

МАСТЕР

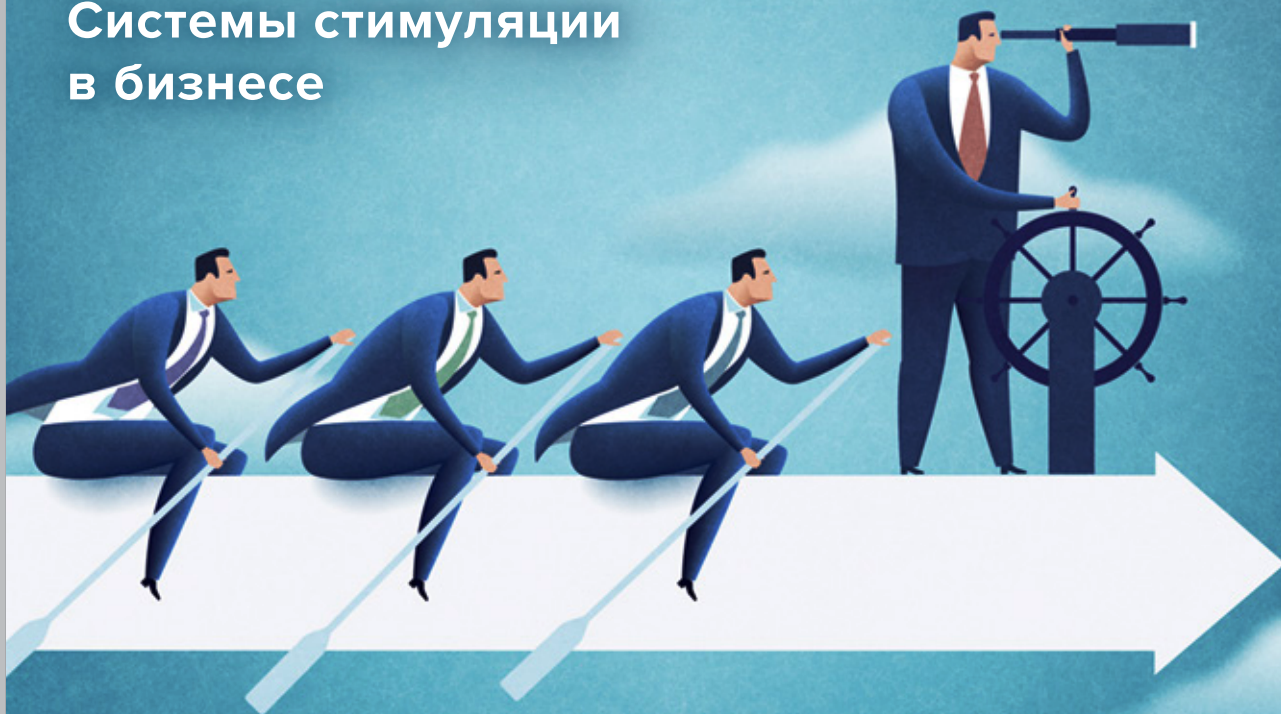
переговоров

июнь 2016

**Анна Кулик
и Константин Митрошин**
Что такое профайлинг?

Александр Ершов

Системы стимуляции
в бизнесе



Татьяна Зотова

Переговорный менеджмент.
Подходы и типы поведения
на переговорах

03 | **ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО**

04 | **ПЕРЕГОВОРНЫЙ СОВЕТ**

Анна Кулик,
Константин Митрошин
Что такое профайлинг



10 | **УРОКИ ИСТОРИИ**

Олег Иванов
Бизнес-медиация,
или Как решить спор без суда



13 | **СОВЕТ ЭКСПЕРТА**

Александр Ершов
Системы стимуляции в бизнесе

20 | **СТРАТАГЕМА МЕСЯЦА**

Стратегема № 9
«Наблюдать за огнём
с противоположного берега»



23 | **ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

Андрей Королихин
Переговоры:
психологические аспекты

33 | **ЮРИДИЧЕСКИЙ ЛИКБЕЗ**

Дмитрий Зарицкий
Переговоры:
правовое регулирование

29 | **СЛОВАРЬ ПЕРЕГОВОРЩИКА**

Татьяна Зотова
Переговорный менеджмент.
Подходы и типы поведения
на переговорах. Советы эксперта
Статья №5

37 | **ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЕЙ**

Что такое профайлинг

Авторы — приглашенные эксперты программы «Практикум для директоров Московской школы управления “Сколково”»



Анна Кулик

Эксперт-профайлер, президент Научно-исследовательского центра корпоративной безопасности, вице-президент Ассоциации профессионалов детекции лжи, член правления исследовательского центра «Независимая экспертиза»;

Профайлинг — это комплекс практических методов, который позволяет составить психологический профиль человека, прогнозировать его поведение и выстраивать с ним эффективное взаимодействие исходя из ситуации и поставленной цели.

