнь самих «Единичек». В эти моменты они думают приблизительно так: «Если я

«Протоанализ», сочетает использование Эннеаграммы с другими символами и идеями. Оскар Ичазо основал Институт Арика, который сначала работал в Чили, а затем переехал в США. Именно Ичазо является автором термина «Эннеаграмма личности».

²⁵ **Клауди Наранхо** (исп. Claudio Naranjo) – (род. 24 ноября 1932, Вальпараисо, Чили) – чилийский психиатр, доктор медицины, известный гештальт-терапевт, был одним из первых, кто интегрировал на научной основе духовные учения в психотерапевтическую практику. Дал развитие учению Гурджиева об Эннеаграмме, включил его в свою практику и в методику курса по внутренней работе SAT (Searchers after Truth). Основатель Фонда Клауди Наранхо.

не могу позволить себе опоздать на встречу и никогда в своей жизни не делал это, почему этот соискатель позволяет себе опоздать на собеседование? Это дурной тон и совсем не этично!»

Что нужно точно понимать про «Единиц»? Они люди практического действия. Они хотят быть самыми лучшими в прямом смысле этого слова. Они искренне желают сделать все, что от них зависит, чтобы уменьшить беспорядок и хаос, который царит вокруг. На самом деле в «Единицах» бурлит котел страстей и желаний, но... «Единицы» искренне верят, что только строгим отношением к себе можно остудить эту бурлящую субстанцию. А подавить просто необходимо, потому что лучше, чтобы об этих страстишках никто не узнал. Именно поэтому они непрерывно усовершенствуют себя, искренне веря, что Совершенство в принципе возможно. Эти стандарты Совершенства начинают довлеть над «Единицами», превращаясь в персонального демона. Как только человек начинает думать: «Нет!!! Это не могло быть сделано хорошо априори! Наверняка в этом есть какие-то изъяны!», жизнь превращается в непрерывный процесс поиска несовершенства. Он становится смыслом жизни, и несовершенства непременно находятся во всем: в предметах, явлениях, людях да и в самом мире, который окружает «Единиц». И тогда они еще больше начинают апеллировать к своему внутреннему голосу, родом из детства. Именно СуперЭго ведет тернистой дорогой к достижению идеала, который они так страстно ищут! И этот внутренний голос, трансформировавшись в **Личный долг**, придавливая своей тяжестью постоянно, рождая ощущение необходимости исправить все вокруг.

Еще очень важный нюанс, который следует знать про «Единиц»: в глубине души они искренне верят, что только сами могут сделать работу совершенно. И поэтому всегда бывают завалены ею. Они трудно делегируют полномочия. Еще труднее дают обратную связь. «Единички», конечно же, критикуют вас только для того, чтобы усовершенствовать. Но их манеру давать обратную критическую связь не всегда принимают другие люди, которых они хотят улучшить. А это, как следствие, ведет к конфликтам и излишнему напряжению в рабочей коммуникации.

В лучших своих проявлениях «Единички» бывают мудрыми, пронзительными, благородными и земно-реалистичными.

Детские интроекты. В окружении маленьких «Единичек» не было места правилам. Отцовская фигура была чрезмерно авторитарной. Речь не идет о жестокости и отстраненности, просто между «Единичками» и Отцовской фигурой не было естественной близости. И тогда маленькие «Единицы» принимают решение создать для себя свод внутренних правил. «Я буду для себя “внутренним полицейским”, и вы просто вынуждены будете меня любить!» – так может звучать этот внутренний глас. Это делает их «голосом разума» своей семьи. А что делать с чувством вины, которое начинает терзать, потому что посмели поставить себя выше родителей? Тогда еще больше нужно стараться. Невозможно представить себе, что совершили хотя бы маленькую ошибку! Нельзя быть не идеальными!

О точках роста для «Единиц» мы еще поговорим. А пока...

HR «У меня есть миссия, и я ей соответствую». Если менеджер, который проводит с вами интервью-собеседование, «Единица», или «Перфекционист», вам в любом случае необходимо настраиваться на скрупулезное, дотошное выяснение деталей вашего профессионального опыта в процессе интервью-собеседования. Это не самый удобный тип HR-менеджера. Ну, представьте себе, в этих людях живет ощущение правильного и неправильного. Такие HR-менеджеры изначально ожидают, что вы будете совершенны во всем, и в то же время не верят в эту возможность. Они будут сравнивать и измерять ваш опыт, рационально взвешивать его. И все это в том числе из-за особой строгости в отношении к себе. Быть «Единицей» – быть постоянно обремененным необходимостью всегда, в любой ситуации быть совершенным. Быть очень правильным. Готовьтесь к тому, что такие HR-менеджеры будут довольно критичными, если не сказать осуждающими. Особенно в момент, когда начинают играть роль наставника, потому что в эту самую секунду буквально проникаются мыслью, что должны спасти всех заблудших, поднять всех

упавших, просветить всех невежественных.

Люди этого типа, выбирающие для себя подобный функционал внутри организационной структуры, как правило, проникаются своей социальной ролью.

Как определить HR «У меня есть миссия, и я ей соответствую» по вербальным и невербальным проявлениям? Как правило, это люди, которые очень прямо держат спину. Слегка прижимают локти к бокам, как будто в буквальном смысле пытаются «держать себя в руках». Они идеально правильно формулируют вопросы, разговаривая слегка манерно, держатся с большим достоинством. Поскольку стратегия «от людей» – это то, что свойственно «Единицам», они будут держаться несколько отстраненно, что бы вы ни рассказывали. У вас не будет ощущения, что с вами поводят интервью или вы выстраиваете диалог на равных. «Единичка» даст вам понять свое место, а также подчеркнет свою роль в этом процессе.

Будьте готовы к различным провокационным вопросам из серии «Что такое хорошо и что такое плохо?». Дело в том, что «Единицы» чувствуют себя обязанными не только совершать правильные поступки, но и исправить последствия неправильных. Для них очень важно, чтобы соискатель на ту или иную позицию совпадал с ними на ценностном уровне. Но здесь важно не переборщить и не слишком усердствовать: являясь глубокими и проницательными людьми, «Единицы» почувствуют фальшь и, если не поверят вам, вряд ли пропустят вас далее первичного собеседования.

Также будьте готовы к тому, что «Единицы» в процессе интервью-собеседования могут поправить неверный с точки зрения стилистики речевой оборот, обратить внимание на грамматическую ошибку, допущенную вами в резюме. И не преминут подчеркнуть, что являются обладателями абсолютной грамотности.

В целом это очень этичные люди, и, выстроив с ними контакт, вы можете ожидать адекватную обратную связь. Они, как правило, чрезвычайно обязательны, ответственны и пунктуальны. У таких HR-ов можно очень подробно расспросить о правилах и процедурах, принятых в компании, куда вы хотите устроиться на работу. Они всегда блестяще знают профессиональные и корпоративные стандарты, всегда векторно следуют им. Чувство личной ответственности перед вами не позволит им быть поверхностными. Они просто не в состоянии быть легкими. И вы вправе ожидать от их очень подробного рассказа.



Как пройти собеседование у HR «У меня есть миссия, и я ей соответствую»? Как правило, HR «У меня есть миссия, и я ей соответствую» очень полагаются на свою интуицию. Я имела возможность наблюдать за выполнением профессиональных обязанностей одну даму, вне всякого сомнения, «Единичку», которой достаточно было провести с соискателем 5–10 минут, поговорив на отвлеченные темы, чтобы определить, подходит он на ту или иную позицию профессионально или нет... Если по королевской осанке, слегка надменному и отстраненному выражению лица, желанию обучать прямо в процессе интервью-собеседования вы узнали «Единичку», необходимо емко и логично отвечать на вопросы. Подстройка в данном конкретном случае имеет колоссальное значение. Причем подстройку следует произвести на уровне ценностей. Как бы вы ни старались настроить контакт, в этом процессе необходимо быть искренним. Если «Единичка» почувствует в вас тотального несогласителя либо человека неискреннего, насквозь фальшивого, она не пропустит вас дальше первичного интервью-собеседования.

Особое внимание нужно уделить своему внешнему виду. Люди этого типа не допускают небрежности, незаконченности во внешнем облике. Отправляясь на собеседование, всегда нужно продумывать свой образ. Но в случае если с вами проводит

собеседование «Единичка», отсутствие такового или несовпадения ее представления о том, как должен выглядеть соискатель вашему имиджу, – все эти моменты будут значимыми в принятии решения.

Если вдруг вы попали в поле критик HR «У меня есть миссия, и я ей соответствую», необходимо продемонстрировать, что вы способны признавать свои ошибки. И тогда у людей этого типа может возникнуть покровительственное желание вам помочь, подсказать, как вы сможете исправить ошибку. Но что самое главное, тональность беседы вернется в конструктивное русло.

Что делать, если вы узнали в этой зарисовке себя? Для начала ответьте себе на несколько вопросов:

- Как реагируют окружающие на то, что вы пытаетесь исправить их «глупые» ошибки?
- Часто ли вы противопоставляете себя другим людям?
- Часто ли вы думаете, что все остальные люди ленивы и безответственны?
- Часто ли вы становитесь нетерпимы к любым проявлениям других людей?

Если вы ответили на эти вопросы положительно, вам необходимо наметить для себя точки роста, в противном случае вы можете серьезно осложнить ваши отношения с окружающими вас людьми.

Сейчас о довольно сложных вещах, которые я постараюсь изложить достаточно простым языком. Для этого необходимо вспомнить транзактный анализ²⁶. Психология выделяет четыре бессознательных способа коммуникации с другими людьми: взрослый со взрослым, ребенок с ребенком, ребенок со взрослым и взрослый с ребенком. У вас часто могут возникать проблемы с другими людьми, потому что вы выбираете последнюю модель общения. Когда вы входите в это состояние, обратите внимание на то, как реагируют на это другие люди. И какое удовольствие получаете вы от общения с другими людьми таким образом? Это еще один пул вопросов, на которые необходимо дать ответы. Дело в том, что, когда вы входите в роль наставника и делаете замечание другим людям, вы делаете это таким отталкивающим образом, что другие не воспринимают его, они видят в вас несносный дуализм, который окрашивает окружающий мир в черно-белые тона. Своими раздражительностью, высокомерием вы убиваете «живое» общение вокруг себя, тем самым отдаляя приближение Совершенства на еще более неопределенный срок.

Заведите Дневник поведенческих стратегий.

1. Первое, что вы должны в нем фиксировать: когда и при каких обстоятельствах вы разочаровываетесь в других людях. В чем заключаются ваши проекции. Нет ли в этих протестах частей вас, которые вы не принимаете. Изучайте природу своих раздражителей.

²⁶ **Транзактный анализ** (транзакционный анализ, сокр. ТА) представляет собой психологическую модель, служащую для описания и анализа поведения человека, – как индивидуально, так и в составе групп. Данная модель включает философию, теорию и методы, позволяющие людям понять самих себя и особенность своего взаимодействия с окружающими.

Ключевой отправной точкой для развития транзакционного анализа стал психоанализ, однако ТА как модель приобрел значительно более общий и масштабный характер. Особенность транзакционного анализа состоит в том, что он изложен простым и доступным языком, а его основополагающие принципы крайне несложны и доступны для всеобщего понимания.

Краеугольным камнем транзакционного анализа является положение о том, что один и тот же человек, находясь в некоей определенной ситуации, может функционировать, исходя из одного из трех эго-состояний, четко отличимых одно от другого.

Транзакционный анализ – это рациональный метод понимания поведения, основанный на заключении, что каждый человек может научиться доверять себе, думать за себя, принимать самостоятельные решения и открыто выражать свои чувства. Его принципы могут применяться на работе, дома, в школе, с соседями – везде, где люди имеют дело с людьми.

Основы теории транзакционного анализа были описаны Эриком Берном и рядом других психотерапевтов, а также несколькими не психотерапевтами. Эрик Берн начал публиковать свои наблюдения за особенностями человеческого функционирования еще в начале 1960-х годов, а пик общественного интереса к транзакционному анализу пришелся на 1970-е годы.

Для начала записывайте в конце дня свои суждения о людях – плохие и хорошие, с того момента, как вы встали до момента, когда пришли домой. Обо всех людях, о которых слышали по радио, по телевизору, встретили по дороге в офис, увидели в коридорах, встретились и общались с ними в течение рабочего дня и т. д. Последовательно сделайте это также и в отношении себя. За что вы себя осуждаете? Есть ли какие-то повторяющиеся темы, которые вы осуждаете в себе и в других людях? Что хорошего есть в этих темах? Отойдите от своих негативных интерпретаций, вам уже давно пора познакомиться со своими проекциями.

2. Постарайтесь определить, какие именно вещи вызывают в вас ощущение полного беспорядка и желание контролировать ситуацию. Составьте для себя список вещей или предметов, который непременно нуждаются в коррекции и контроле. Возьмите этот список и сопоставьте каждый пункт из него с отношениями и людьми, которые вы ставите под угрозу. Может быть, пора остановить своего Внутреннего критика?

3. Обязательно фиксируйте для себя все ваши побеги «на волю». Когда, в каких случаях, при каких обстоятельствах вы позволяете убежать от вашего внутреннего демона, держащего вас в узде правил, стандартов, процедур. Эти побеги от вашего внутреннего полицейского могут много рассказать вам о вас самих. От чего вы спасаетесь? Как вы нарушаете ваши же запреты?

4. Обязательно записывайте все моменты, когда вы осуждаете себя. Слушайте ваш внутренний голос, что он говорит вам – требовательно, настойчиво, страшно, как будто своему врагу?.. Есть ли какие-нибудь темы, которые повторяются, звучат рефреном в вашей жизни?

Дневник ваших поведенческих стратегий позволит вам заглянуть внутрь себя и познакомиться с вашими слабыми сторонами. Но при этом обязательно помните, что у вас есть сильные качества. Мудрость, проницательность, внутренне благородство выходят на передний план тогда, когда «Единицы» осознают, что они – часть совершенного хода вещей. И все в мире сбалансировано, всегда и в каждую конкретную секунду. И именно в этот момент приходит принятие себя, и вы открываете в себе умение радоваться, быть спонтанными, заражаться энтузиазмом... И наступает Благодать!

«Дух жертвенности возвышает»

HR «Двойку» я бы назвала **«Дух жертвенности возвышает»**.

Этот тип внутреннего HR происходит из типа Эннеграммы «Помощник».

Какие это люди? Заботливые, эмпативные, искренние, великодушные, теплые, принимающие, внимательные, безотказные, открытые, альтруистичные, обаятельные, уютные. Рисо и Хадсон²⁷ говорили, что это люди с «большим сердцем». Они и вправду могут согреть вас своим теплом, поместив в луч своего внимания. «Только ты важен для меня сейчас. Чем я могу тебе помочь?» В своих лучших проявлениях «Двойки» щедрые, бескорыстно помогающие. Но есть и теневая сторона таких замечательных проявлений. Иногда «Двойки» оказываются чересчур вовлеченными в жизнь других людей. Так они подпитывают свою безудержную жажду принятия, нужности у других людей. И в этом случае они могут быть блестящими манипуляторами. И все это для того, чтобы достичь желаемого эмоционального состояния.

В структуре личности таких людей также преобладает СуперЭго. Именно строгий, морализаторствующий родитель заставляет «Двоек» жертвовать своими интересами, нуждами и потребностями в угоду другим людям. Но когда «Двойки» совсем растворяются в других, не получая взамен Признание и Принятие, они начинают играть роль щедрых, любящих, неэгоистичных людей. В глубине души могут злиться и не принимать эту роль. Тем самым разрушая отношения вокруг себя, потому что заведомо обнажают фальшивую

²⁷ **Рисо и Хадсон** – наиболее популярные авторы и разработчики теории Эннеграммы в современном мире.

