

Игорь Рожок



Пособие для HR и SB

18+

Игорь Рожок

Техники интервью.

Пособие для HR и SB

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68821002

SelfPub; 2023

Аннотация

Это пособие представляет собой раздаточный материал тренингов по кадровому отбору самых известных школ США. Американские преподаватели предоставляют методики большей частью в виде примеров и приемов. На сайте школы Рида (Чикаго) одни и те же приемы рекомендованы для полицейских, журналистов, педагогов и специалистов по персоналу. Примеры и контексты ситуаций разные, а приемы одинаковые. Поэтому не применяйте буквально, используйте только принципы и структуру. В пособии показаны короткие примеры использования интернет-поиска OSINT. Раскрыты схемы манипуляции сознанием из рекламы и вирусных сообщений центра информационно-психологических операций зарубежной страны. Кроме того, показаны базовые упражнения по ментализму, связанные с эстрадным жанром «чтение мыслей». Пособие может стать отличным помощником не только для HR и SB специалистов, но и в других коммуникациях.

Содержание

Глава 1. Методики интервью основных американских школ.	4
Глава 2. Прямые вопросы.	20
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Игорь Рожок

Техники интервью.

Пособие для HR и SB

Глава 1. Методики интервью основных американских школ.

Как применять методику.

Уважаемый читатель, основу данного пособия составляют учебные примеры манипулирования, рекомендованные на тренингах для кадрового отбора полицейских США. Они нуждаются в адаптации к Вашим условиям. Например, вопрос из раздела для полицейских: «Вы били задержанного после того, как одели на него наручники» – вам не придется задавать. Такой вопрос можно адаптировать и использовать аналогию: «Вы поступали жестоко, причиняли страдания человеку, в момент, когда он находился в безвыходной ситуации». Поэтому вопросы нельзя использовать буквально.

Установление взаимопонимания.

Впечатление формируется в первые 30 секунд встречи и будет влиять на откровенность. Не каждый способен выдержать прямой глазной контакт. Поэтому важное упражне-

ние на моих тренингах – это игра «гляделки». Попробуйте упражнение: нужно сесть напротив другого человека и смотреть в глаза, не моргая. Цель упражнения научиться чувствовать себя комфортно, глядя в глаза собеседника.

Процедура встречи собеседника, разговор на нейтральные темы, например, о том, как он добрался или о погоде... эта часть беседы имеет специальное название: определение нормальной линии поведения. Мы наблюдаем манеру речи, характер жестов человека. И если в дальнейшем при задавании острых вопросов Вы увидите отклонение от нормальной линии поведения, то это скорее всего один из индикаторов лжи.

уровень тревоги



нормальная
линия поведения



отклонение:
увеличение закрытости,
напряжение



Жест "рука-лицо" - адаптер
вероятный индикатор лжи

Мартин Вудс (Martin Woods, FBI) в своей презентации для полицейских «Активное слушание» указывает: на этапе знакомства дайте возможность проверяемому (собеседнику) почувствовать себя важным. Лучше всего искать неугрожающие точки соприкосновения.

Приемы установления взаимопонимания от агента ФБР Мартина Вудса:

1) Властный рапорт (контакт, стиль общения), применяемый полицейскими – через подчинение. Осуществляется через позу, жесты и строгую речь: «Пройдите, присаживайтесь. Ваши документы»!

Шутка: остаётся только добавить: «аусвайс».

2) Обмен опытом. Поиск чего-то общего: «Вы из Урюпинска? Брошу всё и уеду туда. Моя тетья там живет на улице Ленина». (Есть у вас тетья в Урюпинске или нет это не важно, гораздо важнее создать иллюзию чего-то общего).

3) Замещающий рапорт. Нет ничего общего, но есть общий враг. «Враг моего врага – это мой друг. Против кого дружим»?

4) Прием «плохой-хороший» полицейский. Один полицейский обвиняет, а второй – сочувствует и защищает. Собеседник тянется к тому, кто защищает и откровенничает с ним. Пример в семье: мама ругает ребенка, а папа защищает. В бизнесе: генеральный директор добрый, а начальник подразделения — злой.

5) Притворный рапорт. В Самаре есть авторитет, который необыкновенно приветлив на переговорах. Он угощает солевой пищей и затем не дает воды, пока оппонент не согласится на его условия. И если гитлеровцы загоняли иголки под ногти, то в английской контрразведке угощали чаем и не давали идти в туалет, пока джентльмен не признается.

