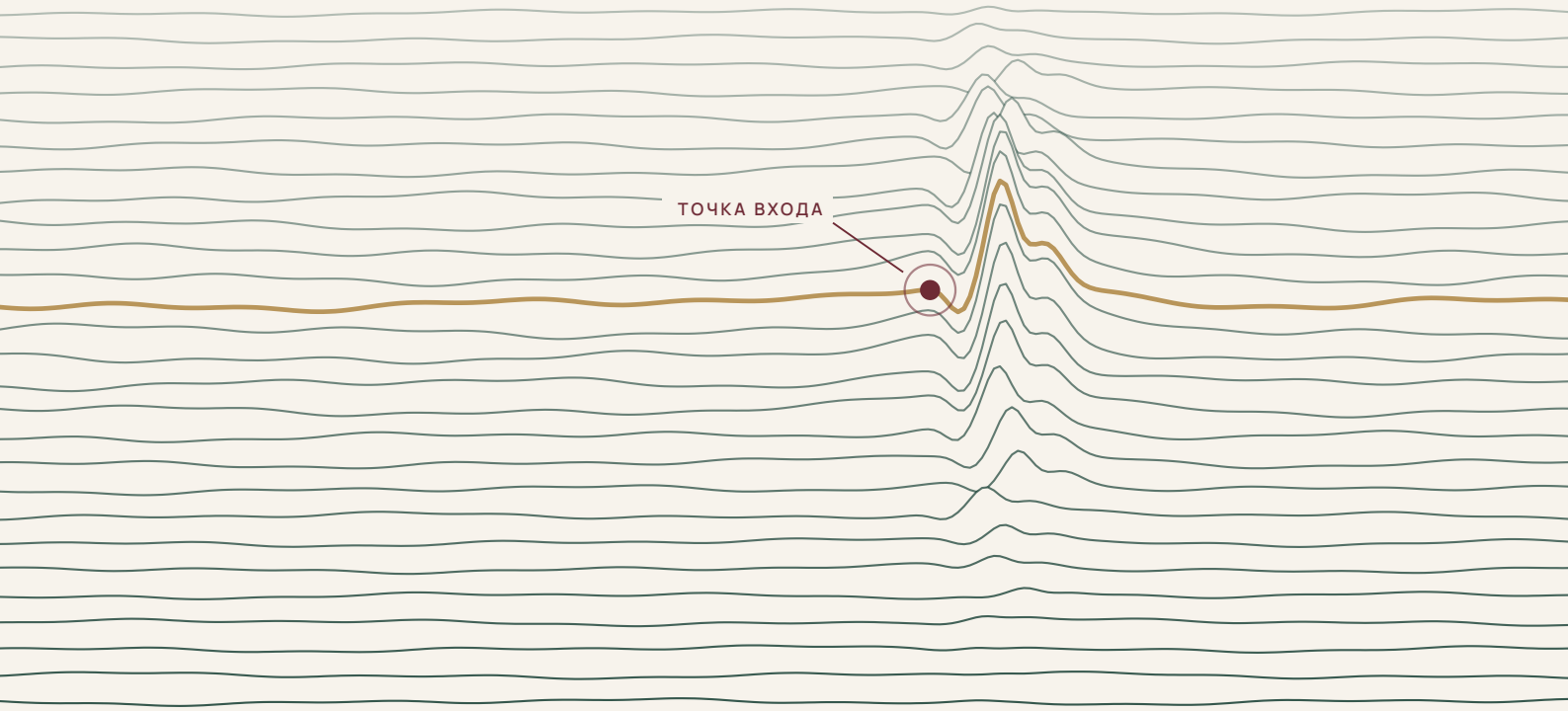
МАТЕРИАЛЫ К ВЫСТУПЛЕНИЮ «ЧЕТЫРЕ ВСАДНИКА АПОКАЛИПСИСА ПРОЕКТА»

Методический гайд по поведенческому анализу для руководителей проектов

Методология **«Базовой линии»** для контроля и выявления человеческого фактора как главного проектного риска

Ольга Цуканова, бизнес-психолог, профайлер

ОБОРОНА КРИТИКА КАМЕННАЯ СТЕНА ПРЕЗРЕНИЕ



СОДЕРЖАНИЕ

Оглавление

01 Почему вы слышите «пятницу» 04
- Кто не успеет, а кто просто пока не знает 04

02 Матрица сканирования команды: четыре шага 06
- Шаг 1. Норма: базовая линия по трем контекстам 06
- Шаг 2. Точка входа: от безопасного к горячему 07
- Шаг 3. Что сканировать: пять уровней наблюдения 09
- Шаг 4. Гипотеза и проверка 09

03 Четыре маркера: матрица 11
- Оборона и четыре формы «да, но» 12
- Критика: когда претензия становится приговором 13
- Две каменные стены 14
- Презрение: проверка статусом 16

04 Жесты-адаптеры: что делают руки, когда человеку трудно 18
- Как устроены жесты 18
- Лестница напряжения 19
- Руки рассказывают или руки успокаивают 20
- Обрывок «не знаю» 20
- Линия контакта и ноги 21
- Где ошибаются чаще всего 21

05 Расширение системы: три дополнительных уровня наблюдения 22
- Уровень 3. Мышление: как человек думает, так он и жестикулирует 22
- Уровень 4. Будущее: как человек раскладывает результат в пространстве 23
- Уровень 5. Сборка: портрет как инструкция 24

06 Закономерности эффективного использования неосознаваемых когнитивных алгоритмов 26
- Пять утверждений для самопроверки 28

07 Создание среды: управление потоком информации 29
- Что можно сделать уже на этой неделе: 29

◆ Полезные вопросы 31

◆ Вместо заключения 32

◆ Ольга Цуканова 33

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер

@tsukanovaolga

Здравствуйте. Это Ольга Цуканова.