сущность тех ценностей, которые с таким упоением декларируют. Но в состоянии баланса я, и правда, не встречала более любящих, заботливых и бескорыстных людей. У людей этого типа так же, как у «Единиц», есть чувство долга, но «Двойки», в отличие от «Единиц», смогли возвысить Сопереживание до состояния Искусства.

Когда люди этого типа выбирают для себя профессии, так или иначе связанные с взаимодействием с людьми, они следуют зову своего сердца. Они могут реализоваться только тогда, когда многоцветно и богато востребованы. Профессия HR близка таким людям. В любом случае, вы должны помнить о том, что степень баланса у них может быть разной, и это отражается на поведенческой стратегии «Двоек».

Детские интроекты. С детства маленькие «Двочки» остро нуждаются в любви, а одновременно с этим получают наиболее трагичный урок в своей жизни: «Если ты хочешь, чтобы тебя любили, ты не должна требовать так много внимания, ты не должна быть эгоистичной. Ты должна заботиться о других и больше отдавать, тогда ты будешь сторицей вознаграждена Любовью в семейной среде». Почему этот урок я назвала трагичным? Для того чтобы «Двойки» могли почувствовать себя центром Любви Вселенской, они должны отказаться от своих потребностей, желаний и чувств. Чем больше маленькая «Двочка» сосредотачивает свое внимание на других, пытаясь им угодить, помочь, тем больше шансов получить большее количество негативных эмоций, с которыми маленькому человечку не так-то легко справиться в одиночку. Иногда они бывают готовы отдать все, лишь бы взамен получить хотя бы малейший знак внимания, любви и признания. А в последствии это приводит к некой дуальности желаний. С одной стороны, я хочу быть в центре внимания, с другой стороны, я должна быть на задворках, потому что мое бескорыстное служение людям, подвигает меня к заднему двору моей профессии, карьеры, жизни, наконец. То есть мое желание быть «в центре», неважно чего – ситуации, событий, компетентности и т. д., противоречит моей наивысшей ценности «Помогать другим людям, жить ради других людей».

HR «Дух жертвенности возвышает». Итак, если HR-менеджер, который проводит с вами интервью-собеседование «Двойка», или «Дух жертвенности возвышает», что стоит принять во внимание, чтобы успешно пройти этот этап интервью-собеседования? Вы сразу узнаете их по особой манере быть душевными. Эмпатия распространится на вас немедленно, и вы почувствуете себя словно окутанными вниманием и заботой этих людей. Они обязательно вовремя предложат стакан воды, чашку чая или кофе, и в драгоценные минуты общения с ними вы почувствуете, что сейчас только вы имеете для них значение, только вы находитесь в центре мироздания – с вашими потребностями, нуждами и устремлениями. Они будут смотреть на вас глазами, полными понимания, принятия и всезнания. Они будут задавать вопросы своими мелодичными голосами. А голоса у людей этого типа, действительно, наполнены музыкой. Им достаточно легко понравится. Они заранее принимают вашу позицию во многих вопросах. Готовы принять и понять, почему вы приняли решение уволиться из той или иной компании, почему у вас произошел конфликт с тем или иным коллегой... С другой стороны, будьте осторожны. HR «Дух жертвенности возвышает» могут очень расположить к себе, и вы начнете рассказывать уже сверх того, что намеревались рассказать о себе. Вам будет казаться, что дистанция сокращена и вас так понимают, как никогда в вашей жизни. Помните «золотое правило» проведения переговоров: нужно вовремя остановиться, чтобы зафиксировать интерес к вашей персоне на гребне волны растущего интереса. Это очень важное качество искусного переговорщика – сохранять дистанцию и уметь вовремя остановиться.

Как определить HR «Дух жертвенности возвышает» по вербальным и невербальным проявлениям? Такие HR-ы будут направлены в вашу сторону всем телом. Им неловко бывает откинуться на спинку кресла, сесть излишне удобно. Будто самой позой они могут продемонстрировать вам не совсем внимательно отношение. А это нельзя сделать ни в коем случае.

У HR этого типа действительно плавное текучее произношение. Они обладают удивительным талантом лучиться глазами, словно распространяя вокруг себя свет. Очень улыбчивые и приятные в общении люди. Когда они улыбаются, на лице появляются «яблочки». Улыбка удивительно искренняя, изнутри. И самое главное, конечно, вы – в центре их внимания, в центре луча света или энергии, направленной на вас. Они будут с вами, внутри вашего рассказа, что бы вы ни говорили. У людей этого типа метапрограмма «К людям», которая дает возможность демонстрировать чудеса эмпативного поведения, сколь бы не согласны они с вами ни были. Помните: «Двойки» могут угождать другим людям, находить единственно верные слова, совершать единственно правильные поступки, для того чтобы завоевать других людей. Заставить их полюбить себя. Этот тип людей реагирует на комплименты. И ваши слова о том, что вы посетили ряд интервью-собеседований, но только в данном случае вам задавали интересные вопросы, пытаясь анализировать вакансию с позиции обязательных критериев, важных для вас, могут попасть в их сердце. Они действительно будут честны с вами, если вы выстроите с ними контакт.



Как пройти собеседование у HR «Дух жертвенности возвышает»? «Двойки» –

прирожденные HR-ы. У них очень хорошо получается определять, в чем талантливы другие люди. Они чувствуют это как-то внутренне, интуитивно. Их вопросы всегда будут звучать корректно, потому что самое страшное для людей этого типа – обидеть другого человека. То есть встреча может пройти в очень благожелательной, я бы даже сказала, дружественной обстановке. И это, безусловно, плюс в стрессовой ситуации интервью-собеседования. С такими HR-ами можно совершенно спокойно обсудить вакансию с вашей позиции, с позиции ваших приоритетов. Ведь они позиционируют партнерские отношения. Для этого необходимо четко рассказать о ваших приоритетах, обязательных критериях, которые являются для вас критичными в поиске работы. И тогда, делая презентацию компании, они охотно подчеркнут те нюансы, которые важны для вас. И сделают это очень естественно.

Важно подробнее остановиться на минусах общения с HR-ами этого типа. Иногда, пребывая в центре их внимания, вы можете давать о себе много дополнительной информации, которую ранее не планировали предоставлять. И в данном случае это обстоятельство может играть против вас. Кроме того, в конце интервью-собеседования вы никогда до конца не поймете, какое впечатление произвели на такого HR-а, насколько ваш опыт, компетенции и ценности соответствуют образу идеального кандидата. Они могут обнадеживать, но им всякий раз трудно давать адекватную обстоятельствам обратную связь. В центре это поведенческого паттерна – нежелание обидеть человека, стать невольным свидетелем его слабости, стать обличителем его слабых сторон.

Поэтому адекватной обратной связи в случае отказа вы вряд ли дождетесь от HR-а этого типа, если только сами не будете инициаторами ее получения. В этом случае они, безусловно, оценят ваши усилия и могут быть достаточно откровенными в предоставлении обратной связи.

Что делать, если вы узнали в этой зарисовке себя? Заставьте себя меньше думать о том, как вас воспринимают другие люди. Это может напрочь выключать ваши логику и разум. И чаще задавайте себе вопрос: «А что я хочу в этой ситуации?» Чаще выявляйте свои потребности. Это первый шаг на пути к тому, чтобы начать их озвучивать. Для вас важно помнить, что, когда вы позволяете вашей самооценке уж слишком зависеть от отношений с другими людьми, это знак, что пора провести ревизию своих поведенческих стратегий и посмотреть на ситуацию с другой точки зрения. Ну, представьте себе, что этот тупиковый путь может завести вас в дебри навязчивости, лстивости, мнимого великодушия и т. д., которые отнюдь не заполняют эмоциональную дыру в вашем сердце, поскольку такие поведенческие паттерны лишь оттолкнул от вас людей, нежели увеличат степень близости. Люди будут дистанцироваться от вас и скорее откажутся от вашей помощи, чем поставят себя в ситуацию быть вам хоть на йоту обязанными. Но как же отследить, что одобрение, овации, лесть в театре одного актера – «Двойки» – уже превышают допустимый градус, создают ту степень близости, которая нарушает чьи-то границы? Для начала заведите Дневник поведенческих стратегий.

1. Каждый день записывайте в этом Дневнике, как вы угождали сегодня другим людям, для того чтобы получить их признание, одобрение или любовь. Может, вы говорили слащаво-приторные комплименты, может, одаживали деньги, может, делали кому-то иные предпочтения, идущие вразрез с нормами, правилами и процедурами, принятыми у вас в компании. Просто отслеживайте, КАК вы это делаете, к каким хитростям прибегаете для того, чтобы обратить на себя внимание. Подумайте о том, что вы чувствуете, когда размышляете над своими привычными поведенческими стратегиями. Как вы себя чувствуете, когда оказываетесь в центре внимания, когда кто-то пытается угождать, льстить вам?

2. Попробуйте принять для себя следующий факт, в вашем стремлении близости вы можете реально нарушать психологические границы другого человека. Замечайте, когда вам хочется приблизиться, подвинуться к человеку, просто останавливайте себя, фиксируйте свою позу, пусть она будет комфортна для другого человека. Постепенно запомните телом ту оптимальную близость, которая возможна в бизнес-среде, которая не вызывает у других

раздражения и желания отодвинуться от вас и в прямом, и в переносном смысле.

3. Каждый день отвечайте себе на вопрос: как вы понимаете, что другой человек к вам хорошо относится, принимает вас, любит вас? Признайтесь себе, что теми знаками внимания, которые вы оказываете другим людям, вы зачастую провоцируете знаки внимания с их стороны в свою сторону. Что это должны быть за знаки? Чего вы на самом деле от них ожидаете? Каких слов, каких поступков? Это очень важная часть внутренней работы. Представьте себе, что вы находитесь в темнице своих собственных убеждений, будто не имеете ценности, что все люди, которые окружают вас, могут хорошо к вам относиться только при условии... Это семимильный шаг в сторону признания своих потребностей.

4. Каждый день в своем Дневнике составляйте список вещей, которые вам необходимо сделать для самого себя. И обязательно выполняйте его. Чувствуете ли вы удовольствие, когда делаете для себя какие-то приятные пустяки, когда прислушиваетесь к себе, когда начинаете лучше понимать себя?.. В Дневнике поведенческих стратегий обязательно отмечайте ту динамику, которая происходит с вашими желаниями, с выполнением их для себя же. Из таких простеньких, казалось бы, вещей прорастет любовь и самоуважение к себе. Пестуйте этот росток, поливайте его, заботьтесь о нем. Помните, других можно любить только через любовь к себе. Только любовь к себе позволят «Двойкам» найти здоровый уровень великодушного и поддерживающего начала внутри себя в коммуникации с другими людьми. И тогда вы обретете истинное принятие.

Дневник поведенческих стратегий позволит вам заглянуть внутрь себя и познакомиться с вашими слабыми сторонами. Но при этом обязательно помните, что у вас есть сильные качества. Легкость, с которой вы можете делать для других людей действительно что-то значимое! Детский энтузиазм, спонтанность, свобода познавать что-то новое. При этом обостренные радары эмпатии с высокой степенью чувствительности будут настроены на чужую боль, нужду, страдание, но безусловная любовь к себе и самодостаточность не умалят вашей ценности в своих собственных глазах. Вам дано видеть силу и таланты других людей, но вы открываете доступ к внутренней Свободе лишь только тогда, когда научитесь видеть в себе много ценных и талантливых вещей! Отпустите потребность в эмоциональной близости, и вы обретете внутреннюю Свободу, которая так необходима вам для внутреннего баланса и гармонии.

«Я – формула успеха»

НР «Тройку» по Эннеграмме я бы назвала **«Я – формула успеха»**.

Этот архетип внутреннего НР корнями прорастает в третий тип Эннеграммы, который называется «Достигатель».

Какие это люди? Привлекательные, обаятельные, амбициозные, энергичные, компетентные, ориентированные на успех, на статус, эффективные, быстрые, решительные, успешные. Как правило, это трудоголики. «Тройкам» значительно проще много работать, чем не работать вовсе. Практически всегда окружающие желают им подражать, они вдохновляющие, векторные, движущиеся к своей цели. А цель непременно есть, и не одна. И зачастую они связаны с вполне конкретными, осязаемыми и земными вещами – иметь хороший дом, дорогую машину, много денег – потому что это подчеркивает определенный статус. Для «Троек» ценным состоянием является успех, победа. Они, конечно, по-разному понимают успех в зависимости от социальной ориентированности в семье, в ближайшем окружении. Но в целом эти люди ориентированы на то, чтобы быть лучшими, чем бы они ни занимались. Как будто, не достигнув успеха, они потеряют себя, свою ценность, растворятся в безликой массе, превратятся в Ничто. Такая ориентация на Успех позволяет им шлифовать в себя действительно впечатляющие качества. Но этот великолепный имидж, который они, не жалея себя, так упорно вращивают в себе и являют миру, в какой-то момент тормозит их в настоящем развитии. Представьте, какой груз ответственности может лежать на них, если во всем, к чему они прикасаются, необходимо быть лучшими? Такие люди, как правило, делают себя сами. Они абсолютно точно понимают, на какие свои качества необходимо

ориентироваться, чтобы быть Героями.

Их самооценка в первую очередь зависит не от личных качеств, а от работы, вернее способности к самореализации и карьерному росту. Именно поэтому они могут быть очаровательными и дипломатичными или сдержанными и устремленными к цели. Цель – превыше всего. А когда она достигнута, немедленно ставится новая, еще более амбициозная. Им трудно пребывать в бездействии. Именно поэтому «Тройки» учатся идентифицировать себя с тем, что они делают!

Они могут желать известности, постоянно устанавливать нужные контакты, раздавать визитки и заводить полезные знакомства. Они могут до бесконечности усиливать свои способности, чтобы жить не хуже, чем другие. Этот сравнительный паттерн присутствует у «Троек» постоянно. Для «Троек» он может стать движущей силой. Именно она превращает «Тройку» в человека «делающего». Даже находясь в отпуске, Тройка решает рабочие проблемы и не может до конца отпустить себя. Они, безусловно, нацелены на результат. Но результат может стать сомнительным, когда достигается любой ценой – ценой фальсификации и преумножения своих заслуг в каком-то конкретном проекте или приукрашивании своего прошлого и т. д. При этом «Тройки» могут преподносить себя по-разному, это будет зависеть от ваших ожиданий. Они настоящие хамелеоны в общении. Они могут принять любое обличье, чтобы спрятать свою слабость. И конечно, они готовы конкурировать! Видите ли, для «Тройки» очень важно чувствовать, что все, что они делают, **ВЕЛИКОЛЕПНО!**

Детские интроекты. У маленьких «Троечек» существует глубочайшая эмоциональная связь с человеком, который их воспитывал. Обычно такой фигурой в семье «Троек» является Мать. И все, что делает маленькая «Троечка» в детстве, все, что она делает потом во взрослом состоянии, она делает для того, чтобы Мама гордилась ей. Вряд ли они смогут объяснить, почему делают ту или иную карьеру. На самом деле «Тройки» подсознательно выбирают для себя путь, который позволит им искупить чувство стыда своей семьи. А семья ассоциируется с Материнской фигурой. Именно поэтому они всегда должны производить впечатление, что с ними все ОК! Отсюда желание всегда замечательно выглядеть. У кого у кого, а у «Троек» все в порядке с имиджевой составляющей. Они с детства знают, как подать себя, чтобы окружающие думали, что они самые эффективные, одним словом, знают формулу успеха!