Если даже притворство не помогает установить взаимопонимание, то Мартин Вудс советует: «не выходите из себя, думайте о последствиях сказанного, помните о цели беседы».

Обучающие примеры активного слушания по Мартину Вудсу:

В кадровом собеседовании кандидат на работу жалуется

на то, что на предыдущем месте работы все его инициативы отвергались начальником:

– Я пошел к руководству с письменным отчетом и планом. Я настаивал, но они не слушали меня!

– И?

а) «И» это небольшая поддержка (*minimal encouragers*). К поддержкам относятся кивки головой «да», улыбка. Встречаются другие варианты этого приема «подталкивания»: «за-тем», «итак».

Если повторить только фразу: «они не слушали Вас» – то этот прием часто называют «зеркальное прослушивание», «парафраз».

Если повторять одно из последних слов «не слушали», то это «прощупывание эхом».

Лучше повторять окончания только тех фраз, которые значимы, а уходы от темы, наоборот, не акцентировать «эхом». Таким образом, ведется управление беседой. В технике получения признания используется подобная тактика: если подозреваемый начинает уходить от темы признания необходимо войти в личную зону и использовать раздражающие жесты прямо перед его лицом, едва не касаясь... создавая дискомфорт. Но как только подозреваемый начинает сотрудничать необходимо сразу отодвинуться на социальную дистанцию, создавая для него зону комфорта.

Еще более тонкая игра проводится в рамках приема «синестезия» – управление беседой через пространственные

якоря из метода НЛП. Именно поэтому второе упражнение на моем тренинге – это синестезия, якорение в беседе.

б) Вариант резюмирования: «Правильно я вас понял, что они не выслушали Вас?»

в) С элементом удивления: «Разве такое возможно, чтобы их не интересовало ваше мнение?»

г) Наводящие вопросы – они указывают на желаемый ответ.

Прямая наводка наводящим вопросом (со знаком плюс): «Скорее всего это коммерческий директор пытается вас игнорировать, ведь так?» (Указание на желательный ответ).

Критикующая наводка (со знаком минус): «Вы же не думаете, что директор по закупкам пытался вас игнорировать?» (Указание на нежелательный ответ).

д) Маркирование эмоций (emotion labeling). Для данного приема полезно изучить техники определения эмоций Пола Экмана. Принято изучать базовые эмоции по тренажёру, компьютерной игре, предусмотренной в третьем упражнении на тренинге.

Пример маркирования: Собеседник, рассказывая о каком-то эпизоде, неожиданно стал проявлять волнение.

Реакция интервьюера: «Я вижу: вас взволновала эта ситуация».

ШКАЛА ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ ТОНОВ

Эмоции по Полу Экману	Тон	Состояние
1. Радость	4.0	Энтузиазм
	3.5	Радость
2. Удивление (положительное)	3.3	Интерес
Нейтральное	3.0	Консерватизм
	2.6	Удовлетворенность Незаинтересованность
3. Злость	2.0	Антагонизм
	1.5	Гнев
4. Презрение	1.1	Скрытая враждебность
5. Отвращение		
6. Страх	1.02	Беспокойство
	1.0	
7. Печаль	0.9	Грусть, сочувствие в горе
	0.05	

Для результативного воздействия лучше обращаться на пол тона или тон выше от состояния собеседника. Например, к человеку в состоянии гнева (злость) лучше обращаться, находясь в состоянии консерватизма (нейтральное). А обращение с радостью вызовет усиление гнева, вплоть до агрессии.

Необходимо периодически проводить тренировки на тренажере Пола Экмана «Семь базовых эмоций» и изучать значение жестов по Алану Пизу.

- е) Эффективные паузы. Люди любят заполнять тишину.
- ж) «Я» сообщение (“I” Messages).

Вместо слов: «Почему вы лжете?», – лучше применить «я сообщение»: «Я огорчаюсь если меня обманывают».

Установка на правду.

Вступительное заявление («introductory statement») выполняет функцию установки на правду. Цель вступительного заявления: изменить план игры и вынудить собеседника рассказывать факты против своих интересов. В правосудии США эту роль исполняет ПРИСЯГА – клятва на Библии перед дачей показаний судье. Замечено, что любая фраза о правде хорошо выполняет эту же функцию. Например: «Если я сейчас задам вопрос, Вы сможете ответить правдиво?»

