

НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ



НЛП для HR

от проведения собеседований
до показа кандидатов

Виталий Гурьев

Виталий Гурьев
НЛП для HR: от проведения
собеседований до
показа кандидатов

*<https://litres.ru/74381843>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Книга адресована HR-специалистам, рекрутерам и руководителям, которые стремятся повысить точность найма через инструменты нейролингвистического программирования. Читатель освоит диагностику мета-программ кандидатов на этапе скрининга резюме, научится калибровать невербальные сигналы на интервью, применять мета-модель языка для выявления истинных мотивов и выстраивать глубинное собеседование через подстройку и ведение. Отдельный блок посвящён презентации кандидата нанимающему менеджеру: НЛП-фрейминг, экологичная работа с зонами развития и якорение при онбординге нового сотрудника. Издание завершается практическими чек-листами для каждого этапа воронки найма и этическим кодексом, определяющим границу между профессиональным влиянием и манипуляцией.

Содержание

Глава 1. НЛП в арсенале рекрутера: зачем точность найма требует тонкости восприятия	4
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Виталий Гурьев НЛП для HR: от проведения собеседований до показа кандидатов

Глава 1. НЛП в арсенале рекрутера: зачем точность найма требует тонкости восприятия

Нейролингвистическое программирование возникло в начале семидесятих годов двадцатого века как результат пристального наблюдения за работой выдающихся психотерапевтов, чья эффективность существенно превышала средние показатели по отрасли. Джон Гриндер, лингвист по образованию, и Ричард Бэндлер, студент-математик с острым интересом к моделированию человеческого поведения, поставили перед собой задачу не объяснить, почему одни специалисты работают блестяще, а другие посредственно, а зафиксировать конкретные паттерны, которые делают результат воспроизводимым. Они изучали приёмы Фрица Перлза, Вирджинии Сатир и Милтона Эриксона, разбирая их сессии

на мельчайшие элементы: интонационные контуры, последовательности вопросов, моменты пауз, направление взгляда, смену позы. Полученная модель оказалась переносимой: любой человек, освоивший структуру, мог приблизиться к качеству работы оригинала. Именно эта переносимость, эта инженерная точность в обращении с субъективным опытом привлекла внимание делового мира задолго до того, как НЛП закрепилось в терапевтической практике.

В сферу подбора персонала нейролингвистическое программирование проникло не сразу, а постепенно, через смежные области: продажи, переговоры, коучинг руководителей. Рекрутеры, работавшие в кадровых агентствах восьмидесятых и девяностых годов, заметили, что лучшие из них интуитивно делают то, что НЛП описывает формально: подстраиваются под темп речи собеседника, считывают несоответствия между словами и телом, задают вопросы, обходящие защитные формулировки. Освоение терминологии и техник позволило превратить интуицию в обучаемый навык, а значит, масштабировать качество найма за пределы одного талантливого интервьюера. Сегодня элементы НЛП присутствуют в программах подготовки рекрутеров крупнейших консалтинговых компаний, в корпоративных университетах и в методиках ассесмент-центров, хотя далеко не всегда афишируются под этим названием. Принципиально важно понимать: НЛП в рекрутинге не является заменой профессиональной оценки компетенций, проверки рекомендаций или

тестирования навыков. Оно дополняет эти инструменты слогом восприятия, который раньше оставался за пределами осознанного контроля интервьюера, превращая смутное ощущение «что-то не то» в конкретное наблюдение, с которым можно работать.

Каждый кандидат, переступающий порог переговорной комнаты или появляющийся на экране видеозвонка, передаёт информацию одновременно на нескольких уровнях, и профессионализм рекрутера определяется способностью удерживать внимание на всех этих уровнях, не теряя ни одного из них.