HR «Я – формула успеха». Если с вами проводит интервью-собеседование такой HR, следует понимать, что он обратит особое внимание на имиджевую составляющую и самопрезентацию. Поверьте, HR «Я – формула успеха» просканирует вас на предмет стоимости ваших часов или обуви. Обязательно оценит чувство вкуса и умение подать себя. Это то, что близко ему, и, следовательно, это то, что найдет отклик при оценке другого человека. Очень важно в общении с ним придерживаться фрейма позитивного оптимизма, то есть подавать ваш опыт с позитивной стороны, со знаком плюс. Такие люди очень боятся негативно настроенных людей, дышавших на них мрачной правдой жизни. И с облегчением прощаются с ними. Постарайтесь не давать никому личностных оценок, пусть в фокусе вашего внимания будет объективный результат. Для «Троек» это очень важно! Будьте готовы к тому, что они могут слегка приукрашать действительность. Они подадут вам вакансию на роскошном блюде вашей карты мотиваторов со стороны ее привлекательности для вас. При этом не будут испытывать чувства стыда, они не погрешат против истины. Они не расскажут вам о другой стороне медали. Только и всего. Но, кстати, в отличие от «Двоек», по поведению которых вы ни за что не догадаетесь, какое впечатление произвели на интервью-собеседовании, «Тройки» обязательно дадут вам обратную связь, даже если она нелицеприятная. Они прямо в глаза скажут вам, если считают ваш опыт недостаточным. Или если ваше индивидуально-личностное наполнение помешает вам быть эффективным в этом функционале. У вас будет шанс исправить впечатление. Но в этом случае знайте, вы должны быть чрезвычайно убедительными! «Тройки» очень доверяют своей интуиции. Они так обычно и говорят: «Я доверяю своей интуиции!»

Как определить HR «Я – формула успеха» по вербальным и невербальным проявлениям? Это, как правило, очень уверенные в себе люди. Метасообщение: «Я – здесь! И я здесь самый классный!» Это очень «троечное» послание. Представьте себе человека, который преуспел в искусстве «создания себя». И дело даже не в том, как они умеют носить костюм, насколько искусные они переговорщики, насколько в них сбалансированы сосредоточенность на цели и позитивное мировоззрение. Хотя и это тоже. Они и вправду могут добиваться поразительных успехов в профессии HR, PR, реклама, мир моды, политика, бизнес, журналистика. Им все по плечу. Поэтому на встречах их определяет профессиональное спокойствие. Они уверены в себе. При этом они не важничают, они и вправду могут поместить вас в центр своего внимания на какое-то непродолжительное время. Они весьма заинтересованы в изучении чужих стратегий успеха. Если кто-то сумел, почему у меня это не должно получиться...

Только «Тройки» могут упаковать себя, как товар. И как товар продать любую идею. Как бы ненароком они сумеют продемонстрировать, что их чувство стиля стоит дорого. Их речь, как правило, нашпигована новомодными словечками из бизнес-лексики: *deadline*, *over competition*, *background* и т. д. Темп речи достаточно быстрый, и на первый взгляд она не слишком выразительна интонационно. Они хорошо держат контакт глазами, харизматичны, улыбки и позитивны. Сидят, как правило, на краешке стула – так, словно в любой момент готовы сорваться и побежать выполнять более важный функционал. «Нас ждут великие дела!»



Как пройти собеседование у HR «Я – формула успеха»? Поверьте, именно «Тройки» находятся в постоянном напряжении, исходящим из самого главного желания – показывать себя с наилучшей стороны. Представьте людей, которые живут, проходя непрерывное собеседование при приеме на работу. Они смогут вести себя так, как вы ожидаете от них: могут напустить на себя мнимую скромность, принять вашу позицию, даже если они с ней не согласны, или занять примиренческую позицию. НО... Как же понять, что они в вас заинтересованы? Если HR вдруг совершенно очевидно начинает продавать вам вакансию, знайте, вы произвели на него впечатление и он хотел бы купить ваш опыт.

С HR-ом «Я – формула успеха», конечно, необходимо мастерски провести самопрезентацию. Причем особое внимание обратить на структуру вашего рассказа. Апеллируя к тому или иному вашему опыту, вы должны четко озвучивать, на какие задачи вас приглашали, какие цели перед вами ставили, чего вам удалось добиться. Все ваши результаты должны быть оцифрованы и отражать объективную реальность. Поскольку это люди явно выраженного результата, вы должны уметь «вкусно» подать свой результат, обратив внимание на долю вашего участия, если последний был последствием коллективного творчества.

Еще раз подчеркну важность имиджевой составляющей. Такой HR обязательно оценит приблизительную стоимость ваших часов и обуви. И даже если вы впервые надели костюм, не мешало бы продемонстрировать ту небрежную грацию человека, для которого этот предмет гардероба является чем-то привычным и очень удобным.

«Троечный» HR обязательно отметит, как вы умеете похвалить себя за свой результат. И если вы умеете делать это не как слон в посудной лавке, но в то же время тонко и очень основательно подчеркнуть свою решающую роль в положительном результате – это будет дополнительным плюсом при оценке вашей кандидатуры.

Очень важно, если вы будете излучать профессиональное спокойствие. Помните, это очень сильный «троечный» паттерн! Просто произведите подстройку. Иногда этого бывает достаточно.

Обязательно подчеркните, что у вас есть выбор и вы намерены им воспользоваться, поскольку ищете долгосрочное сотрудничество. Ни в коем случае не цепляйтесь за это предложение даже мысленно. Чем больше вы отпустите ситуацию, тем больше HR-у «Я – формула успеха» захочется вас заполучить.

Ведите себя в соответствии с бизнес этикой: не позволяйте опаздывать, звоните, точно соблюдая договоренность о дате и времени обратной связи. Пишите, резюмируя итоги встречи. Такой HR обязательно это оценит!

Что делать, если вы узнали в этой зарисовке себя? Заведите Дневник поведенческих стратегий:

1. Записывайте в конце дня, сколько раз на день вы подгоняли себя под ваше окружение. Каким вам в этот момент хотелось быть? Что говорить? Какие интонации и словечки сохранить в своей речи?

2. Подумайте о том, кому из близких людей вам людей, вы могли бы рассказать что-нибудь сокровенное о себе. Дело в том, что зачастую вы хотите, чтобы отношения выглядели успешными, чем были ими на самом деле. Потренируйте свою сердечную мышцу. Подумайте, какую тайну о себе вы готовы раскрыть? Подумайте, какие вещи о себе вы готовы рассказывать окружающим, чтобы приоткрывать себя настоящего. Попробуйте выделить в своем окружении людей, с которыми вы будете говорить не о целях, планах и цифрах, а о чувствах. Сначала понемногу, ровно столько, чтобы чувствовать себя при этом в безопасности. Обязательно записывайте эти проявления эмоций в свой Дневник поведенческих стратегий. Проанализируйте записи нескольких недель. Выясните, с кем вы можете снимать маску о-о-о-очень крутого и успешного человека. Постепенно и продуманно расширяйте круг таких людей. Учитесь быть самим собой.

3. Когда вы окружены другими людьми, попробуйте сконцентрировать свое внимание на их жизни и их успехах. Записывайте в Дневнике, как вам при этом было, когда вы не сгорали в топке своего самолюбия. Что вы чувствовали, когда не старались произвести впечатление?

4. Планируйте отдых детально и вдумчиво. Научитесь жить его предвкушением, много при этом работая. Но когда наступают долгожданные дни, научите себя выключаться из рабочего процесса. Что вы ощущаете, когда посвящаете время себе? Когда читаете книги, путешествуете, знакомитесь с новым местами, кулинарными изысками, но не потому, что нужно залить в себя топливо, иначе машина перестанет работать... А потому что вы наслаждаетесь этим моментом сейчас, в данную конкретную минуту.

5. Откройте в себе творческое начало. Как правило, «Тройки» по-настоящему отдыхают, когда занимаются творчеством: музыкой, танцами, живописью, журналистикой. Пусть будет хобби, которое наполнит силами, свободой самовыражения, полетом мысли и эмоциями. Это еще один путь вас к вашему сердцу.

6. Позвольте людям по-разному оценивать вас. Вы не можете нравиться всем без исключения. Находите позитивные моменты в негативной оценке. Обязательно записывайте в своем Дневнике, что вы при этом чувствовали. Разве ваше представление о себе менялось в зависимости от оценки других людей или ваша ценность уменьшалась от этого?

Дневник ваших поведенческих стратегий позволит вам заглянуть внутрь себя и познакомиться с вашими слабыми сторонами. Но при этом обязательно помните, что у вас есть сильные качества. Когда «Тройки» воссоединяются со своим сердцем, они могут быть сейчас, жить в настоящем. Они могут быть самыми правдивыми существами на свете. Ведь ценности – это то, что мы проглотили и ассимилировали, то, что мы не проектируем на других людей. Но они не у всех и не всегда могут быть связаны с физическими данными, количеством денег на счете, возрастом, профессиональными успехами, публичностью или известностью. И даже у одного человека ценности могут трансформироваться в течение его жизни. Если вы задумаетесь, то наверняка поймете, что называете ценностью не то, что цените сами. Но ведь каждый из нас обладает той самой Сущностной ценностью, той частью нашей природы, которая делает нас уникальными, неповторимыми, наполненными... Мы не можем не иметь этой Сущностной ценности, мы можем только забыть, что она у нас ЕСТЬ.

«Драматизируя, живу»

HR «Четверку» по Эннеграмме я бы назвала **«Драматизируя, живу»**.

Этот тип внутреннего HR произрастает из типа Эннеграммы «Индивидуалист».

Какие это люди? Романтичные, чувствительные, сдержанные, честные, уязвимые, вдохновенные, творчески одаренные, холодные, надменные, отстраненные, безупречные, драматизирующие.

Они часто идут на поводу своих желаний, часто жалеют себя. Это люди, которые могут осознать свою индивидуальность и всегда найдут, чем они отличаются от других. Как ни один другой тип, «Четверки» концентрируются на этих различиях как на недостатках. Это наиболее искренний тип Эннеграммы. Они честны по отношению к себе и искренни с окружающими. Люди этого типа не боятся, что их увидят без прикрас, не обсыпанных сахарной пудрой их самопредъявления. Они знакомы с темным пятнами и пятнышками своей личности, и это помогает им стойчески и на редкость регулярно «страдать» по поводу их наличия. Все это приводит к излишней драматизации, с которой «Четверки» предъявляют себя миру.

Что же их отличает от других людей? Степень уверенности в себе, силы воли, эмоциональной стабильности, способности гармонично находиться в центре внимания, легко общаться с другими людьми – все это то, чего они не имеют и что имеют в их понимании другие люди. Поскольку «Четверки» – люди метапрограммы «Прошное», они хранят на чердаке своей памяти много событий из своего прошлого. Они обычно культивируют в себе мысли о своих ранах, хранят воспоминания о людях, которые когда-то их обидели или причинили им боль. И настолько с головой уходят в атмосферу, где воздух разрежен их же собственным разочарованием, что не всегда готовы распознать все то хорошее, что преподносит им жизнь. К «Четверкам» яростно прилепляется роль страдающей жертвы, но доколе они верят, что с ними что-то не так, они не могут в полной мере раскрыть свои таланты и получать удовольствие от жизни.

Чем больше «Четверки» корнями в Прошлом – тем больше в Настоящем они являются сочинителем одной единственной сказки, их собственной сказки. Но, видит Бог, они и сами уже подчас не знают, где в ней вымысел, где быль. «Четверка» взрослеет, и сказка уже не про нее. Но иногда завышенные эмоциональные требования остаются, и это отталкивает от «Четверок» других людей. Возможно, того самого главного Спасителя, в котором «Четверка» наиболее остро нуждается.

Они чрезвычайно глубокие люди. Все свои усилия они направляют на поиски смыслов явлений и себя. И из этого поиска – напряженного, регулярного, эмоционального – выкристаллизовывается их уникальное мировоззрение, их непохожесть на всех остальных, их чувство вкуса, сопряженного с самой главной ценностью – быть самими собой.

Детские интроекты. Маленьким «Четверочкам» зачастую кажется, что они не являются детьми своих родителей. Да-да, фраза «Она в семье своей родной, казалась девочкой чужой...» – это типичный ментальный «четверочный» паттерн. Как правило, в

своей семье они не находят зеркала, где отражались бы их таланты, настоящие качества. И они самоотверженно бросаются на поиск самого себя. Но как раз в этот момент в них формируется чувство отсутствия близости со своими родителями, а потом и другими близкими людьми. Зачастую они играют в своеобразную игру: я буду отстранен, но больше всего на свете я буду желать, чтобы меня нашли и освободили своей любовью. Я буду немного загадочным и интригующим, и тогда люди будут проявлять ко мне заинтересованность, а мое присутствие будет замечено. Не слишком успешная стратегия для удовлетворения базовой ценности.

HR «Драматизируя, живу». HR-ы этого типа сочетают в себе творческое начало и вполне себе земные амбиции. И вот это желание личного совершенства и достижения целей рождает некое противоречие, которое не может не сказываться на манере поведения. Они хотят быть как все и не как все одновременно. Могут вступать в соперничество и относиться к людям высокомерно. Могут быть нарциссичными и отстраненными в процессе интервью-собеседования. Они, как правило, сильно реагируют на любое высказывание в их адрес или в адрес компании, в которой они работают. Если вы хотите, чтобы ваше интервью-собеседование прошло предсказуемо, не давайте оценку кейсам, которые дают вам в качестве бизнес-задачек HR-ы этого типа. Ну, например, реплика «Какой глупый кейс» явно будет катализатором последующей цепочки эмоциональных реакций. Не позволяйте эмоциям чрезмерно захлестывать вас в процессе обратной связи от них касательно представленных вами вариантов решения этих кейсов. Этим вы можете их чрезвычайно ранить. Иногда можно предположить, что им нравится выводить вас из себя, прорывая плотину сдержанности и социально-желательных реакций. «Четверкам» нравится, когда вы «живой» и настоящий. Именно поэтому HR-ы «Драматизируя, живу» могут начать конкурировать с вами либо провоцировать на эмоции. Они всегда уважительно относятся к желанию сотрудничать, прояснять ситуацию, адекватному поведению в рамках заданных обстоятельств интервью-собеседования. Но также полностью оправдывают себя, если все-таки удалось вывести соискателя из состояния равновесия.

Именно для таких HR-ов свойственно идентифицировать себя с теми чувствами, которые они испытывают. Они всегда акцентируют особое внимание на том, какое чувство вызвало то или иное событие, человек, кандидат. Именно HR-ы типа «Драматизируя, живу» много фантазируют о людях, сценариях развития ситуаций. Но фантазируют именно в том векторе, где возникает необходимая эмоция, с которой Четверка желает слиться. Так что при всей приятности и печальности их образа, они могут быть несносными в процессе переговоров, достаточно отталкивающими и высокомерными. Но к вам, уважаемый кандидат, это имеет мало отношения. Скорее к эмоции, которая возникала у «Четверки» в процессе общения с вами.