Классическое вступительное заявление для кандидата на работу включает два посыла:

1) Наша организация не считает, что кандидаты на работу должны быть идеальными. Если мы узнаем о ваших проступках на ваших прежних местах работы, это никак не повлияет на оценку вашей квалификации.

2) Мы будем обращаться на прежние места работы, проверим данные о правонарушениях.

Кандидат находится перед выбором: сообщить правду о проступках, или рассказать ложь, которая может быть выявлена. Кроме того, необходимо создать для него «оправдательный коридор» на случай изменения информации, изложенной в резюме: «Часто резюме не позволяет включить все

детали из-за краткости».

Вступительное заявление

Идеальных кандидатов не бывает

Правда о
служебных
нарушениях

Ложь,
которая
может быть
выявлена

Информация будет проверяться

Итак, пример вступительного заявления: «Как правило, резюме (анкета) слишком краткие, чтобы передать всю информацию. Мало того, иногда люди забывают включить в резюме некоторые детали или может, не считают нужным указать что-то. Это могут быть какие-то места работы, которые вы забыли включить в резюме.

Понятно, что в нашей компании нет идеальных работников. И даже если с Вами происходило в прошлом что-то неправильное, это никак не влияет на вашу квалифика-

цию и соответствие вакансии. Но очень важно чтобы вы были правдивым. Наш опыт показывает, что те работники, которые правдиво рассказывают о своих проступках, признают некоторые нехорошие моменты в своей жизни, эти работники на деле оказываются лучше тех, которые пытались скрыть какие-то мелочи. Соответственно мы будем звонить на прежние места работы, расспрашивать о вас у общих знакомых, обращаться к государственным аналитическим системам для получения данных о судимости и правонарушениях. И если мы выясним какие-то детали проступков, о которых вы не рассказали, то это станет основанием чтобы не брать вас на работу. Обман при устройстве на работу лишает вас шансов на дальнейшее трудоустройство. Мы не ожидаем, что вы идеальны, но мы ожидаем, что вы будете правдивым».

Ссылка на законы: Трудовой договор – это сделка. Статья 179 ГК РФ – информирует о недействительности сделки, совершенной под влиянием обмана....

Статья 81 ТК РФ. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя: пункт 11 представление работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора;

Ст.64 ТК РФ Деловые и личные качества работника (профессия, опыт работы) являются основанием при отказе в приеме на работу.

Расширенное заявление.

Прием контраста, силу которого я почувствовал на лич-

ном опыте:

В субботу на диване перед телевизором жена говорит: «купи мне кольцо с бриллиантом».

Пауза... (замешательство)

«Ну тогда сходи за шампанским».

И я довольный тем, что мне не надо покупать кольцо, радостно пошел за шампанским.

Структура расширенного заявления («expanded statement»):

Объяснение кандидату, какая тема будет обсуждаться. Например: нехватка товара.

Использование смягчающих, необвиняющих слов в отношении проступка. Например, слово «воровство» не подходит. Лучше сказать: «вынос товара без разрешения».

Необходимо создать контраст с более опасным проступком. Например, сравнить вынос товара с воровством ценного товара с целью продажи.

Пример – алкоголь:

«Я хотел бы затронуть тему алкоголя. Потому что работник в нетрезвом виде – это источник опасности. Вы сталкивались с теми, кто прогуливает несколько дней из-за злоупотребления алкоголем? Но даже очень ответственный че-

ловек может оказаться в ситуации, когда после бурной вечеринки он приходит на работу с сильного похмелья, или, звонит, предупреждая о невыходе уже утром перед работой.



И есть большая разница между тем, кто однажды не пришел на работу после праздника и тем, кто злоупотребляет алкоголем постоянно по несколько дней. А вы опаздывали на работу или предупреждали о невыходе из-за того, что не рассчитали свои силы накануне выхода на работу?»

Если ответ «ДА», то можно уточнить: «У вас были невыходы на работу из-за многодневного злоупотребления алкоголем?»

Если ответ «Нет», то можно поддержать: «Хорошо, что такого не было».

Варианты уточняющих вопросов: «Вы, как менеджер, срывали переговоры из-за алкоголя?», «Работая слесарем, у Вас были проблемы из-за алкоголя?», «Хотя бы раз вы пре-

дупредили (позвонили) о том, что не придете уже после начала рабочего дня?».

