

Подбор персонала на основе анализа метапрограммного портрета человека.

Статья опубликована в журнале Вестник НЛП №30.

Авторы: Сергей Александрович Шипунов

**Темы, затрагиваемые в
статье:**

Фундаментальное
НЛП,

НЛП в
бизнесе,

Техники
НЛП

(Использование технологий НЛП

(Нейро-лингвистического программирования)

Введение.

Наверное, нет необходимости еще раз говорить о том, насколько важную роль играет правильный подбор персонала для эффективной деятельности фирмы. Недаром, когда происходит оценка фирмы, стоимость персонала составляет от 20% (в производственной сфере) до 99% (в сфере услуг) от стоимости компании.

Зачастую на создание эффективно работающей, слаженной команды сотрудников уходят годы. Тем не менее, ведущим менеджерам по персоналу удается сформировать успешно работающий коллектив достаточно быстро. Возможно, секрет их успеха заключается в том огромном внимании, которое они уделяют подбору каждого нового сотрудника. И здесь ключевым элементом является та технология, на которую они опираются при принятии решения о приеме того или иного человека на работу.

В этой статье будет описан один из наиболее эффективных наборов инструментов для оценки персонала, который предлагает НЛП (нейро-лингвистическое программирование — наиболее успешное и динамично

развивающееся направление в психологии за последние 20 лет). Предлагаемый метод основан на составлении и анализе метапрограммного портрета человека и позволяет выявить наиболее важные характеристики стиля мышления человека, что дает информацию о том, насколько успешно человек будет справляться с тем или иным видом деятельности.

Под метапрограммами в НЛП понимаются привычные для человека процессы мышления, которые он использует для восприятия поступающей информации, внутренней ее обработки и принятия решения. В зависимости от того, какие способы мышления являются предпочтительными для человека, делаются выводы о том, насколько успешно он будет справляться с той или иной деятельностью.

Первая часть этой статьи посвящена описанию метапрограмм, на основе которых составляется метапрограммный портрет человека.

Во второй части статьи приведены примеры того, как можно составлять оптимальные метапрограммные портреты для различных должностей и использовать эту информацию для анализа того, насколько соответствует стиль мышления человека той должности, на которую он претендует.

В третьей части статьи описаны методы, которые позволяют составлять метапрограммные портреты различных людей на основе письменного тестирования или во время собеседования.

В резюме обобщена вся новая информация, и дано представление о том, как можно обогатить используемую в этой статье модель более тонкими деталями.

Часть I. Описание метапрограмм.

Метапрограммы описывают привычный стиль мышления человека — то, как он воспринимает и обрабатывает информацию. Нас окружает огромное количество деталей, на которые мы могли бы обращать внимание, но в процессе восприятия большая их часть отсеивается. Метапрограммы, предпочитаемые человеком, как раз и определяют то, какая информация будет допущена в сознание в первую очередь и то, каким способом она будет обрабатываться.

Для выполнения определенного типа задач более подходящим может оказаться определенный тип мышления, определенный способ восприятия окружающего мира, определенный стиль организации и обработки информации. Человек обычно более успешно справляется с одним типом задач и менее успешно — с какими-то другими вопросами. Успешность и эффективность работы во многом зависят от того, какой стиль мышления (какой набор метапрограмм) характерен для человека.

Нельзя говорить, что какая-то из метапрограмм сама по себе «лучше» или «хуже», чем другая. Все зависит от контекста и от цели, к которой вы стремитесь (хотите принять на работу бухгалтера или маркетолога или кого-то еще). Поэтому уже на стадии знакомства с метапрограммами можно начать вырисовывать для себя те задачи и те вопросы, для решения которых хорошо подходит рассматриваемая метапрограмма.

Метапрограммы обычно рассматриваются парами, которые представляют собой два противоположных подхода к решению определенной задачи. Например, в паре Внутренняя референция – Внешняя референция у человека, как правило, преобладает одна из этих двух метапрограмм (преобладание в том смысле, что какую-то из них он использует более часто, предпочитая ее другой, альтернативной метапрограмме).

Иногда бывает сложно выяснить, какая же метапрограмма в паре является более предпочтительной. Тем не менее, при детальном анализе всегда можно выявить пусть и незначительный, но перевес в ту или иную сторону. В таких случаях можно обозначать эту метапрограмму как слабо выраженную, в отличие от тех случаев, когда она является ярко выраженной.