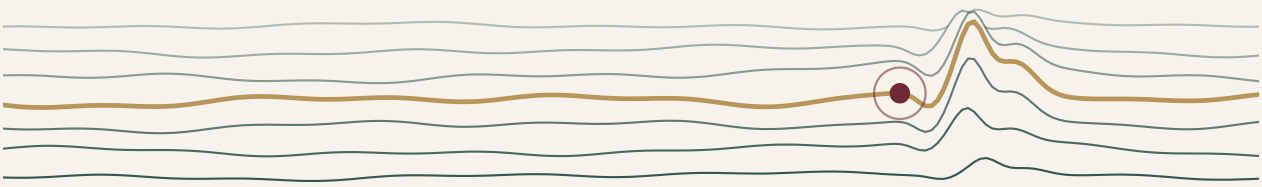
Двадцать минут на сцене — всегда спринт. С самого начала понятно, что часть бэклога неизбежно перейдет в следующий релиз. Перед вами — тот самый «следующий спринт». В этот файл перешли инструменты, на которые в зале просто бы не хватило времени: четырехшаговая матрица сканирования команды и скрытые нюансы жестов-адаптеров. Сюда же я добавила три уровня наблюдения за человеком из пяти и чек-лист вопросов, после которых дежурное «постараемся к пятнице» превращается в реальную дату на диаграмме Ганта.

> Короткая оговорка: все, что написано ниже — это не детектор лжи и не гороскоп по жестам. Это управленческая оптика. Она показывает, куда смотреть и какой вопрос задать. Вывод можно сделать непосредственно в разговоре. Людей читают не для того, чтобы поймать на ошибке, а для того, чтобы вовремя скорректировать планы.

ЧИТАТЬ ГАЙД ПОДРЯД НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО.

01 Если завтра планёрка — начните с первой главы. →

02 Если хотите увидеть систему целиком — со второй. →



ГЛАВА 01

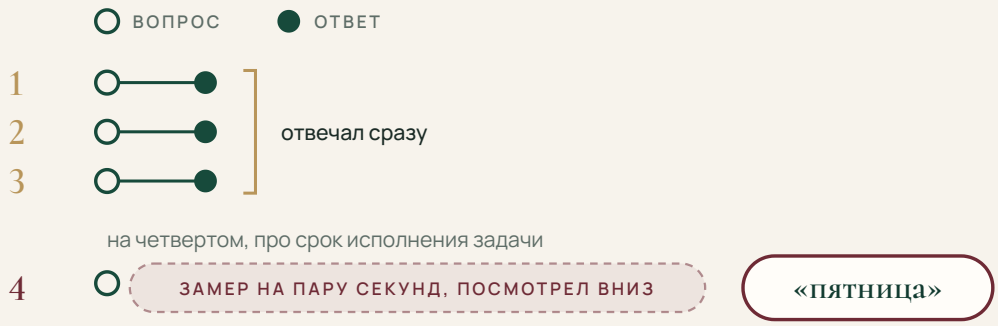
Почему вы слышите «пятницу»

01

Вы спрашиваете: «Когда будет готово?» Вам отвечают: «Постараемся к пятнице». И в плане появляется пятница. Я сама много лет, пока работала в IT, не задумываясь, фиксировала слово «пятница».

Дело не в невнимательности. Каждый из двоих слышит то, что ему нужно. Руководителю нужна дата, и он берет из фразы единственное слово, которое можно поставить на таймлайн. Сотруднику нужна страховка, и он закладывает ее в первое слово, которое в план никак не внесешь. Оба получили свое. Проект не получил ничего.

И поскольку дату (может быть все, что угодно, здесь я беру этот диалог за пример) называют уверенно, поэтому ее и запоминают. Но реальная информация прозвучала раньше — в паузе перед ответом. Если на три вопроса подряд человек отвечал сразу, а на четвертом, про срок исполнения задачи, замер на пару секунд, посмотрел вниз и только потом произнес «пятница» — ответом была именно пауза. Пятница была уже официальным пресс-релизом.



Кто не успеет, а кто просто пока не знает

За фразой «постараемся к пятнице» стоят три разных типа сотрудников.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

1 **Первый** знает, что не успеет, и молчит. Это умолчание.

2 **Второй** говорит «пятница», понимая, что сдаст в лучшем случае во вторник. Это искажение.

3 **Третий** честно обещает пятницу, потому что сам еще не знает, во что упрется в среду. По моему опыту, третий тип встречается чаще остальных.

Первому нужна безопасность, второму — понимание последствий, третьему — помощь. Если их перепутать, вы будете давить на того, кому нужна поддержка, и помогать тому, кто вами манипулирует.

Развести эти категории помогают три вопроса. Задать их можно прямо на планёрке — спокойно и будничным тоном:

1 «Хорошо. А какую дату ты готов назвать как обязательство?»

2 «Что должно случиться до среды, чтобы это действительно была пятница?»

3 «Где в этой задаче сейчас больше всего сложностей, на которых ты можешь и не можешь повлиять?»

Тот, кто пока не знает, на втором вопросе оживает. Он называет зависимости: «Если к среде развернут тестовую среду — успеем. А не развернут — тогда понедельник, узнаю в среду утром». У неопределенности появляется ясность. Поставьте ему контрольную точку на среду, и он станет вашей системой раннего предупреждения.

Тот, кто скрывает провал, с каждым вопросом говорит все туманнее: «Тут много факторов», «Давайте ближе к четвергу посмотрим», «Ну вы же сами понимаете». Это не обязательно ложь. Возможно, наоборот, впервые за неделю прозвучала правда, и принять ее стоит спокойно, иначе следующей не будет.

Третий вопрос озвучивают тому, кто молчит. Он легализует плохую новость. Если после ответа сотруднику ничего не будет, это сработает один раз. Если проблему возьмут в работу, а его поблагодарят, этот вопрос будет работать всегда.

Обратите внимание: ни один из трех вопросов не начинается со слова «Почему». «Почему» на планёрке звучит как начало суда, и человек отвечает на него как адвокат.

ГЛАВА 02

Матрица сканирования команды: четыре шага

02

Теперь о системе, из которой выросли и пауза перед ответом, и вопросы. В ней четыре шага, и порядок их выполнения важнее любого отдельного наблюдения.

01	02	03	04
Норма	**Точка входа**	**Что сканировать**	**Гипотеза и проверка**
базовая линия по трем контекстам	от безопасного к горячему	пять уровней наблюдения	

01

Шаг 1. Норма: базовая линия по трем контекстам

Человека сравнивают не с нормой из книги — ее не существует. Его сравнивают с ним самим. Один всю жизнь крутит в руках ручку, другой не смотрит в глаза, третий берет паузу, прежде чем сказать, который час. Для них это не сигнал стресса, а «заводские» настройки.

Обычно базовую линию поведения (норму) снимают в состоянии покоя системы, минут за двадцать наблюдения. На планёрке этого времени вам никто не даст. В профайлинге для этого используют накопительную базовую линию. Первая встреча дает гипотезу о норме, вторая показывает, что повторяется, третья начинает отделять устойчивое от случайного. Три встречи — это рабочий минимум.

