

# ПСИХОЛОГИЯ ПОВЕДЕНИЯ





МЕЖДУНАРОДНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
ИССЛЕДОВАНИЯ ЛЖИ

**ЛЮДМИЛА  
МАРТЬЯНОВА**

# **ПРОФАЙЛИНГ В ДЕЙСТВЕНИИ**

Характеристика  
собеседника  
за 10 минут



Издательство АСТ  
Москва

**УДК 159.9**  
**ББК 88.3**  
**М29**

*Дизайн серии Анастасии Григорьевой*

**Мартьянова Людмила Михайловна**

**М29** Профайлинг в действии. Характеристика собеседника за 10 минут / Людмила Мартьянова. — Москва : Издательство АСТ, 2023. — 256 с. — (Психология поведения).

ISBN 978-5-17-154827-8

Существуют различные типы людей, и важно научиться их распознавать. Шаг за шагом анализируя тех, кто встречается на вашем пути, вы сможете защитить себя и извлечь выгоду из любой ситуации. Книга, которую вы держите в руках, поможет прокачать навыки в общении, разобраться в ролях и личностях, исследовать мотивы и даст эффективные инструменты для работы с людьми.

«Профайлинг в действии. Характеристика собеседника за 10 минут» — лёгкое в освоении научно-популярное руководство для продаж, маркетинга, рекрутинга, переговоров, обучения, общения и разрешения конфликтов. Настоящее издание просто и доступно расскажет об эффективных приёмах и техниках, разработанных с помощью научных трудов Международной академии исследования лжи (МАИЛ). Весь материал подкрепляется примерами из реальной практики ведения бизнеса в России.

**УДК 159.9**  
**ББК 88.3**

ISBN 978-5-17-154827-8

© Международная академия  
исследования лжи, 2023  
© ООО «Издательство АСТ», 2023



## ВВЕДЕНИЕ

На собеседование пришёл кандидат, желающий работать в вашей компании. У него отлично поставлена речь, солидный послужной список, и в целом производит впечатление профессионала. Но внешность обманчива, примеры «правильных резюме» в изобилии размещены в Интернете, а за маской перспективного сотрудника может скрываться пустой болтун или мошенник, уже пойманный на воровстве и уволенный с позором. А что, если это агент конкурирующей фирмы? И он начнёт выдавать конфиденциальную информацию?

Ни один вариант нельзя исключить. Безопасность — это один из главных факторов, определяющий стабильность и конкурентоспособность любой организации. В этом смысле подбор персонала играет ключевую роль. Кому нужны сотрудники, обкрадывающие фирму, проворачивающие за спиной начальства всевозможные махинации и тому подобное? Вопрос риторический, и ответ на него прост — никому. Но как поставить барьер на пути таких людей? Вот это уже нетривиальная задача.

Предположим, бизнес маленький, сотрудников немного и все друг друга знают много лет. Даже здесь возможны «сюрпризы» от, казалось бы, абсолютно на-

дёжных сотрудников. О крупной компании и говорить нечего. Претендентов на хорошую должность хоть отбавляй, у всех прекрасные резюме, каждый стремится продемонстрировать свои сильные стороны и утаить нежелательную информацию. А ведь многим есть что скрывать: криминальную биографию, а значит, и связи в преступном мире, пристрастие к наркотикам, алкоголю, игроманию. Наличие крупных долгов, которые никак не удаётся погасить, скандальный уход с предыдущей работы, да много ещё что.

Итак, кто перед нами: честный профессионал или ловкий обманщик? Ответ на этот вопрос дают технологии, разработанные и широко применяемые Международной академией исследования лжи (МАИЛ).

Мы существуем на рынке десять лет. За эти годы МАИЛ провела порядка 20 тысяч полиграфных проверок, приняла участие более чем в 500 реальных расследованиях, сделала 300 экспертиз по запросам следственных и судебных органов. Мы оказали более тысячи психологических консультаций, выпустили 12 книг и обучили несколько тысяч человек. Наши специалисты нередко участвуют в телевизионных проектах. А я, Мартьянова Людмила, — автор книги, практикующий профайлер-полиграфолог в Международной академии исследования лжи, — буду в этой книге делиться профессиональными секретами и интересными историями из практики моей и моих коллег «по цеху».