Внутренняя референция – Внешняя референция.

Эта метапрограмма описывает то, на какие критерии опираются люди при сравнении различных вариантов действий и при принятии решения относительно того, как поступить. Люди с внутренней референцией будут обращаться к своим собственным критериям и убеждениям. Они собирают информацию во внешнем мире, оценивают ее, но настаивают на самостоятельном решении, опирающемся на их собственные критерии. Такие люди с трудом поддаются управлению, часто воспринимают инструкцию или приказ только как дополнительную информацию. Они не нуждаются в управлении со стороны. Человек с ярко выраженной внутренней референцией будет сопротивляться любому чужому решению, даже если это решение в его пользу.

Люди с внешней референцией будут обращаться к другим людям, чтобы узнать, на какие нормы и критерии нужно опираться. Они часто принимают решения только тогда, когда кто-то другой подтвердит его правильность. Им постоянно необходимы советы других людей, иначе они никогда не уверены в том, что поступают правильно. Это выглядит так, как будто они с трудом принимают решения. Люди с внешней референцией нуждаются в том, чтобы ими управляли, и с благодарностью передают ответственность за принятие решения другим людям.

Эту метапрограмму можно определить, задав вопрос: «Как Вы узнаете, что выполнили работу хорошо или плохо?» Человек с внутренней референцией

ответит, что он сам так решил. Человек с внешней референцией может ответить: «Начальство хвалит (ругает)», ссылаясь на мнение других людей.

Приближение – Уклонение.

Эта метапрограмма объясняет то, как люди мотивируют себя к совершению тех или иных поступков, т.е. каким образом они заставляют себя делать то, что им делать не хочется. Люди с метапрограммой Приближение фокусируют внимание на своих целях. Их волнует то, что они могут выиграть, приобрести, достичь. Они представляют себе картину будущего успеха, и это является для них лучшей мотивацией к действию.

Люди с метапрограммой Уклонение легко осознают проблемы и знают, чего следует избегать. Они, в первую очередь, обращают внимание на то, что им не нравится. Часто они представляют себе то, насколько им будет плохо, если они не сделают определенную работу, и это является для них мотивацией к действию.

Мотивировать можно с помощью «кнута» или «пряника». Для людей типа «приближение» лучшая мотивация — это знание цели и вознаграждения. Люди с метапрограммой Уклонение мотивируются пониманием того, каких проблем и наказаний удастся избежать, если они совершат определенные действия. В зависимости от этой метапрограммы человек может лучше мотивироваться или когда ему предлагают вознаграждение, или когда ему грозят наказанием.

Эту метапрограмму можно определить, задав вопрос: «Почему Вы хотите сменить работу?» Человек с метапрограммой Уклонение, скорее, будет говорить о том, что он устал, что работа неинтересная и неперспективная, что есть сложности и проблемы, поэтому он хочет «уйти со старой работы». Человек с метапрограммой Приближение, в первую очередь, будет говорить о том, что его новая работа кажется ему перспективной и интересной, что он надеется на успех и хорошую карьеру, поэтому решил «прийти на новую работу». В одном случае человек говорит больше о том, чего он хочет, достигает, получает. В другом случае он описывает те ситуации и проблемы, которых он хотел бы избежать.

Люди типа «приближение» лучше справляются с делами там, где необходима способность неотступно стремиться к определенной цели. Люди типа «уклонение» превосходны в обнаружении ошибок, например, при проверке отчетов.

Активный – Выжидательный.

Эта метапрограмма описывает стиль работы человека. Активный человек сам проявляет инициативу и быстро начинает дело, продвигая его вперед. Он не

дожидается, пока другие люди начнут действовать. При этом необязательно, что этот человек быстро выполняет работу. Он инициативен в том смысле, что для начала движения ему не нужно воздействие извне, он может начать движение сам. Стиль ответа — активный (часто не дожидаясь, пока возникнет вопрос, уже ищет ответ на возможную ситуацию).

Выжидательный человек ждет, когда другие начнут действовать, или выжидает удобного случая для старта. Он может провести в нерешительности много времени или вообще не предпринять никаких действий, мотивируется внешним воздействием. Это, скорее, реакция на происходящее, чем инициатива. Это не означает, что он медленно работает, просто для начала движения ему нужно воздействие извне, некий импульс, который подтолкнет к началу выполнения работы. Стиль ответа — выжидательный (начинает искать ответ только тогда, когда уже возникла проблемная ситуация).