Первый уровень — содержание, то есть фактическая сторона речи: какие компании перечисляет соискатель, какие задачи описывает, какие цифры приводит, какую хронологию выстраивает. Содержание поддаётся верификации, его можно сверить с резюме, с рекомендациями, с данными из открытых источников. Большинство традиционных интервью сосредоточены именно на этом уровне, и он, безусловно, необходим, однако совершенно недостаточен для принятия взвешенного решения о найме.

Второй уровень — структура, то есть способ организации высказывания, последовательность, в которой кандидат подаёт информацию, выбор слов, синтаксические конструкции, ритм повествования. Два человека могут рассказать об одном и том же проекте, используя идентичные факты, но структура их рассказов будет радикально различаться: один

начнёт с контекста и проблематики, другой сразу перейдёт к результату и лишь затем вернётся к предпосылкам. Структура выдаёт когнитивный стиль, иерархию ценностей, привычный способ мышления. Кандидат, который описывает свой опыт через последовательность шагов, демонстрирует процессную ориентацию, тогда как тот, кто сразу называет итоговые показатели, мыслит результативно. Структурные маркеры невозможно подделать так же легко, как фактическое содержание, поскольку они формируются годами и проявляются автоматически, до того как сознание успеет их отфильтровать.

Третий уровень — состояние, то есть психофизиологический фон, на котором произносится речь: напряжение или расслабленность в мышцах лица и плеч, глубина и ритм дыхания, влажность ладоней, микроизменения цвета кожи, скорость моргания. Состояние невозможно контролировать полностью, и именно оно становится тем каналом, через который просачивается информация, противоречащая отрепетированному тексту. Кандидат может уверенно произносить заученную фразу о причинах увольнения, но его дыхание при этом становится поверхностным, плечи приподнимаются, а взгляд на долю секунды уходит в сторону. Рекрутер, обученный замечать подобные рассогласования, получает доступ к информации, которую кандидат не намеревался сообщать, и эта информация зачастую оказывается более ценной для прогноза поведения в рабочей среде, чем любой

отредактированный ответ.

Репрезентативные системы представляют собой предпочтительные каналы, через которые человек воспринимает, обрабатывает и описывает свой опыт. В рамках НЛП выделяют три основные модальности: визуальную, аудиальную и кинестетическую, каждая из которых оставляет характерные следы в речи, жестике и даже в физиологии собеседника. Визуально ориентированный кандидат использует предикаты зрения: «я вижу перспективу», «это выглядит привлекательно», «давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны», «картина прояснилась». Его жесты направлены вверх, речь часто сопровождается образами, схемами, ссылками на то, что можно «представить» или «увидеть». В деловой переписке такой человек тяготеет к структурированным спискам, инфографике, цветовому выделению.

Аудиально ориентированный собеседник оперирует звуковыми метафорами: «это звучит разумно», «я услышал вашу позицию», «давайте проговорим детали», «внутренний голос подсказывает». Его речь мелодична, он чувствителен к интонациям и темпу, может повторять ключевые слова собеседника, словно «настраиваясь на волну». В деловом взаимодействии аудиал предпочитает телефонные звонки письменным сообщениям, ценит устные договорённости и легко улавливает нюансы в формулировках договоров. Кинестетик описывает опыт через ощущения и движения: «я чувствую, что проект затянулся», «нужно ухватить суть», «рабо-

та должна быть осязаемой», «мне важно ощущать поддержку команды». Его жесты направлены вниз, к корпусу, речь замедлена, паузы длиннее, прикосновения к предметам на столе часты и произвольны. В деловой среде кинестетик ценит тактильный контакт, комфорт рабочего пространства и предпочитает учиться через действие, а не через наблюдение или чтение.

Распознавание доминирующей репрезентативной системы кандидата даёт рекрутеру практический инструмент подстройки: отвечая собеседнику в его модальности, интервьюер создаёт ощущение понятности и близости, которое формируется на досознательном уровне. Визуалу стоит показывать схемы, слайды, рисовать на бумаге траекторию карьерного роста; аудиалу — проговаривать условия вслух, менять интонацию для выделения ключевых пунктов; кинестетику — дать подержать в руках продукт компании, предложить пройти по офису, почувствовать атмосферу. Подобная подстройка не является манипуляцией в негативном смысле; она сокращает коммуникативную дистанцию и позволяет кандидату раскрыться полнее, чем в ситуации, когда интервьюер говорит исключительно на языке, удобном ему самому.

