

Примеры вопросов и ответов для метапрограммы «Активность – рефлексивность»

Вопрос	Ответ активного кандидата	Ответ рефлексивного кандидата
«Чем Вы занимались на своей прежней работе?»	<p>«Работал с клиентами, подписывал договоры, ездил на переговоры, следил за поставками...»</p> <p>Интерпретация: отвечает конкретно, коротко, без пассивных конструкций. Описывает автономные действия. Значит, готов принимать на себя обязательства и брать ответственность за предпринятые шаги</p>	<p>«Вы знаете, в моей работе нужно было постоянно сопоставлять ситуацию на рынке и учитывать изменения в отношениях с нашими клиентами, с которыми у нас постоянные контакты, потому что если бы мы не учитывали этих факторов...»</p> <p>Интерпретация: отвечает многословно, использует много придаточных и глаголов в пассиве. В большей степени склонен к анализу, не любит брать на себя ответственность. Будет эффективен только при наличии четких инструкций. Предпочитает командную работу</p>
«От чего, в основном, будет зависеть то, насколько успешно Вы справитесь с работой?»	<p>«В первую очередь, результат зависит от меня самого. Во вторую, от того, будет ли мне предоставлена свобода действий...»</p> <p>Интерпретация: может брать на себя ответственность, готов действовать самостоятельно. Тяготеет к активности, но есть и признаки рефлексивности. Скорее всего, на прошлом месте работы ему не предоставляли свободу действий. Нужно задавать уточняющие вопросы</p>	<p>«Мне нужно знать четкие параметры: к каким результатам я должен прийти, к какому сроку выполнить. Во-вторых, результат будет зависеть от того, какие мне предоставят инструменты для работы: будут ли у меня все расчеты и т. д...»</p> <p>Интерпретация: не хочет брать на себя ответственность и списывает все на обстоятельства</p>
«Что Вам лучше всего удалось в Вашей работе?»	<p>«Я выдвинул идею, как оптимизировать трудоемкий процесс в компании. Сделал проект, рассчитал все до самых мелких цифр, в итоге, за пару месяцев его реализовал с командой...»</p> <p>Интерпретация: активен, выдвигает идею и сам реализовывает, ответственен</p>	<p>«Я хорошо справлялся с тем, что мне поручали, предлагал идеи, которые потом воплощали в жизнь мои коллеги...»</p> <p>Интерпретация: тяготеет к рефлексивности, действует тогда, когда имеет четкие инструкции</p>
«Опишите Ваш первый день на работе»	<p>«Я познакомлюсь с коллегами, узнаю у руководителя, какие задачи стоят передо мной на ближайшее время. За короткий срок постараюсь построить отношения с коллегами...»</p> <p>Интерпретация: активен, умеет действовать самостоятельно. Мало внимания уделяет анализу ситуации. Если работа предполагает не только оперативные действия, но и анализ ситуации, скорее всего, не пойдёт</p>	<p>«В первый день меня познакомят с новыми коллегами. Потом руководитель поставит мне задачи на ближайший срок. Мне дадут все необходимое для работы. Настроят компьютер и установят программы...»</p> <p>Интерпретация: сотрудник будет хорошо управляем, может следовать четким инструкциям, соблюдает правила. Ориентирован на анализ ситуации</p>
«Вы отвечаете за запуск нового продукта. Опишите последовательность своих действий»	<p>«Сначала, я оценю ситуацию на рынке. Подумаю, как можно было бы лучше представить товар, в какой нише, какие преимущества выделить перед продуктами конкурентов. Потом займусь непосредственно продвижением...»</p> <p>Интерпретация: человек не ориентирован на анализ, предпочитает оперативные действия. Им тяжело будет управлять</p>	<p>«Сначала мне предоставят всю необходимую информацию о продукте. Я ее проанализирую. Потом нужно будет оценить ситуацию на рынке. Данные, которые я соберу, представлю начальнику. Вместе мы подумаем, как лучше было бы продвигать товар...»</p> <p>Интерпретация: склонен к анализу, старается уйти от ответственности. Предпочитает работать в команде или под надзором. Легко управляем</p>