Как определить HR «Драматизируя, живу» по вербальным и невербальным проявлениям? Это Рыцарь печального образа. Есть в их внешности очаровательная грустинка, которая, скорее, читается в глазах. У них, как правило, утонченная, если не сказать изысканная внешность. Их стиль будет отображать запрос социальной среды или корпоративной культуры той компании, в которой они трудятся, но все-таки будет отличаться чем-то незначительно значимым. Ну, например, очень яркие аксессуары, которые, казалось бы, несовместимы с офисной средой, или смешение стилей, вне всякого сомнения, очень ухоженные руки. У «Четверок» удивительно выразительные руки. Голоса довольно мелодичны и приятны, достаточно высокая скорость речи. Но будьте готовы, что стратегия «От людей» все-таки не позволит им быть достаточно эмпативными. Голос Ид, предписывающий им быть верными себе, а значит, непохожими на других, все более погружает их внутрь себя же. Они вне контекста: всем весело, значит, мне должно быть грустно. Все испытывают чувство единения – значит, мне должно быть одиноко. Все охвачены печалью – мне смешно. Поэтому будьте готовы к тому, что эту роль HR «Драматизируя, живу» будет играть и с вами. При этом вот ведь в чем парадокс: чем больше положительных качеств они в вас увидят, тем больше они будут отвергать их в себе. Забывая

о самой малости: для того, чтобы быть собой, не нужно прилагать много усилий. Да, если честно, их вообще не нужно прилагать!



Как пройти собеседование у HR «Драматизируя, живу»? Ну, во-первых, принять тот факт, что настроение «Четверок» может резко отличаться от вашего. Вы же теперь понимаете, что это все для того, чтобы подчеркнуть свою индивидуальность. Именно это, как правило, фрустрирует кандидатов. Кандидат сосредоточен, а «Четверка» принимается шутить, кандидат задумался, а «Четверку» вдруг охватывает темп Presto, кандидат придерживается доверительного тона, а HR «Драматизируя, живу» вдруг начинает сомневаться в его искренности и т. д. Нужно не поддаваться эмоции, которая может обуревать в этот момент. Сколько я наблюдала HR-ов «Драматизируя, живу» в процессе интервью-собеседования, они искренне потом не понимают, почему кандидат на полуслове встал и покинул переговорную. Они, кстати, очень ценят харизму, проявление характера. Когда вы готовы быть эмоционально с ними, но в то же время отдельно от них. Они всегда тяготеют к людям, которых не могут заполучить эмоционально. Имейте это в виду. Они профессионально влюбляются в тех людей, качествами которых они восхищаются, хотят

обладать сами. Но к людям предъявляют достаточно высокие требования априори. Они мало что позволяют своим кумирам, которых вознесли на эмоциональный пьедестал. Поэтому с такими людьми особенно важно следовать правилу «Необходимо вовремя остановиться». Ваша идеализация при малейшем недостатке приведет к тому, что «Четверка» низвергнет вас с пьедестала, и за профессиональной влюбленностью последует отвержение.

К плюсам, причем немалым, проведению переговоров с HR-ами такого типа я бы отнесла то, что они невероятно искренние люди. Вот кто готов говорить правду с утра до вечера и с вечера до утра. Причем они совершенно не заботятся, как в этот момент будут выглядеть в ваших глазах. Они скажут абсолютно точно, в чем подводные камни вакансии, с какими сложностями вы столкнетесь в период адаптации и какие могут «накрыть» после его прохождения. Это их свойство можно использовать для того, чтобы прояснить ситуацию для себя окончательно. Для того чтобы в этом предложении для вас не осталось «слепых» пятен. Кстати, искренность и стержень – это то, что они ценят всегда. Больше их не купить ничем: ни комплиментами (в которые они никогда не верят), ни особой заинтересованностью войти в эту компанию (зная ситуацию в компании изнутри, они также в это не поверят). Какие-то очень земные и понятные для них мотиваторы, приправленные острой перчинкой честности, иногда даже играющей против вас, проймут их быстрее, чем излишнее благополучие и «прилизанность» вашей самопрезентации.

Что делать, если вы узнали в этой зарисовке себя? Заведите Дневник поведенческих стратегий:

1. Для начала записывайте, какие качества у других людей вызывают у вас зависть. Смысл этого упражнения заключается в том, что выбрать из этого списка те, которые вы действительно можете развить. Например, вы завидуете своему коллеге, который может быть чрезвычайно убедительным в публичных выступлениях. Это качество вполне можно развить в себе, правда, спустя какое-то время тренировок и работы над собой. Но в этом списке наверняка могут встречаться и следующие пожелания: стать более высоким. Вам важно научиться отделять качества, которые вы можете в себе развивать, и те цели, которые недостижимы. Где вы отвергаете себя? Может, это повод подумать о тех качествах, которые у вас есть? И, наконец, принять для себя их ценность...

2. Когда вы идете по офису и слышите вслед летящий смешок, вы, конечно же, сразу принимаете это на свой счет. Попробуйте, если это возможно, конкретизировать, что подразумевал человек, как вам кажется, смеющийся над вами. Иногда такая конкретизация позволяет увидеть, что мир крутится не только вокруг вас и вас не разглядывают под микроскопом. И люди более терпимо относятся к вам, нежели вы сами к себе. Фиксируйте такие открытия в своем Дневнике поведенческих стратегий.

3. Обязательно записывайте те моменты, когда вы уходите в себя, драматизируя ситуацию, желая, чтобы на самом деле вас нашли и спасли. Фиксируйте, в каких случаях вы легко ссоритесь с другими людьми. На какое поведение вы хотите их вынудить? Что хотите получить взамен? И не отталкивает ли ваше поведение тех людей, которые по-настоящему тепло к вам относятся?

4. Ищите в своем окружении честных людей. Вам же важна искренняя обратная связь. Такие люди быстрее расскажут вам, в чем вы талантливы. Есть у «Четверок» особенность на ощупь находить эту зону, имея на свое развитие весьма смутные планы, но в глубине души страдать от непризнанности. Люди, которые честны с вами, расскажут вам, как вы отражаетесь в их зеркале.

5. Стройте свой распорядок дня таким образом, чтобы вы успевали восстановиться, потому что «Четверки» часто ждут вдохновения, поскольку могут обладать «коротким дыханием». Но и вдохновение способно посещать нас регулярно, если мы здоровы, сильны духом, свежи и не нуждаемся в отдыхе.

Дневник поведенческих стратегий позволит вам заглянуть внутрь себя и познакомиться с вашими слабыми сторонами. Но при этом обязательно помните, что у вас есть сильные качества. Когда вы сбалансированы, вы не воспринимаете себя чрезвычайно серьезно! Вы

готовы иронизировать в первую очередь над собой. И эта свобода, которая просматривается у вас в желании глубоко нырнуть в глубины вашей психики, позволяет вам потом парить высоко над своими слабостями. Вы научаетесь препарировать их с чувством собственного достоинства, когда вы относитесь к себе легко, с легкостью отпускаете Прошлое. И с той же самой легкостью вовлекаетесь в Настоящее. И... приходите к выводу, что в Настоящем у вас масса источников вдохновения. Вдохновение наполняет вас решимостью действовать, силой и прозрачной ясностью. И вместо бушующего мутного потока вы получаете взамен горную реку с прозрачной и чистой водой, пусть с крутыми виражами, пусть с опасными течениями, но все же... Это путешествие как раз и позволяет понять вам, как вы просто и ясно устроены. А опыт взаимодействия с горной рекой вашей жизни позволяет на более глубоком уровне коммуницировать с другими людьми. И в этом увлекательнейшем путешествии Вдохновение и Творчество являются частью вашей Сущности!

«Думай без участия сердца»

HR «Пятерку» по Эннеграмме я бы назвала **«Думай без участия сердца»**. Откровенно говоря, я никогда в жизни не наблюдала HR-а этого типа. Наверное, потому, что тип этот весьма далек от выбора профессии в такой гуще разнообразных людей. И если все остальные я «списывала» с вполне конкретных людей, сейчас буду отчаянно фантазировать. Наверное, так...

Этот тип внутреннего HR выведен из типа Эннеграммы «Наблюдатель».

Какие это люди? Глубокие, внимательные, отстраненные, мыслящие, интеллектуальные, независимые, системные, изобретательные, умные, компетентные, эрудированные. Люди этого типа способны полностью уходить в какие-то сложные конструкты своих мыслей, которые позволяют им видеть мир совершенно иначе, чем видим его мы с вами. Это очень глубокие и интеллектуальные люди. Быть «Пятеркой» – значит непрерывно вбирать в себя информацию о мире. Та жадность, с которой они поглощают ее, подвергают системному анализу, интеллектуализируют, выделяют тенденции, определяют тренды развития, стратегически планируют, позволяет им создать ощущение уверенности и подпитать иллюзию безопасности. Они помещают себя в центр этой уверенности и оттуда учатся прогнозировать, планировать и даже предвидеть. Они прекрасны в дискуссиях, теоретических диспутах, где ум их блещет разными гранями, переливаясь алмазным светом. Это поистине восхитительное зрелище! Но как сами «Пятерки» воспринимают побег внутрь своей головы? Как полную автономию от мира. Они верят, что ментальные конструкты – единственно безопасная зона в этом, в принципе, опасном мире. И когда «Пятерки» окончательно поймут, как все здесь происходит, они обязательно к нему присоединятся. Но процесс настолько поглощает их, что, являясь обладателями бесконечно полезных навыков, идей, проектов, знаний, они отстраняются от общения с людьми. Неудивительно, что «Пятерки», культивируя как высшую ценность компетентность, ожидают лишь того, чтобы их оставили в покое и позволили заниматься тем, чем им интересно заниматься. Именно поэтому в общении они придерживаются стратегии отстраненности, как будто эмоциональные нужды и проблемы других людей их не касаются! Их часто привлекают технические вещи – наука, инженерия, изобретательство, конструкторские работы, но иногда философия, концептуальное искусство. Они бывают абсолютно блестяще выражены в бизнес-среде, потому что их практическая жилка, склонность системному анализу и стратегическому планированию помогают им быть чрезвычайно успешными!

В коммуникации могут быть весьма высокомерными, претендующими на роль Учителя, Гуру в том предмете, изучению которого посвятили всю жизнь. Они, и правда, хороши в академических науках, но тем больше могут разрушать свой навык общения: анализировать тренды, тенденции развития будущего, критиковать общество. Эти люди могут довольствоваться малым и наименее материалистичны по сравнению с другими типами. Их страсть к коллекционированию самых разных вещей – от спичечных коробков до идей – является по-настоящему страстным и «живым» проявлением их эмоциональности.

Если говорить о шкальной величине метапрограммы «Детальный – Глобальный», «Пятерки» тяготеют в большей степени к метапрограмме «Детальный». Они – люди завершающей стадии. Ну, вот еще немного информации, анализа, и тогда я начну, я буду способен действовать. Но увязание в деталях может мешать перейти этот Рубикон.

Наиболее отстраненный и индивидуалистичный тип среди всех людей. Опять же повторяюсь, это не значит, что «Пятерка» – не команда или невыносима в обществе. Когда они встречают достойных в интеллектуальном плане собеседников, они могут быть весьма приятными и интересными в общении. Но в целом для того, чтобы чувствовать себя, играть по своим правилам и устанавливать свои приоритеты, «Пятерки», как правило, избегают людей.

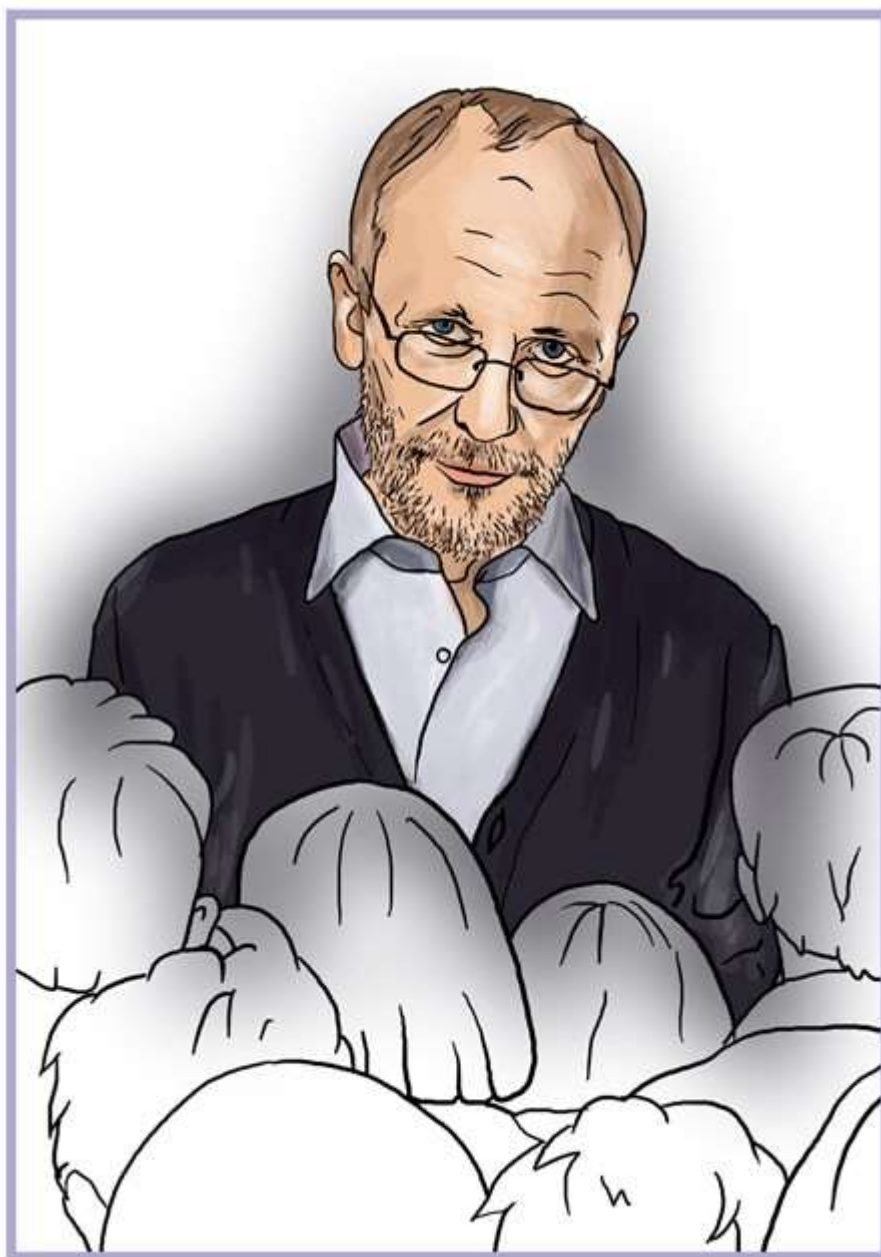
Детские интроекты. Уход в свое воображение – типично для маленьких «Пятерочек». Им очень комфортно внутри этого придуманного мира, где можно быть лидером, никто не называет тебя «странным» и не пытается растормошить. Они культивируют в себе независимость от эмоциональных нужд других людей. Любят уединение, и свои предпочтения могут формировать только на основании того, дает ли увлечение возможность побыть наедине, уйти в свою реальность, занять свою нишу. Состояние эмоциональной не близости с Материнской фигурой учит их быть независимыми: отключать желания близости, нужности, тоску по родным. Нагружая свой ум, большую часть времени они пребывают в своей голове и предлагают миру свою голову. Как правило, это становится возможным на уровне эмоционально-вторгающейся матери, вообще очень строгих и требовательных родителей. Те чувства, которые испытывают по этому поводу маленькие «Пятерки», психологи называют страхом поглощения. Именно поэтому с детства они выбирают стратегию двойного отстранения – физического и эмоционального.

