

Гештальт-техники в отборе персонала в секторе информационных технологий

Бригита Калецкайте

(RGI 3.līmeņa stunda izlaiduma darbs)

brigita.kaleckaite@gmail.com

В последнее время на предприятиях информационных технологий (ИТ) Латвии и Литвы, где я работаю, проявляется яркая тенденция в качестве критериев для отбора новых работников определять не столько уровень технических знаний кандидатов и наличие у них сертификатов о профессиональном образовании, сколько их личностные особенности. Конечно, существует требование, чтобы у кандидата было университетское техническое образование (степень бакалавра или магистра), но при этом не требуется опыт работы с определенным языком программирования или с информационной системой бизнеса. Поскольку Литва и Латвия составляет очень небольшую часть европейского рынка (всего около 5,5 млн. жителей), в этих странах сложно найти специалистов узкого профиля. Профилированная работа и подготовка специалистов в этом регионе невозможна из-за небольших объемов бизнеса, в то время как на больших мировых рынках, таких, как в США, Канаде, Индии, Китае или Бразилии, профилирование очень ценится. В этих странах во время отбора персонала оцениваются не только личностные качества кандидата, но и владение ими определенными техническими знаниями и навыками.

На рынке обозначенных выше стран Балтии, к сожалению, в ближайшем будущем изменений не ожидается. Недостаток специалистов ИТ по-прежнему останется или даже возрастет, поскольку отмечается быстрое увеличение разнообразия видов работы и специализаций в сфере предпринимательства, в то время как рынок остается прежним. Поэтому предприятие, которое я представляю, как и другие предприятия ИТ региона, само инвестирует в техническое, предпринимательское и другое необходимое обучение работника. Кандидату достаточно иметь только общие технические или предпринимательские знания. Основная задача отбора персонала – найти коммуникабельных, гибких, способных быстро усвоить новый материал работников.

Для начала кратко опишу, как выглядит сам процесс отбора персонала в организации, которую я представляю, а после перейду к описанию специфики применения Гештальт-техник в данном процессе.

Руководитель по управлению персоналом получает резюме разных кандидатов, которые претендуют на определенные позиции в организации. Отобранные кандидаты приглашаются на собеседование продолжительностью 1-1,5 часа. В собеседовании на первом этапе участвуют только руководитель по персоналу и кандидат. Во время собеседования руководитель по персоналу оценивает личностные качества кандидата, показывает ему предприятие, отвечает на возникшие вопросы. Если личностные качества кандидата соответствуют требуемым, он приглашается на второе собеседование, в

котором принимают участие тот же руководитель по персоналу и специалист определенной области ИТ, работающий на предприятии (чаще всего это будущий руководитель группы, проекта или отдела кандидата). После этого собеседования кандидату сообщается отрицательный или положительный ответ, либо, при необходимости, организуется третье собеседование.

Основная сложность отбора заключается в необходимости за короткое время (2-3 часа собеседования) определить наличие у кандидата характеристик, соответствующих требованиям, предъявляемым к работникам сектора ИТ, принимая во внимание то, что кандидаты часто приходят на встречу подготовленными и знают как «правильно» ответить на стандартные вопросы профбеседы или психологических тестов. Для реализации данной цели, как показывает мой опыт работы в качестве руководителя по персоналу, представляет интерес обращение к ряду принципов и техник Гештальт-терапии.

Гештальт-терапия – это одно из направлений гуманистической психотерапии, уделяющее основное внимание тому, что происходит «здесь и сейчас» между двумя людьми, между человеком и средой, между средой и организацией. То есть основной фокус внимания нацелен на то, как человек функционирует в окружающей среде, как он строит отношения с другими людьми, как переживает фрустрацию, как он осознает себя и свои возможности, что нарушает его процесс построения отношений с другими людьми и самим собой. Поэтому во время собеседования необходимо обращать внимание на то, каким кандидат является здесь и сейчас, как он общается с другим человеком и как решает полученные задания. Эта установка совпадает с основной идеей Гештальт-терапии – главным является то, что происходит между двумя людьми, а не только то, что один рассказывает другому. Обращаясь к идее целостности человека (ума, чувств, тела, духовности), постулируемой в Гештальт-терапии, важно замечать все проявления человека в контакте.

Прежде чем перейти к рассмотрению основного вопроса статьи, хотелось бы прояснить используемую в ней терминологию.