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА	ВТОРАЯ	ТРЕТЬЯ
дает гипотезу о норме	показывает, что повторяется	начинает отделять устойчивое от случайного

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

Важнее количества встреч — разнообразие контекстов. Увидьте человека трижды: на общей планёрке, один на один при обсуждении его собственной задачи и в момент, когда что-то пошло не так. Это полезнее десяти одинаковых утренних созвонов. В обычном ритме проекта на три таких контекста уходит около двух недель. Это подтверждается и экспериментально: чем больше образцов обычного поведения человека видел наблюдатель, тем точнее он потом отличал правду от неправды (Фили, ДеТерк и Янг, 1995).

на общей планёрке	один на один при обсуждении его собственной задачи	в момент, когда что-то пошло не так

ОКОЛО ДВУХ НЕДЕЛЬ

НА ЧТО ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ ПРИ НАБЛЮДЕНИИ ЗА ЧЕЛОВЕКОМ:

- [ ] Как он сидит и куда смотрит, когда спокоен;
- [ ] Двигаются ли его руки в воздухе, пока он рассказывает, или лежат на столе;
- [ ] Какие у него привычные жесты с предметами и с собой: кольцо, ручка, очки, борода;
- [ ] Как быстро он отвечает на простой вопрос;
- [ ] Как обычно называет сроки: датой, днем недели или «на неделе»;
- [ ] Как реагирует на шутку.

Шесть строчек в заметках, и через две недели у вас будет то, чего нет ни в одном таск-трекере. Здесь у вас перед любым приглашенным консультантом огромное преимущество: вы видите этих людей годами. Вы просто никогда не думали о себе как о такого рода наблюдателе.

02

Шаг 2. Точка входа: от безопасного к горячему

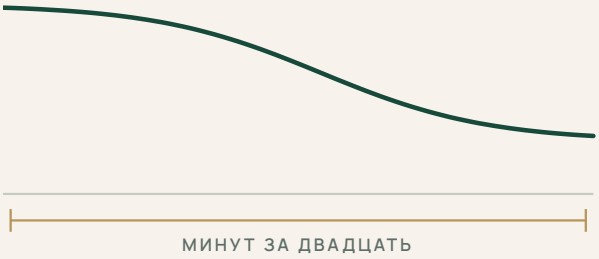
Если времени нет совсем, линию поведения строят внутри самой встречи. Сначала вы спрашиваете то, что не несет угрозы: что сделано, кто участвует, как устроен процесс. Человек отвечает в своей обычной манере,

и это его поведение «А». Потом вы заходите в горячую зону: сроки, деньги, ответственность, ошибки. И смотрите не на то, как он себя ведет, а на то, **изменилось ли что-нибудь в этой точке**.

ЛОГИКА ПРОСТАЯ: **«А, А, А → Вопрос → Б».**

В профайлинге это формулируют так: скука имеет протяженность, значимость имеет точку входа. Скучающий сползает в кресле постепенно, минут за двадцать: реже включается, взгляд расфокусируется, паузы растут. Человек, для которого вопрос значим, меняется за секунду, на словах «Давайте посмотрим, почему задача не закрыта». Он выпрямляется, замирает, у него меняется дыхание, ответ приходит с задержкой.

скука имеет протяженность



значимость имеет точку входа



Смотреть долго для этого не нужно. В метаанализе Амбади и Розенталя (1992) суждения по фрагменту поведения короче полуминуты не уступали по точности анализу четырех-пяти минут. Помогает не длительность, а знание, с чем сравнивать.

РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. Проверочный или важный вопрос делайте коротким и смотрите на человека в первые секунды после него: реакция приходит раньше, чем он успевает ее осознать.
2. Если человек напряжен с самого начала встречи, сначала «снимите фон». Для этого используют симптоматический вопрос:

> «Есть что-то, что беспокоит вас сегодня больше, чем наш разговор?»

Пока фон не назван (а это может быть температура у ребенка или переезд), любое напряжение вы будете ошибочно приписывать проекту.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

03 Шаг 3. Что сканировать: пять уровней наблюдения

1	**Тело.**	Поведение меняется на конкретном вопросе: человек замирает, руки могут скользить по шее и лицу, пропадают жесты, которыми он только что рисовал (подробнее — в главе 4).
2	**Слова.**	Из речи пропадает проверяемость: «по идее, должны успеть», «практически всё готово», «мы сейчас активно этим занимаемся». Ни одна из этих фраз не отвечает на вопрос «когда».
3	**Мышление.**	Как человек думает, так он и жестикулирует. По этому видно, какую задачу ему можно ставить и в какой формулировке. →
4	**Будущее.**	Где человек располагает в жестах и взгляде результат в будущем, когда о нем говорит: близко к себе и с границами или далеко от себя и размыто. →
5	**Сборка.**	Как четыре уровня складываются в одну картинку. →

Первые два уровня мы разобрали во время выступления. Остальные три подробно описаны в главе 5.

04 Шаг 4. Гипотеза и проверка

Увиденное вами — еще не вывод, а гипотеза. Проверить ее можно вопросом, а не повторным разглядыванием лица.

Пол Экман называл одну из главных ошибок наблюдателя «ошибкой Отелло». Отелло видит страх Дездемоны и читает его как страх разоблаченной изменницы. А она боится, что ей просто не поверят. Поэтому на каждый замеченный сигнал профайлер строит минимум три объяснения. Человек замер на вопросе про срок выполнения задачи. Возможно, он не успевает. Возможно, успевает, но вчера ему сказали, что тестировщика забирают на другой проект. А возможно, у него болит спина и ему надоело сидеть третий час.

Дальше вы задаете вопрос по этой точке, конкретный и спокойный. Если на уточнении изменения повторяются, гипотеза крепнет. Если человек отвечает так же ровно, как до этого, отпустите ее.