Пример воровство: «Тема, которую я хотел бы обсудить это вынос товара. Мы опасаемся левых отгрузок и выноса дорогостоящего оборудования или товара. Вы когда-либо сталкивались с тем, что кладовщик отгружал клиенту больше, чем указано в накладной? Одно дело если это ошибка или взято что-то с разрешения, или забыл оплатить. И совсем другое дело, когда работник целенаправленно и систематически вывозит товар с целью продажи. И есть большая разница между тем, кто систематически вывозит товар с целью продажи в больших объемах и тем, кто что-то вынес без разрешения для себя.

А вы выносили что-то без разрешения?»?

Пример разделения темы на вопросы:

«Вы брали что-то на работе с разрешения или покупали продукцию предприятия?»

Было такое что Вы взяли что-то на работе и не спросили разрешения, подразумевая, что вам разрешат?»

У Вас дома есть что-либо из взятого на работе с разрешения?»

У Вас дома есть что-либо из взятого на работе без разрешения?»

Хотя бы раз вы продали что-либо из взятого на работе?»

Хотя бы раз вы отгрузили или вынесли товар на сторону без разрешения?»?

Если вы обратили внимание, то указанные примеры подпадают под правило задавания вопросов: «От наиболее часто встречающегося и менее значимого проступка к редко встречающемуся и более значимому».

Пример: «Тема, которую я хочу обсудить— наркотики. Особенно мы опасаемся тех, кто торгует наркотиками. Но бывает так, что человек в компании на вечеринке поддержал друзей и покурил марихуану, или в клубе с друзьями попробовал какой-то клубный наркотик, например спайс. Другое дело продажи героина или то, что называется, когда человек сидит на игле. И есть большая разница между тем, кто «сидит на игле» и тем, кто попробовал легкий наркотик в компании друзей.

– А вы пробовали наркотики»?

Если ответ— Да.

Переходим к уточнению: «А когда в последний раз, а пробовали сильные наркотики»?

Полезно знать жаргон: «Банчить» – торговать наркотиками. «Барыга» – торговец наркотиками. «Приняли» – задержали полицейские.

Принцип «расширенного заявления» используется в рекламе. В приведенном тексте есть скрытый смысл, направленный на подсознание: «нужно тебе оставаться верным «Банку».

«Одно дело начать свой бизнес и совсем другое дело не бросить эту затею. Одно дело сказать, а другое – сделать. Од-

но дело быть поддержкой и опорой, а другое дело делать тоже самое, когда опора нужна тебе. Одно дело уметь расстаться, другое дело оставаться верным. И для меня разница огромная. Именно поэтому «Банк»».

Пример – Криминальная деятельность: «Тема, которую я хочу обсудить – участие в криминале. Мы понимаем, что даже самый законопослушный гражданин пережил, возможно, период в жизни, когда он нарушал закон и делал какие-то неправильные вещи. Совсем другое дело, когда человек систематически совершает преступления и его фотография размещена на сайте «Внимание розыск». У нас есть возможность проверить это по государственным аналитическим системам, и мы смотрим, насколько правдиво вы можете рассказать о себе. А Вас привлекали к уголовной ответственности?»

Очень известный прием «блеф»: «Мы всё знаем и так, для нас важно проверить насколько вы способны быть искренним».

Служебная проверка по факту попадания болтов на конвейер автоматической линии: «Тема, которую я хочу обсудить причина попадания болтов в механизм автоматической линии. Ваш начальник думает, что кто-то хочет намеренно навредить. У меня другое мнение: при ремонте линии кто-то из работников мог уронить болт на линию. Для нас важно чтобы в дальнейшем такое не повторялось. Как вы считаете, что нужно сделать чтобы такое больше не происходило?»

Работник: «При замене двигателей на верхней ленте болты могут упасть на нижнюю ленту. Нужно закрыть нижнюю линию сеткой».

Вывод: Намеренного вредительства не было. Работник показал, как падают болты, что нужно исправить.

Глава 2. Прямые вопросы.

Прямые и не прямые вопросы.

Прямые вопросы часто называют закрытыми вопросами (direct question, closed-ended questions, closed questions,). Им противостоят открытые они же не прямые вопросы (open-ended, open questions, indirect questions).

Прямые – это вопросы, на которые может быть дан однозначный и короткий ответ, например: «Да» или «Нет». К ним также относятся вопросы, с рейтинговой шкалой. Пример: «Как вам нравится работать в данной компании по шкале от 1 до 10». «Оцените, насколько вы честны в диапазоне от 0 до 100%». К слову сказать, прямые вопросы как правило используются для количественной оценки.

Пример прямого вопроса из кадрового собеседования: «К вам были претензии на предыдущем месте работы, по которым вы писали объяснительную»?