Позиция наблюдателя представляет собой особый режим внимания, в котором рекрутер одновременно участвует в беседе и фиксирует происходящее со стороны, не погружаясь полностью ни в содержание разговора, ни в собствен-

ные оценки. Мета-внимание — способность замечать, как ты замечаешь, отслеживать собственные фильтры восприятия и корректировать их в реальном времени — является не врождённым даром, а тренируемым навыком, требующим систематической практики. Начинаящий интервьюер обычно сосредоточен на следующем вопросе, который собирается задать, или на анализе только что услышанного ответа, и в этом внутреннем диалоге теряет до семидесяти процентов невербальной информации, которую транслирует кандидат. Опытный рекрутер, напротив, развивает в себе то, что в НЛП называют «диссоциированным вниманием»: часть сознания ведёт беседу, задаёт вопросы, поддерживает раппорт, а другая часть фиксирует изменения дыхания, микродвижения лица, смену позы, колебания тембра голоса.

Развитие мета-внимания начинается с простых упражнений на сенсорную остроту: наблюдение за людьми в общественных местах без попытки интерпретировать увиденное, фиксация количества вдохов собеседника в течение минуты, отслеживание направления взгляда при ответе на разные типы вопросов. Постепенно эти элементы интегрируются в ткань интервью, и рекрутер обнаруживает, что способен удерживать нить разговора, одновременно замечая, как кандидат сжал челюсти при упоминании бывшего руководителя или как его пальцы на мгновение замерли перед тем, как назвать сумму ожидаемой компенсации. Критически важно, чтобы позиция наблюдателя не превращалась в позицию

судьи: задача рекрутера — собирать данные, а не выносить приговор в первые тридцать секунд встречи.

Традиционное структурированное собеседование, при всей его несомненной ценности для стандартизации оценки, обладает рядом ограничений, которые НЛП-интервью призвано преодолеть. Структурированное интервью предполагает заранее определённый список вопросов, одинаковых для всех кандидатов, и фиксированную шкалу оценки ответов. Такой подход снижает субъективность и облегчает сравнение соискателей между собой, однако он не учитывает, что один и тот же вопрос может быть понят совершенно по-разному в зависимости от метапрограммного профиля отвечающего. Кандидат с внешней референцией на вопрос «Как вы принимаете решения?» ответит описанием согласований и одобрений, тогда как внутренне референтный соискатель расскажет о личных критериях и интуитивных оценках. Оба ответа формально соответствуют вопросу, но несут принципиально разную информацию о совместимости с ролью. НЛП-интервью сохраняет структуру и стандартизацию там, где они необходимы для юридической чистоты процесса, но добавляет гибкость в формулировках, порядке вопросов и глубине проработки ответов, адаптируя ход беседы к уникальному профилю каждого собеседника.

Ещё одно существенное отличие состоит в отношении к паузам и молчанию. В традиционном интервью пауза воспринимается как неловкость, которую интервьюер стремится

ся заполнить следующим вопросом или уточнением. В НЛП-подходе пауза является полноценным инструментом: она даёт кандидату пространство для рефлексии, провоцирует дополнение к уже сказанному, а иногда обнажает то, что человек предпочёл бы не произносить. Рекрутер, владеющий техникой продуктивного молчания, способен извлечь из трёхсекундной паузы больше информации, чем из трёх дополнительных вопросов. Различается и отношение к невербальному каналу: структурированное интервью фиксирует преимущественно вербальное содержание, тогда как НЛП-подход рассматривает тело кандидата как равноправный источник данных, требующий калибровки и интерпретации в контексте.