→ Сложившейся картинке почти всегда можно дать имя одного из четырех маркеров.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

ГЛАВА 03

Четыре маркера: матрица

03

МАРКЕР 01

Оборона

КАК ЗВУЧИТ

«Да, но…», «были проблемы с отладкой, а Лёшу вообще забрали»

ЧТО ВИДНО

брови вверх, голос выше и громче, руки перекрывают корпус; на лице страх или раздражение

С ЧЕМ ПУТАЮТ

с обстоятельностью и с несогласием по существу

ЧТО СДЕЛАТЬ

первым взять свою часть ответственности

МАРКЕР 02

Критика

КАК ЗВУЧИТ

«ты вечно», «ты никогда», «ты специально тянешь время»

ЧТО ВИДНО

на лице или ничего, или раздражение, гнев: обобщение и приписанное намерение

С ЧЕМ ПУТАЮТ

с требовательностью

ЧТО СДЕЛАТЬ

говорить о поступке, а не о человеке

МАРКЕР 03

Каменная стена

КАК ЗВУЧИТ

«Понял, сделаем», ни одного уточняющего вопроса, «угу», «все нормально»

ЧТО ВИДНО

статичное напряжение, лицо без мимики, взгляд уходит

С ЧЕМ ПУТАЮТ

с лояльностью и со скукой

ЧТО СДЕЛАТЬ

острая фаза — сделать паузу, хроническая фаза — вернуть смысл говорить

МАРКЕР 04

Презрение

КАК ЗВУЧИТ

сарказм, передразнивание, «ну это же наши аналитики»

ЧТО ВИДНО

асимметрия в теле: уголок рта приподнят, закатывание глаз, асимметрия тела

С ЧЕМ ПУТАЮТ

с юмором и «стилем общения»

ЧТО СДЕЛАТЬ

остановить в моменте и поговорить

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

> Три первых маркера встречаются и в нормальных живых командах: люди устают, спорят, закрываются, и с этим можно работать. Презрение в работающих отношениях почти не встречается. Если времени следить за всеми четырьмя нет, следите только за ним.

Оборона и четыре формы «да, но»

«Да, но» звучит на совещаниях так часто, что по нему можно закрывать спринт. Только за двумя одинаковыми словами стоят четыре разных состояния, и обороной из них занято лишь одно.

1 «Да, но давай иначе».

Это несогласие. После «но» идут другой вариант и аргумент: «да, но если сначала сделать миграцию, нам не придется переделывать отчеты». Человек спорит и при этом остается внутри задачи. Это не деструктивное поведение, это нормальная работа, и за такое «но» стоит благодарить.

2 «Да, но я не понял».

После «но» идут вопросы и сравнения, а руки качаются, как чаша весов. Человек еще взвешивает. Ему нужно не давление, а пять минут объяснения и схема на доске.

3 «Да, но нечем».

Это нехватка ресурса. После «но» идут проверяемые обстоятельства: среды для тестирования нет, доступов нет, разработчика забрали на другой проект. Это бывает чистой правдой.

4 «Да, но нет».

Человек уже решил, что делать не будет. После «но» нет ни варианта, ни вопроса, ни просьбы, есть только причины, по которым виноват не он. Сначала звучит встречное: «а вы сами когда в последний раз отдали ТЗ вовремя». Потом проблему уменьшают: «да там работы на два часа, не о чем говорить». Потом в ход идут обстоятельства, и наконец достается весь накопленный список обид. Ответственность уходит целиком. Вот это и есть оборона.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

Различить формы помогает один вопрос: «Что нужно, чтобы стало просто „да“?» Несогласный назовет свой вариант. Непонявший спросит. Тот, кому не хватает ресурсов, назовет ресурс. А тот, кто находится в обороне, ответит новым «но».

«Что нужно, чтобы стало просто „да“?»

1	Несогласный	→ назовет свой вариант
2	Непонявший	→ спросит
3	Тот, кому не хватает ресурсов	→ назовет ресурс
4	Тот, кто находится в обороне	→ ответит новым «но»

Спорить с последним по существу бесполезно: пока человек защищается, он не слышит, он занят сбором доводов. Работает другое — первым взять свою часть ответственности. «Да, я мог отдать тебе интеграцию раньше, тут ты прав. И отдельно давай посмотрим на это». Одна уступка в начале фразы разоружает разговор быстрее, чем полчаса аргументов: человеку больше не нужно доказывать, что он не виноват во всем сразу.

Критика: когда претензия становится приговором

Представьте частную школу с продлёнкой. Родители платят и ждут, что к шести вечера уроки сделаны и материал понят и пройден. У педагога — учебные планы, контрольные, тетради и отчетность, а между ними продленка, где с каждым ребенком нужно отдельно пройти то, что он не понял днем. И на педсовете звучит: «Вы совершенно не занимаетесь детьми на продленке».

Педагог, который полгода уходит домой в семь, восемь, а то и девять вечера, слышит не задачу. Он слышит приговор своей личности преподавателя. Дальше он либо защищается, либо замолкает, то есть отправляется прямиком к «обороне» или «каменной стене».

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

А можно было сказать: «В третьем классе за месяц не разобрали дроби. Давайте посмотрим почему, и что можно сделать». Это **жалоба**. Она про конкретный случай, и на нее можно ответить фактом. На приговор личности чаще отвечают только защитой.

ПРИГОВОР

«Вы совершенно не занимаетесь детьми на продленке»

на приговор личности чаще отвечают только защитой

ЖАЛОБА

«В третьем классе за месяц не разобрали дроби. Давайте посмотрим почему, и что можно сделать»

про конкретный случай, на нее можно ответить фактом

Критику выдают слова «всегда», «никогда», «вечно» и приписанное намерение: «ты специально», «тебе всё равно», «ты не считаешь этот проект важным». Как только в разговоре появляется намерение, придуманное за другого человека, разговор о работе закончен. Начинается разговор о том, кто здесь плохой, а от этого не выигрывает никто.

Существует и контрольная проверка. Резкая жалоба остается жалобой. Человек может сказать громко и зло, но если он говорит о том, что случилось, это не критика. Точка невозврата появляется в ту секунду, когда предмет разговора переезжает с поступка на личность. Требовательность предъявляет претензии к сделанному, а критика — к человеку.

Две каменные стены

Во время выступления я показывала каменную стену как иллюзию согласия: «понял, сделаем», ни одного уточняющего вопроса, статичное напряжение в теле и лицо без мимики. На самом деле их различают два вида. Внешне проявления все одинаковы, а природа и методы работы противоположные.

Острая стена появляется непосредственно на вопросе. Человек вел себя обычно, прозвучало «а почему задача не закрыта», и он замер, выпрямился, у него изменилось дыхание, ответ пришел с задержкой. У острой стены есть точка входа. Пульс в этот момент уходит выше ста ударов в минуту; в психологии это состояние называют «затоплением».

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

Мозг при этом не отключается, но острый стресс портит конкретные вещи: рабочую память и способность переключаться между вариантами (Шилдс, Сазма и Йонелинас, 2016). Проще говоря, человек перестает жонглировать несколькими условиями сразу. Ровно тем, чего вы от него ждете, когда спрашиваете про сроки.