Общий – Частный.

Эта метапрограмма описывает то, с каким объемом информации предпочитает работать человек. «Общие» люди предпочитают работать с большими кусками информации. Они мыслят глобально и любят обобщать. Стараются видеть все целиком, но на короткий момент могут обратиться к деталям. Могут пропускать шаги в последовательности, тем самым создавая трудности для ее воспроизведения. Они будут видеть последовательность целиком, как один кусок, а не серию следующих друг за другом шагов. «Общий» человек упускает массу информации. «За лесом не видят деревьев».

«Частный» человек предпочитает мелкие куски информации, из которых он может выстраивать куски больших размеров. Больше обращает внимания на детали. Предпочитает последовательности, шаг за шагом. Любит давать точные описания. Имеет склонность уточнять детали. «За деревьями не видит леса».

«Общие» люди хорошо справляются с разработкой стратегических планов. «Частные» люди успешно справляются с задачами, требующими внимания к деталям и состоящими из небольшого числа последовательных шагов.

Сходство – Сходство с отличием – Отличие.

Эта метапрограмма описывает то, на что люди обращают больше внимания: на поиск сходства или различия. Люди, ориентированные на сходство, интересуются тем, насколько это согласуется с их предыдущим опытом. Они консервативны. Покупают одни и те же вещи (те, что покупали и раньше). В разговоре ищут, в первую очередь, то, с чем можно согласиться. Часто будут довольствоваться одной и той же работой на протяжении многих лет, при этом они будут хорошо справляться с теми задачами, которые по существу похожи друг на друга. Из нескольких вариантов действий выбирают тот, который был ими уже опробован, с которым они уже знакомы.

Люди «отличия» замечают и интересуются новым, непохожим. В разговоре ищут то, с чем они не согласны, часто спорят. Стремятся к переменам. Часто меняют работу. Их привлекают нововведения. Ищут новые варианты поведения. Не любят повторяться.

Люди с метапрограммой Сходство с отличием в равной степени обращают внимание и на сходство с тем, что они делали раньше, и на отличия. В разговоре находят как утверждения, с которыми они согласны, так и те, с которыми они готовы спорить. Ориентированы на плавное развитие. Предпочитают «то же, что и раньше, но улучшенное». Ищут, как можно улучшать старые методы работы, не отказываясь от них полностью.

Прошлое – Настоящее – Будущее.

Эта метапрограмма описывает то, на чем сфокусировано внимание человека — на событиях в прошлом, в настоящем или в будущем.

Человек с метапрограммой Будущее, в первую очередь, ориентирован на будущее — на то, что может произойти. Обычно говорит в будущем времени, но не обязательно. Может рассказывать о своих планах — о том, как и что произойдет завтра, через год, через месяц. Его больше интересует то, что будет происходить через некоторое время, иногда даже в ущерб настоящему. На вопрос: «Расскажите о вашем предприятии?» — будет описывать, в основном, планы развития, будущие перспективы. Такие люди хорошо решают задачи планирования и развития.

Человек с метапрограммой Настоящее, в первую очередь, ориентирован на то, что происходит сейчас. Хорошо представляет себе сегодняшнюю ситуацию. Будет рассказывать о текущем положении дел на предприятии.

Человек с метапрограммой Прошлое, в первую очередь, ориентирован на прошлое — на то, что было раньше. Обычно говорит в прошедшем времени, но не обязательно. Будет рассказывать о том, что происходило с предприятием в прошлом. Склонен анализировать прошедшие события. Эти люди — прекрасные аналитики.

Это лишь краткий обзор некоторых самых важных метапрограмм. В специальной литературе (например, Д. О'Коннор и Д. Сеймор «Введение в НЛП») вы сможете найти более широкий список метапрограмм и более подробное их описание. Но приведенных шести метапрограмм уже достаточно для принятия решения по многим вопросам.

Следует сразу же заметить, что только немногие люди проявляют описанные паттерны поведения в ярко выраженных, крайних формах. Поведение большинства людей представляет собой смесь двух крайних черт, приведенных в описании метапрограмм. Например, человек может частично мотивироваться желанием избежать проблем и частично стремлением достигнуть цели. Или в той, или иной пропорции его внимание может быть сосредоточено как на прошлом, так и на настоящем, будущем. Но, тем не менее, какой-либо паттерн поведения оказывается более выраженным, чем другой. Это и приводит к тому, что человек, в первую очередь, проявляет определенный стиль восприятия мира.