Изучая литературу, я столкнулась с многообразием терминов для определения одних и тех же средств, используемых в рамках Гештальт-терапии: метод, техника, инструмент, принцип, интервенция. Также ни в одной книге на английском, русском, немецком или литовском языке мне пока не удалось найти ясного классификатора, где бы упоминалась Гештальт-терапия. Так, В.Лепешкене называет Гештальт-терапию направлением психотерапии, а используемые в ее контексте средства – Гештальт-методами. И.Д.Булюбаш в своей книге говорит об инструментах Гештальт-терапии («инструментарий»). С.Гингер использует понятие Гештальт-техника и описывает 20 основных используемых в Гештальт-терапии понятий (“notions”). Г.Маскелье применяет термин «интервенция». Н.Лебедева и Е.Иванова говорят о стратегиях и технических приемах. Интерес также представляет классификация методов психотерапии, предложенная Александрович Ю.В. Согласно данному автору, все многообразие методов психотерапии можно свести к нескольким группам:

- методы психотерапии как конкретные методические приемы и техники (гипноз, релаксация, беседа, дискуссия и др.);

- методы психотерапии, определяющие условия, которые способствуют оптимизации достижения психотерапевтических целей (Гештальт-терапия, семейная психотерапия и др.);
- методы психотерапии в значении инструмента психотерапевтического воздействия (таким инструментом может быть психотерапевт в случае индивидуальной психотерапии или группа при групповой психотерапии);
- методы психотерапии в значении терапевтических интервенций (вмешательств), рассматриваемых либо в параметрах стиля (директивный, недирективный), либо в параметрах теоретического подхода, который и определяет характер этих вмешательств (интерпретация, научение, межличностное взаимодействие).

Анализ обозначенных выше подходов и сопоставление их с общенаучными определениями понятий «метод», «технология», «принцип» указывает на то, что наиболее непротиворечивым является рассмотрение Гештальт-терапии как одного из направлений психотерапии, обладающего определенным набором принципов и техник, составляющих единый метод – Гештальт-метод.

Вместе с тем, необходимо отметить, что сведение Гештальт-метода к набору техник является весьма условным, поскольку, как подчеркивают многие авторы, Гештальт-терапия является в большей степени искусством, определенным образом жизни („a way of being“), ориентированным на процесс. Основное внимание в Гештальт-терапии уделяется контакту между двумя людьми.

Итак, дифференцировав понятия «метод» и «техника», можно перейти к описанию основных техник Гештальт-метода в организации, а именно при отборе персонала в области ИТ. Использование техник Гештальт-метода находит свое активное применение во время первого собеседования, в рамках которого с кандидатом встречается только руководитель по персоналу, в задачи которого входит оценка личностных качеств кандидата. Во время второй встречи, как показывает мой опыт, руководителю по персоналу целесообразней занимать позицию наблюдателя и оценивать не только кандидата, но и особенности контакта другого работника сектора ИТ с кандидатом, фокусироваться на возникающих в их коммуникации процессах.

Существует несколько важных условий использования Гештальт-техник при отборе кандидатов. Основное правило – во время встречи не должно быть никакой психотерапии. Большая часть техник применяется или должна применяться в модифицированном виде. Отбор на работу не является психотерапией, кандидат не должен чувствовать себя так, как будто его лечат или глубоко анализируют, поэтому руководитель персонала должен помнить про эти границы.

Исключением в моей работе выступает случай, когда я провожу собеседование с кандидатом, который работает на своей должности 3-5 лет и чувствует, что уже достиг «потолка». Он начинает искать новую работу, но не уверен в правильности своего решения. Здесь моя беседа с кандидатом приобретает вид психологической консультации, в ходе которой я помогаю кандидату исследовать свои потребности и жизненные цели. Если после такой

встречи кандидат решает продолжить участие в конкурсе, я организую для него еще две встречи, во время которых уже занимаюсь собственно отбором.

Техники Гештальт-метода могут использоваться по-разному, принимая во внимание сектор предпринимательства, культуру страны (уровень психологической культуры людей) и индивидуальные особенности кандидатов. Пример: в Швеции, в одной крупной страховой компании, во время собрания по маркетингу, на котором я присутствовала, при исследовании нового продукта активно использовали технику “пустого стула”. В собрании принимали участие шведы, латыши и литовцы. Шведы совершенно спокойно реагировали на данную технику и уже были с ней знакомы, а для литовцев и латышей это было новшеством. Поэтому на сегодняшний день в Швеции во время отбора можно более смело использовать Гештальт-техники, чем в Литве или Латвии.

Еще одно важное условие применения Гештальт-метода в предпринимательстве – не ставить кандидату психологический диагноз, а наблюдать за тем как он переживает новый опыт. Установка, которой я придерживаюсь при проведении отбора – отношение к кандидату как уникальной личности, а также уважение его личных интересов. Важно оценивать не только то, насколько кандидат подходит организации, но то, насколько организация соответствует способностям и целям кандидата. Для того, чтобы в этом процессе не оказаться под сильным влиянием собственных проекций, руководитель по персоналу должен обладать опытом личной терапии.