HR «Думай без участия сердца». Если с вами проводит собеседование такой HR, нужно понимать, что он жадно отнесется к пустой трате ресурсов: времени, эмоций, информации, знаний и т. д. Он будет отстранен и, конечно, не против доказать вам вашу некомпетентность. Поэтому будьте готовы к тому, что вас попросят вспомнить теоретическую часть предмета, экспертную позицию в котором вы позиционируете. Затеют дискуссию, будут взаимодействовать наукоёмким языком и вообще заставят почувствовать себя не в своей тарелке. Конечно, само интервью-собеседование может развиваться по другому сценарию, если «Пятерка» почувствует в вас достойного собеседника: интеллектуального, умного, опытного человека, который разделяет наивысшую ценность «Пятерки» – накапливать знания. Поэтому если вы обладаете в какой-то области, ну, не то чтобы энциклопедическими знаниями, но владеете предметом достаточно глубоко – не стесняйтесь их демонстрировать HR-у «Думай без участия сердца». В этом случае хороша подстройка по убеждениям, подстройка на более высоком логическом уровне. То есть в этом случае умничайте на здоровье, и вам это зачтется. «Пятерка» ни в коем случае не будет чувствовать себя ущербно на вашем фоне. Но будьте готовы к тому, что опознавательная система «свой-чужой» будет определяться тестированием ваших профессиональных, причем весьма теоретических знаний предмета. Но если вы оказались неинтересны такому HR, скорее всего, он бесцеремонно свернет беседу, поскольку с жадностью экономит свои ресурсы, в том числе и временные. Причем с прямолинейностью может залепить в вас свое мнение о вашей встрече.

Как определить HR «Думай без участия сердца» по вербальным и невербальным проявлениям? Отстраненность будет сквозить во всем – в позе, во взгляде. Обычно прямо держат спину, как правило, худощавы. Бывает непросто понять, как отнеслись «Пятерки» к только что выданной вам фразе. Такая отсроченная реакция очень характерна для людей этого типа. Поэтому если вы ожидаете какого-то отклика на выданную вами шутку, скорее его не последует. Они останутся спокойными и отстраненными, лишь только в глазах может промелькнуть тень улыбки.

Конечно, «Пятерки» рефлексирующий тип. Им необходимо время на то, чтобы подумать. Хорошо сформированные конструкты фраз будут использованы в коротких и

чрезвычайно простых ответах. Заметьте, такие люди не обладают глубоко модулированным, богатым на интонации голосом. Эмоции в голосе также будут прослеживаться мало.



Как пройти собеседование у HR «Думай без участия сердца»? Вне всякого сомнения, демонстрировать экспертный уровень в заданной области. Если у вас есть свидетельства об окончании каких-то тренингов, дипломы о дополнительном профильном образовании, необходимо демонстрировать их «Пятерке». В целом при принятии решения относительно вашей кандидатуры они будут полагаться на свою голову. Важно, чтобы ваши ментальные мозаики совпали друг с другом. Поскольку интервью-собеседование может быть достаточно провокационным, помните, «Пятерки» чувствует себя в безопасности, только когда способны занять Экспертную позицию в той или иной области. В речи будет много специальной терминологии. Наверняка они предложат вам достаточное количество бизнес-кейсов. Причем будьте готовы, что все ваши ответы будут оцениваться «из головы» – из какого-то безопасного наблюдательного пункта, что мало отразится на лице «Пятерки».

К минусам, пожалуй, отнесу, суховатость в общении. Они вряд ли проблемсом эмоции продемонстрируют истинное к вам отношение. Также вы никогда не сможете понять,

удовлетворен ли до конца ваш оппонент предложенными вами вариантами решения той или иной бизнес-задачи. Помимо отстраненности, могут быть высокомерными в обратной связи. И если вы оставили лазейку в броне вашей компетентности, постараются продемонстрировать вам обратное. Они любят чувствовать превосходство в дискуссии, споре и могут попытаться оставить в дураках.

К плюсам я бы отнесла хорошо структурированные ответы на все ваши вопросы (но помните, только в случае заинтересованности вами), вслед которым рождаются новые вопросы. Поверьте, HR-ы «Думай без участия сердца» будут апеллировать только к фактам, а значит, в их рассказе будет меньше искажений, он в меньшей степени будет из их картины мира. К плюсам также отнесла бы достаточно искреннюю обратную связь. В ответ на прямой вопрос, будьте уверены, – вы получите достаточно прямой ответ. Другое дело, будьте готовы к тому, что «Пятерки» вряд ли задумаются над тем, щадят ли они вас этим ответом. Помните, эмоциональная близость – не сильный конек этого типа.

Что делать, если вы узнали в этой зарисовке себя? Заведите Дневник поведенческих стратегий:

1. Отмечайте все предметы, явления, которыми вы интересуетесь. Записывайте в свой Дневник, каким образом знания, полученные об этом предмете, влияют на ваше отношение к себе.

2. Обязательно ищите в своем окружении людей, которые помогли бы вам начать действовать. С этими людьми вам безопасно делиться своими научными или творческими идеями, но эти люди выполняют другие роли в команде – вам нужны активаторы. Отмечайте практические действия в своем Дневнике. Пусть ваши планы примут реальные очертания.

3. Обязательно займитесь физической активностью. Вы абсолютно точно не сильны в этом, но вам это просто необходимо для того, чтобы вернуться в свое тело, а не пребывать в мысли, что вы вполне можете обходиться без него. Научитесь думать так: чтобы заниматься тем, что мне интересно, я должен больше думать о своем здоровье, я должен больше внимания уделить своему телу, совершенствованию его. Это может быть йога или утренние пробежки в парке – все равно. Активность заведет тот самый моторчик, который позволит вам из большой головы превратиться в нормального человека, имеющего тело. Обязательно описывайте свои телесные ощущения в этот момент. Что вы чувствуете, когда у вас перехватывает дыхание? Как это – вдруг почувствовать боль в мышцах и т. д.

4. Обратите внимание на то, в каких сферах своей жизни вы также ощущаете свою никчемность. Что вы можете сделать для того, чтобы развиваться в этих сферах? Насколько вы способны уменьшить временные инвестиции в свой интеллект, для того чтобы гармонично развиваться в других направлениях?

5. В каких случаях вас охватывает безудержное желание спорить, отставить свою правоту? Попробуйте определить эмоцию, которая вами владела в тот момент. И не только определить ее, но записать, где в теле вы чувствовали ее.

6. Обязательно будьте честны с собой. Если кто-то и что-то причиняет вам боль, умейте признаться в этом самому себе. Доверьте свои эмоции Дневнику поведенческих стратегий. Пусть даже наедине с чистым листом бумаги, позвольте себе чувствовать ваше сердце, запертое на ключ. Это позволит вам начать знакомиться со своими эмоциями, а значит, становиться более живым.

Дневник поведенческих стратегий позволит вам заглянуть внутрь себя и познакомиться с вашими слабыми сторонами. Но при этом обязательно помните, что у вас есть сильные качества. Поскольку «Пятерки» культивируют профессионализм в том, чем они занимаются, они могут быть чрезвычайно наблюдательными и проницательными. Проницательность дает возможность им видеть как целое, так и его части, без ущерба для целой картинки. И это дает возможность присоединяться к окружающему миру и впустить окружающий мир в себя, делая его вокруг и внутри себя неизмеримо более богаче, многоцветней и полнозвучней!

«В сомнениях наслаждение»

HR «Шестерку» по Эннеаграмме я бы назвала **«В сомненьях наслаждение»**.

Этот архетип внутреннего HR корнями прорастает в шестой тип Эннеаграммы, который называется «Лоялист/Скептик».

Какие это люди? Осторожные, ориентирующиеся на безопасность, уклончивые, тревожные, стабильные, с обостренным чувством справедливости, защищающие слабых и угнетенных, непокорные, провоцирующие, надежные, преданные.

Представьте себе человека, внутри которого звучит непрекращающийся диалог: «С одной стороны... с другой...» Это означает только одно: все события, явления, людей они воспринимают словно с разных сторон. Все плюсы и минусы, раздирая противоречиями, породят сомнения, которые не позволят сформироваться однозначному мнению. Ум «Шестерок» способен прогнозировать наихудший сценарий развития событий.

У этого типа Эннеаграммы всегда непростые отношения с авторитетами. С одной стороны, они верны своим убеждениям, ценностям, идеям, с другой стороны, авторитеты должны быть ими оспорены, и «Шестерки» яростно противостоят им. Я уже писать стала, как шестой тип Эннеаграммы. Излюбленное вербальное выражение: «С одной стороны... с другой стороны». И уж даже не знаю теперь, с какой стороны, они боятся остаться без поддержки того самого авторитета. Основная их боязнь – неуверенность в себе. «Шестерки» очень много думают. И чем больше они думают, тем больше они беспокоятся. Как будто про себя «Шестерки» решили, что у них недостаточно внутренних ресурсов для своей защиты. И они начинают искусно сооружать вокруг себя крепостные рвы. Но поскольку вне социума себя не представляют, они должны круг доверенных людей протащить через эти рвы социальной защиты. Относительно людей интерпретации «Шестерок» также могут носить характер сомнений и подозрений. В ваших словах и действиях, обязательно разложенных по полочкам, они непременно разглядят скрытые мотивы, тайные помыслы и намерения. И эта череда сомнений, словно маятник, будет раскачивать их мнение о вас до тех пор, пока вы не пройдете проверку, а возможно, череду проверок. Одним словом, не съедите пуд соли.

Делают это «Шестерки» тоже своеобразно, вполне «по-шестерочному». Если кратко: они проверяют, насколько людям, входящим в их узкий круг доверия, вообще-то можно доверять. Они могут искусственно создавать ситуации, своеобразные жизненные кейсы, через которые проводят близких людей, держа в голове единственно правильное решение. Они готовы перепроверять все на свете. «Шестерки» очень противоречивы... В них собраны все дуальности мира: они трусы и храбрецы, нападающие и защищающиеся, brutальные и нежные, командные и одиночки, щедрые и экономные, соглашающиеся и противостоящие. И все это одновременно. Такой взрывоопасный коктейль приводит к тому, что «Шестерки» начинают яростно защищаться от внешнего мира, не всегда понимая, что защищают свою эмоциональную незащищенность. Но когда их настигает Вера, «Шестерки» могут быть мужественными и стабильными, несмотря на все неопределенности вокруг.

Детские интроекты. Еще в раннем детстве маленькие «Шестерочки» поняли, что больше всего на свете желают одобрения, опеки, близости, любви. И больше всего на свете опасаются – одобрения и близости. Лейтмотив сложных отношений с авторитетами берет начало в детстве. «Шестерки», как правило, испытывают фрустрацию со стороны Отцовской фигуры. Отец кажется им контролирующим и строгим и недостаточно поддерживающим их стремление к независимости. Именно поэтому в детском возрасте «Шестерки» иногда принимают для себя как единственно правильную, очень непростую стратегию – быть послушным внешне, быть Великом Несоглашателем внутренне, что приводит иногда к пассивно-агрессивному поведению.

HR «В сомненьях наслаждение». HR-ы этого типа бывают достаточно социальными людьми. Иногда их даже можно перепутать с «Двойками». Они желают выстраивать с вами отношения, обезоруживая своим чувством юмора и теплотой. Но мотивация совсем иная, чем у «Двоек». Когда они являются частью чего-то большого – вот тут-то и настигает безопасность. И неважно, что это большое – компания, команда, идея, сообщество. Самое главное, что это больше, чем они сами. И тогда страх «Шестерок» становится меньше.

Значительно меньше. Они могут идти на большие жертвы со своей стороны, чтобы быть частью команды, где все подставят друг другу плечо, где царит взаимовыручка, где единомышленники непременно помогут. Они бывают весьма идеалистичными. В команде также ценят правила и соблюдения процедур. И любовью к протоколам могут выводить из себя. Протоколы, правда, любят, равно как и регламенты, описание бизнес-процессов и т. д. Они могут как легко маскировать свою тревогу и боязни, так и достаточно откровенно их демонстрировать: очень волноваться по поводу всяких мелочей и сокрушительных последствий, которые эти мелочи вызывают. И в этот момент «Шестерки» могут быть очень интерпретирующими, додумывающими, транслировать преувеличенную опасность всем окружающим людям. Иногда могут эмоционально взрываться, когда кто-то наблюдает их беспокойство, связанное с другими людьми, и, конечно, сомневаться в себе и в других людях. Похоже, эти люди родились с ощущением, что мир опасен, он непредсказуем и кишит рисками. И «Шестеркам» всегда нужна поддержка, которая позволяет эти риски нейтрализовать.

Это чрезвычайно ответственные люди. Они действительно отдаются делу, которым занимаются, создавая себе таким образом еще один островок безопасности. Они могут инвестировать практически все свое время и усилия, буквально принося себя в жертву, желая, чтобы это окупилось безопасным бастионом социального мнения вокруг. Но, увы, все это может рождать вопросы в их сомневающемся уме: а не используют ли их? Но в отличие от других типов, «Шестерки» справляются со своими страхами, нападая на них. Именно поэтому они осторожны и скептически в отношении новых знакомств и новых идей. Я думаю, это очень отражается на их стилистике проводить интервью-собеседование. Представьте себе, что изначально они подвергают сомнению все, что вы рассказываете о своем опыте или своих компетенциях. Причем выглядеть это будет следующим образом: если вы озвучиваете то, во что HR «В сомненьях наслаждение» верит безоговорочно, он будет ликовать, потому что нашел родственную душу. Если же то, что вы говорите, противоречит его убеждениям, ноющие сомнения возникнут по поводу всего, что вы говорите. Причем имейте в виду, эти люди могут очень сильно отклоняться от курса в своем желании интерпретировать. Для меня по сей день загадка, откуда берутся эти интерпретации. А впрочем, вы правы, из житейского опыта, карты мира и ценностей Шестерок.

Как определить HR «В сомненьях наслаждение» по вербальным и невербальным проявлениям? Ассиметрично, беспокойно сидят на стуле. Ассиметрия может наблюдаться и в лице. В манере улыбаться, например. У вас наверняка сложится впечатление, что «Шестерка» улыбается вам одной частью лица. И в этой улыбке есть какой-то элемент скепсиса. Иногда она напоминает ухмылку. Могут водить глазами из стороны в сторону, трудно держат контакт глазами. В голосе присутствуют «квакающие» интонации. Могут немного заглатывать окончания, особенно когда волнуются. Как правило, отслеживают то, что происходит в помещении.

В речи, как правило, встречаются такие речевые маркеры: «С одной стороны, с другой... да, но... смотря в каких случаях...» Могут одновременно слушать и говорить. Сама речь – ода сомнениям. Как правило, приводят много конкретных примеров, но не любят обобщать и давать однозначный ответ на ваш вопрос.



Как пройти собеседование у HR «В сомненьях наслаждение»? С такими HR-ами необходимо осуществлять подстройку по ценностям. И быть совершенно уверенными в том, что сомнению будут подвергаться все ваши утверждения. Впрочем, ведут они себя вполне социально. Но могут цепляться к каким-то мелочам. Ну, например, возвращать вас на шаг назад в вашем рассказе: «А минуту назад вы сказали...» Демонстрируя недюжинную память и пытаясь вас убедить, что то, что вы сказали минуту назад, как-то противоречит тому, что вы говорите в данный конкретный момент.

К плюсам такого интервью-собеседования я бы отнесла достаточно нетривиальные вопросы и продуманные кейсы, которые позволят вам оценить подводные камни вакансии уже на этапе интервью-собеседования. HR «В сомненьях наслаждение» чрезвычайно честны по отношению к своим обязательствам. Вы всегда получите обратную связь или решение по вашей кандидатуре в то время, о котором вы договаривались изначально. Они трепетно относятся к своим обещаниям.