«Вы участвовали в конфликтах, которые выходили на уровень руководителей, прокуратуры или трудовой инспекции»?

Пример прямого вопроса в расследовании: «Вы знаете точно кто взял пропавшие деньги»?

В ходе расследования именно закрытые вопросы позволяют получить первые доказательства:

Пример резонансного телерепортажа:

Закрытый вопрос: работаете или пенсионер, чем занимаетесь?

Валерий Рашкин: работаю.

Закрытый вопрос: кем?

Валерий Рашкин: Депутатом Государственной Думы.

Закрытый вопрос: откуда у Вас туша лося?

Валерий Рашкин: Нашел.

Открытый вопрос: Валерий, как же так получилось?

Обычно закрытые вопросы задаются сериями. Серия закрытых вопросов вызывает высокое напряжение и реагирование, особенно когда выполняется нарратив (сужение темы, рост эмоционального напряжения по мере приближения к фактам). Использование закрытых вопросов позволяет скрыть источники информации, в том числе из-за лаконичности. Между тем, для полицейских США рекомендовано задавать вопросы по схеме: 4 закрытых вопроса и 1 открытый вопрос.

В истории с Валерием Рашкиным стало понятно, что он застрелил лося и пытается обманывать. Иногда такой прием называют – «закрепить показания».

Открытые (непрямые) вопросы, это те, на которые можно дать развернутый ответ, двусмысленный ответ или ответ в виде мнения. К слову сказать, они нужны для качественной оценки.

Пример открытого вопроса: «Расскажите о себе».

Открытый вопрос: «Если я позвоню на Ваше прежнее ме-

сто работы, как вы думаете, что они скажут о причинах Вашего увольнения?»?

Прямой вопрос: «Нам сообщат, что у вас на работе были проблемы с алкоголем?»?

При ответе «да» или неуверенном ответе, следующий прямой вопрос: «Вас отстраняли от работы из-за алкоголя?»?

Преимущество прямого вопроса: ложь выявляется в виде задержек ответа, неуверенного ответа, замешательства и уклонений от ответов.

Прямой вопрос: «Было такое что вам предложили уволиться?»?

а) Правдивый ответ: «Нет».

б) Лживый ответ: «В трудовой книжке можете посмотреть – я всегда увольнялся по собственному желанию». (Данный кандидат скрыл места работы, где ему предложили уволиться из-за конфликтов, но основание было – по собственному желанию. Кандидат рассказывает о записях в трудовой книжке и не отвечает на вопрос).

Некоторые рекомендации по использованию вопросов в кадровом собеседовании:

Не ссылайтесь на резюме. Если резюме, фальсифицированное в каких-то вопросах, то это усилит ложь кандидата работу, сделает более легкими пропуски информации. Кандидат может уверовать, что специалиста легко обмануть.

Неправильно: «Я вижу в вашем резюме, что вы работали в «Том-Секьюрити». Почему вы ищете другую работу?»?

Правильно. Прямой вопрос: «Вы сейчас работаете»?

Неправильно: «В резюме Вы пишете, что оставили работу в «Блокпост» и устроились в «Агентство безопасности», так»?

Правильно. Непрямой, открытый вопрос: «Почему вы ушли из «Блокпоста»?»

Прямой вопрос лучше применять как один вопрос на одну тему (если два вопроса задаются в одном вопросе, то кандидат может ответить на один вопрос, а на второй не ответить).

Неправильно: «Вам предъявляли претензии, в результате которых вы писали объяснительные, вас перемещали, отстраняли или увольняли за последние пять лет»?

«Нет».

Правильно: «Вас отстраняли от работы за последние 5 лет»?

«Нет».

– Вы писали объяснительные по поводу претензий со стороны руководства?

– Да.

Прямой вопрос задается по конкретному случаю и не спрашивается мнение. Не задавайте вопросов с отрицанием. Отрицательный вопрос может задаваться, только когда нужно резюмировать.

П: за последние пять лет вас отстраняли от работы?

А: нет, официально не отстраняли. (Ответ с упущением – сужение информации)

П: а неофициально?

А: я был однажды уволен три года назад.

(Резюмирование) П: это было один раз, вас больше не отстраняли?»?

А: Да.

В данном случае все-же лучше было спросить: «А что случилось? В какой срок уволили»? Если ответит, что уволили одним днем, то логично спросить: «Почему работодатель не захотел вас уволить с отработкой 2 недели»?