И последнее, но очень важное условие – соблюдение этических норм. Я в своей работе придерживаюсь общих правил профессиональной этики и соблюдаю Этический кодекс ЕАГТ.

Представив важные условия применения Гештальт-метода при отборе персонала, я могу перейти к описанию самих техник (тех, которые я использую в своей работе). Строгих правил, как и когда применять ту или иную технику в отборе, не существует. Это творческий процесс, требующий много знаний и практики. Использование Гештальт-техник позволяет в ходе собеседования создать особые условия для диагностики следующих качеств кандидата: уровня его осознанности, ответственности и самоподдержки, навыков общения, умения строить эффективный контакт с окружением и с собой, умения приспосабливаться к критическим нестандартным ситуациям. Также Гештальт-метод дает широкое пространство для творчества, помогает избежать «режиссированных» заранее и предполагаемых вопросов и ответов во время отбора. Руководителю по персоналу данное направление психотерапии помогает расти и совершенствоваться в профессиональной деятельности и лучше узнать себя, вследствие чего сокращается количество личных ошибок и ошибочных интерпретаций при оценке кандидатов.

Ниже представлена лишь часть техник Гештальт-метода, которые можно применять при отборе персонала (список можно дополнить). Но уже на основании этих примеров можно говорить об эффективности данного метода в отборе персонала.

Итак, начнём с основной техники Гештальт-метода – **эксперимента**. Одно из самых важных личностных качеств консультанта в секторе ИТ – это умение быстро приспособиться к меняющимся условиям работы и рынка. С этой целью в процессе отбора я предлагаю кандидату неожиданные,

нестандартные задания и наблюдаю за тем, КАК он их решает. Основная цель этой техники – оценить не степень правильности решения задания, а оригинальность мышления кандидата, его стрессоустойчивость, настойчивость в достижении цели, мотивационную направленность на достижение цели, либо на избегание неудач.

Техника работы с полярностями

Это вид эксперимента, во время которого кандидат описывает либо какие-то свои противоположные черты («Я – хороший работник» и «Я – плохой работник»), либо свои противоположные состояния («Я скучающий на работе» и «Я активный на работе»). Эту технику я обычно использую, когда кандидат не знает, хочет ли он поменять работу или нет. В качестве варианта этой техники может быть предложение пофантазировать на тему «старая» и «новая» работа, «старая» и «новая» позиция, «старая» и «новая» жизнь. После такого эксперимента кандидат более осознанно меняет работу или позицию в организации. Мне как менеджеру по персоналу эта техника позволяет прояснить профессиональную мотивацию кандидата: являются ли его целью деньги (повышение уровня зарплаты), карьерный рост, желание «насолить» бывшему начальнику или желание развиваться и др.

Получить информацию о личности кандидата, лучше его узнать позволяют **проективные техники**. Среди проективных техник находящихся в моем арсенале – работа с фотографиями, с литературой и фантазирование. При использовании *техники работы с фотографиями* я предлагаю кандидату принести на вторую встречу несколько (до 5) важных для него личных фотографий и рассказать про них. Если кандидат имеет склонность к литературе или искусству, я могу рассказать ему короткую буддистскую историю и предложить продолжить ее, либо высказать несколько комментариев о ней (*техника работы с литературой*). Иногда я применяю вариант этой техники, используя сюжет кинофильма. В этом случае кандидату предлагается рассказать о фильме, который ему очень нравится. После чего следует беседа о фильме, в ходе которой я проясняю личностные особенности кандидата. Суть *техники работы с фантазиями* заключается в том, что кандидату предлагается «примерить на себя» (пофантазировать), например, роль руководителя компании и от его имени рассказать как он управляет компанией.

Как показывает мой опыт работы, данную группу техник предпочтительно использовать с кандидатами, опыт работы которых в секторе ИТ составляет не больше года. С опытными кандидатами это применяется редко.

Техника прямого обращения

Существуют три типа избегания прямого обращения в коммуникации: “shoudism”, “aboutism” и манипуляция. Некоторые кандидаты очень много говорят про то, *как должно быть* в компании (“shoudism”), но совсем не интересуются как есть на самом деле. Так же бывают люди, которые говорят общие фразы, избегая прямого ответа на вопрос (“aboutism”). Встречаются случаи, когда кандидат приходит на собеседование хорошо подготовленным и «играет» идеального работника, старается втянуть в свои игры собеседника и манипулировать им. Часто такие люди, избегая разговора о себе или стараясь

показаться очень умными, задают много вопросов о кампании, специфике работы, коллегах (“манипуляция”).