Примеры вопросов и ответов для метапрограммы «Стремление – избегание»

Вопрос	Ответ кандидата с тяготением к «Стремлению»	Ответ кандидата с тяготением к «Избеганию»
«Что побуждало Вас выполнять работу, которая Вам не нравилась?»	<p>«Я представлял, как свободно буду себя чувствовать, когда справлюсь с заданием. К тому же, мне в конце месяца начислили за это премию»</p> <p>Интерпретация: стремится к конечной цели. Лучше мотивировать бенефитами после того, как он ее выполнит. Умеет находить положительные моменты, не концентрируется на негативе, поэтому часто не замечает своих ошибок</p>	<p>«Если бы я не сделала этого, меня бы оштрафовали. Это же часть моей работы»</p> <p>Интерпретация: лучше мотивировать «кнутом» – что человек потеряет, если не выполнит. Замечает по большей части отрицательное, анализирует ситуацию, поэтому умеет замечать свои ошибки</p>
«Для чего Вам нужна обратная связь от руководителя или клиента?»	<p>«Чтобы наилучшим образом выполнять мою работу»</p> <p>Интерпретация: ориентируется на цель, будущий успех, ситуацию в целом видит плохо</p>	<p>«Чтобы я не сделал что-то, что не понравилось бы клиенту или руководителю»</p> <p>Интерпретация: ориентируется на то, чего хотел бы избежать. Ситуацию в целом видит хорошо, но не всегда может найти выход</p>

Вопрос	Ответ кандидата с тяготением к «Стремлению»	Ответ кандидата с тяготением к «Избеганию»
«Опишите оптимальный для Вас коллектив»	«Дружный и профессиональный, разделяющий общую цель, готовый сплотиться для решения задачи» Интерпретация: избегания нет вообще, человек открытый, неконфликтный	«Неконфликтный, нескудный» Интерпретация: возможно, человек сам конфликтный. Стоит уточнить, был ли в его реальном опыте скудный и нестабильный коллектив
«Опишите идеальное для себя место работы»	«Рядом с домом, со стабильным заработком и нормированным графиком» Интерпретация: имеет четкую цель и точно знает, чего хочет. Мотивировать его будет легко	«Недалеко от дома, без переработок, где не задерживают выплаты» Интерпретация: четко знает, чего «не» хочет. Стоит уточнять подробнее о его желаниях

Примеры вопросов и ответов для метапрограммы «Одиночка – менеджер – Командный игрок»

Вопрос	Ответ кандидата-одиночки	Ответ кандидата-менеджера	Ответ кандидата – командного игрока
«Опишите свое самое большое достижение»	«На предыдущем месте работы я придумал новую систему работы с дистрибьюторами, которая дала мне рост объема продаж на 45%. Кстати, потом эту систему применяли и другие сотрудники нашего отдела. А я получил большой бонус и стал “сотрудником года”» Интерпретация: нацелен на индивидуальный результат, хочет нести личную ответственность. Предпочитает работать сам, а не в команде	«На предыдущем месте работы я придумал новую систему работы с дистрибьюторами для всего отдела. Мне удалось убедить всех, что это оптимально для нашего бизнеса, и внедрить систему для всех своих коллег в отделе. У нашего отдела объем продаж возрос на 35%, а у меня – на 45%, поскольку я начал применять ее первым, поэтому я стал “сотрудником года”, и у всех по итогам года были отличные бонусы» Интерпретация: позиционирует себя как лидер. Хочет управлять действиями команды. Интересуется и достижениями команды, и личными успехами	«На предыдущем месте работы была не самая удачная система работы с дистрибьюторами. Многие считали, что надо что-то менять. Мы все думали над этим, вместе выработали идею. Мы внедрили новую систему работы с дистрибьюторами, и объем продаж у нашего отдела вырос на 35%» Интерпретация: считает, что все действия и решения – результат работы команды. Индивидуальные достижения не замечает. Работа вдалеке от коллектива будет для него демотиватором
«Опишите свой опыт работы на предыдущем месте»	« У меня был определенный круг обязанностей. У нас была хорошая команда, но я отвечал только за определенную область работы» Инструкция: хорошо относится к работе в команде, но нацелен на индивидуальный результат	«В нашей команде все держалось на мне. Я организовывал работу, контролировал, как сотрудники ее выполняют» Инструкция: занимает в группе лидерскую позицию, предпочитает руководить	«Мы решали сложные проекты вместе. Надо было и распланировать все, и анализ провести. С клиентами общались» Инструкция: свои действия воспринимает как действия группы, обращает внимание на командный результат, а не на личный