Минусы – они бывают настолько скептически настроены в восприятии кандидата, что не всегда озабочены выстраиванием контакта с соискателями. Будьте готовы к разговору о деталях. Вас спросят об одном предмете, потом, спустя время, проверяя, могут попросить

еще раз к нему вернуться. Важно соблюдать последовательность и структуру своего рассказа. Фразы типа: «Я не помню, когда это было. Год точно не назову... сейчас уже и не вспомню это в цифрах», – всегда вызовут напряжение у HR «В сомненьях наслаждение». А что, собственно, он цепляется, спросите вы? Дело в том, что базовой ценностью «Шестерок» является Честность. Если они заподозрят вас в ее отсутствии, могут и не слишком стараться произвести впечатление. Это, пожалуй, наиболее парадоксальный HR. С ними не всегда просто кандидатам, из-за того что их восприятие людей замешано на цинизме, провокации и изрядной доли подозрительности. Это не может ни отражаться на стилистике проведения интервью-собеседования. Градус взаимодействия может порождать конфликтные ситуации. Причем привычную поведенческую стратегию этого типа могут интерпретировать как изрядное высокомерие и желание снизить до соискателя. И это определенно опасно в нашей профессии. Если вам, коллеги, не интересны люди, необходимо искать поле для самореализации где-нибудь, где трава зеленее и выше. Хотя если HR-ы «В сомненьях наслаждение» обращают на это внимание, могут быть весьма приятными в коммуникации. Они, как правило, обладают своеобразным чувством юмора, не против поиронизировать над собой. Их шутки вызывают, как правило, два вполне определенных желания – либо смеяться, либо убить. В таких HR-ах всегда живет обостренное чувство справедливости, желание опекать, но это после того, как вы сдадите «экзамен». Помните, «Шестерки» всегда скептичны по отношению к новым людям и новым идеям.

Что делать, если вы узнали в этой зарисовке себя? Что делать моим дорогим коллегам, которые узнали в этой зарисовке свои поведенческие стратегии? То, что вы себя признали, – уже само по себе очень хороший знак. Если вы заметили в себе некоторые модели поведения, наиболее яркие привычки, наиболее глубокие ценности, вы уже на пути освобождения от негативных проявлений вашего типа. Заведите Дневник поведенческих стратегий:

1. Для начала осознайте свои ценности во всех сферах вашей жизни. Для того чтобы не повторяться, отнесу вас к главе первой этой книги. Напишите, какие ценности наполняют разные сферы вашей жизни.

2. Обязательно определите, насколько эти ценности являются вашими, может быть, они создавались под влиянием надежных друзей или авторитетов? Как вы узнаете в вашей внутренней системе координат, что истинно, что ложно? Обязательно фиксируйте это на бумаге. Мысли, записанные на бумаге, в буквальном смысле можно увидеть.

3. Обязательно записывайте, как вы принимаете трудные для вас решения. На чем вы основываетесь? На своем собственном опыте в этом вопросе? На правилах и процедурах, принятых в компании для решения этих вопросов? На мнение авторитетного для вас человека? К какому варианту вы склоняетесь более инстинктивно? Попытайтесь в большей степени осуществлять выбор, основываясь на своем интеллекте, на зове сердца, если хотите. Впрочем, правила и процедуры для вас тоже не будут в тягость. Дело в том, что любая «Шестерка» считает, что все в мире имеет свой ход вещей, невозможно жить в хаосе. Такой мир еще более опасен!

4. Записывайте для себя все случаи, когда вы осознаете, что внутри вас живет целый хор голосов, и членом этого хора вы являетесь. Определите участников этого хора, наверняка это значимые и важные фигуры из вашего Прошлого. Попробуйте вспомнить, совпадали ли ваши ожидания о реакциях этих людей на ваши решения в вашей голове и в реальной жизни?

5. Научитесь развивать в своей голове оптимистичные сценарии. Невозможно все время думать о плохом. Конечно, необходимо продумывать возможные риски, пессимистичные сценарии развития событий, но цель должна быть оставлена позитивно. И результат должен вдаться именно в таком свете. Из этого упражнения происходит следующее, касающееся ваших отношений с другими людьми.

6. Ловите себя на том, что вам хочется все время жаловаться. Определите для себя, на кого из близких вам людей вы пытаетесь переложить ответственность за неудачи в вашей

жизни. Какие меры вы принимаете для того чтобы изменить ситуацию? Достаточно ли подробно вы проговариваете ситуацию с теми людьми, на которых привыкли жаловаться?

7. Когда вы достигаете своей цели – неважно маленькой или большой – научитесь радовать себя чем-либо. Останавливайтесь, давайте себе передышку, наслаждайтесь моментом, который вы можете прожить без тревоги и ноющих сомнений. Культивируйте в своей голове такие моменты. Заранее их планируйте.

8. Безусловно, «Шестерка», если мы говорим о шкальных величинах «Процедуры – Возможности», являются людьми с выраженной метапрограммой «Процедуры». Попробуйте привносить в свою жизнь немного разнообразия, которое является для вас безопасным. Сходите в другой кинотеатр, для разнообразия меняйте ресторан, где любите бывать с друзьями. Пытайтесь акцентировать внимание на возможностях, которые предоставляет вам жизнь.

Дневник поведенческих стратегий позволит вам заглянуть внутрь себя и познакомиться с вашими слабостями. Но при этом обязательно помните, что у вас есть сильные качества. Когда «Шестерки» находятся в балансе, внутри затихает внутренний диалог, они учатся быть в своем теле, присутствовать здесь и сейчас. Они достигают невероятных успехов за счет своей прозорливости, невероятной выносливости и трудоспособности. При этом надежны как скала, очень рациональны и дальновидны. Они могут грамотно расставить приоритеты, распределить ресурсы, вовремя отследить риски и добиться блестящего результата. А всего лишь и нужно почувствовать, что Вселенная к ним благосклонна и поддерживает в любом начинании.

«В морали гедонизма – смысл жизни»

HR «Семерку» по Эннеаграмме я бы обозначила как **«В морали гедонизма – смысл жизни»**.

Этот архетип внутреннего HR корнями прорастает в седьмой тип Эннеаграммы «Эпикурец».

Какие это люди? Спонтанные, веселые, оптимистичные, жизнерадостные, легкие, как брызги шампанского, фонтанирующие идеями, авантюристичные, недисциплинированные, энергичные, бодрые, пытливые, творческие, разносторонние. Они обладают любопытством, которое окрашивает пытливым интересным все то, что происходит и должно произойти с ними в жизни. Очень важный для «Семерок» когнитивный паттерн – предвкушение – позволяет им большую часть времени находиться в будущем, ожидая великие события, захватывающие приключения и вкуснейшие впечатления. Их всегда будет манить все новое и неизведанное. Они вдохновляются новыми знакомствами и испытывают настоящий подъем, когда новое заполняет их жизнь во всех сферах.

«Семерки» продуцируют какое-то невероятное количество идей в единицу времени. Они способны увидеть новые возможности в любой сфере деятельности и оформить их в яркую, нестандартную идею. Что по-настоящему тяжело для «Семерки», так это глубоко погружаться в тему, глубоко познавать предмет. Им сразу становится скучно. В противовес, состояние, когда им «интересно», является наивысшей ценностью для людей этого типа. Им должно быть интересно творить, дружить, любить, жить, в конце концов. Они довольно часто пробуют на вкус это слово: «Интересно...» – тонально окрашивая разными состояниями. «Семерки» часто производят впечатление людей интеллектуальных, но зачастую являются лишь способными, начитанными, безбашенными, коммуникабельными, творческими. В чем проявляется творчество «Семерок»? В некой комбинаторности мышления – способности мыслить совокупностью идей и образов. Как будто конечная идея, которую они выдают, рождена из множества, множества конечных объектов, охватывающих смежные области. Она осколочна, мозаична, но всякий раз уникальна, и от нее захватывает дух.

«Семерки» никогда не будут делать что-нибудь вместо того, чтобы делать то, что они хотят. Они живут лозунгом: «Если очень хочется, но нельзя, то можно!» «Семерки» даже

внешне являются чрезвычайно яркими, непредсказуемыми людьми! Энергия их просто бьет через край! Может быть, поэтому они всегда выглядят моложе своего возраста. Талантливость на уровне хорошо, мастерски сделанной работы также поражает легким рождением. Творить в муках – это не их конек. Кому-то «Семерки» могут показаться поверхностными, но что однозначно удивляет в этих людях, так это щедрость, с которой они расплескивают себя вовне. Они щедро делятся творческими идеями и раздают их направо и налево. Они щедро платят за всех в шумной компании, даже если завтра не вспомнят и половину из новых друзей.

Если говорить в отношении «Семерок» о метапрограмме «Процедуры – Возможности», совершенно очевидно, что они склоняются в сторону возможностей. С ними в вашу жизнь приходит вечный праздник, ощущение легкости и искристости бытия. «Семерки» действительно способны воодушевить всех, кто находится рядом, заразить всех неумемной энергией. Это у них получается блестяще, потому что «Семерки» обладают отменным чувством юмора и легкостью, позволяющими не относиться ни к чему в жизни слишком серьезно, даже к себе. Правда, иногда у них все же портится настроение, когда в непрерывной погоне за новыми впечатлениями, они «передают» их и истощаются эмоционально, физически, финансово. Последнее приводит их в бешенство. Поскольку нет ничего унижительнее для «Семерки», чем зависеть в достижении эмоциональной стабильности от таких бранных вещей, как деньги.

Детские интроекты. Маленькие «Семерочки» в детстве – это всегда долгожданные чудо-дети. Их заваливают игрушками и в принципе оказывают достаточное количество внимания. Но в детстве они испытывают фрустрацию со стороны Материнской фигуры. Иногда кажется, что их в буквальном и в переносном смысле рано отняли от груди, как будто вынув их из центра материнского внимания и поместив куда-то еще. Один мой знакомый, «Семерка» по психотипу, во взрослом уже состоянии рассказывал мне трагическую историю своего детства: когда ему исполнилось 5 лет, мама заболела. Это стало предметом драматических обсуждений в семье: мама «умирала» в буквальном смысле на глазах у маленького ребенка и не могла оказывать достаточного внимания и опеки, в которых в тот момент жизни ребенок отчаянно нуждался. Мама дожила до преклонных лет, но я имела возможность наблюдать не очень простые отношения между, казалось бы, самыми близкими людьми на свете.

«Семерки» могут чувствовать отчуждение от Материнской фигуры по разным причинам. Но чем острее маленькая «Семерка» переживает чувство утраты, тем интенсивнее во взрослом состоянии ей необходимо переключать свое внимание на взрослые «игрушки» когнитивного толка, которыми она пытается занять свой беспокойный мозг. Как будто тогда, будучи ребенком, в момент обостренного чувствования своего одиночества, было так больно, что они приняли решение ни к кому сильно не привязываться. «Семерки» очень боятся переживать негативные эмоции и оставаться наедине с внутренней тишиной. Именно поэтому они все время пытаются переключать свое внимание на новые объекты, людей, планы, возможности – новые «игрушки». Ведь нужно во что бы то ни стало заполнить пустоту предвкушением новых впечатлений, и тогда все будет ОК!

НР «В морали гедонизма – смысл жизни». Горящие новыми идеями, остроумные и привлекательные, эти люди бывают достаточно интересны в общении. Их легкость не позволяет им усложнить такую процессную работу, как интервью-собеседование. Они не способны детально готовиться к нему или следовать процедуре. Собеседование с ними – это всегда импровизация. НР «В морали гедонизма – смысл жизни» обычно проводят интервью-собеседование в формате беседы, неудобных вопросов не задают. Практически никогда не провоцируют кандидатов. Им это не нужно. Реакция на провокационную ситуацию не приносит удовлетворения. А получать удовольствие от всего, что вы делаете – это кредо таких людей по жизни.

«Семерки» легко влюбляются в новых людей. И, кстати говоря, у них дар окружать себя интересными людьми. Поэтому, как правило, это бывает искристое, рождающее

приятное послевкусие общение на равных.

Что может раздражать «Семерок» в общении, так это отсутствие быстрой реакции и некоторое тугодумство. Обычно им кажется, что они топчутся на месте из-за медлительности и неповоротливости других людей. Поэтому отвечать на их вопросы нужно с определенной долей детальности, отслеживая по невербальным проявлениям, насколько вы утомили собеседника. Как правило, это достаточно интеллектуальные люди, их интересы распространяются на многие области и сферы жизни. Они поддерживают все, что считают интересным и передовым в своей области. Поэтому если вы продемонстрируете себя человеком «в теме», они увлекутся вами столь же быстро и безоглядно, как делают все в своей жизни. Это почти единственный тип Эннеаграммы, который никогда не обратит внимание на ваше эмоциональное сходство или различие. Они весьма толерантны в восприятии других людей. Правда и то, что они вряд ли будут угадывать ваши потребности. «Семеркам» просто не придет это в голову, поэтому будет совсем не лишним самому озвучить актуальные мотиваторы, определяющие вектор поиска работы в данный конкретный момент вашей жизни. Одним словом, демонстрируйте, что вы «на острие» профессии, будьте легки, ироничны, уверены, позитивны – и благополучный исход собеседования вам обеспечен.

Как определить HR «В морали гедонизма – смысл жизни» по вербальным и невербальным проявлениям? Они, как правило, достаточно быстро и много говорят. У них потрясающе лучезарная, обаятельная улыбка. Выражают позитивное мировоззрение во взглядах. Они готовы прояснять ситуацию, если вам будет что-то непонятно. Они вовлечены в процесс общения. Интонации слегка подвешены вверх, словно подтверждая некоторую степень возбуждения.

В отличие от «Двоек», которые всем телом направлены к вам, «Семерки» будут сидеть, откинувшись на стуле, достаточно расслабленно. Внимание, как правило, направлено вверх, когда они вспоминают или конструируют образы. Выглядят они очень молодо. Активно жестикулируют. В целом производят впечатление очень приятных и позитивных людей. Спонтанность демонстрируется и в общении. «Взрослый ребенок!» – такое определение я довольно часто слышу в адрес «Семерок». Они легки, как крылья бабочки. Метасообщение: «Я счастливый, спонтанный, веселый и общительный человек! Я здесь, а это значит, вам будет весело!»



Как пройти собеседование у HR «В морали гедонизма – смысл жизни»? В целом достаточно просто. Обязательно необходимо сохранять позитивный взгляд на все, что происходило, происходит и будет происходить в вашей жизни на протяжении всего интервью-собеседования. «Семерки» очень не любят печалиться, даже непродолжительное время. Обычно их мгновенно уносит, поскольку они вспоминают о более важных, читай интересных, делах. Люди фрейма позитивного оптимизма вызывают у них куда больше симпатии, чем нытики или люди, которые готовы жаловаться и скулить по любому поводу.

С такими HR-ами необходимо осуществлять подстройку по скорости и темпу речи. Я уже писала о том, что слишком медленный темп речи может вызывать у них оскмину или ощущение, что они топчутся на месте, а это, вне всякого сомнения, будет осложнять восприятие ими информации.

Отвечать на вопросы нужно без излишней детализации, широкими мазками, поскольку Метапрограмма «Семерки» «Детальный – Глобальный» кренится, и довольно сильно, в сторону «Глобальный».

Что делать, если вы узнали в этой зарисовке себя? Что делать моим дорогим коллегам, которые узнали в этой зарисовке свои поведенческие стратегии? То, что вы себя

признали, – уже само по себе является очень хорошим знаком. Если вы заметили в себе некоторые модели поведения, наиболее яркие привычки, наиболее глубокие ценности, вы уже на пути освобождения от негативных проявлений вашего типа. Заведите Дневник поведенческих стратегий:

1. Поскольку вам непременно необходимо научиться находиться здесь и сейчас, замечайте все проявления, когда вам приятно находится в мечтах о будущих впечатлениях, знакомствах, желаниях. Попробуйте сконцентрироваться на том, что вы делаете сейчас. Найдите в том, что вы делаете сейчас, интересные для вас моменты. Запишите их в свой Дневник поведенческих стратегий. Найдите позитивные моменты в этой игре.