Корректируется острая стена просто: **паузой**. «Давайте вернемся к этому после обеда». Рабочая пауза должна составлять от десяти до двадцати минут, а ориентироваться нужно на признак: восстановление — это когда вернулась способность думать. Человек снова слушает вопрос до конца и перестает повторять по кругу одну и ту же фразу. Додавливать до этого момента бессмысленно: всё, что вы скажете, он не запомнит.

Хроническая стена точки входа не имеет. Это не событие, а состояние. Человек не замер на вопросе, он так сидит все четыре часа планёрки. И вчера сидел, и в прошлый вторник.

Руководители говорят: «Да он всегда такой, молчун». А год назад, возможно, он полчаса спорил с вами про архитектуру. Тогда «всегда» когда-то началось, и стоит вспомнить, что же происходило.

«

Расскажу вам случай с одного производства. Планёрки там шли по четыре часа, иногда по пять. На четвертом часу у одной из руководительниц зазвонил телефон, она посмотрела на экран и заплакала. Дочь написала ей из роддома: родилась внучка. А она очень хотела быть рядом и вместо этого сидела на совещании. Генеральный поднял голову и сказал: «Ну, я вас поздравляю. Продолжаем совещание». Все сидели с каменными лицами дальше. Он не хотел ничего плохого. Просто в этой системе давно никто не ждал, что сказанное что-то изменит.

> Инициатива зарублена на корню (привет, выученная беспомощность!), потому что все понимают — от того, что ты скажешь, ничего не изменится.

У этого феномена есть и объяснение из нейробиологии. Раньше долгое время считалось, что беспомощности учатся. В 2016 году Майер и Селигман пересмотрели собственную теорию: пассивность там, где на ситуацию

нельзя повлиять, оказалась реакцией по умолчанию, а учиться приходится обратному — замечать, что от тебя что-то зависит. В хронической стене пропадает именно эта способность.

Поэтому паузой хроническая стена не корректируется. Дайте человеку неделю отпуска, и он вернется с тем же лицом. У него не пульс подскочил, у него пропал смысл коммуницировать. Вернуть его может только опыт того, что слово имеет последствия. Мотивационная речь здесь не помогает.

Острая стена



- есть точка входа
- пульс уходит выше ста ударов в минуту
- корректируется паузой: от десяти до двадцати минут

Хроническая стена

- точки входа не имеет
- не событие, а состояние
- вернуть может только опыт того, что слово имеет последствия

Презрение: проверка статусом

Презрение сообщает одно: «Я выше (сильнее/лучше) тебя». На лице и в теле его выдает асимметрия: приподнятый уголок рта, слегка наклоненная голова. Сарказм, передразнивание чужой интонации, «ну это же наши аналитики, они и не то, что ТЗ редко дочитывают». И почти всегда следом звучит дежурное: «да ладно, я же просто пошутил». Добродушной шутке оправдания не нужны, она ничьего статуса не задевает.

Возникает презрение чаще не от реального превосходства, а от внутреннего напряжения. Человеку некомфортно, он выражает презрение и на минуту успокаивается. Поэтому сарказм на статус-митинге обычно говорит не о силе говорящего, а о его тревоге.

Но сарказм еще не равен презрению, и здесь легко перегнуть. Директор говорит: «Ну что, Иванов, опять спасаем компанию в последний момент?» Смеются все, включая Иванова, а через минуту директор спрашивает его мнение, спорит с ним и признает, что он прав. Это стиль общения. Совсем другое дело, когда звучит: «ну конечно, а чего еще было ждать от Иванова», после чего Иванова перебивают, его доводы пропускают мимо и обсуждают его при нем как отсутствующего.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

Критерий проверки прост: **смотрите на статус человека после шутки**. Если статус сохранился, перед вами манера речи. Если группа получила сообщение «мнение этого человека можно не учитывать», перед вами маркер презрения.

СМОТРИТЕ НА СТАТУС ЧЕЛОВЕКА ПОСЛЕ ШУТКИ

«Ну что, Иванов, опять спасаем компанию в последний момент?»

→ статус сохранился

МАНЕРА РЕЧИ

«ну конечно, а чего еще было ждать от Иванова»

→ «мнение этого человека можно не учитывать»

МАРКЕР ПРЕЗРЕНИЯ

Останавливать его нужно в моменте, спокойно и без ответного сарказма: «Давай без этого. Что конкретно не так с оценкой аналитиков?» Так вы возвращаете разговор с человека на работу.

ГЛАВА 04

Жесты-адаптеры: что делают руки, когда человеку трудно

04

Посмотрите на ближайшую планёрку как на кино без звука. Часть рук в комнате занята делом: рисует в воздухе архитектуру, показывает размер, отмеряет этапы. Другая часть занята собой: крутит кольцо, разглаживает рукав, трогает шею, вертит ручку. Первые жесты обращены к вам. Вторые обращены внутрь, к самому человеку.

Как устроены жесты

Жесты делятся на коммуникативные и некоммуникативные.



- **Коммуникативные** работают на собеседника. Иллюстраторы рисуют то, о чем человек говорит: размер, направление, порядок. Эмблемы заменяют слова: большой палец вверх, «не знаю» плечами. Регуляторы управляют разговором: кому говорить, кому остановиться.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

- **Некоммуникативные жесты (адаптеры)** работают на самого человека и помогают ему справиться с напряжением. Специально они собеседнику ничего не сообщают.

ТРИ ВИДА ЖЕСТОВ-АДАПТЕРОВ:

1. Манипуляторы — это прикосновения к предметам: к ручке, телефону, кольцу, краю ноутбука. Обычно человек в этот момент ищет ответ или ушел в свои мысли.
2. Самоадаптеры — это прикосновения к себе: к шее, губам, щеке, виску, затылку. Это уже явное напряжение.
3. Жесты самоочищения — когда человек снимает несуществующую пылинку, ковыряет заусенец, поправляет воротник. Он уходит внутрь себя и перестает быть в разговоре. Если в этот момент он говорит «да-да, я внимательно слушаю», тело говорит обратное.

ТРИ ПРИЗНАКА, ЧТО АДАПТЕР ГОВОРИТ О СТРЕССЕ:

Рука начинает **скользить выше по телу**.

Жест становится **статичным и длительным**: человек не просто коснулся шеи, а замер с ладонью на ней.

Жест становится **силовым**: вместо касания появляются давление, сжатие, растирание.