Примеры вопросов и ответов для метапрограммы «Процесс – результат»

Вопрос	Ответ кандидата, тяготеющего к процессу	Ответ кандидата, тяготеющего к результату
«Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?»	«Мне нравится, что я четко знаю, что и как я должен делать. Мне не нужно самому додумывать, как поступить в той или иной ситуации...» Интерпретация: человек ориентирован на процесс, ценит наличие инструкций, не стремится проявлять выдумку. Ценит стабильность: привычные обязанности, регулярные выплаты	«Мне нравится, что можно проявить творческий подход. Когда могу увидеть результаты того, на что тратил так много времени...» Интерпретация: человек ориентирован на результат, старается проявлять выдумку, решать типичные задачи нетривиально. Хочет быстро и эффективно решать задачи, не боится нового
«Представьте, что Вы собираетесь в отпуск. Как Вы хотите, чтобы он прошел?»	« Я хочу видеть много разных мест, получать положительные эмоции, делать фотографии, отдыхать на пляже» Интерпретация: человек тяготеет к процессу, мотивируется стабильностью. Сможет выполнять рутинные действия, соблюдать алгоритмы и технологии	«Я хочу отдохнуть так, чтобы осталось много ярких впечатлений и воспоминаний. Хотел бы приехать отдохнувшим, чтобы запаса сил хватило надолго» Интерпретация: акцентирует внимание на результате. Мотивируется им же. Работать в рутине не сможет. Хорошо подойдет для продаж, на руководящую должность, потому что знает, к чему должен прийти в итоге. Умеет решать конфликты и находить выход из сложных ситуаций
«Опишите свои достижения на предыдущем месте работы»	« Я разрабатывал бизнес-план, собирал и анализировал информацию» Интерпретация: большое значение для человека имеет соблюдение определенных процедур и технологий, готов соблюдать нормы и предписания	«Я разработал бизнес-план, собрал информацию и проанализировал ее» Интерпретация: хочет видеть измеримый и реально видимый результат своей работы, стремится к цели, не обращая внимания (или не осознавая), что надо делать для ее достижения

Примеры вопросов и ответов для метапрограммы «Процедуры – возможности»