Еще необходимо добавить, что, в зависимости от контекста, у человека может меняться характерный набор метапрограмм. Метапрограммы Общее-Частное и Прошлое-Настоящее-Будущее обычно одинаковы для всех контекстов, в то время как остальные четыре метапрограммы могут сильно меняться в зависимости от ситуации. Так, например, человек, обладающий внутренней референцией на работе и самостоятельно принимающий все хозяйственные решения, может обладать внешней референцией дома и во всем следовать тем рекомендациям, которые дает ему жена. Человек, достаточно

консервативный в подборе одежды, приходящий на работу в одном и том же привычном для себя костюме, в ситуации, когда идет решение вопроса о покупке нового оборудования, может оказаться человеком отличия и настаивать на поиске чего-либо совершенно нового и современного.

Поэтому при сборе информации о человеке следует задавать наиболее типичные контексты, с которыми он будет сталкиваться во время своей будущей деятельности на рабочем месте, для того чтобы определить, какие паттерны мышления будут проявляться в этих ситуациях.

Метапрограммным портретом будет набор ярко выраженных метапрограмм, характерных для человека, например: *внутренняя референция, приближение, активный, общий, отличие, будущее*. Если какая-то метапрограмма не сильно выражена, то ее можно исключить из списка, и метапрограммный портрет будет состоять из меньшего числа паттернов. Зная метапрограммный портрет, можно сделать вывод о том, насколько хорошо подходит этот человек для занятия той или иной деятельностью, насколько успешно он будет справляться с тем или иным типом задач.

Часть II. Анализ метапрограммного портрета.

Составление метапрограммных портретов для различных должностей.

В данной части будет рассмотрена такая область использования метапрограмм, как анализ претендента на ту или иную должность при приеме нового сотрудника на работу.

Если достаточно ясно то, какой деятельностью он будет заниматься, и составлен метапрограммный портрет, наиболее подходящий для вакантной должности, то остается из всех претендентов выбрать того, чей стиль мышления наиболее близок к желаемому.

Вопрос о том, как можно быстро и точно составить метапрограммный портрет человека, более подробно рассматривается в части III. Здесь же будут приведены примеры составления метапрограммных портретов для различных должностей и видов деятельности.

В каждом конкретном случае следует учитывать всю специфику и особенности той деятельности, которой будет заниматься человек,

занимающий определенную должность. При этом для одной и той же должности в разных фирмах могут быть составлены различные портреты. Ниже приводятся описания наиболее типичных метапрограммных портретов для должностей: директор фирмы (руководитель), секретарь, маркетолог. Также дается очень краткое и компактное описание критериев, на основе которых выбиралась та или иная метапрограмма.

Директор фирмы (руководитель).

1. *Внутренняя референция.* Директор фирмы должен принимать большую часть всех важных решений, касающихся деятельности фирмы. Более предпочтительно, если решения он принимает сам, основываясь на своем мнении, а не на мнении других людей.
2. *Активный.* Желательно, чтобы руководитель был активным, энергичным, инициативным. Чтобы он не ждал, когда какие-либо внешние события или другие люди начнут подталкивать его к активным действиям, а сам проявлял инициативу.
3. *Приближение.* Более предпочтительно, чтобы директор фирмы проводил какие-либо изменения или реформы в компании в большей мере для расширения возможностей фирмы, достижения более успешного функционирования, получения дополнительной прибыли, а не фокусировал свое внимание на борьбе с недостатками фирмы.
4. *Наст. и Буд.* Руководитель должен хорошо представлять себе текущее положение дел в фирме и ясно видеть перспективу развития фирмы в будущем. Руководитель должен уметь четко планировать на некоторое время вперед, уметь предугадывать, как могут измениться внешние факторы в будущем. Для этого необходимо, чтобы директор фирмы держал в фокусе своего внимания события настоящего и будущего.
5. *Общее.* Достаточно важно, чтобы директор мог представлять себе общую картину деятельности фирмы, чтобы он умел видеть целиком общий эффект от какого-либо изменения, а не только локальный эффект.
6. *Отличие.* Желательно, чтобы руководитель организовывал деятельность фирмы не стандартно, не консервативно, а с использованием новейших методов и технологий. Чтобы при принятии какого-либо решения, он опирался больше не на то, как он в прошлый раз решал эту проблему, а искал какие-то новые варианты, более подходящие для текущей ситуации.