Лестница напряжения

Чем выше напряжение, тем выше поднимаются руки. Сначала они скрещиваются на груди, потом поднимаются к плечу, к шее, к губам и подбородку, к щеке и виску и, наконец, к голове. У каждой ступени есть свой оттенок. Поглаживание шеи — частый спутник сильного напряжения. Прикосновение к губам связано с тем, что от стресса пересыхает рот. Потирание щеки или виска обычно появляется, когда входящая информация дается с трудом.



Руки рассказывают или руки успокаивают

Когда человек рассказывает о том, что действительно делал, руки иллюстрируют сам рассказ: показывают, где что, как шла интеграция. Когда ему трудно, иллюстраторы пропадают, а руки становятся ближе к телу и к предметам. Для вас информативен сам переход: на вопросе про тестирование руки рисовали, на вопросе про срок легли на колени и нашли кольцо.

Исследования в детекции лжи подтверждают половину этой картины. Движений рук, сопровождающих рассказ, при неправде в среднем становится меньше. А явной связи между самоприкосновениями и ложью не найдено (📖 ДеПауло и соавторы, 2003). Поэтому адаптер — признак напряжения и значимости вопроса, а не автоматический маркер лжи.

Обрывок «не знаю»

Иногда тело начинает эмблему и обрывает ее: одно плечо дергается на сантиметр, ладонь чуть поворачивается вверх и тут же ложится обратно. Это невербальная оговорка: жест неполный, сделан одной стороной тела и появился не на своем месте. Что-то значит такая оговорка только на утверждении: «я уверен, к пятнице будет» плюс движение одного плеча. Если у человека плечи дергаются постоянно, это его норма, а не оговорка.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

Линия контакта и ноги

Представьте вертикаль по центру тела. Руки, открытые по бокам от нее, говорят о готовности к контакту, а рука, которая ее пересекает, говорит о защите. Асимметричное пересечение, например ладонь у лица и голова, повернутая в сторону, обычно читается как скепсис и дистанция.

Ноги в этом плане показывают гораздо больше, чем руки. Руки человек контролирует, а ноги почти никогда. Ступни, развернутые к выходу, и стартовая поза, когда ноги подобраны, а корпус на краю стула, говорят, что человек уже уходит, хотя продолжает кивать. Кстати, о кивках. Частые быстрые кивки в ответ на ваши слова — не согласие. Это вежливое: «заканчивай уже».

Где ошибаются чаще всего

Человек крутит ручку на каждой встрече подряд. Это его базовая линия, а не сигнал.

В переговорной холодно, стулья неудобные, идет третий час совещания.

Прежде чем трактовать необычный жест, узнайте бэкграунд человека. Бывшие спортсмены, музыканты и военные имеют привычки, которые легко принять за оговорки.

У человека личные трудности вне проекта. Здесь помогает симптоматический вопрос из второго шага.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

ГЛАВА 05

Расширение системы: три дополнительных уровня наблюдения

05

Во время выступления мы разобрали **два уровня из пяти**: тело и слова. Рассмотрим оставшиеся три инструмента, которые дополняют **матрицу сканирования**.

1 Тело | 2 Слова | 3 Мышление | 4 Будущее | 5 Сборка

03

Уровень 3. Мышление: как человек думает, так он и жестикулирует

Понаблюдайте, как человек объясняет свою мысль. Если одна и та же мыслительная операция три-пять раз подряд сопровождается одним и тем же жестом, перед вами его базовая категория мышления. Руководителю проектов для начала хватит пяти:

- **обобщение:** округлые охватывающие движения, руки обнимают воздух, человек говорит рамками и смыслами;
- **детализация:** точный захват пальцами и перечисление в пространстве, человек буквально раскладывает задачи по столу — это, потом это, потом это;
- **последствия:** рука ведет по линии времени вперед, «а потом будет…», человек думает последствиями, часто тревожно;
- **реальность:** ладонь ложится на стол, «давайте по фактам», человеку нужны данные, а не концепции;
- **намерение:** рука идет вперед и вверх, человек думает целью.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

Дальше начинается управление. Обобщающему бесполезно давать задачу на десять пунктов: он потеряет половину, зато прекрасно расскажет, зачем всё это нужно. Ему нужны рамка, смысл и две контрольные точки. Детализирующему бесполезно давать задачу «разберись»: он встанет и будет ждать уточнений, а со стороны это выглядит как саботаж. Ему нужны шаги и критерии готовности. Задача одна, формулировки две, и разница в результате видна через неделю. Половина споров о том, кто в команде «не тянет», здесь заканчивается. Человек часто не тянет не задачу, а формулировку.

ЗАДАЧА ОДНА, ФОРМУЛИРОВКИ ДВЕ

Обобщающему
нужны рамка, смысл и две контрольные точки

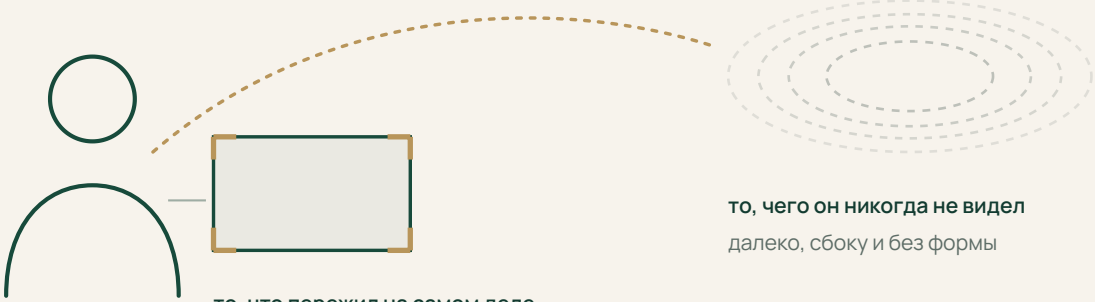
Детализирующему
нужны шаги и критерии готовности

04

Уровень 4. Будущее: как человек раскладывает результат в пространстве

Попросите человека рассказать, как будет выглядеть завершение задачи или проекта, и смотрите не на лицо, а на руки. То, что человек пережил на самом деле, он размещает близко к себе: показывает перед собой, с границами, с размером, с деталями. То, чего он никогда не видел, лежит далеко, сбоку и без формы, и рука машет куда-то в сторону.