2. Научитесь планировать свой день. Изучите, сколько времени вы тратите на спонтанные поступки: встречи с друзьями, неожиданные походы в магазины и прочее. Попробуйте постепенно сокращать их количество для того, чтобы научиться выполнять больший объем из запланированного. Что вы чувствуете, когда полностью выполнили то, что запланировали? Запишите свои эмоции.

3. Исследуйте свою скуку. Что вы чувствуете, когда остаетесь одни дома? Когда вдруг образуется вакуум в общении или делах? Где живет в вашем теле эта эмоция? Попробуйте дать себе ответ, почему вы так боитесь пережить эту эмоцию. От чего вы пытаетесь убежать?

4. Обязательно ведите два списка проектов – завершенных и оставленных на полдороги. Обязательно подвергайте анализу причины, по которым вы оставили незавершенными часть проектов. Почему вас покинуло вдохновение? Не потому ли, что новые планы и открывшиеся горизонты поманили вас и захватили с такой силой, что на уже начатые проекты попросту не хватило ресурсов? Обязательно анализируйте эти списки. Пытайтесь всегда завершать то, что важно для вас.

5. Научитесь переживать негативные чувства. Для начала достаточно просто сказать себе: «Я грущу» или «Мне больно от...» – и ощутить эту эмоцию в теле. Так вы научитесь интенсивнее ощущать радость и при этом более трепетно относиться к таким моментам в жизни.

6. Как вы умеете ладить со своим нетерпением? «Семерок» зачастую воспринимают как людей чрезвычайно поверхностных именно из-за этого качества. Нетерпение не дает вам реализовать ваши таланты. Еще раз вернитесь к списку нереализованных проектов. Какие из них вы хотели бы завершить? И какую цель вы достигнете по их завершению?

7. Подумайте и запишите, в какие моменты вам хочется веселить людей. Почему зачастую вы исполняете социальный заказ шута. Какую эмоциональную краску вы добавляете в свою палитру оптимизма в этот момент? Что думаете о себе в этой ситуации? Что вы ощущаете в те моменты, когда вы находитесь в компании людей, но при этом вы испытываете чувство грусти?

Подумайте о том, что вы испытываете, когда люди, с которыми вы встречаетесь грустны. Можете ли вы оставаться с ними в этот момент или действуете, как волна, с приливами и отливами? Осознаете ли вы, когда причиняете боль другим людям?

Дневник поведенческих стратегий позволит вам заглянуть внутрь себя и познакомиться с вашими слабостями. Но при этом обязательно помните, что у вас есть сильные качества. Вы можете оставаться яркими и очень веселыми людьми, но значительно более гармоничными, если научитесь в какой-то момент останавливать болтовню своего ума. Сбалансированной «Семерке» для счастья уже не нужны непрерывные впечатления, они способны наслаждаться каждым моментом в жизни. И этот более спокойный, более сфокусированный темп помогает им стать гармоничными и творческими. Как будто появляется возможность соединиться со своей Сущностью и видением того, как это должно быть. Уже не возникает желания попробовать тысячи разных вариантов, потому что на все эти варианты может не хватить иногда и целой жизни. Они учатся останавливаться и наслаждаться каждым моментом здесь и сейчас. У сбалансированных «Семерок» не возникает перманентно ощущение, что «трава зеленее на том берегу», они способны оценить шансы, которые предоставляет им жизнь, и благодарно принимают реальность. И в этом

случае не бывает людей более привлекательных, веселых, доброжелательных, спонтанных, творческих, готовых выплескивать свою яркость и творчество в окружающий мир так щедро, как это могут делать только Семерки!

«Босс здесь Я»

HR «Восьмерку» по Эннеграмме я бы назвала **«Босс здесь Я»**.

Этот тип внутреннего HR произрастает из типа Эннеграммы «Конфронтатор».

Какие это люди? Сильные, конфронтирующие, доминирующие, громкие, справедливые, покровительственные, решительные, горделивые, заполняющие собой пространство и коммуникацию, великодушные, честные, властные, независимые. О, эти люди, безусловно, могут владеть собой и могут отвечать за благополучие других людей. Они не боятся ответственности. Способны контролировать ситуацию, более того, именно контролируя чувствуют себя в безопасности. Они весьма харизматичны и в полной мере обладают компетенцией влияния. Это тот случай, когда все, что они говорят, трогает не только рационально, но эмоционально. Они могут до бесконечности развивать в себе силу, волю и настойчивость. И именно эти качества найдут отклик в других людях. Не имеет значения род занятий этих людей – они никогда не позволят себя контролировать и командовать собой, а также впадать в зависимость, – и абсолютно неважно, какого рода эта зависимость. Очень «восьмерочный» паттерн может быть выражен в четырех словах: «Я могу это сделать!» Если они наметили для себя цель, они пойдут к ней с такой негибкой настойчивостью, демонстрируя такое величие духа, что это не может не вызывать уважение у других людей.

Больше всего на свете «Восьмерки» боятся, что им причинят эмоциональную боль, поэтому всегда стараются выстроить между собой и другими безопасную эмоциональную дистанцию. Чем больше такие люди укрепляют свое ЭГО, тем более восприимчивы они становятся даже к малейшему проявлению равнодушия и отвержения. Чем больше «Восьмерки» воспитывают в себе беспристрастность, тем более эмоционально уязвимы они становятся. Но эту свою уязвимость они тщательно прячут даже от самих себя.

В лучших своих проявлениях такие люди очень справедливы. Они всегда занимают лидерскую позицию в команде. Могут многое делать для того, чтоб люди, которые от них зависели, были как за каменной стеной. Как правило, «Восьмерки» очень цельные люди, жаждущие власти и материальных подтверждений, которые дает эта власть. А что по поводу ценностей? Доверие – та ценность, которая чрезвычайно важна для людей восьмого типа. Им нравится заключать союзы с людьми, которым они могут доверять.

Детские интроекты. Довольно рано маленькая «Восьмерочка» приняла решение, что просто необходимо стать «взрослой», чтобы выжить в этом опасном и непредсказуемом мире. Они остро нуждаются в любви, но часто бывают отвергнутыми, поэтому в один прекрасный момент принимают решение, что отныне сами смогут о себе позаботиться. И для того, чтобы чувствовать себя в безопасности, им как будто бы и никто не нужен. Они всегда могут за себя постоять. А взрослые... Ну, что, собственно, взрослые, ведь они такие, в сущности, дети... Происходит это взросление словно в один миг, когда «Восьмерку» предали или она посчитала, что ее предали. И отныне ее жизнь делится на «до» и «после». В такие моменты они очень мужают сердцами, напрочь закрывая их для любых проявлений чувств. Потому что когда открываешься, всегда больно... Любовь? Какие глупости! Ведь когда любишь, всегда вынужден открыться, а эта позиция дает власть другому человеку над тобой. Поэтому к черту чувства! Отныне я защищаю свои границы, контролирую ситуацию и добиваюсь власти!

HR «Босс здесь Я». Такие HR-ы, как правило, очень основательно проводят интервью-собеседование. Поскольку для них очень важно чувствовать силу, решительность, харизму другого человека, вернее, они всегда оценят в кандидате именно такие качества, вопросы, которые они задают, кейсы, которые предлагают к решению, всегда или почти всегда направлены на выявление характера, стержня, который либо присутствует, либо нет, по

мнению «Восьмерок». Это люди не воспринимают полутона: есть черное, есть белое. С одной стороны, это очень облегчает восприятие реальности. С другой стороны – ограничивает «Восьмерку», формируя для них черно-белую картину мира. Как правило, их интервью-собеседования насыщены кейсами. Но имейте в виду, если у «Восьмерки» существует два мнения, то одно – ее собственное, а другое – неправильное. Отслеживайте, как «Восьмерка» реагирует на ваши ответы, умейте считывать это по невербалике.

Они тяжело воспринимают непостоянство интересов другого человека. Поэтому если в качестве причин увольнения с какого-либо места работы соискатель на ту или иную позицию будет говорить о смене интересов, HR «Босс здесь Я» может и не понять тонких движений вашей души. Они вообще очень болезненно реагируют на любые проявления непостоянства.

Вообще, с ними невероятно сложно выстроить беседу на равных. Равноправные отношения – это отнюдь не сильная черта таких людей. Метасообщение «Восьмерки» «Я – здесь! И Я здесь самый важный!» все равно задает определенную тональность проводимому интервью-собеседованию. Они могут перебивать, если считают, что уже услышали ответ на свой вопрос. Что важно с ними, так это уметь отстаивать свою точку зрения, не конфронтируя, оставаясь нейтральным.

Как правило, такие HR довольно прямолинейны в предоставлении обратной связи. Я помню забавный случай, который происходил со мной в момент очередного поиска работы на заре моей карьеры. Девушке очень не понравилось в моей фразе слово «исключительно». Почему-то в семантике этого слова ей чудился какой-то скрытый смысл, ирония с моей стороны, о чем она в довольно агрессивной форме сообщила мне. И, поверьте, это как раз удобно, потому что обнаруживает причину разрыва контакта и помогает выправить ситуацию. Я сказала ей, что это лишь фигура речи, и, в общем, спасла ситуацию. Правда, на работу в эту компанию так и не вышла по причине, не имеющей отношения к интервью-собеседованию.

Такие люди очень хорошо держат контакт глазами. Вы должны уметь держать их взгляд. Они не любят, когда вы начинаете водить глазами из стороны в сторону или просто смотрите в окно (я наблюдала и такие ситуации). Это невербальное проявление они считают как признак вашей слабости. Помните о том, что HR «Босс здесь Я» воспринимают сильных людей, умеющих выстроить беседу с ними на равных, значительно с большим знаком плюс.

Как определить HR «Босс здесь Я» по вербальным и невербальным проявлениям?
Как правило, они говорят в полный голос. Обычно весьма громко. В глоссе – сила и власть. Могут позволить себе фамильярное обращение или даже ругнуться. Говорят всегда прямолинейно, даже когда нужно проявить тактичность в предоставлении обратной связи. Их не очень волнуют ваши чувства.

Умеют держать контакт глазами, при этом взгляд может быть достаточно тяжелым. При этом контакт глазами постоянный. Занимают много пространства. То есть они могут и ничего не говорить, но при этом заполнять собой помещение. Общаются всем телом, используют достаточно интенсивно язык жестов. Сидят глубоко на стуле, весьма удобно. Как правило, контролируют все, что происходит в помещении. В прямом смысле держат ситуацию под контролем.



Как пройти собеседование у HR «Босс здесь Я»? Они никогда не позволят вам вести беседу, даже в качестве тактического хода. HR «Босс здесь Я» будет руководить вашей встречей, будет ее вести. Это нужно принять как данность. Не включайте в себе режим конкуренции. Это плохая тактика в общении с такими людьми, потому что они непременно захотят вас победить! Их уважение можно заслужить по-другому: продемонстрировать решительность, силу характера, профессионализм. Постоянно мониторьте наличие раппорта. Если контакт рвется, нужно сознательно выстраивать с ними эффективную деловую коммуникацию. Причем ход интервью-собеседования может складываться по-разному, «Восьмерка» всегда оценит и зауважает, если вы в состоянии выправить ход беседы любой ценой. Держите контакт глазами. И даже если вам приходится отвечать на неудобные вопросы, делайте это с достоинством и решимостью прояснить ситуацию. Причем это большой плюс вашей встречи – если «Восьмерка» поймет, что вы умеете держать удар. У меня также был забавный случай, когда представитель внутренней службы HR начала интервью-собеседование со мной с фразы, что я абсолютно не похожа в жизни на свою фотографию из резюме. Меня спасло чувство юмора, абсолютное отсутствия смущения и самоирония.

Одним словом, оставьте первенство позиции за внутренним HR, но соблюдайте свои границы, уверенность при любых обстоятельствах. Даже в случае если HR ожидал от вас определенного ответа на бизнес-кейс, приведите пример, что в такой ситуации у вас было как минимум три варианта развития событий. Они оценят вашу вариативность, решительность и стремление отстаивать свою точку зрения. Не оценят – глухую конфронтацию, закрытую тактику, отсутствие реальных примеров, неумение делать выводы, неумение держать удар, неумение держать контакт глазами, неумение «продать» свои достижения, неумение структурно, емко и кратко отвечать на вопросы, отсутствие целей.

Что делать, если вы узнали в этой зарисовке себя? Что делать моим дорогим коллегам, которые узнали в этой зарисовке свои поведенческие стратегии? То, что вы себя признали, – уже само по себе является очень хорошим знаком. Если вы заметили в себе некоторые модели поведения, наиболее яркие привычки, наиболее глубокие ценности, вы уже на пути освобождения от негативных проявлений вашего типа. Заведите Дневник поведенческих стратегий:

1. Определите для себя те сферы жизни – может быть, место, время, отношения – когда у вас возникает желание конкурировать, рисковать, быть жестким. Отдаете ли вы себе отчет в том, что в этот момент у вас появляется ощущение наполненности жизнью? Что вы чувствуете, когда расслабляетесь? Можете ли вы контролировать этот процесс, то есть сознательно расслабляться? Записывайте в своем Дневнике поведенческих стратегий все случаи, которые произошли с вами за неделю, когда вы узнали в себе зреющее чувство конкуренции. Удавалось ли вам экологично проявлять его?

2. Проанализируйте все сферы вашей жизни: работу, семью, отношения, увлечения на предмет частоты возникновения желания конкуренции, риска и т. д. Во всех ли сферах это страсть выражена одинаково? Или есть сфера жизни, которая отличается от других?

3. Обратите внимание на то, как вы даете обратную связь другими людям. Можно ли давать ее более экологично, но при этом оставаться прямым и честным человеком? Вспомните случай, когда вы кого-нибудь заставляли поступать против своей воли, что вы чувствовали, если по отношению к вам некто поступил аналогично? Запишите в своем Дневнике несколько способов, как вы могли иначе добиться желаемого.

4. Обязательно планируйте время, когда вы можете восстановиться: побыть с очень близкими и дорогими для вас людьми, друзьями или с самим собой наедине, для того чтобы приятно провести время, делать то, что вы любите делать, наслаждаясь простыми вещами.

5. Подумайте о том, в каких сферах жизни вы готовы ослабить контроль над ситуацией или позволить партнеру принимать решения: пусть даже это будут какие-то незначительные решения, чем занять себя в выходные дни. Постарайтесь в хотя бы незначительных вещах отпускать ситуацию. Вернее, выпускать ее из-под своего контроля. Что вы чувствуете в такой ситуации? Можете ли вы до конца расслабиться и получать удовольствие, когда даете другому право решать за вас?

6. Научитесь в буквальном смысле останавливать себя в случае желаний импульсивных поступков. В буквальном смысле остановитесь, сделайте глубокий вдох – где внутри вашего тела живет этот импульс? Определите это, положите руку на это место. Чувствуете ли, как что-то начинает меняться в вашем восприятии действительности? Записывайте ваши ощущения, потому что записанную мысль в буквальном смысле слова можно увидеть.

Дневник поведенческих стратегий позволит вам заглянуть внутрь себя и познакомиться с вашими слабостями. Но при этом обязательно помните, что у вас есть сильные качества. В состоянии баланса вы можете чувствовать себя великодушными, щедрыми, немножко уязвимыми, но ровно настолько, чтобы не ощущать опасности подобной ситуации. «Восьмерки» могут быть по-настоящему рыцарями, благотворно влиять на мир, защищать слабых и обиженных. В то же время они могут быть стимулом для развития многих людей. Им дано видеть потенциал в человеке, бросать вызов ему, себе, всему миру. В них достаточно силы, чтобы изменить мир к лучшему. Они способны на многое, ради торжества добра и справедливости. Они способны быть лидерами в самом высоком смысле этого слова!