Я часто наблюдаю за формами избегания кандидата говорить прямо и по ходу беседы обращаю его внимание на эти процессы (отзеркаливаю). Если кандидат игнорирует мою обратную связь, я больше к этому не возвращаюсь, поскольку это уже для меня является важной информацией о кандидате: данная реакция указывает на ригидность кандидата и потенциальные сложности, которые могут возникнуть в дальнейшем при построении отношений с другими сотрудниками или клиентами. Для консультанта в секторе ИТ очень важным является умение четко, ясно и лаконично говорить о предмете своей деятельности, а также понимать собеседника и говорить на языке клиента а не на языке ИТ специалиста. Также во время беседы я наблюдаю за особенностями телесных проявлений и речи кандидата. Например, когда кандидат говорит очень быстро, я через какое-то время спрашиваю, замечает ли он это сам? Что для него значит его темп речи? Как он себя чувствует во время беседы со мной? Использование данного технического приема позволяет определить уровень осознанности кандидата.

Техника челнока

Челнок в Гештальт-терапии означает последовательное, возвратное движение, позволяющее устанавливать связи между различными фигурами, по очереди захватывающими внимание клиента. Это могут быть связи между фантазиями и реальностью, прошлым и настоящим и т.д. Когда кандидат мне непрерывно рассказывает про своего руководителя, я могу спросить, кого он ему напоминает в реальной жизни? Ответ кандидата также позволяет оценить его способность к осознанию своего опыта.

Наблюдение за механизмами сопротивления кандидата (формами прерывания контакта)

Здоровая форма контакта между людьми предполагает возможность получать удовлетворяющий обе стороны результат взаимодействия. Вместе с тем, часто процесс контактирования нарушается посредством механизмов сопротивления, проявляющихся у участников взаимодействия. Принято выделять 5 видов сопротивления: *проекция, интродекция, ретрофлексия, дефлексия и конфлуэнция*. Все они имеют свои «здоровые» и «нездоровые» формы проявления. Так, например, когда кандидат, рассказывая о своих взаимоотношениях с руководителем на его прошлой работе, щипает свою руку, или прикусывает губу (*ретрофлексия*), то в рамках корпоративных отношений такое сдерживание своих агрессивных чувств скорее свидетельствует о здоровой форме ретрофлексии и умении соблюдать этические рамки. Но часто встречается и «нездоровые» формы проявления сопротивления. Мой опыт показывает что кандидаты которые работают в организациях уже более чем 5 лет и говоря о своей работе много жалуются на начальника, склонны к *конфлуэнции* и как следствие им тяжело сменит место работы. Проводя собеседование с кандидатом, я, как правило, наблюдаю за тем, как он строит со мной отношения, и какие демонстрирует формы сопротивления нашему контакту. При этом я оцениваю, как его способность оставаться в контакте, так и частоту использования «нездоровых» и «здоровых» форм сопротивления.

Техника концентрации (фокусирования осознания)

Проводя собеседование с кандидатом, я много концентрируюсь на моих собственных реакциях, возникающих в этом процессе. При этом, важным для меня выступает как *внешний фокус осознанности* (“external awareness”), то есть наблюдение за тем, что происходит с кандидатом в нашем общем психологическом поле взаимодействия, так и *внутренний фокус осознанности* (“internal awareness”), то есть наблюдение за тем, что происходит со мной (мои эмоциональные, телесные реакции, мысли, фантазии, возникающие при взаимодействии с кандидатом). Осознание моих собственных феноменов, возникающих в контакте с кандидатом, помогают мне его лучше понять.

Техника самораскрытия

В отборе персонала я часто делюсь с кандидатом моим профессиональным опытом и размышлениями. Это создает более неформальную обстановку для беседы и помогает кандидату чувствовать себя свободней и легче раскрываться.

Литература:

1. Булюбаш И.Д. Руководство по гештальттерапии. - Москва: Институт Психотерапии, 2004. - 768 с.
2. Википедия. <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
3. Лебедева Н., Иванова Е. Путешествие в Гештальт. Теория и практика. - С-П: Речь, 2004 – 549 с.
4. Робин Ж.-М. Гештальт – терапия.
5. Сименс Х. Практическое руководство для Гештальттерапевтов. - СПб.: Издательство Пирожкова, 2008. - 168 с.
6. Классификация Методов Психотерапии.
http://mirslovarei.com/content_psy/KLASSIFIKACIJA-METODOV-PSIXOTERAPII-560.html
7. Ginger S. Gestalt therapy the art of contact. – Paris: Marabout-EPG, 2003. – 264 p.
8. Masquelier G. Gestalt Therapy. – Santa Cruz, CA: The GestaltPress, 2002. – 173 p.
9. Mullins L.J. Management and Organizational Behavior. - 7th Edition, FT-Prentice Hall, 2005. – 1095 p.
10. Nevis E.C. Organizational consulting: a Gestalt approach. - Gestalt Institute of Cleveland: Press Book Series, 1987. – 240 p.
11. Lepeškienė V. Geštalinės psichoterapijos teorija ir praktika. – Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2007. – 178 p.