Конечно, работа специалиста по подбору персонала не ограничивается выявлением лжеца. Прежде чем принять кого-то на работу, особенно на ответственную должность, необходимо составить максимально полный психологический портрет кандидата. А ведь у всех есть слабости, которые обычно не афишируют. Одни прекрасно справляются со служебными обязанностями в спокойной обстановке, но теряются в форс-мажорных ситуациях. Неожиданно сдвигаются сроки сдачи проек-

та, и возникает острый дефицит времени. Знакомая ситуация, не правда ли? Тут уже на первый план выходит способность выдерживать стресс.

Другие не могут найти общего языка с заказчиком просто в силу недостаточно развитых коммуникативных способностей. Третьи не способны устоять перед соблазном получить нелегальный доход за счёт фирмы. И так далее.

Есть и ещё один пласт проблем. Они возникают, когда кандидат подходит по всем критериям, кроме ценностей. Представьте, молодой человек закончил высшее учебное заведение, хочет быть адвокатом, защищать невиновных, бороться с несправедливостью.

И вот на собеседовании он заявляет: «Хочу стать первоклассным адвокатом под вашим руководством и бороться за справедливость!». А напротив него сидит опытный дядечка, у которого совершенно иной взгляд на адвокатскую деятельность. «Что? За справедливость? Ты вообще сейчас про что? А как мы деньги будем зарабатывать?». Если молодой человек не захочет отходить от своего кредо, то этим двум людям не по пути.

Что и говорить, в одних компаниях требуют придерживаться строго определённых процедур, в других ожидается гибкость, если не сказать беспринципность. Помните анекдот о подборе бухгалтеров:

- Сколько будет 2+2?
- Четыре.
- Следующий!
- Сколько будет 2+2?
- Четыре.
- Следующий!
- Сколько будет 2+2?
- А сколько надо?

Иными словами, прежде чем утвердить кандидата в должности, о нём придётся собрать как можно боль-

ше информации. Иногда это сделать довольно легко, но обычно требуется помощь высококлассных специалистов.

У нас был интересный случай, когда на собеседование пришёл парень, претендовавший на должность руководителя отдела продаж. Общаюсь с ним некоторое время, отмечаю особенности, которые говорят, что по психотипу это добрый, мягкий, исполнительный человек. Он умеет прекрасно работать с людьми, ведёт себя деликатно и поставленные задачи выполняет.

Но вот задаю вопрос: «С каким животным вы себя ассоциируете?» Понимая, что сейчас оценивают его качества, он отвечает: «Я как лев!» Далее парень перечисляет ряд своих характеристик, поясняя, почему он так считает. И тут выясняется, что «прогибать» людей под себя он не станет, навязывать свою точку зрения тоже.

Далее я спрашиваю о причинах увольнения с предыдущего места работы и вижу, что кандидат что-то недоговаривает. Задав вопрос позже и в другой формулировке, получаю ответ. Оказалось, что парень уже трижды занимал руководящую должность, но всякий раз уходил. Первый раз, потому что один из коллег подставил его, а он не стал ничего доказывать. Во втором случае менеджер вставлял палки в колёса, однако наш «лев» не стал бороться. И, наконец, с третьей должности он ушёл, когда возник спорный вопрос с руководством. Парень решил уклониться от конфликта и опять заняться поиском работы.

Ясно, что руководитель отдела должен решать проблемные вопросы, даже если они сопряжены с неприятным противостоянием.

А вот ещё один пример, в своём роде уникальный. На этот раз собеседование проходил мужчина, кандидат на должность менеджера по развитию. Это был человек, не привыкший работать под чьим-либо руководством. Ра-

нее он занимался своими бизнес-проектами, причём не всегда легальными, в том числе рейдерскими захватами.

О своём специфическом опыте он рассказал, конечно же, не сразу. Стандартные контрольные вопросы звучат примерно так: «Когда-нибудь Вы обманывали своего работодателя?», «Хотя бы раз Вы относились халатно к поставленной задаче или выполняемой работе?» и др. Для этого же кандидата пришлось пользоваться «тяжёлой артиллерией». И диалог сложился так:

— Чаще всего Вы предпочитаете достигать своих целей незаконным путём?

— Ну, по-разному.

— А чаще всего?

— Да.

— Вы способны на убийство?

— Да.

В итоге я не рекомендовала брать его в качестве менеджера по развитию. Он отлично справился бы с ролью консультанта, но у меня возникло подозрение, что с таким менеджером заказчик рискует лишиться своей компании.