Дежурные уточняющие вопросы: «Вы могли остаться»?

«Если бы вы не уволились, работодатель предложил бы вам уволиться»?

Прямые вопросы лучше работают, если используется точность, например, период времени, лучше всего 5 лет. Опоздания – 12 месяцев.

Неэффективно: «У вас были нарушения дисциплины»?

Эффективно: «За последний год у вас были нарушения дисциплины»?

Неэффективно: «Вы опаздывали на работу»?

Эффективно: «За последние двенадцать месяцев вы опаздывали на работу более чем на 15 минут без информирования руководителя»?

Неэффективно: «Вам приходилось быть обвиняемым по уголовным делам»?

Эффективно: «За последние пять лет вас привлекали по уголовным делам»?

Пример:

– За последние пять лет Вы употребляли алкоголь на рабочем месте без разрешения?

– За пять лет? Нет. (Точность формулировки привела к тому, что внимание кандидата направляется на сроки и он – отвечает вопросом на вопрос, уточняя вопрос).

– А когда в последний раз? (Обоснованное уточнение в виде предположения)

– Шесть лет назад, когда работал в компании «Ландшафтный дизайн».

– А какой был повод, чтобы пить на работе? (Подтверждение)

– Ну, когда заканчивали работу и появлялось свободное время.

Вопросы должны быть подготовлены сериями:

– Вы сейчас работаете?

(Если ответ «нет», то «Как долго вы ищете работу?»)

Если ответ «да», то «Почему вы рассматриваете другую работу?»)

– Кто был вашим последним работодателем?

– Как долго вы у него работали?

– Какие были ваши обязанности на этой работе, какая должность?

– Почему вы оставили эту работу?

– Что касается анкеты, которую вы заполнили за период работы 5 лет, есть ли какие-то места работы, которые вы за-

были указать.

– За последние пять лет вас увольняли?

– За последние пять лет к Вам были претензии, в результате которых вам пришлось уволиться?

– За последние пять лет вы нарушали дисциплину (вариант вопроса более точный: у вас были дисциплинарные взыскания)?

– За последние пять лет у Вас были материальные взыскания на работе?

– За последние двенадцать месяцев вы опаздывали на работу более чем на 15 минут без уведомления руководителя?

– За последние двенадцать месяцев у вас были пропуски, невыходы на работу без уведомления руководителя?

Если на какой-то из вопросов ответ «ДА», то получаем полную информацию. Если появляются индикаторы лжи, то переходим на тактику последующих вопросов.

Пример серии прямых вопросов для кладовщика: «Кто-нибудь из неработающих на складе рассказывал Вам как можно воровать? Кто-либо из неработающих на складе предлагал вам участие в воровстве со склада? Кто-либо из работников склада рассказывал вам как можно воровать? Кто-либо из работников склада предлагал вам участвовать в хищениях? Вы сами рассказывали кому-то как можно воровать? Вы сами участвовали в хищениях на складе?»

Общепринято опираться на интуицию и опыт в формировании впечатления о кандидате. Некоторые люди даже верят

в шестое чувство. Но цель этого пособия увеличить уверенность (confidence) специалиста по персоналу за счет объективной оценки.

Беседа проводится в непредвзятой и необвиняющей манере. Проявление недоверия может вызвать поведенческие симптомы у правдивого человека не как результат выявления лжи, а страха недоверия. Лживый кандидат может насторожиться и значительно уменьшить предоставление информации.

Тайминг, время ответа.

Прием относится к паралингвистике (паралингвистика изучает речь за пределами слов: сарказм, стиль речи, тон...). Задержка ответа (response latency) – если ответ начинается более чем через 1.5 секунды. Ранний ответ (early responses) – до окончания вопроса. Такое бывает из-за волнения. Если ответ будет повторен – то это индикатор правдивости. Измерение времени. Первый период: от последнего слова вопроса до первого слова ответа. Второй период: Конец ответа кандидата, включая несколько секунд после последнего слова.

Пример: за последние пять лет вы писали объяснительные из-за претензий от работодателя:

а) Пауза. Смотрит в ноги. «Нет. Реально нет».

б) «Нет». (Посмотрел в пол, подвигался в кресле).

Оба ответа сигнализируют о лживом ответе.

В данном случае проявились и невербальные (неречевые) симптомы поведения: если кандидат вместо короткого отве-

та смотрит на пол или потолок, меняет позу в кресле, например, царапает ногу, то это невербальные индикаторы лжи. Но при условии, если такое поведение вызвано вопросом, а не тем, что просто зачесалась нога.