Секретарь.

1. *Внешняя референция.* Необходимо, чтобы секретарь ориентировался на мнение, нормы и критерии руководства, что позволит ему в своей работе

лучше соответствовать тем намерениям и целям, которые хочет реализовать руководитель. Если секретарь начнет действовать, опираясь больше на свое мнение о том, как что-то нужно сделать, а не на мнение своего руководства, то это может привести к несовпадению с теми результатами, которые хотело получить руководство.

2. *Активный.* Одно из качеств хорошего секретаря заключается в том, что он не ждет, пока руководитель напомнит ему о том, что необходимо сделать какое-либо дело, а активно и быстро выполняет большинство поручений. Желательно, чтобы секретарь не дожидался, пока другие люди начнут действовать (кто-то позвонит, принесет необходимые бумаги), а быстро и инициативно решал стоящие перед ним задачи.
3. *Частный.* Секретарь должен выполнять большое количество небольших конкретных дел, требующих внимания к деталям. Поэтому желательно, чтобы секретарь предпочитал небольшие куски информации и был бы нацелен на уточнение и конкретизацию деталей.
4. *Сходство.* От секретарей обычно требуется выполнение определенного рода задач, повторяющихся изо дня в день. Человек с метапрограммой сходство, во-первых, более склонен в точности следовать указаниям руководства, не добавляя много чего нового от себя. Во-вторых, он следует уже хорошо наработанным схемам работы, и результаты его деятельности предсказуемы, в то время как человек различий способен по-новому оформлять каждый следующий отчет.
5. *Будущее.* Чаше всего перед секретарем стоят задачи, требующие от него внимания к будущим событиям. Желательно, чтобы секретарь четко и ясно представлял себе все запланированные дела на некоторое время вперед. Хотя при этом хорошему секретарю полезно иметь широкий спектр внимания, включающий в себя и прошлое, и настоящее, и будущее. Это позволит ему держать в фокусе внимания всех людей и все дела, с которыми он сталкивался, и в то же время контролировать все текущие задачи и контакты и одновременно удерживать во внимании большинство планируемых на будущее дел.
6. *Приближение – Уклонение.* Эта метапрограмма не является особенно важной в контексте работы секретаря. Знание ее можно использовать при разработке системы стимулирования для секретаря (либо поощрять за успешное выполнение всех дел, либо штрафовать за несвоевременное выполнение какой-либо работы).

Маркетолог.

1. *Отличие.* Ситуация на рынке меняется очень быстро, особенно это касается рекламы, маркетинга, продвижения товара на рынке. Те приемы

и методы работы, которые использовались месяц назад, уже могут оказаться неэффективными сегодня. Поэтому для специалиста, продвигающего товар на рынок, особенно важно умение видеть и замечать новые возможности, которые предоставляет рынок. Важна ориентация на поиск новых методов работы с покупателями. Умение замечать во всем новом потенциал для использования.

2. *Будущее.* Концентрация внимания на будущем, на возможных событиях, которые могут произойти, является очень важным для того, чтобы специалист мог предугадывать развитие ситуации на рынке, чтобы он был всегда на полшага впереди.
3. *Активный.* Ждать, пока какие-либо внешние обстоятельства или люди подтолкнут к выполнению каких-либо действий в такой сфере, как продвижение товара на рынок, почти всегда означает опаздывание и приводит к упусканию многих возможностей для развития, которые можно было бы создать активными действиями. Важно не ждать, пока другие люди начнут действовать, а своей энергичной работой быстро продвигать дело вперед.
4. *Внешняя референция.* Результат от продвижения товара на рынок заключается в том, как покупатели реагируют на действия менеджера. И достаточно важно, чтобы маркетолог при принятии решения ориентировался прежде всего на мнение потенциальных партнеров и покупателей. Чтобы он предпринимал не те действия, которые он считает правильными, а те, которые от него ожидают покупатели.
5. *Приближение.* Маркетинг — непрерывно развивающаяся деятельность. Для развития, для новых исследований рынка, для испытаний новых методов работы с покупателями более эффективна мотивация «пряником», когда маркетолог проводит какую-либо компанию, рассчитывая улучшить деятельность фирмы, а не из-за боязни потерять часть покупателей.
6. *Общий.* Для стратегического планирования, для создания общей картины развития проекта хорошо подходит человек с метапрограммой общее. Исследование рынка дает много детальных описаний различных нюансов, касающихся продвижения товара. Для принятия правильных решений важно умение в этом хитросплетении различной информации увидеть нечто общее, а не погрязнуть в деталях.