Пожалуй, на этом вводную часть книги можно и закончить. Подробности ждут читателя дальше. В следующих главах речь пойдёт о том, как на практике применять технологии выяснения особенностей личности кандидатов и сотрудников организации. И, что немало важно, мы рассмотрим способы прогнозирования их поведения в интересующих Вас контекстах.

Отметим, что книга, которую вы держите в руках, это практическое пособие, написанное на основе российских реалий ведения бизнеса. Теоретизирование сведено к минимуму, всё по делу и «заточено» на решение реальных проблем, с которыми постоянно сталкиваются руководящие работники, специалисты, занимающиеся подбором кадров, и менеджеры среднего звена.

Хотим поблагодарить наших коллег: Евгения Спирицу, Алексея Филатова, Светлану Иванову за то, что в этой книге у нас есть возможность использовать результаты трудов и исследований этих талантливых людей, которые внесли большой вклад в изучение данной области.



## **ГЛАВА 1.**

# **СОСТАВЛЕНИЕ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ**

Если цель поставлена размыто, то и результат окажется таким же. Чёткое представление о задачах, которые предстоит решать сотруднику, — это обязательное условие для успешного подбора кадров. Отсюда следует, что сначала требуется описать соответствующие компетенции, индивидуально-личностные характеристики, требования к знаниям, навыкам, квалификации и опыту сотрудника (кандидата).

Такое описание называется профилем должности.

Если пренебречь составлением профиля должности, руководствуясь неким размытым образом желаемого, то и подбор сотрудников произойдёт «на глазок». Вот так в компаниях и появляются посредственные, плохо мотивированные, а порой и явно нежелательные исполнители.

В Международную академию исследования лжи часто направляют кандидатов как для оценки их психологических портретов, так и в целях выявления факторов риска. Тут и выясняется, что заказчики плохо представляют себе, что хотят получить. Иными словами, в этих компаниях из потока приходящих резюме просто выбирают более-менее понравившиеся. Причём отбор происходит на основании неких смутных представлений о том, какой сотрудник нужен!

Тогда нам самим приходится составлять профиль, а когда его согласовываешь с заказчиком, то он говорит: «Неплохо выглядит! Почему бы и нет?»

Иногда встречается и другая ошибка, связанная с использованием устаревших профилей. Да, профиль когда-то составили, и нельзя сказать, что его нет. Но с тех пор компания поменяла направление своего развития, а сотрудников продолжают набирать согласно критериям, сформулированным под другие задачи. Мир меняется очень быстро, пусть фраза и звучит как клише, но это факт. И, тем не менее, в ряде компаний пользуются «зацементированными» профилями, «внутренность» которых давно требует кардинального пересмотра.

Полагаю, мы сошлись на том, что актуальный профиль должности необходим. А теперь давайте рассмотрим, как правильно его составить.

### **1. Определение списка компетенций и ценностей, обязательных для кандидата.**

Например, на должность менеджера по продажам такой компетенцией будет коммуникабельность или стрессоустойчивость. Далее, отталкиваясь от сложившейся корпоративной этики и ценностей компании, следует прописать и ценности, которые должны быть у кандидата. Желательно, чтобы у компании, и у работника они совпадали.

### **2. Главные требования к сотруднику — его опыт работы и знания.**

В списке требований, как правило, затрагиваются специфические знания, умения и навыки, которыми кандидат должен владеть. На этом я подробно останавливаться не буду. Отмечу только, что есть принципиальные требования, без которых человек не сможет быть эффективным в той или иной сфере деятельности. Например, если работа менеджера связана с иностранными компаниями, то не обойтись без знания английского языка. Это является обязательным условием, так как человек не

сможет быстро научиться иностранному языку в процессе выполнения своей работы.

Остановлюсь более подробно на таких составляющих профиля, как опыт работы и обучаемость. Если хотите, чтобы сотрудник сразу включился в работу, то предпочтение следует отдавать опытному кандидату. Если характер работы имеет свою узкую специфику, иногда лучше вложить в сотрудника ресурсы на время вхождения в должность и на обучение. Между прочим, в автошколах инструкторы часто спрашивают ученика, ездил ли он ранее за рулём. Ответ об отсутствии опыта вызывает радость инструктора, поскольку не придётся переучивать. Если необходимо найти специалиста под «узкие места» или научить «под себя» — лучше выбирать кандидата без опыта.