Важно отметить, что в профайлинге не используются опросники или проверочные тесты. Анализ характера и поведения человека производится непосредственно в процессе коммуникации. В случаях, когда личная встреча невозможна, помогут социальные сети, руко-

писный текст, фото, аудио- и видеоматериалы. Анализ производится на основании наиболее информативных статичных и динамичных признаков: эмоций, мимики, жестов, речи, поведения, внешнего вида и др.

К основным методам профайлинга относятся:

- оперативная психодиагностика. Базируется на взаимосвязи между характерными признаками в поведении человека и строением его нервной системы. Метод позволяет быстро определить тип личности, особенности мышления, мотивацию, доминанты поведения и прочее;
- черепно-лицевое профилирование — анализ строения костно-мышечного каркаса лица;



Константин Митрошин

Эксперт-профайлер, психодиагност, специалист в области развития мышления и снятия эмоционального выгорания, бизнес-тренер.

- графологический анализ (не почерковедение). Анализ психологического портрета по почерку базируется на психомоторике, то есть по факту пишет не рука, а мозг, поэтому с возрастом, а также в зависимости от эмоционального состояния почерк меняется. Также известны случаи, когда человек, который потерял руки, но научился писать ногой или ртом, постепенно вернулся к своему прежнему почерку;

- безынструментальная детекция лжи;
- переговорные и опросные тактики;
- методы выявления скрытых манипуляций.

История метода

Профайлинг постепенно появлялся в разных частях мира и служил разным целям.

1. В конце 70-х годов Джон Дуглас, профессор Национальной академии ФБР, основал отдел бихевиористики (психологического анализа поведения) и возглавил программу исследований «Личностно-преступное профилирование». Так появилось название профессии — профайлер, то есть человек, изучающий психологический профиль преступника и воссоздающий психологический облик убийцы по результатам изучения места преступления.

2. Как составная часть практически применимых психологических знаний методика профайлинга была разработана в конце 70-х годов в Израиле и нашла широкое применение в авиационной службе гражданских перевозок. Главной целью применения профайлинга было снижение террористических и иных рисков при анализе

вылетающего и прибывающего в аэропорты пассажиропотока. Суть методики первоначально заключалась в проведении выборочных проверок пассажиров перед полётом, выявлении нестандартных реакций на простые вопросы, например о цели визита в страну или о том, сам ли пассажир укладывал свой багаж, и т.д.

3. Десятилетием позже американским исследователем Полом Экманом была разработана методика, положенная в основу современного профайлинга в части детекции лжи по мимике, предполагающая возможность оперативного и дистанционного определения эмоционального состояния человека.

В России профайлинг получил известность и начал активно применяться в сфере авиационной безопасности после террористических актов 2004 года. Группы профайлеров были введены в службы авиационной безопасности на международных рейсах в аэропортах Пулково, Шереметьево, Домодедово. На сегодняшний день профайлинг применяется и в корпоративной среде для обеспечения безопасности бизнеса как локальными клиентами, так и международными компаниями, помогая предупреждать и прогнозировать риски, связанные с человеческим фактором, а также оперативно решать локальные задачи, выявлять корпоративных шпионов, мошенников



и других неблагоприятных личностей, в том числе на этапе собеседования и интервью.

Глухая оборона в переговорах

Чтобы найти способ преодолеть оборону оппонента, необходимо понять причины её возникновения. Их может быть очень много, и не все они лежат на поверхности: не устроили условия, не заинтересовало предложение, не понравился собеседник или его стиль донесения информации (слишком эмоциональный или, наоборот, перегруженный деталями), а возможно, его эмоциональное состояние не позволяет объективно посмотреть на предложение и оценить его преимущества.

Поэтому эффективными будут только те рекомендации, которые даны для конкретной ситуации, с учётом контекста и особенностей характера всех участников переговорного процесса. Очень важно понимать, на каком этапе переговоров возникла глухая оборона: оппонент изначально был настроен против сотрудничества или же отказался после определённой коммуникации.

Результат переговоров с завидом негативно настроенным

оппонентом во многом зависит от степени вашей подготовки к беседе. Вы должны не только в полной мере владеть информацией о предмете разговора, но и глубоко понимать личностные особенности характера собеседника, что позволит вам заранее подготовить те аргументы, которые будут убедительными именно для данного оппонента.

ное впечатление о себе, а также для наблюдения и анализа собеседника.