Если цель (завершение задачи или проекта) лежит у него перед собой и он показывает, где будет демо, а где акт, он там уже побывал, в голове или на прошлом проекте. Если она далеко и размыта, он ее пока не представляет. Это не значит, что он не справится. Это значит, что план существует в презентации, а в голове у исполнителя его пока нет.



то, что пережил на самом деле
близко к себе: перед собой, с границами, с размером, с деталями

то, чего он никогда не видел
далеко, сбоку и без формы

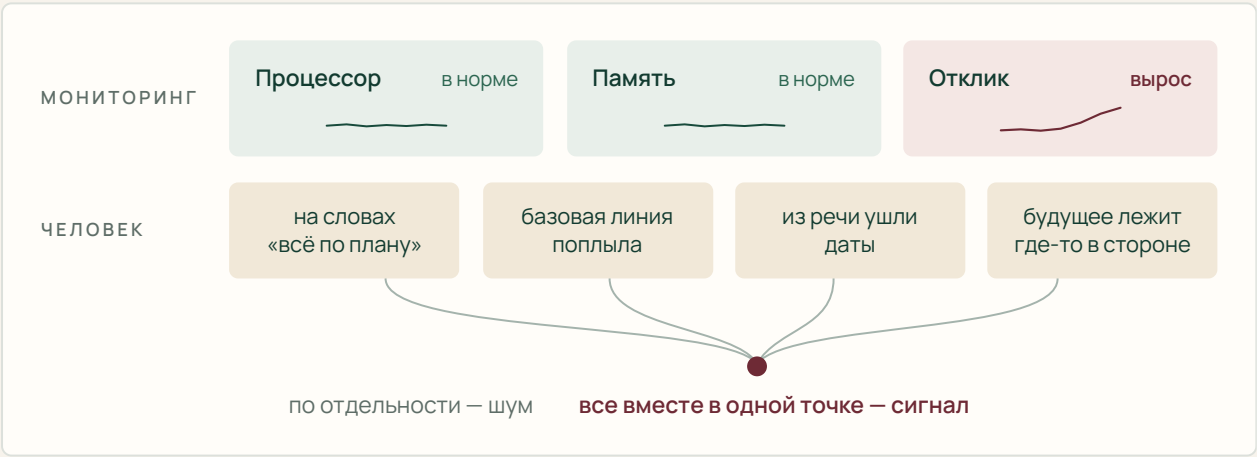
Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

Есть признак проще — **жесты ссылки**. Когда человек рассказывает о том, что делал сам, руки ссылаются на место: «вот тут стоял сервер, а отсюда мы подключались». Если реального опыта нет, такие жесты исчезают. Задайте уточняющий вопрос про детали и посмотрите, что будет.

05

Уровень 5. Сборка: портрет как инструкция

Моделирование портрета личности проще всего объяснить на мониторинге. Один график не говорит ничего. Процессор в норме, память в норме, а отклик вырос, и только расхождение между показателями подсказывает, куда смотреть. С человеком так же. Ни один уровень сам по себе не дает окончательный вывод; содержательную информацию несет именно расхождение, выявленное в процессе **синтеза** данных. На словах «всё по плану», базовая линия поплыла, из речи ушли даты, а будущее лежит где-то в стороне. По отдельности каждый факт остается шумом. Все вместе в одной точке они становятся сигналом.



За десять минут планёрки нельзя полностью понять человека. За десять минут можно понять, куда смотреть дальше. Рабочий портрет складывается за несколько встреч, и тогда можно говорить о некоторой инструкции: как человек думает, как ему ставить задачу, на чем он замирает, от чего защищается и что для него ценно.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga



Портрет, по которому видно, что человеку важно, — это инструкция по влиянию, которой вы пользуетесь каждый день, даже если не называете это бизнес-вербовкой. Тот, кто придет переманивать вашего ключевого человека, начнет не с того, чем человек гордится, а с того, на что он жалуется. Чем он гордится, вы знаете из его отчетов. На что он жалуется, узнайте раньше, чем это сделает кто-то другой.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

ГЛАВА 06

Закономерности эффективного использования неосознаваемых когнитивных алгоритмов

06

У каждого опытного руководителя есть это «что-то тут не так», которое ощущается раньше любых данных. Иногда это чувство спасает проект. Иногда заставляет неделю подозревать человека, у которого просто болела спина.

Даниэль Канеман и Гэри Клейн в 2009 году разобрали этот спор и сошлись на условиях, при которых интуиции опытного человека можно доверять:

1

Среда должна быть достаточно регулярной, чтобы в ней были закономерности.

2

У человека должен быть долгий опыт именно в этой среде.

3

У него должна быть честная обратная связь, которая позволяет связать решение с результатом.

Нет условий — есть уверенность без точности.

Приложим это к проекту. Насмотренность «в людях» у руководителя тренируется на каждой планёрке: прочитал человека, через неделю увидел, что вышло. **Экспертное прогнозирование** времени решения задач почти

не тренируется: обратная связь приходит через месяцы, когда уже никто не помнит, кто и почему что сказал. Поэтому опытный руководитель часто прекрасно чувствует команду и каждый раз заново удивляется срокам.

Насмотренность «в людях»

тренируется на каждой планёрке



прочитал человека, через неделю увидел, что вышло

Экспертное прогнозирование

почти не тренируется



обратная связь приходит через месяцы

Второе правило касается тревоги. У встревоженного человека внимание устойчиво смещается к угрозе (Бар-Хайм и соавторы, 2007). Поэтому «что-то не так», пришедшее в неделю, когда вы и без того не спите из-за предстоящего релиза, стоит проверять вдвойне. Это может быть ваше профессиональное «чутье». А может быть тревога, которая нашла себе удобный объект.

Иерархическая асимметрия верификации: инструменты профайлинга эффективно работают в отношении подчиненных, но блокируются при анализе стейкхолдеров или вышестоящих по влиянию людей.

Странность в словах подчиненного интерпретируется как скрываемый умысел, а аналогичное поведение инвестора — как собственное недопонимание. Критичность восприятия руководителя падает пропорционально росту его зависимости от объекта. Чем выше ставка, тем сильнее **мотивированное рассуждение** отключает детекцию лжи, стремясь выдать желаемое за действительное.



Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

Пять утверждений для самопроверки

Оцените каждое от 1 до 5, где 1 — «совсем не про меня», а 5 — «точно про меня».

