

## Невидимые барьеры. Почему пути квалифицированных специалистов и работодателей зачастую расходятся

---

*Создатель кибернетики Норберт Винер говорил, что информация поступает в условное приемное устройство - и в человеческий мозг тоже - через определенную линию передачи, снабженную фильтрами. Последние могут отсекают или искажать часть информации. Эту идею применительно к человеческим взаимоотношениям разрабатывал и английский психолог Д. Бродбент. Некоторые ученые пробовали даже изобрести универсальные методы преодоления фильтров-барьеров с помощью голоса или ритма. Однако использование, скажем, громкого голоса, шепота или чтение своего резюме в стихах в процессе собеседования было бы, по меньшей мере, неуместно.*

### "Тихо сам с собою"...

В 1907 году академик Лев Щерба, будучи тогда молодым филологом, приехал в Германию. Там, на Эльбе, в окружении немецкого населения, издавна жили лужичи - остатки древнего и некогда многочисленного славянского народа. Насильственная германизация грозила языку этих славян полным исчезновением, и Щерба хотел составить его описание. Как известно, он с честью решил эту задачу, а в ходе работы обнаружил удивительную вещь: лужичи никогда не рассказывали друг другу о своих впечатлениях. Они вели только короткие разговоры. "...эти наблюдения, - замечает Щерба, - лишней раз показывают, что монолог является в значительной степени искусственной языковой формой и что подлинное свое бытие язык обнаруживает в диалоге".

В пользу этого утверждения говорят и другие факты. Опытные ораторы, каковыми были, скажем, Уинстон Черчилль и Мартин Лютер Кинг, строят свои речи по принципу "вопрос-ответ". Большинство знаменитых литературных монологов (например, в произведениях В. Шекспира и Ф. Достоевского) являются по сути своей настоящими диалогами. А если вспомнить о "беседе" Сократа как методе познания, становится ясно, что именно диалог - самый эффективный метод преодоления различных этических, эстетических и психологических фильтров. Кстати, это объясняет и то, почему в практике подбора кадров, несмотря на появление различных испытаний, тестов, анкет и делового моделирования, самым распространенным методом остается собеседование.

Зачастую однако этот способ отбора персонала перестает быть эффективным. И происходит это в силу нескольких причин. Одна из них хорошо известна многим из тех, кто время от времени играет роль соискателя. Порою им приходится сталкиваться с такой ситуацией. Работник кадровой службы с ободряющей улыбкой, поощрительным тоном просит: "Расскажите, пожалуйста, о себе, о своей работе". После этого он принимает вид внимательного слушателя и больше не говорит ни слова.

Ясно, что в этом случае собеседование перестает быть таковым и превращается в чисто формальное мероприятие. Возникает ситуация, которая напоминает слова хорошо известной песни ("Тихо сам с собою я веду беседу.") Соискатель по ходу встречи вынужден строить гипотезы о потребностях компании и мысленно моделировать вопросы самому себе, а затем в монологе устно излагать о себе то, что - по его представлениям! - важно знать "собеседнику". Если это не проверка памяти и логического мышления, то быть или не быть соискателю сотрудником данной фирмы зависит уже не только и не столько от его профессиональных качеств.

### **Нюансы субъективизма**

К сожалению, диалог как таковой еще не гарантирует взаимопонимания. "По одежке встречают, по уму провожают" - хорошо известная народная мудрость. Однако, как показывают исследования, проведенные американским психологом Юджином Мэйфилдом, поговорка эта верна иногда лишь в первой своей части. Ученый, изучавший эффективность собеседования как инструмента отбора кадров, выявил ряд проблем эмоционально-психологического характера, которые к этому приводят.

Это связано с тем, что специалисты по подбору кадров субъективны. Они оценивают претендентов на вакантные места, основываясь на первом впечатлении. Все, что говорится в остальной части собеседования, абсолютно не учитывается. Другая проблема состоит в том, что очередной кандидат сравнивается с предыдущим. И если последний выглядел плохо, то следующий "средненький" кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Бывает и так, что сотрудники, проводящие интервью, дают более благоприятную оценку тем кандидатам, чьи внешний вид, социальное положение, возраст и манеры в большей мере напоминают их собственные.

Существуют и другие проблемы повышения эффективности собеседования. Связаны они с содержательной частью диалога.

### **Что сказал мистер Смит**

И.И. Ревзин и О.Г. Ревзина, отечественные ученые, сформулировавшие так называемые "постулаты нормального общения", использовали в своей работе пьесы, написанные для "театра абсурда". Одно время в Англии это сценическое действие было довольно модным. Вот одна из сцен "абсурдного" диалога, которая помогла сформулировать так называемый постулат о детерминизме:

Миссис Мартин. Я видела на улице, рядом с кафе стоял господин, прилично одетый, лет сорока, который...

Мистер Смит. Который что?

Миссис Мартин. Право, вы подумаете, что я придумала. Он нагнулся и...

Все. О!

Миссис Мартин. Да, нагнулся!

Все. Не может быть!

Миссис Мартин. Да, нагнулся! Я подошла посмотреть, что он делает...

Все. Что? Что?

Миссис Мартин. Он завязал шнурки на ботинке.

Все. Фантастика!