Как уже говорилось, для каждого конкретного случая необходимо составлять свой отдельный метапрограммный портрет. Примеры, приведенные выше, позволяют увидеть, как, зная требования к определенной должности, можно составить оптимальный метапрограммный портрет для той или иной деятельности.

После того как собрана информация об оптимальном метапрограммном портрете для вакантной должности, можно проводить собеседования и тестирования претендентов, выбирая среди них тех, кто наиболее близок по своему стилю мышления к требуемым параметрам.

Добиваться 100% совпадения стиля мышления претендента с желаемым по всем параметрам вовсе не обязательно. Часто бывает достаточно, чтобы совпадали 3 – 4 ключевые метапрограммы для этой должности. При этом несовпадение по одной, но самой важной в данном контексте метапрограммы, может привести к тому, что человек окажется не способным выполнять доверенную ему работу.

Даже если стиль мышления претендента на должность оказывается на 100% совпадающим с желаемым, сильное влияние на успешность работы могут оказывать такие другие важные факторы, как образование, опыт работы, компетентность, семейное положение... Поэтому технология метапрограммных портретов должна сопровождаться и другими, хорошо зарекомендовавшими себя методами подбора персонала. Это позволит оценить кандидата на должность более комплексно, увидев его сильные и слабые стороны с разных точек зрения.

Пример использования знания метапрограммного портрета при принятии решения о приеме человека на работу.

В помощь менеджеру по персоналу можно предложить следующую таблицу. В нее заносятся данные о ведущих метапрограммах человека, о степени их выраженности, и в этом примере также представлена информация о наиболее оптимальном метапрограммном портрете для вакантной должности.

Ф.И.О. Иванов Иван Иванович							
Метапрограмма	3	2	1	1	2	3	Метапрограмма
Внутренняя референция	+						Внешняя референция
Приближение					+		Уклонение
Активный		+					Выжидательный
Общий						+	Частный
Сходство				+			Различие
Прошлое							
Настоящее			+				
Будущее	+						

*Здесь 1 – слабо выражена, 2 – средне выражена, 3 – сильно выражена.

*+ обозначены ведущие метапрограммы и степень их выраженность.

В этом примере мы имеем человека — Иванова И.И. — с ярко выраженной внутренней референцией, метапрограммой Будущее и Частный. С средне выраженными метапрограммами Активный и Уклонение. И слабо выраженными метапрограммами Настоящее и Различие (слабо выраженное различие или сходство фигурировало в описании метапрограмм, как сходство с различием).

Если теперь наложить на метапрограммный портрет этого человека наиболее оптимальный метапрограммный портрет той должности, на которую он претендует, то можно получить ясную картину того, насколько его стиль мышления подходит для выполнения той работы, на которую он претендует. В вышеприведенном примере оптимальный метапрограммный портрет должности обозначен в виде затемненных квадратов.

В данном примере можно увидеть, что претендент оптимально подходит почти по всем метапрограммам, кроме Уклонения и Отличия. Требовались ярко выраженные метапрограммы Уклонение и Отличие, претендент же обладает средне выраженной метапрограммой Уклонение и Сходством с Отличием. Остается принять решение о том, насколько важно в контексте той работы, которую будет выполнять претендент, такое жесткое соответствие этим метапрограммам.

Если окажется, что ярко выраженное Отличие является ключевой характеристикой мышления, необходимой для человека, который будет занимать этот пост, то с сожалением придется попрощаться с претендентом, несмотря на то, что по другим параметрам он очень хорошо подходит (хотя при этом здесь можно предложить такое творческое решение, как найти претенденту напарника с ярко выраженной метапрограммой Отличие, который сможет его дополнить по этой слабой характеристике мышления).

Если окажется, что метапрограммы, по которым претендент не подходит, являются не самыми важными, то можно принять решение о приеме его на работу (при условии, что по таким остальным характеристикам, как образование, опыт работы и т.д., он тоже подходит).

Часть III. Технология составления метапрограммных портретов.