Вопрос	Ответ кандидата, тяготеющего к процедурам	Ответ кандидата, тяготеющего к возможностям
«Расскажите о том, чем Вы занимались на предыдущем рабочем месте?»	«Я успешно поддерживал существующую клиентскую сеть компании» Интерпретация: старается четко соблюдать принятые технологии, следовать установленным правилам. Склонен к повторяемости	«Мне удалось привлечь много дополнительных клиентов, за счет того, что я придумал новую систему скидок» Интерпретация: стремится к новому, не боится принимать решения самостоятельно, использовать разные подходы. Не выносит рутину, может не следовать правилам
«Представьте себе, что Вам необходимо провести важные переговоры. Как Вы будете к ним готовиться? Как будет соотноситься Ваша подготовка с поведением на переговорах?»	«На переговорах я буду действовать точно так, как спланировал заранее . Я оставлю четкий план вопросов, пропишу структуру разговора...» Интерпретация: не любит неожиданности. Если заранее не продумал ситуацию, вряд ли сможет быстро в ней сориентироваться. Старается четко следовать принятой стратегии	«Я не планирую переговоры. Ориентируюсь по ситуации» или «Я представлю, что должен был бы сказать, прикину, какие вопросы мне могут задать, но готовиться долго не буду. Скорее всего, я все равно буду вести себя по-другому» Интерпретация: легко ориентируется в ситуации. Не боится перемен. Не продумывает свои действия, полагается на контекст
«Представьте себе, что мы сделали Вам предложение выйти на работу к нам. Вы предпочтете, чтобы Вам рассказали о системе работы, принятой в компании, а Вы будете ей следовать? Или Вам нужна будет возможность проанализировать существующую систему и предложить свою?»	«Конечно, сначала я хотел бы узнать о системе работы, принятой в компании. Если она мне не подойдет, я скорее всего работать у Вас не смогу» Интерпретация: хочет знать структуры и традиции, потому что хочет им следовать. Если его ценности не совпадают с ценностями компании, вряд ли сможет подстроиться	«Даже если структура вашей компании не такая, в каких я работал раньше, не страшно – это отличный повод попробовать что-то новое. К тому же, может быть ваша система не идеальна, тогда я бы мог ее изменить» Интерпретация: заинтересован в возможностях, а не корпоративной культуре. Может легко адаптироваться в новой компании

Примеры вопросов и ответов для метапрограммы «Сходство – различие»

Вопрос	Ответ кандидата, ориентированного на поиск сходств	Ответ кандидата, ориентированного на поиск различий
«Сравните оптовые и розничные продажи»	« И в опте, и в рознице – работа с клиентом. Большое значение имеет умение представить конкурентные преимущества продукта» Интерпретация: ищет сходства, будет стараться улаживать конфликты, стремится к компромиссам, чувствует себя комфортно в знакомых ситуациях	«Оптовые продажи отличаются тем, что там не важна цена и качество как таковые, основное значение имеет то, насколько ликвидна продукция, каковы должны быть вложения и риски» Интерпретация: склонен искать различия, может быть конфликтным, зато у него всегда есть новые идеи
«Сравните свое последнее место работы с предыдущим»	«На моей прошлой работе, как и на предыдущей , я должен был составлять годовые отчеты, отправлять документы в ФСС и налоговую службу. Режим работы у меня был таким же , и добираться было примерно столько же . Коллектив был небольшой, я был этому рад, потому что привык работать маленькой командой» Интерпретация: ищет сходства, будет стараться улаживать конфликты, стремится к компромиссам, чувствует себя комфортно в знакомых ситуациях	«На моей прошлой работе, в отличие от предыдущей, у меня было больше обязанностей. Я раньше таким не занимался, пришлось учиться. К тому же, коллектив был в два раза больше. Добирался я до работы столько же, но если на прошлой работе ездил на юг города, то на предыдущей – на север» Интерпретация: склонен искать различия, может быть конфликтным, зато у него всегда есть новые идеи
«Сравните свою специальность по образованию с реальной работой»	«Я получила экономическое образование, потому что меня всегда привлекали технические предметы и работа с цифрами. А экономика имеет много общего с математикой. Но я несколько лет работала бухгалтером, потому что многие аспекты этой работы совпадают с работой экономиста» Интерпретация: ищет сходства, будет стараться улаживать конфликты, стремится к компромиссам, чувствует себя комфортно в знакомых ситуациях	«Я получила экономическое образование, хотя к работе с цифрами у меня особой предрасположенности никогда не было. Но из-за того что профессия бухгалтера значительно более востребована, чем экономиста, я проработала несколько лет на должности заместителя главного бухгалтера. Конечно, работа бухгалтера и работа финансиста сильно различаются, но меня это не испугало. Я легко поняла те аспекты, которые отличаются в этих двух специальностях» Интерпретация: склонен искать различия, может быть конфликтным, зато у него всегда есть новые идеи