Раппорт, или состояние взаимного доверия и согласованности между собеседниками, является тем фундаментом, без которого ни одна техника НЛП не работает в полную силу. В первые секунды контакта кандидат оценивает рекрутера по тем же бессознательным критериям, по которым оценивает любого нового человека: безопасен ли этот собеседник, похож ли он на меня, можно ли ему доверять. Раппорт формируется через подстройку: мягкое зеркальное отражение позы, синхронизацию дыхания, совпадение темпа речи, использование слов из лексикона собеседника. Когда раппорт установлен, кандидат перестаёт тратить когнитивные ресурсы на защиту и самопрезентацию, его ответы становятся более развёрнутыми, честными, детализированными. Он

перестаёт давать социально ожидаемые формулировки и начинает делиться реальным опытом, включая ошибки, сомнения и непростые решения.

Отсутствие раппорта превращает интервью в формальный обмен репликами, где кандидат произносит то, что, по его мнению, от него хотят услышать, а рекрутер получает информацию, очищенную от всего существенного. Создание доверительной атмосферы не означает панибратства или отказа от профессиональной дистанции; оно означает, что кандидат чувствует себя в безопасности достаточно для того, чтобы быть собой. Практика показывает, что первые две-три минуты встречи, потраченные на установление раппорта через лёгкий разговор, подстройку и демонстрацию искреннего интереса, окупаются многократно в качестве информации, полученной в оставшиеся сорок минут.

Экология влияния является тем принципом, который отделяет профессиональное применение НЛП в рекрутинге от манипулятивного воздействия. Тонкое наблюдение, калибровка, подстройка, метамодельные вопросы — всё это инструменты, которые сами по себе нейтральны и приобретают этическую окраску исключительно через намерение того, кто их применяет. Рекрутер, использующий НЛП для того, чтобы лучше понять кандидата, точнее оценить совместимость и помочь обеим сторонам принять информированное решение, действует в рамках экологии. Рекрутер, применяющий те же техники для того, чтобы выудить у соиска-

теля информацию, которую тот не хотел бы раскрывать, надавить на болевые точки при торге по зарплате или создать ложное впечатление о вакансии, переходит границу допустимого. Принципиальный критерий прост: если бы кандидат знал обо всех техниках, применённых в ходе интервью, и о целях их применения, согласился бы он на такое взаимодействие? Утвердительный ответ указывает на экологичность, отрицательный — на манипуляцию.

Экология также предполагает уважение к праву кандидата на защиту своих границ: если соискатель уходит от ответа, меняет тему или явно демонстрирует дискомфорт, рекрутер не обязан продавливать вопрос до получения информации любой ценой. НЛП-инструменты дают возможность обойти защиту, однако возможность не означает обязательность. Зрелый практик распознаёт момент, когда углубление становится контрпродуктивным для отношений, и переключается на другую тему, сохраняя раппорт и оставляя кандидату ощущение контроля над ситуацией. В конечном счёте, репутация компании на рынке труда формируется не только условиями работы, но и качеством опыта, который получает каждый соискатель в процессе отбора, независимо от итогового решения.

Воронка найма представляет собой последовательность этапов, через которые проходит кандидат от момента появления потребности в сотруднике до выхода на работу и завершения испытательного срока. На каждом из этих эта-

пов НЛП-инструменты находят специфическое применение, усиливая точность и эффективность действий рекрутера. На этапе формирования заявки и профиля должности НЛП помогает определить метапрограммный портрет идеального кандидата: какой тип мотивации, референции и ориентации необходим для конкретной роли в конкретной команде. На этапе скрининга резюме лингвистический анализ текста позволяет сформировать предварительные гипотезы о когнитивном стиле соискателя ещё до первого контакта. Телефонный звонок даёт возможность подтвердить или скорректировать эти гипотезы через короткий диалог, обращая внимание на структуру ответов, мотивационную лексику и реакцию на неожиданные вопросы.