К сожалению, достаточно трудно придумать тест (компьютерный или текстовый), который позволял бы точно определять ведущие метапрограммы у человека, т.к. ответы да/нет не дают полной информации.

В этой статье предлагаются два способа сбора информации.

Первый способ. Составить письменный вопросник, в котором необходимо давать подробные, развернутые ответы (мини-сочинения). И потом, анализируя эти мини-сочинения, можно делать выводы о ведущих метапрограммах. Основной плюс этого метода в том, что он позволяет охватить достаточно большое количество респондентов за небольшой промежуток времени. Основной недостаток этого метода в том, что тратится много времени на написание мини-сочинений, которые часто не содержат достаточной для выводов информации, и в этом случае приходится проводить дополнительный опрос.

Второй способ. Личное интервьюирование. В режиме диалога, задавая вопросы и получая ответы, можно достаточно быстро (за 10 – 15 минут разговора) выяснить всю необходимую информацию и составить метапрограммный портрет. Этот способ работы требует некоторого опыта у менеджера по персоналу по определению в речи собеседника метапрограмм, но этот метод позволяет оперативно задавать дополнительные вопросы, выясняя недостающие данные и уделяя внимание наиболее важным в каждом контексте метапрограммам.

Далее в этой главе будет предложен ряд вопросов, ответы на которые дают информацию о той или иной метапрограмме. Эти вопросы можно использовать как в собеседовании, так и при составлении письменного вопросника.

Здесь целью не является представление подробного перечня вопросов, гарантирующих определение метапрограмм, т.к. нельзя заранее предвидеть, в каком русле может потечь разговор с человеком. Цель этих примеров — дать понимание того, как можно выявлять метапрограммы, с тем чтобы читатель, прочитав 2 – 3 примера, мог по аналогии самостоятельно дополнить их своими вариантами.

Внутренняя референция – Внешняя референция.

- «Как Вы поймете, что выполнили работу хорошо или плохо?» Человек с внутренней референцией ответит, что он сам так решил. Человек с внешней референцией может ответить: «Начальство хвалит (ругает)», — ссылаясь на мнение других людей.
- «Как Вы хотели бы организовать Ваши взаимоотношения с клиентом (начальником)?» Человек с внешней референцией ответит, что хотел бы достаточно часто получать обратную связь от клиента (начальника) о том, что он все делает правильно. (Если здесь задать вопрос: «А зачем Вам нужна обратная связь?» — ответ: «Чтобы не было такого, что я что-то сделал, а клиенту это не понравилось», — будет означать *уклонение*. Ответ: «Чтобы выполнить для клиента наилучшим образом ту работу, которую он

хотел», — будет означать *приближение*). Человек с внутренней референцией ответит, что хотел бы быть не сильно привязанным к мнению клиента (начальства) и хотел бы обладать определенной свободой.

Приближение – Уклонение.

- Можно задать вопрос: «Что Вам больше всего не нравилось (не нравится) делать на работе (при обучении)?» Когда Вы выяснили 2 – 3 контекста, когда человек не хотел что-то делать, но потом все-таки делал это, то можно задать следующий вопрос: «А что Вас побуждало выполнить эту работу? Почему Вы все-таки ее сделали?» Человек с метапрограммой «приближение» ответит, что он представлял, как это будет здорово, когда он справится с этим заданием, или что он видел какую-то пользу в том, что делал, и стремился ее получить, описывая то хорошее, что он получил в результате выполнения работы. Человек с уклонением ответит, что он понимал, что его накажут (оштрафуют), если он не выполнит работу, описывая то, каких проблем ему удалось избежать благодаря выполненной работе.
- Эту метапрограмму можно также определить, задав вопрос: «Почему Вы хотите сменить работу?». Анализ ответов на этот вопрос разобран в описании данной метапрограммы.

Активный – Выжидательный.

- На вопрос: «От чего, в основном, будет зависеть то, насколько успешно Вы справитесь с работой?» — активный человек, в первую очередь, назовет себя и, возможно, еще 2 – 3 внешних фактора. Выжидательный же будет более внимателен и назовет 7 – 8 существенных внешних факторов, которые могут повлиять на успешное выполнение работы, и даже опишет условия, дождавшись которых можно быть уверенным, что все пройдет удачно.
- На вопрос: «Что вам лучше всего удавалось на вашей работе?» — выжидательный человек ответит, скорее всего, что он отлично справлялся с теми делами, которые ему поручали, или смог предложить несколько хороших идей (но при этом не проталкивал их самостоятельно вперед). Активный же расскажет, что он смог реализовать и довести до конца в кратчайшие сроки несколько проектов.