Что для вас важнее, опыт или личностные характеристики? Например, на должность менеджера по продажам к вам идёт активный студент. Да, у него нет опыта, но он настолько обаятельный, харизматичный, «зажигает», воодушевляет, что вопрос об опыте может и отпасть. Или вот придёт к вам менеджер с 10-летним опытом, но при ближайшем рассмотрении выяснится, что все эти годы он сидел на входящих звонках в одной и той же компании.

Однако если речь идёт о какой-то узкоспециализированной сфере или специфических знаниях, опыт работы необходим. Если вы подбираете сотрудника в крупную иностранную фирму и, например, должностные обязанности включают технический перевод с иностранного языка, то и здесь опыт желателен. Для работы в цехах или для руководства производством нужен опыт не менее 3 лет. Как показывает практика, первые 2 года человек разбирается в нюансах, специфике, делает ошибки и учится на них. Поэтому перед ответом на вопрос, кого вы всё-таки хотите, красивого или умного, проанализируйте специфику работы.

Тех, кто хочет опытного и обучаемого сотрудника, хочу предупредить, что иногда «коробочка» забита плотно. И то, что вы попытаетесь заливать сверху, может просто выливаться.

### **3. Ожидаемая мотивация работника.**

Вы должны понимать, какую мотивацию ждёте от человека. Например, есть мотивация «К позитивным результатам» (сокращённо — «К»). А мотивация «От негативных последствий» (сокращённо — «ОТ») — избегание неприятных ситуаций. Обратите внимание на главное кредо врачей — «Не навреди!». Особенно в экстренных ситуациях «ОТ» позволяет принять правильные решения.

А давайте сравним мотивации риск-менеджера и менеджера по продажам. Первого должна мотивировать возможность уйти от лишних рисков, решить поставленные задачи без ошибок и вовремя получить свою зарплату. Второго мотивируют результаты, соответствие затраченным усилиям, его признание со стороны руководства как самого лучшего менеджера. Вам надо понять, что вы сможете дать сотруднику и на какой полюс мотивации он будет опираться. Более подробно о программе мотивации мы поговорим ниже, в главе о метапрограммах.

### **4. Модель поведения в различных ситуациях и при принятии решений.**

Промоделируйте наиболее частые ситуации, с которыми сотрудник столкнётся в ходе своей работы. Затем определите модели, которые максимально эффективны.

Предположим, приглашают сотрудника на процессную, операционную деятельность, где основным требованием является исполнительность. Данная работа не требует сверхнавыков, и здесь модель избегания конфликтов допустима. Но если подбираем кандидата на должность руководителя, то избегание конфликтов при решении вопросов деструктивно скажется не только на его работе, но и на всей организации.

Как же поведёт себя кандидат в конфликтных ситуациях? Для проверки поспорьте с кандидатом, только начинайте не сразу, пусть он к вам немного привыкнет, адаптируется. После этого создайте конфликтную ситу-

ацию вокруг несогласия с чем-то. Это станет для вас под- сказкой. Но всё же для исчерпывающего анализа обычно требуется более глубокая проверка.

Прежде чем о ней рассказать введём термин **«мета- программный профиль, лингвистический и пове- денческий»**. Это набор бессознательных фильтров вос- приятия человека, посредством которого формируются основные жизненные и поведенческие стратегии и свя- занные с ним убеждения.

Так вот, мы изучаем и прошлый опыт кандидата, и его психотип, и, разумеется, метапрограммный профиль. Знания о метапрограммном профиле скажут о кандида- те очень многое.

Станет понятно, как, в какой форме, максимально доступно и ёмко доносить информацию до каждого кон- кретного кандидата.

Анализ метапрограммного профиля позволит сфор- мировать должностные обязанности, выявить профес- сиональные возможности и ограничения конкретного кандидата, выяснить, чем его мотивировать.

Также выяснится, сможет ли кандидат взаимодей- ствовать с членами коллектива, как он принимает ре- шения, на основании чего и сколько времени у него это займёт. Одно дело — мгновенно реагировать на быстро меняющиеся условия, другое — планомерный анализ для решения задач в сфере стратегического управления. Кто вам нужен — специалист call-цен- тра, оперативно отвечающий на вопросы, или руко- водитель, определяющий стратегию развития орга- низации?

Обобщая сказанное, отмечу, что анализ метапро- граммного профиля даёт ответ на главный вопрос: будет ли кандидат успешен в той должности, на которую пре- тендует.

## **5. Образование кандидата.**

Есть должности, в которых бóльшую роль играют личностные характеристики человека, нежели опреде- лённое образование.