Готовы вдохновлять и вести за собой людей. А всего-то и нужно избавиться от самого основного своего желания – защищать себя любой ценой, и тогда пред ними откроется весь Мир!

«Ребята, давайте жить дружно»

HR «Девятку» по Эннеаграмме я бы величала **«Ребята, давайте жить дружно»**.

Этот архетип внутреннего HR корнями прорастает в девятый тип Эннеаграммы, который называется «Миротворец».

Какие это люди? Легкие, скромные, незаметные, миролюбивые, внутренне стабильные, объединяющие, бесконфликтные, минимизирующие проблемы, гармоничные, преданные, идеалистичные, упрямые, не желающие замечать конфликт. Это очень интересный тип людей, который может сочетать в разных пропорциях уникальные качества всех типов. Но чего у них по-настоящему нет, так это контакта с самими собой. «Девятке» легко быть тем самым сахаром, который мы растворяем в чае. Чай при этом становится сладким, а сахара физически не существует. «Девятке» легко раствориться в других людях или в своих фантазиях. Но для того, чтобы все время пребывать в состоянии умиротворения, «Девятки» стараются жить, не замечая проблем. Они в прямом смысле этого слова избегают напряженных моментов в жизни, боясь столкнуться с болью, отчаянием, которые разрушают их внутренне спокойствие и равновесие. Я не ошибусь, если скажу, что в понимании «Девятки» – они непоколебимы. Такие люди охотно заканчивают спор, просто переставая спорить. «Девятки» не ищут каких-то сложных решений. Самые эффективные решения – это простые решения. Такие люди сознательно направляют свое внимание на то, что позитивно и покойно в окружающем мире. «Не нужно раскачивать лодку» – это тоже про «Девятку». Они способны радоваться очень простым вещам: смотреть один и тот же любимый фильм по телевизору, сидя в удобном кресле, питаться в ресторане быстрого питания по соседству. Они неприхотливы и неамбициозны.

Детские интроекты. Маленькие «Девятки» с детства понимают, по разным причинам, конечно, что чем меньше они предъявляют себя в окружающем мире, чем меньше обращают на себя внимание, тем в большей безопасности они находятся. Их называют детьми на самообслуживании, поскольку часами они могут находиться одни и занимать себя самостоятельно. Поскольку они позволяют занять свое психическое пространство заботами и нуждами других людей, довольно тяжело определяют свои собственные. Им трудно бывает даже сфокусироваться на том, чего они хотят. Скорее легче оттолкнуться от того, чего не хотят. Именно поэтому еще в детском возрасте у них могут формироваться проблемы с самооценкой и гневом, который они никак не выпускают наружу. И это так далеко спрятано в их сущности, что они с трудом могут принять, что способны испытывать эти чувства, отторгая свои травмирующие воспоминания. Чем меньше я заявляю о себе в этом мире, тем в большей безопасности себя ощущаю.

HR «Ребята, давайте жить дружно». HR-ы этого типа способны соглашаться с людьми, но в то же время создавать ощущения людей, наполненных выносливостью и силой. Им как-то очень легко удастся скрывать свою талантливость в том, чем они занимаются, благодаря тому, что они удивительно неамбициозны. Это единственные представители HR-ов, которые способны слушать людей и при этом не оценивать их. В них достаточно внутренней тишины для того, чтобы не интерпретировать ответы соискателей, не усложнять услышанное. Именно поэтому они бывают так близки к истине, для того чтобы просто не усложнять простые вещи. Обычно такие HR-ы просты и убедительны одновременно. Им нравится общаться с другими, будучи более или менее эмоционально и ментально вовлеченными в процесс, но при этом они должны четко понимать, чего от них ожидают. И им не слишком нравится, когда от них ожидают того, что они не могут дать. HR-ы «Ребята, давайте жить дружно» просто патологически не могут сказать «нет». Поэтому если вы прямо ставите вопрос, им легче быть «в домике», не отвечая на мейлы и звонки. Они способны идеализировать человека. С ними не нужно особо напрягаться, чтобы произвести хорошее

впечатление, но они могут быть также критичными и требовательными. Они, как правило, не сильные оппоненты в споре, и не потому, что слабо знают предмет. Ни в коем случае! Просто потому, что стремление к умиротворению сильнее, нежели амбиции оказаться правым в споре. Они готовы играть второстепенную роль в ваших переговорах. Им не сложно отойти на задний план. Именно потому, что им кажется, что их присутствие, вовлеченность в процесс или мнение не приведут к какому-то особому результату. И что самое главное, им комфортно в таком самоопределении!

Как определить НР «Ребята, давайте жить дружно» по вербальным и невербальным проявлениям? Как правило, у «Девяток» мягкие, грудные голоса. Говорят они обычно не повышая голоса. Их вербалика небогата интонациями. Монотонный голос и умеренная громкость речи навевает транс. В конце предложения интонация понижается, и голос может практически гаснуть.

Они вообще производят впечатление людей, которые никуда не торопятся. И даже если с ними случается временной коллапс, у них всегда достаточно времени. Это очень характерная черта, по которой можно узнать людей «девяточного» типа. В диалоге они достаточно пассивные. Еще раз повторяюсь, что с ними можно вести в переговорах. Они охотно отдадут вам пальму первенства. Они очень внимательно выслушивают вас. И, вообще очень внимательны в диалоге. Жестов немного, они округлые, плавные, медленные. Если руки лежат на коленях – они, как правило, тяжелы. Центр тяжести низко, на стуле они сидят достаточно тяжело. Может быть слегка выпячен живот. Дыхание брюшное, глубокое.



Как пройти собеседование у HR «Ребята, давайте жить дружно»? Такие HR примут вас таким, какой вы есть. Слабыми тактиками с ними являются чрезмерная агрессивность. Это потрясающий HR, который не самоидентифицируется напрямую, вместо этого они сосредотачивают свое внимание на отношении с другим человеком. При этом они не вкладывают энергии в налаживание контакта с самими собой, с другими людьми, с окружающим миром. Поэтому в налаживании этого контакта должны вложиться именно вы. Вы должны понять, что хочет сейчас услышать о вашем опыте этот очень умиротворенный человек. Вы можете вести беседу, акцентировать внимание на тех моментах своего опыта, который считаете наиболее важным или наиболее соответствующим данной вакансии. HR «Ребята, давайте жить дружно» предпочитает проводить автобиографическое интервью и задает весьма корректные вопросы. Он, как правило, не злоупотребляет кейсами. Он будет внимательно слушать то, что вы рассказываете ему. Но не сомневайтесь, у него достаточно сильная интуиция для того, чтобы определить, насколько вы подходите на ту или иную позицию. И в этом процесс он наверняка будет чтить интересы компании, в которой трудится. HR «Ребята, давайте жить дружно» на самом деле является одним из самых замкнутых типов Эннеаграммы. Хотя по внешним проявлениям этого никогда не скажешь.

«Девятка» может удаляться в свое внутренне Убежище. Там она может прятаться от конфликтов, огорчений. Поэтому, чтобы «Девятки» были с вами и в буквальном, и в переносном смысле, они не должны тревожиться. Но если вы ожидаете от них какой-то искренней обратной связи, это практически несбыточное мечтание. Если HR понимает в процессе интервью-собеседования, что вы никак не встраиваетесь в команду или не подходите по каким-то иным причинам на эту позицию, он все равно не скажет вам этого. «Девяткам» трудно ответить «нет».

Именно по этой причине ни в коем случае не ожидайте обратной связи от людей девятого типа.

«Девятки» в целом очень позитивно реагируют на других людей. Но сейчас немного об их идеализации... Словно их СуперЭго в этот момент говорит им: «Ты хороший! Именно поэтому тебя окружают исключительно хорошие люди!» Таких «Девяток» обычно привлекают чуть более агрессивные, уверенные, энергичные люди.

Что делать, если вы узнали в этой зарисовке себя? Что делать моим дорогим коллегам, которые узнали в этой зарисовке свои поведенческие стратегии? То, что вы себя признали, – уже само по себе является очень хорошим знаком. Если вы заметили в себе некоторые модели поведения, наиболее яркие привычки, наиболее глубокие ценности, вы уже на пути освобождения от негативных проявлений вашего типа. Заведите Дневник поведенческих стратегий:

1. Записывайте все моменты, когда вы соглашаетесь с мнением и планами других людей, будучи не согласными с ними. Как часто это происходит? Что вы в этот момент чувствуете? Как ощущаете себя после этого, когда принимаете на себя какие-то обязательства?

2. Осознайте свою стратегию отстраняться, прятаться во внутренне Убежище. Что предшествовало вашему желанию не осознавать себя какое-то время? Какие обязательства на себя вы в этот момент брали?

3. Составьте список вещей, которые вы хотели бы делать и делали бы для себя. Представьте себе, что в этот момент вас никто не пытается исправить и вы вольны поступать так, как хотите. Каким бы были ваши желания? Обязательно увеличивайте этот список. Умейте совершать для себя какие-то приятные малости.

4. Когда вы идеализируете людей, какие их качества вы выделяете для себя? Эти качества присутствуют в вас самих? Или эти качества – это то, что ценно для вас? Может, это повод заглянуть в себя и увидеть что-то ценное – то, что вы предпочитаете не замечать?

5. Обязательно записывайте в Дневнике поведенческих стратегий, какими отговорками вы пользуетесь сами для себя, что откладывать на потом действия, которыми бы вы могли заявить о себе. Вы должны продумать способы, которыми бы вы могли завести себя. Что это может быть? Научитесь вкладывать время в свое развитие, в развитие своих талантов. Обязательно планируйте это время.

6. Учитесь говорить «нет». Это очень важно, особенно в каких-то серьезных вещах. Пытайтесь сконцентрироваться, оставаясь при этом спокойными. Делайте это осознанно, по крайней мере до тех пор, пока вы не научитесь это делать. Вообще, учитесь осознавать свой гнев, каким бы деструктивным он вам не казался. Он может быть самым разрушающим чувством для вас, но только гнев, признанный вами, опознанный вами в теле, является тем самым топливом, которое может делать вас энергичными, достигающими, позволяет вам соединяться с внутренней силой.

Дневник поведенческих стратегий позволит вам заглянуть внутрь себя и познакомиться с вашими слабостями. Но при этом обязательно помните, что у вас есть сильные качества. Сбалансированные «Девятки» не теряют связь со своей внутренней силой, они уже не отражаются в зеркалах других людей как «Простой парень». Уровень жизненной энергии уплотняется, и они начинают делиться и заряжать ею других людей. И тогда «Девятки» понимают, какую не последнюю роль они способны играть в их жизни. Это наполняет «Девяток» особой силой, а окружающие начинают ценить их еще больше. Вдруг они

становятся видимыми для самих себя. И с замечательной мудростью принимают амбивалентность этого мира: счастье и боль, радость и горе, мудрость и глупость, добродетель и слабость, храбрость и трусость. Все это неразрывно связано! И все эти состояния, трансформируясь, приводят к осознанию Любви. А это то, что является сущностным качеством «Девятки». Когда они понимают, что и есть сама Любовь!

Заключение

ПРО себя ли я писала эту книгу? Наверное, про себя, вернее через себя. Я глубоко убеждена, что если кто-нибудь когда-нибудь пишет, он пишет о себе – в большей или меньшей степени. Конечно, можно ссылаться на школы, концепции, наблюдения, но все равно излагать материал из своей карты мира. Одно могу сказать абсолютно точно: я пыталась соблюсти баланс беспристрастности и моего присутствия в том, о чем писала. Как социальные существа, мы проводим большое количество времени, играя роли. Проводим «как если бы»... И в этом мире перепутаны фантазии, реальность, мифы и наши представления о нас же...

Наверное, если обобщать, эта еще одна попытка найти различия между тем, как мы отражаемся в нашем зеркале, и как – в зеркалах других людей. Для чего нам это нужно? Для того чтобы быть гармоничней, осознанней, эффективней и счастливей. Еще раз повторюсь, что эта книга может быть полезна как профессионалам, которые занимаются подбором внутри компаний, так и соискателям.

Мои дорогие коллеги, может, вы вдохновитесь какой-то идеей, а может, увидите свои поведенческие стратегии со стороны, и вам захочется что-то изменить в себе. Пусть небольшие зарисовки, которые я сделала, наблюдая разных HR-менеджеров в работе, позволят вам привнести большую осознанность в то, что вы делаете. А может, позволит больше полюбить людей... Вы, конечно, можете сказать, что любить людей – это вообще тяжкий и неблагодарный труд... И, наверное, будете правы. Но без искреннего интереса к людям нам нечего делать в профессии. Именно он позволит создавать свой неповторимый творческий почерк, рисунок профессионального мастерства. Именно интерес к людям, полифоническое мышление и приверженность к диалогу приведут к взаимному обогащению и раскроют глубинные смыслы вещей в профессии.

Уважаемым соискателям мои особые пожелания... Поскольку в нашем перманентно меняющемся мире самореализация остается важной ценностью для многих людей, я искренне надеюсь, что мои наблюдения позволят вам осуществить поиск работы своей мечты легко, вдохновенно, творчески, позитивно и быстро во времени!

*С уважением,
Марина Зорина*

Литература

- Н. С. Пряжников. Профессиональное самоопределение. Теория и практика. Москва, 2011.
- Джек Макани. НЛП Коуч Мастер. Мастер ситуационного коучинга. Минск, 2013.
- Альберт М., Мескон М. Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М: Дело, 2004.
- Ананичев А. Мастерство менеджмента. – М: Росмэн, 2004.
- Кен Бланшар Лидерство. К вершинам успеха. СПб., Питер, 2008.
- Богалдин-Мапых В. В. Современные методы управления: российская реальность. – М., 2002.
- Венцель М., Штелшанн П. Секреты преуспевающего менеджера: пер. с нем. – М.: Интерэксперт, 2000.
- Грошев И. В., Емельянов П. В., Юрьев В. М. Организационная культура: учеб. пособие

для вузов. – М: Юнити, 2004.

Дафт Р. Организации: секреты успеха прогноза, планирования, принятия решений, власти, подчинения, контроля, эффективного управления: учебник для психологов и экономистов. – М: Олма-Пресс, 2000.

Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2008.

Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000.

Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. – М., 1998.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры: пер. с англ.; под ред. Андреевой И. В. – СПб.: Питер, 2001.

Лэнд П. Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента: пер. с англ. – М., 1995.

Пономарев И. Мотивация работой в организации. – М: Эдиториал УРСС, 2004.

Попов С. Г. Основы менеджмента. – М.: Ось-89, 2006.

Поршнев А., Румянцева З. П., Саломатин Н. А. Управление организацией. – М: Инфра-М, 2005.

Расиел И. М. Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса: пер. с англ. – М., 2003.

Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М., 2003.

Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1995.

Смирнова В. Секреты мотивации продавцов. – СПб: Питер, 2004.

Спивак В. Л. Корпоративная культура: теория и практика. – СПб: Питер, 2002.

Стивен Р. Кови. Семь привычек высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности». – М: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Хоскинг Дж. Курс предпринимательства: практ. пособие. – М.: Международные отношения, 1993.

Майкл Холл, Боб Боденхамер. 51 МЕТАПРОГРАММА НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение» мыслей, понимание мотивов. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007.

Красностанова М. В., Осетрова Н. В., Самара Н. В. Assesment Center для руководителей. Опыт реализации в российских компаниях, упражнения, кейсы. – Москва: Вершина, 2007.