Собеседование – это полнейшая чушь?

Через 10 лет в мире не будет собеседований

Собеседование при приеме на работу является неотъемлемой чертой американского рабочего ландшафта. Большинство рассуждает на тему «где-вы-видите-себя-через-пять-лет» с потенциальным работодателем или сотрудником. Якобы такие собеседования предназначены для того, чтобы помочь выбрать лучших кандидатов на должность, тех, кто с наибольшей вероятностью добьется успеха. Увы, традиционное, неструктурированное собеседование «расскажи мне о себе» является безнадежно несовершенной и потенциально вредной процедурой для прогнозирования будущих результатов работы и успеха.

Исследователь Джейсон Дана из Йельского университета рассказывает следующую показательную историю: «В 1979 году Законодательное собрание Техаса потребовало от медицинской школы Техасского университета в Хьюстоне увеличить число поступающих студентов на 50 человек в конце сезона. Еще 50 учащихся, допущенных в школу, прошли этап собеседования в процессе подачи заявлений, но первоначально его не прошли. Группа исследователей позже обнаружила, что эти студенты справлялись с учебой так же хорошо, как и их однокурсники с точки зрения академической успеваемости, клинической эффективности и заслуженных отличий.» Другими словами, суждения интервьюеров не добавили ничего существенного к процессу приема.

Традиционное интервью является плохим предиктором производительности по многим причинам. Во-первых, предсказывать будущее в большинстве случаев трудно. Более того, интервью представляет собой крошечный образец поведения собеседника. Небольшая поведенческая выборка мало что говорит нам об общем поведении. Вот почему вы не женитесь после первого свидания.

Наша способность судить о чьем-то характере, личности или навыках по короткому разговору невелика. Исследования показали, что интервьюеры даже не могут сказать, когда интервьюируемый дает случайные ответы. Эта задача становится еще более трудной из-за того, что большинство людей лгут на собеседованиях.

Кроме того, качества, которые делают хорошего собеседника, имеют мало общего с качествами, которые требуются на работе. А именно: экстраверты лучше справляются с собеседованиями. Однако экстраверсия - это не то, что требуется на большинстве рабочих мест. Другими словами, интервью лишены того, что психологи называют «экологичной валидностью», вызывая поведение, которое не отражает достоверно поведение в реальном мире.

Разумеется, проблема не ограничивается только собеседованиями. Результаты, полученные в лаборатории, могут не сильно соответствовать реальным ситуациям. Те, кто преуспевают в учебе, могут не выдержать в реальной ситуации. Наша нынешняя система сильно затруднена тем фактом, что навыки и качества, которые помогают человеку быть

избранным на должность, значительно отличаются от тех, которые требуются для выполнения требований избранной должности, компетентно и справедливо.

Кроме того, классические работы великих когнитивных психологов Амоса Тверски и Дэниела Канемана (хорошо описанные в книге Майкла Льюиса «Отмененный проект» *The Undoing Project*) показали, что человеческий мозг содержит несколько предубеждений, которые систематически препятствуют нашему суждению и принятию решений. Без соответствующих внешних ограничений, которые не обеспечивает неструктурированный формат интервью, наш ум сворачивает с пути рациональности в канаву искажений. Например, мы будем слишком сильно полагаться на первую предложенную информацию, будем искать и интерпретировать информацию таким образом, чтобы она подтверждала наши прежние убеждения, систематически будем отдавать предпочтение краткосрочным результатам в отличие от долгосрочных, будем недооценивать стоимость и продолжительность любого предприятия, отдадим предпочтение тем, кто физически привлекателен, а также тем людям, которые нам нравятся, независимо от их реальных возможностей. Люди, которые нам нравятся, как правило, похожи на нас.

Помимо того, что традиционное собеседование не приносит большой пользы, оно может даже принести вред. Например, вызывая чрезмерную уверенность интервьюера, увековечивает несправедливую и неэффективную систему и подрывает развитие более надежных источников данных. И все же оно остается популярным. Почему же так происходит?

Во-первых, неструктурированные интервью легко организовать и провести, и людям они, как правило, нравятся больше, чем другие, более структурированные, основанные на данных и менее личных подходах. Подобно объектам по первому закону Ньютона, популярные социальные обычаи, долго пребывающие в движении, будут стремиться оставаться в движении.

Кроме того, разрыв во времени между теорией и практикой часто бывает колоссальным. Научные открытия нелегко распространять, особенно когда они идут вразрез с тем, что нам нравится. Более того, как доказали много лет назад вышеупомянутые Тверски и Канеман, нам трудно исправить предубеждения даже после того, как мы их осознали. Человеческий мозг в этом отношении весьма проницателен. Это одна из причин, почему плацебо-медицина все еще работает, даже если пациенты знают, что они принимают плацебо. Как и в случае с памятью, наша уверенность в интуитивном суждении слишком высока и плохо связана с точностью. Мы совершенно очарованы своей интуицией и ценность интервью кажется неоспоримой: «Конечно, я буду лучше чувствовать этого человека после встречи с ним.»

Наконец, когда определенный ритуал сохранён, несмотря на то, что он не служит своей заявленной цели, разумно искать альтернативные причины, которые могут объяснить его неизменность. Например, приятный неструктурированный опыт собеседования может усилить приверженность собеседника процессу найма. Собеседование может не помочь

вам выбрать лучшего кандидата, но оно может увеличить шансы на то, что выбранный вами кандидат примет ваше предложение.

Кроме того, интервьюеры могут полагаться на интервью, как на средство раскрытия некоторой важной личной информации об интервьюируемом, такой как экстравагантные особенности внешнего вида или черт характера, которые могут разрушить общепринятые нормы. Увы, социальное воздействие этой функции интервью может быть весьма коварным. В конце концов, есть определенные особенности, которые много значат в нашей культуре и которые трудно установить в любом контексте, кроме личной встречи. Главными среди них, конечно, являются какого «рода племени будешь». «Неструктурированное интервью может быть простым способом установить, является ли собеседник» одним из нас. «Таким образом, он может выбирать не по компетентности, а по идентичности, не впуская «чужих» и впуская «своих».

Накопленные данные призывают нас отказаться от неэффективного и несправедливого традиционного процесса собеседования. Можно разработать лучшие, более предсказуемые и более справедливые варианты. И некоторые из них уже существуют. Среди них структурированное интервью, которое, по крайней мере, гарантирует, что всем задают одни и те же вопросы; ситуационное интервью, которое требует от кандидатов реагировать на сценарии, связанные с работой; или «слепое прослушивание», как, например, когда прослушивают игру музыканта, играющего за занавесом.

А пока совет автора статьи работодателям: наймите кандидата, который отказывается подчиняться неструктурированному собеседованию.

Оригинальная статья: Noam Shpancer - Poor Predictors: Job Interviews Are Useless and Unfair, August 2020
Перевод: Остренко Анна Александровна
Редакторы: Симонов Вячеслав Михайлович, Шипилина Елена Ивановна
Источник изображения: pixabay.com
Ключевые слова: психотерапия, психология труда, интервью, собеседование, успешное собеседование, рекрутинг, секреты рекрутинга