Якорение лжи.

Категоричный и прямой ответ на закрытый вопрос – признак правдивости. Лживый ответ вызывает волнение, которое сопровождается задержками ответа из-за обдумывания, уклонениями от ответа, проявлениями неуверенности в ответе...

Шутка-демонстрация:

– Вы убили Джона Кеннеди?

– Нет.

– Вот видите, вы отвечаете быстро, без обдумывания, потому что не могли этого сделать.

– Ответьте правдиво как вас зовут?

– Владимир.

– Солгите как вас зовут?

–...м...Василий.

– Вы почувствовали, что лгать на имя Василий было тяжелее чем отвечать Владимир? А что вы почувствовали? Дыхание немного сбилось? Вы посмотрели в потолок, прежде чем ответить.

Необходимо связать ложь с эмоциями (чувствами) лжи: «и чем больше вы лжете, тем вам будет тяжелее это скрыть». В НЛП такой прием называют якорением. Это одно из важ-

ных упражнений тренинга. В психологии принято говорить об ассоциациях.

Американский полиграфолог при тестировании Криса Уайта формирует ассоциацию страха при лживых ответах: «Когда вы ведете автомобиль и слышите сирену полиции, что вы чувствуете? Или другая ситуация – вы идете по лесу и слышите рев медведя, вы боитесь, мозг сходит с ума! Многие думают какое это имеет отношение к полиграфу? Но родители учили Вас, что обманывать нехорошо – Вы согласны с этим? И когда Вы лжете наступают последствия для Вас – согласны с этим? И если я задам вопрос Крису, и он ответит НЕТ, то мозг автоматически почувствует угрозу если это ложь. И совсем другое дело если сказал правду, потому что это не представляет угрозы для мозга, несмотря на перспективу всю оставшуюся жизнь провести в тюрьме. Потому что нет лжи». (Применен прием диссоциация из эриксоновского гипноза: полиграфолог говорит Крису Уайту о Крисе Уайте, говорит о мозге, который чувствует угрозу от лжи отдельно от Криса Уайта).

Итак, правдивый кандидат предлагает более полные ответы, демонстрирует спонтанность. Лживый кандидат не дает полезную информацию добровольно, он использует минимум слов во время ответа, демонстрирует защиту и волнение.

Индикаторы лжи на прямые вопросы.

Уклончивый ответ.

Уклонение от ответа (evasive response) это ответ, который не дает окончательного ответа:

– Почему вы оставили эту работу?

– Я просто ушел. (Варианты: «Пришло время начать жить по-новому, стало не интересно»).

Неправильный последующий вопрос: «Это очевидно, что вы не просто ушли. Какая реальная причина того, что вы оставили работу»?

Правильные последующие вопросы:

а) «Какая еще причина того, что вы оставили эту работу»?

б) «Когда мы свяжемся с вашим бывшим работодателем, что скажут о причинах вашего ухода из компании»?

в) «А если бы вы не ушли, как вы думаете, они бы предложили вам уволиться»?

г) «У Вас была возможность остаться на этой работе»?

д) «А вы увольнялись одним днем или отработывали две недели»? («Выбор без выбора» – альтернативный вопрос).

Прямой или уклончивый ответ на примерах:

Сколько пропусков на работе у вас было за последние 12 месяцев?

Варианты ответов:

а) «Три или четыре, не больше». (прямой правдивый ответ)

б) «В компании очень строго насчет пропусков. Если работник отсутствовал пять дней, он полностью терял премию».

в) «Я не могу сказать уверенно, у меня не было проблем с прогулами. Я всегда предупреждал, что не смогу выйти».

(«б, в» – уклончивые ответы, индикатор скрываемой информации)

Уклончивый ответ – это ответ, в котором нет окончательного ответа на прямой вопрос.

– Вас обвиняли в преступлениях за последние семь лет?

– В принципе нет. Реально. Помимо незначительных правонарушений.

Кандидат категорично не отвечает, проявляет неуверенность в ответе. В данном примере под незначительными правонарушениями он понимает воровство в магазинах и на работе.

Лживый кандидат пытается избежать волнения и зачастую подводит под необоснованное предположение (implies).

Пример: Кандидат указал в анкете:

а) Проходил обучение в плановом институте;

б) В 2000 году поступал в плановый институт;

В обоих случаях не получил диплом. Но он подвел под

предположение о полном образовании.