Быстрее всего наладить контакт получается с тем, кто в той или иной степени на нас похож, с кем совпадают взгляды или есть общие интересы. Поэтому перед встречей полезно узнать об интересах и приоритетах собеседника. Как раз об интеллектуальных и эмоциональных



Также в начале любой встречи деловой этикой предусмотрено несколько минут для разговора на нейтральные темы — это помогает всем адаптироваться друг к другу и снизить общую напряжённость. Можно использовать это время для того, чтобы создать у оппонента благоприят-

инструментах, необходимых, чтобы донести свою мысль до собеседника и добиться на переговорах желаемых результатов, пойдёт речь на нашем предстоящем мастер-классе (<https://practicum.skolkovo.ru/ru/practicum/ceo-presentations-new/ceo-0606/>).

ВАЖНО

Не стоит использовать метод отзеркаливания, поскольку интеллектуально развитый, опытный человек может заметить фальшь, это вызовет недоверие к вам и вашим словам и не позволит в дальнейшем наладить контакт. Поэтому стоит изначально быть искренним и выбирать ту тему, в которой ваши взгляды совпадают.

Если глухая оборона возникла в процессе переговоров, значит, в какой-то момент вы не заметили невербальные или вербальные триггеры — определённые сигналы в речи и поведении собеседника, которые сообщали об истинном отношении человека к какому-то вопросу. Например, на вопрос: «Вы согласны с этим пунктом договора?» — человек отвечает: «Да», и одновременно пожимает плечами. Это значит, что у собеседника есть возражения, которые он по какой-то причине не озвучивает, но впоследствии они могут затянуть принятие окончательного решения.

Если после вопроса или какой-то фразы человек резко отклоняется назад корпусом или головой — это сигнал о том, что он с чем-то не согласен или затронута неприятная для него тема. Таким образом, анализ мимики, жестов, поведения и речи в процессе разговора даёт возможность моделировать процесс коммуникации и действовать более гибко, быстро менять тактику при необходимости — напри-

мер, сменить тему, скорость речи, сфокусироваться больше на фактологии или, наоборот, на эмоциях.

Дисциплина дороже денег

Молодой, активный и амбициозный менеджер по работе с клиентами договорился о заключении контракта с генеральным директором крупной компании, осталось только поставить подписи. Поскольку во время разговора у него с собой не было контракта в окончательной редакции, договорились встретиться в офисе клиента на следующий день в 15:00. Так получилось, что менеджер не рассчитал время и приехал к офису намного раньше — в 12:45, за 15 минут до обеденного перерыва. Он подумал: «Почему бы не зайти к директору прямо сейчас, поставить подпись до обеда и отправиться по своим делам?» Так он и сделал.

Директор оказался человеком совсем другого типа: для него уговор и дисциплина дороже

денег. Когда к нему в кабинет постучался молодой человек с просьбой «всего лишь поставить подпись, мы ведь вчера договорились», он выпроводил менеджера по продажам, сказав, что, во-первых у него обед, а во-вторых, если в таких вещах и мелочах договорённости не соблюдаются, что же будет с исполнением контракта?

Выходить из сложившейся ситуации пришлось при помощи нового менеджера, который вовремя приехал на встречу с директором, выслушал его, разделил мнение, учёл особенности характера, извинился за предыдущего сотрудника и пообещал, что тот будет наказан. В результате контракт был успешно заключён.

Найти и обезвредить

В известной компании обнаружили, что на рынке продают поддельную продукцию под их брендом. Руководством оригинальной компании был инициирован поиск основателя поддельной фирмы, а затем организация встречи с ним профессиональных профайлеров. Через какое-то время удалось выйти на этого человека. Им оказался совершенно посторонний для компании мужчина, который закупал поддельное сырье у неизвестных поставщи-

ков и продавал под брендом чужой компании.

Цель встречи с профайлерами была в том, чтобы убедить недобросовестного предпринимателя сдать своих поставщиков и те компании, которые покупали его продукцию. Основная сложность была в том, что официальных доказательств его вины не было, только слова одного пострадавшего от некачественного продукта. И разрешить эту проблему нужно было без привлечения государственных органов, без лишней огласки, чтобы не понести репутационный ущерб на рынке.