Очное интервью или видео-встреча являются центральным этапом, где весь арсенал НЛП-инструментов разворачивается в полную силу: калибровка невербалики, метамодель, подстройка и ведение, работа с причинами ухода, выявление преувеличений. Этап представления кандидата нанимающему менеджеру требует навыков фрейминга и экологичной подачи информации о зонах развития. Принятие решения и формулирование оффера выигрывают от понимания мотивационного профиля соискателя: внутренне референтному кандидату важно подчеркнуть автономию и смысл, внешне референтному — статус и признание, кинестетику — комфорт и команду. Онбординг нового сотрудника, часто остающийся за рамками ответственности рекрутера, тем не

менее существенно выигрывает от передачи информации о метапрограммном профиле новичка непосредственному руководителю и наставнику, позволяя выстроить адаптационный процесс в соответствии с индивидуальными особенностями восприятия и обучения.

Данная книга выстроена как последовательное движение от фундаментальных понятий к конкретным техникам и далее к интеграции этих техник в системную работу рекрутера. Первая часть закладывает теоретическую основу: пресуппозиции НЛП как операционные принципы, репрезентативные системы, метапрограммы, раппорт и позиция наблюдателя. Вторая часть посвящена диагностическим инструментам: скрининг резюме, интервью, калибровка, метамодель, глубинное интервью, работа с причинами увольнения и выявление несоответствий. Третья часть фокусируется на коммуникации с нанимающим менеджером: подготовка к презентации, фрейминг, экологичная работа с зонами развития, якорение при знакомстве с командой. Четвёртая часть расширяет перспективу до системного уровня: онбординг, треугольник коммуникаций, чек-листы для каждого этапа, этический кодекс и интеграция НЛП-подхода в HR-процессы компании.

Стратегия работы с книгой предполагает не линейное чтение от первой страницы до последней, а циклическое возвращение к практическим упражнениям в конце каждой главы. Теоретический материал без отработки остаётся информа-

цией, но не становится навыком. Рекомендуются после прочтения каждой главы выделять не менее тридцати минут на выполнение упражнений, а затем в течение следующей рабочей недели сознательно применять один-два новых элемента в реальных интервью. Полезно вести рабочий дневник наблюдений, фиксируя свои открытия, затруднения и изменения в качестве получаемой информации. Книга задумана как практичный инструмент, а не как академическое пособие, поэтому каждая техника сопровождается конкретными примерами из рекрутинговой практики и пошаговыми инструкциями по применению.

Практические упражнения, завершающие первую главу, направлены на развитие двух базовых навыков, без которых все последующие техники остаются недоступными: сенсорной остроты и позиции наблюдателя.

Первое упражнение, которое рекомендуется выполнять ежедневно в течение минимум двух недель, состоит в наблюдении за людьми в нейтральной обстановке: в кафе, в транспорте, в очереди, на скамейке в парке. Задача состоит не в том, чтобы интерпретировать поведение или строить догадки о причинах тех или иных жестов, а исключительно в том, чтобы замечать и описывать. Сколько раз моргнул человек за тридцать секунд наблюдения, в каком направлении он смотрел, когда задумался, как изменилось его дыхание при переходе от спокойного состояния к разговору по телефону, какой жест предшествовал смене позы. Упражнение развивает

привычку видеть детали, которые обычно проскальзывают мимо сознания, и формирует тот сенсорный аппарат, который впоследствии будет направлен на кандидата в интервью.

Второе упражнение связано с калибровкой собственного восприятия и требует партнёра. В паре один человек рассказывает о любом нейтральном событии из своей жизни в течение двух минут, а второй наблюдает, фиксируя три параметра: ритм дыхания рассказчика, направление его взгляда и положение рук. После завершения рассказа наблюдатель озвучивает зафиксированные паттерны, а рассказчик подтверждает или корректирует наблюдения. Затем партнёры меняются ролями. Цель упражнения — не угадать эмоцию или намерение, а натренировать точность сенсорного восприятия, научиться отличать то, что действительно происходит, от того, что наблюдатель ожидает увидеть. Регулярное выполнение этого упражнения в течение месяца существенно повышает чувствительность к невербальным сигналам и закладывает основу для калибровки базовой линии поведения кандидата на интервью.