Из расследования по утечке информации:

– Вы передали отчёт о проверке руководителю проверяемого отдела?

– Руководитель проверяемого отдела мой давний друг, если бы у меня был такой отчет, я бы его обязательно показал проверяемому. (Этот отчет был у него).

Из кадровой беседы:

– Вы работали в «Алкоа» в 2012 году?

– ... (пауза) Может отец мой работал? (Не ответил на вопрос).

Уклонение отсылкой.



– Почему вы оставили работу в «Альфа-Банке»?

– Вы можете посмотреть в моем резюме, там я указал, что

ушел на более перспективную работу.

Вслушайтесь в ответ. Кандидат не отвечает на вопрос. Он рассказывает о том, что указано в резюме, а не причину увольнения. Он предлагает пойти и посмотреть в резюме (lying by referral). По аналогии предлагает пойти на 14 градусов широты и 71 градус долготы.

– Вы выполняли план на прежнем месте работы?

– Выполнял ли я план? Можете спросить у руководства компании. (Ссылка: спросите, позвоните, идите... Ожидаемые уверенные ответы «ДА» или «НЕТ» не произнесены. И ответил вопросом на вопрос.)

Один из самых распространенных типов уклончивых ответов – ответ вопросом на вопрос.

Пример: – Вы имеете отношение к недостатке?

– Да зачем мне это делать?

Анекдот: «Сотрудник КГБ спрашивает диссидента, – Нам сообщили что вы плохо отзываетесь о нашей партии и государстве.

– Да на кой... мне нужна ваша партия»!

Уклонение переводом в шутку.

Поведение, скрывающее правильный ответ, например, перевод в шутку.

Erassure behavior – переводится как стирать, уничтожать.

– Если я буду звонить на ваше прежнее место работы, мне там скажут, что у вас были проблемы с алкоголем?

– С алкоголем проблем не бывает, проблемы – когда его

нет. (Ответ переведен в шутку).

Упущение информации.

Фраза, обозначающая пропуск и упущение информации в рассказе: «в итоге, следующее, что я помню, почти все»:

Ответы на прямые вопросы не требуют рассуждений, правдивый ответ незамедлительный. Лживые ответы это, как правило, возможность «купить время», в том числе повторив вопрос:

– Почему вы оставили эту работу?

– Почему я оставил? Не было возможности для роста.

– Сколько рабочих дней вы пропустили за последние двенадцать месяцев?

– Вы спрашиваете, сколько рабочих дней пропустил за 12 месяцев из-за больничных?

– Да. Сколько рабочих дней вы пропустили за 12 месяцев на работе, будь то больничные или нет.

– Я должен сказать 5 или 6, может. (Использование слова «должен» скорее указывает на оценку, чем на правдивый ответ).

– Вы забыли указать какое-то место работы в анкете?

– Забыл ли я указать какое-то место работы? То, что я перечислил это почти все. Все, что относится к моему профессиональному опыту (фраза «почти всё» прямо указывает на упущение информации).

В целом, всегда необходимо оценивать не только речь, но и жесты, мимику. Например, лживые ответы могут сопро-

воздаться движением в кресле, чисткой чего-то или регулировкой очков, прерыванием глазного контакта...

Невербальный канал – это оценка помимо речи: жесты, мимика.

Паравербальный канал – это оценка помимо слов: скорость речи, запинки, тембр, то есть звуки, но не слова;

– Сколько раз вам предлагали написать заявление перед увольнением? (Смотрит на пол, двигается в кресле и отвечает: «Не много».)

Оценка задержек по времени, жестов и мимики кандидата проводится в контексте его ответов и рассказа:

а) Например, кандидат с судимостью испытывает стресс при рассказе о судимости – не потому, что он обманывает, а потому что реагирует на обсуждение неприятного воспоминания.

б) В другом случае: – Я уволился, потому что не было перспектив роста. (Посмотрел в пол, пересек ноги и поправил рукав). Тут мы должны обратить внимание на пропуск информации по вопросу причин увольнения.

Важно учитывать «нормы поведения», которые зависят от культуры. Для установления нормы необходимы неугрожающие вопросы: «Какое ваше впечатление от района, в котором вы живете»? Оценивается глазной контакт, время ответа. Кроме того, нужно уметь видеть разницу в заученном ответе и естественном. Профайлеры (последователи Пола Экмана в России) называют этот процесс выявление отклоне-

ний от нормальной линии поведения.

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.