На основании полученных от компании материалов после проведения корпоративной разведки был произведён анализ личности и составлен психологический профиль, выявлена мотивация и внутренние побуждения, которыми человек руководствуется при принятии решений, а также возможные аргументы, которыми он оправдывает свои действия. Для того чтобы пошатнуть его уверенность в своих действиях, были подобраны контраргументы, которые перебили и обесценили его доводы. На основе анализа личностных особенностей человека была сформулирована и прописана подробная инструкция по проведению беседы с ним,

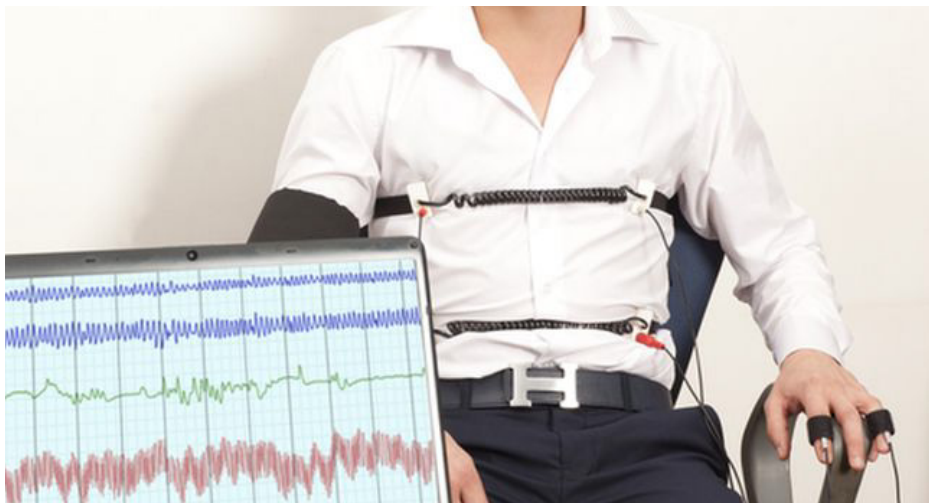
распределены роли участников встречи, правила раскладки, стиль коммуникации для получения разных реакций от объекта.

Переговоры были проведены по плану, составленному профайлерами. По итогам встречи недобросовестный предприниматель согласился на все условия мирового соглашения с небольшими поправками. Он перестал распространять поддельную продукцию, выплатил ущерб и поделился значимой информацией.

наличии каких-либо подозрений. С точки зрения законодательства это не нарушает права сотрудника, поскольку тот добровольно подписывает трудовой договор, в котором оговаривается это условие, или с него берут письменное согласие перед началом процедуры. Если такое согласие не берётся, то это уже нарушение.

Метод профайлинга при собеседовании

На первом этапе профайлер составляет психологический про-



Полиграф: за и против

Во многих российских компаниях (в западных полиграф корпоративными правилами запрещен) существует практика тестирования потенциальных сотрудников на полиграфе, проведения плановых проверок персонала или особых проверок при

филь человека, учитывающий всё: особенности поведения, предыдущий опыт, «маску нации» (национальные особенности и традиции). На основании составленного профиля специалист может спрогнозировать поведение человека и сформировать инструкцию по взаимодействию с ним.

Второй этап — анализ и интерпретация вербальных и невербальных сигналов как с целью выявления лжи, так и с точки зрения определения субъективного отношения человека к обсуждаемому вопросу. Оценка производится на основании информации, полученной в результате наблюдения за пятью каналами:

1. Вегетативная нервная система — определение появления сигналов стресса по визуальным признакам (моргание, покашливание, частое сглатывание, сбивчивость дыхания, облизывание губ и т.д.).

2. Мимика — определение истинных эмоций по макро- и микровыражениям.

3. Жесты — определение эмоционального состояния человека (комфорт/дискомфорт), субъективного отношения к обсуждаемой теме (значимость, предпочтения), выявление противоречий между жестами и словами.

ВАЖНО

У профайлеров есть внутреннее правило: если тело противоречит словам, то верить следует телу.

4. Речевая деятельность — выявление противоречий в рас-



сказе, определение моделей восприятия и передачи информации.

5. Поведение.

Работа профайлера многозадачная, и она происходит онлайн: важно умение анализировать реакцию человека здесь и сейчас, выявлять полноту информации и её правдивость, оценивать ментальное представление человека о том, что он говорит, отслеживать манипуляции, которые использует собеседник, и принимать определённые контрмеры, чтобы избежать не-

гативных последствий переговоров и проблем в достижении цели встречи.

В чём реальное преимущество психологических инструментов перед техникой?

Инструменты профайлинга можно незаметно использовать в процессе любой коммуникации, не травмируя эмоционально человека, который подвергается проверке.

Профайлинг — это комплексная методика, в которой каждый метод дополняет и взаимопроверяет друг друга, тем самым повышая валидность и объективность решения. Техника этого не позволяет, потому что она фокусируется на одном инструменте. Например, полиграф считывает только один канал — вегетативную нервную систему, а профайлинг, если мы говорим про оценку и способы безынструментальной детекции лжи, использует пять каналов.