Примеры вопросов и ответов для метапрограммы «Содержание – окружение»*

Вопрос	Ответы кандидата, ориентированного на содержание	Ответы кандидата, ориентированного на окружение
«Что Вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?»	<p>«Мне нравилось, что я мог придумывать новые системы, разрабатывать новые приемы, которые увеличили бы показатели продаж отдела. Я мог повышать свой профессиональный уровень, учиться прямо на рабочем месте. Это позволяло не только находить более действенные решения, но и браться за более сложные задачи»</p> <p>Интерпретация: обращает внимание на детали работы. Может работать удаленно от коллектива или самостоятельно</p>	<p>«Моя работа была связана с клиентами. Мне нравилось, что была возможность живого общения с людьми. Мне всегда было интересно вести проекты с настоящими профессионалами, потому что была возможность взаимодействовать с людьми, которые действительно разбираются в том, что мы делаем»</p> <p>Интерпретация: ориентирован на людей, предпочитает общение. Работа вдали от коллектива или с бумагами и техникой будет демотивировать</p>
«Почему Вы выбрали именно эту профессию?»	<p>«Мне нравилось, что я могу постоянно совершенствоваться и узнавать новое. К тому же, я люблю цифры, мне интересно работать с техникой»</p> <p>Интерпретация: ориентирован на содержание работы, мало интересуется людьми и коллективом</p>	<p>«Я всегда хотел помогать людям, общаться. Мне легко давались гуманитарные дисциплины, я любил иностранные языки. Поэтому, я выбрал эту профессию. Я люблю взаимодействовать с окружающими»</p> <p>Интерпретация: предпочитает работать с людьми. Рутинная монотонная работа с документацией или техникой станет для него почти невыполнимой задачей</p>

* Чаще всего то, как проявляется эта метапрограмма, легко заметить из вопросов к другим программам. Если человек часто говорит о людях в принципе (коллективе, клиентах, учениках, друзьях, семье), он ориентирован на «Окружение». Если же больше внимания уделяет предмету работы, его обязанностям, возможностям – на «Содержание».

Примеры вопросов и ответов для метапрограммы «Дедукция – индукция – абдукция» и «Общее – частное»*

Вопрос	Ответы кандидата с дедуктивным типом мышления	Ответы кандидата с индуктивным типом мышления	Ответы кандидата с абдуктивным типом мышления
«Вам предложили поучаствовать в новом проекте. Что Вы хотели бы о нем узнать?»	<p>«Мне интересно, в чем суть проекта. Исходя из этого я сам пойму, как мог бы в нем поучаствовать»</p> <p>Интерпретация: отвечает коротко, хочет общую информацию. Уже исходя из того, что он узнает, либо сам определит свою роль и дальнейший ход действий, либо будет задавать уточняющие вопросы, касающиеся деталей</p>	<p>«Я бы хотел, чтобы мне сказали, какой будет моя роль в этом проекте. Что я должен буду делать, кто будет контролировать мою работу, как я буду получать информацию. В общем, мне бы хотелось знать детали моей работы. Если мне это будет интересно, скорее всего, мне будет интересен и сам проект»</p> <p>Интерпретация: заостряет внимание на деталях, хочет знать, что придется делать именно ему. Общее ему тоже интересно, но информацию о проекте он соберет через частности</p>	<p>«Мне было бы интересно, на что похож этот проект, выполнял ли кто-то такое до меня. Скажем, раньше я участвовал в проекте, который был похож за «Теремок»: люди приходили в него один за другим, каждый привносил свою лепту. Нам повезло, «медведя» не было»</p> <p>Интерпретация: говорит сравнениями и метафорами, отсылает к прошлому опыту. Поймет и общую картину, и детали сам, если ему будет, с чем сравнить</p>

* Достаточно замечать в речи, как говорит человек: детально или общо, старается ли описывать как можно больше или, наоборот, останавливается только на самом главном. Если в речи кандидата намного больше метафор и аналогий, чем Вы обычно слышите у кандидатов, скорее всего, он тяготеет к «Абдукции».