Третье упражнение посвящено настройке позиции наблюдателя в условиях, приближенных к реальному интервью. Рекрутер записывает на видео любой свой рабочий разговор продолжительностью не менее пятнадцати минут, а затем просматривает запись трижды. При первом просмотре внимание направлено исключительно на собственное поведение: когда рекрутер перебивал, когда отводил взгляд, ко-

гда менял позу, как реагировал на паузы собеседника. При втором просмотре фокус смещается на собеседника: его жесты, микровыражения, изменения темпа речи, направление взгляда. При третьем просмотре рекрутер старается удерживать внимание на обоих одновременно, замечая моменты синхронизации и рассинхронизации, точки, где контакт укреплялся, и точки, где он ослабевал. Это упражнение, выполняемое еженедельно, формирует ту самую диссоциированную позицию, которая позволяет в реальном интервью одновременно вести беседу и наблюдать за ней со стороны.

Четвёртое упражнение направлено на развитие гибкости восприятия и преодоление профессиональных фильтров, которые неизбежно формируются у рекрутера с опытом. Суть его состоит в том, чтобы провести три последовательных интервью с кандидатами, сознательно меняя фокус внимания. В первом интервью рекрутер сосредоточен исключительно на содержании ответов и полностью игнорирует невербальный канал. Во втором интервью содержание отходит на второй план, а всё внимание направлено на структуру: как кандидат строит фразы, в каком порядке подаёт информацию, какие слова выбирает. В третьем интервью фокус смещается на состояние: дыхание, мышечный тонус, микродвижения, паралингвистические характеристики голоса. После каждого интервью рекрутер записывает, какую информацию он получил и какую упустил из-за выбранного фокуса. Осознание того, сколько данных теряется при узконаправленном внима-

нии, мотивирует к развитию многоканального восприятия, которое в итоге становится автоматическим.

Пятое упражнение, завершающее первую главу, является рефлексивным и не требует внешних условий. Рекрутеру предлагается в течение пяти рабочих дней перед каждым интервью тратить две минуты на настройку: сесть прямо, сделать три глубоких вдоха с удлинённым выдохом, сформулировать внутреннюю установку «я здесь для того, чтобы понять этого человека, а не для того, чтобы оценить его», и только после этого приглашать кандидата. Эта простая ритуальная последовательность переключает сознание из режима суждения в режим исследования, снижает влияние первых впечатлений и стереотипов, создаёт пространство для подлинного контакта. Со временем настройка становится настолько привычной, что выполняется за несколько секунд, но её эффект на качество интервью остаётся ощутимым даже спустя годы практики.

Подводя итог первой главы, необходимо подчеркнуть: НЛП не является волшебной палочкой, позволяющей читать мысли кандидатов или гарантировать безошибочный найм. Оно представляет собой дисциплину внимания, набор моделей и техник, которые делают восприятие рекрутера более тонким, структурированным и осознанным. Точность найма действительно требует тонкости восприятия, потому что человек, сидящий напротив интервьюера, всегда сложнее любого резюме, любого теста и любого ответа на стандартный

вопрос. Задача рекрутера, вооружённого НЛП-инструментами, состоит не в том, чтобы разгадать кандидата как ребус, а в том, чтобы создать условия, в которых кандидат раскрывается максимально полно, а решение о найме принимается на основании объёмной, многоуровневой картины, а не плоского набора фактов из анкеты.

Последующие главы книги последовательно раскроют каждый из инструментов, упомянутых в этом введении, превращая общее представление в конкретные, воспроизводимые навыки, которые можно применять уже на следующем собеседовании.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.