Общее – Частное.

- Здесь важно вслушиваться в речь человека, замечая то, как часто он использует конкретику и подробности в своей речи. Насколько много

мелких деталей и описаний фигурирует в его речи? Или он предпочитает общие ответы, используя только крупные куски информации?

- Рассказ человека с метапрограммой «общее» о том, чем он занимался в прошлом, будет достаточно краток, содержа в себе лишь наиболее значительные события. Человек же с частным будет достаточно долго описывать даже незначительные этапы в своей жизни.
- На вопрос: «В чем заключалась Ваша деятельность на прежнем месте работы?» — вы можете получить либо подробный и детальный рассказ, либо краткое описание наиболее важных элементов того, чем человек занимался.

Сходство - Сходство с отличием – Отличие.

- Можно узнать, насколько часто человек менял работу (в том числе и вид деятельности в рамках одной работы). Частая смена будет говорить об отличиях, редкая — о сходстве. Использование различных методов для решения одной и той же задачи, скорее, скажет о человеке отличий, в то время как приверженность к одному, но надежно проверенному способу решения проблемы позволит определить человека сходства.
- На вопрос: «Почему Вы выбрали именно нашу работу?» — человек сходства ответит, что она достаточно похожа на то, чем он занимался раньше; человек отличий расскажет о том, что нового в этой работе его заинтересовало.

Прошое – Настоящее – Будущее.

- Основная рекомендация — замечать, на что чаще всего в речи ссылается человек: на события прошлого, настоящего или будущего. При этом вопросы должны быть без привязки ко времени, т.е. оставлять человеку возможность самому решать, в каком времени все рассказывать.
- На вопрос: «Как дела? Что хорошего?» — человек, держащий в фокусе внимания прошлое, расскажет о том, что с ним происходило в прошлом. Человек, ориентированный на настоящее, — о том, чем он сейчас занимается. Человек, сфокусированный на будущем, — о том, чем он планирует заниматься в ближайшее время.

Более подробное и детальное понимание того, как можно в ходе обычного разговора выяснить ведущие метапрограммы человека, даются в специальной литературе, где разбирается большое количество примеров и аналогий, позволяющих определять стиль мышления человека.

Заключение.

НЛП предлагает такой эффективный и надежный инструмент, как составление метапрограммных портретов, для выявления предпочитаемого стиля мышления человека. Знание того, как мыслит человек, и представление о том, какой стиль мышления наилучшим образом подходит для выполнения той или иной деятельности, позволяют оценить то, насколько успешно будет справляться человек с той работой, на которую он претендует. Учитывая эту информацию, можно избежать многих ошибок уже на стадии собеседования и гарантировать успешное развитие организации, подбирая сотрудников с наиболее подходящими наборами метапрограмм.

В данной статье приведено краткое описание метапрограмм, примеры составления метапрограммных портретов для некоторых должностей и для различных людей. Это дает в руки читателю полный набор инструментов для качественного анализа персонала организации и для принятия решения при приеме нового сотрудника на работу.

Помимо такого контекста, как подбор персонала, можно выделить еще несколько областей, в которых можно эффективно использовать знание метапрограмм.

Во-первых, зная метапрограммный портрет вашего сотрудника, вы сможете более оптимально использовать его потенциал. Зная сильные и слабые стороны в стиле мышления человека, вы сможете ставить перед ним такие задачи, с которыми он сможет справиться более успешно, чем кто-либо другой. Это позволит вам более осмысленно распределять обязанности среди ваших сотрудников.

Во-вторых, зная метапрограммные портреты нескольких сотрудников, можно заранее оценить, насколько успешно они будут работать вместе, в одной команде. Это позволяет формировать эффективно работающие группы, где каждый человек усиливает потенциал команды и удачно дополняет всех остальных членов группы.

В завершении статьи хочется подчеркнуть, что, хотя составление метапрограммных портретов и является очень эффективным и сильным инструментом для анализа персонала, оно позволяет достаточно ясно и четко рассмотреть только одну грань такого сложного объекта исследования, как человек. Поэтому данную технологию следует рассматривать только как мощное и красивое дополнение в копилку тех инструментов, которые следует использовать при работе с персоналом.