Мистер Смит. Если бы рассказал кто-либо другой, я бы не поверил.

Мистер Мартин. Но почему же? Когда гуляешь, то встречаешься с вещами еще более необыкновенными. Посудите сами. Сегодня я своими глазами видел в метро человека, который сидел себе и совершенно спокойно читал газету.

Миссис Смит. Какой оригинал!

Мистер Смит. Это, наверное, тот же самый.

Используя подобные россыпи "драматических" абракадабр, они определили то, что делает разговор собеседников нормальным, а что - бессмысленным. Всего постулатов Ревзиных - восемь:

1. о тождестве (партнеры в течение разговора должны исходить из одних и тех же понятий и представлений);
2. об общей памяти (говорящие должны иметь хотя бы минимальный общий запас сведений о прошлом);
3. об информативности (сообщения должны представлять интерес для собеседника, а не быть общеизвестными);
4. о неполноте описания (сообщение с полным описанием чего-либо противоречит нормальному общению, так как из него невозможно вычленить значимую информацию, "краткость - сестра таланта");
5. о детерминизме (причинно-следственная связь событий, явлений);
6. о способности прогнозировать будущее (каждый собеседник должен уметь строить несложные предсказания);
7. об истинности (необходимо соответствие между словами и действиями, словами и внешним миром);
8. о семантической связности (собеседники должны придерживаться общей тематики разговора).

На практике мы чуть ли не каждый день оказываемся в ситуациях, когда деловое общение по объективным причинам не может быть нормальным. В таких случаях обычно говорят: "Я ему - про Фому, а он мне - про Ерему". Скажем, перед отделом кадров какой-либо компании поставлена задача - заполнить вакансию менеджера по связям с общественностью. На собеседование приходит специалист, придерживающийся взглядов Сэма Блэка, который определяет паблик рилейшнз (ПР) как искусство. Напротив, специалист по работе с персоналом знаком с концепциями или маркетолога Ф. Котлера или рекламистов Бове/Аренса, которые рассматривают эту сферу деятельности с других позиций.

Можно с уверенностью сказать, что участники диалога с трудом будут понимать друг друга, так как их представления о роли менеджера по ПР сильно различаются. Несомненно каждый участник беседы будет иметь ввиду определенную деятельность определенного специалиста на определенной должности в определенной компании за определенное вознаграждение. Но каждый будет думать об этом по-своему. Например, специалист "по Блэку" будет думать о своей будущей работе, как о работе в качестве советника руководителя предприятия, а кадровик будет думать, как ему подобрать менеджера отдела рекламы, занимающегося выставками. В данном случае будет нарушен постулат о тождестве.

Дело может еще более осложниться если собеседники принадлежат еще и к разным возрастным категориям: специалисту по ПР - 40, а его партнеру по переговорам - 25. Здесь возникает риск нарушения постулата об общей памяти. Проблема приобретает уже мировоззренческий характер: могут ли представители разных интеллектуальных "галактик" найти общий язык?

### **Имеющий уши да услышит**

Добиться взаимопонимания, как видно, бывает порой чрезвычайно сложно. Тур Хейердал - знаменитый путешественник, исследователь, философ, антрополог - думал, что это возможно. Он сравнивал представителей различных областей знания с рудокопами, каждый из которых копает свою, отдельную яму. Они уже настолько глубоко погрузились в них, что их крики об успехах не долетают до ушей собратьев. Однако если бы они решили выглянуть наружу и поделиться с собратьями своими успехами, то навряд ли поняли бы друг друга, так как за годы, проведенные на глубине, каждый из них стал говорить на другом языке. Свою роль дотошный норвежец видел в том, чтобы ходить возле этих ям, заглядывать в них, выявлять их особенности и... составлять общую картину мира.

Примерно такую же роль должны играть и специалисты по подбору персонала: они должны знать особенности всех профессий. Ведь судьбы соискателей и компаний, нуждающихся в кадрах определенной квалификации, в основном зависят от них. От их способности или неспособности преодолевать свои эмоционально-психологические проблемы. От широты или узости их кругозора. От уровня их эрудированности. От степени их объективности. От их возраста и образования. От их ответственного или безответственного подхода к делу. От степени их материальной заинтересованности. Но главное - от их умения вести содержательный диалог, слушать и слышать собеседника. Только так можно понять, соответствует ли соискатель предъявляемым требованиям. Достаточно ли он образован, опытен и талантлив? Занимается ли самообразованием? Имеет ли чувство нового? Может быть его способности таковы, что недостатки анкеты, тестирования уже не имеют самодовлеющего значения и ему стоит дать шанс?

Однако зачастую кадровики "гонят вал" и не в состоянии услышать то, о чем говорят их собеседники. Рискну сказать, что погоня за объемами и качеством подбора собственного персонала, делающего упор на анкеты и тесты, является главной причиной появления "невидимых барьеров": распространения формализма и субъективизма в работе довольно значительного количества кадровых агентств.

В этой ситуации соискателю и работодателю можно посоветовать только одно - искать возможность встречаться без посредников, лицом к лицу. В иных случаях необходимо обращаться за помощью к агентствам, репутация которых безупречна, а штат укомплектован опытными консультантами.

Статья предоставлена журналом *Работа & Зарплата*

<http://www.follow.ru/article/237>