1	Я замечаю, что в проекте что-то идёт не так, раньше, чем это видно в отчётах.	1	2	3	4	5
2	Я могу отличить своё профессиональное «чутьё» от своей тревоги и знаю, по каким признакам.	1	2	3	4	5
3	Когда ставка высока, я принимаю решения так же спокойно, как и в обычной задаче.	1	2	3	4	5
4	Когда в проекте открывается возможность, которую никто не планировал, я её замечаю и успеваю ей воспользоваться.	1	2	3	4	5
5	В команде есть хотя бы два человека, которым разрешено говорить мне неприятную правду, и я регулярно их об этом спрашиваю.	1	2	3	4	5

Сумму считать не нужно. Посмотрите на самое низкое число: нижний уровень системы — зона максимального риска, где автоматические суждения принимаются без верификации. В декабре я готовлю короткий тест «Управление нелинейными ситуациями в проектах», который будет полностью посвящен деконструкции этого механизма. Тест позволит руководителям оцифровать свои слепые зоны, выявить точки ложного доверия к стейкхолдерам и внедрить сквозные критерии проверки данных, независимые от статуса спикера.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

ГЛАВА 07

Создание среды: управление потоком информации

07

Команда решает, приносить ли плохие новости, не по тому, что вы говорили про открытость на кик-оффе. А по тому, что было в следующие пятнадцать минут после фразы «мы не успеваем». Люди делают выводы не из деклараций, а из последствий, и делают их обычно с первого раза.

Отсюда неожиданное следствие, которое Эми Эдмондсон получила в исследованиях в середине девяностых. В отделениях с более сильным руководством и лучшими отношениями в команде зафиксированных ошибок обнаружилось больше, а не меньше. Объяснение оказалось простым: там о них сообщали. Количество плохих новостей — не всегда метрика провала. Иногда это метрика доверия.

Что можно сделать уже на этой неделе:

01

Спрашивайте про важное, а не «как дела».

Макиавелли советовал выбрать нескольких человек, дать им право говорить правду и спрашивать их постоянно. Работает это только с конкретными вопросами: «Где и в чем у нас сейчас больше всего сложностей?», «Что ты знаешь о проекте такого, чего не знаю я?», «Если мы сорвём срок, какой будет самая вероятная причина?»

02

Проведите премортем.

На старте этапа команда представляет, что проект уже провалился, и каждый за пару минут пишет, что случилось. Плохая новость становится заданием по управлению рисками, а не угрозой для карьеры.

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga

03

Хвалите за результат.

Хвалите команду не за лояльность и красивые презентации, а за твёрдый проверяемый результат. Лояльный человек, которого часто хвалят, быстро учится говорить то, что от него хотят услышать.

04

Закрывайте петлю.

Тот, кто принёс проблему, должен узнать, что с ней в итоге стало, даже если ответ звучит как «мы решили рискнуть». Иначе следующий гонец просто не придет.

После этих шагов начинается работа, которую одним файлом не сделать: вернуть смысл говорить там, где выросла хроническая стена, развести презрение между двумя отделами, собрать портреты ключевых людей перед реорганизацией или сделкой. Когда меня зовут на аудит команды, которая почему-то буксует, я смотрю на архитектуру процессов, и, конечно, параллельно всегда проверяю человеческий фактор: кто, на каком этапе и почему перестал приносить руководству реальные новости.

Если ваша команда или руководитель хотели бы такой разбор, напишите мне.

t.me/tsukanovaolga

ЧЕК-ЛИСТ

Полезные вопросы

ЧТОБЫ ОТЛИЧИТЬ ОБЕЩАНИЕ ОТ ВЕЖЛИВОСТИ:

Глава 1

- «Хорошо. А какую дату ты готов назвать как обязательство?»
- «Что должно случиться до среды, чтобы это действительно была пятница?»
- «Где и в чем у нас сейчас больше всего сложностей („узких мест“)?»

ЧТОБЫ РАЗОБРАТЬ «ДА, НО»:

Глава 3

- «Что нужно, чтобы стало просто „да“?»

ЧТОБЫ СНЯТЬ ФОН ПЕРЕД ТРУДНЫМ РАЗГОВОРОМ:

Глава 2

- «Есть что-то, что беспокоит вас сегодня больше, чем наш разговор?»

ЧТОБЫ УВИДЕТЬ, КАК ЧЕЛОВЕК РАСКЛАДЫВАЕТ РЕЗУЛЬТАТ В ПРОСТРАНСТВЕ

Глава 5

- «Расскажи, как будет выглядеть результат (реализация этой задачи): что мы покажем и кому?»

ЧТОБЫ ПРЕЗРЕНИЕ НЕ СТАЛО НОРМОЙ:

Глава 3

- «Давай без этого. Что конкретно не так с ... (оценкой аналитиков)?»

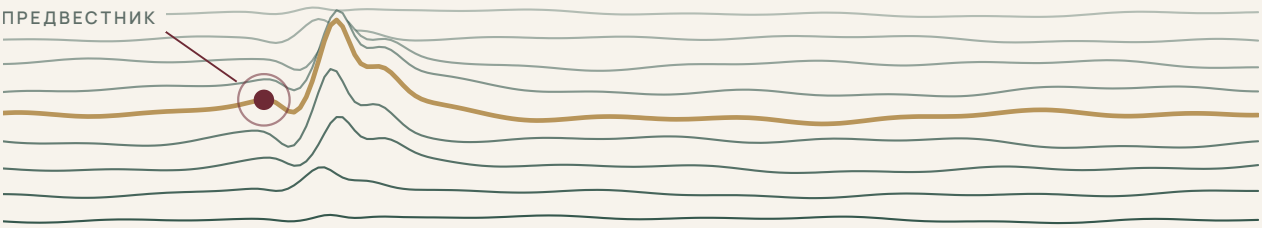
ЧТОБЫ КОМАНДА НЕ БОЯЛАСЬ ПРИНОСИТЬ ПЛОХИЕ НОВОСТИ:

Глава 7

- «Что ты знаешь о проекте такого, чего не знаю я?»
- «Если мы сорвём срок, какой будет самая вероятная причина?»
- «Представьте, что этап уже провалился. Что случилось?»

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Перед любым серьезным кризисом в проекте всегда появляется предвестник — сотрудник, который пытается предупредить о рисках.



Вспомните: кто в вашей или другой командах приносил такую новость в последний раз? И что было потом?

Цуканова Ольга — бизнес-психолог, профайлер @tsukanovaolga



АВТОР ГАЙДА

Ольга Цуканова

Бизнес-психолог, профайлер, переговорщик. Совладелец Veritas Group: due diligence и профайлинг для бизнеса и инвесторов. Эксперт и тренер в Московской академии детекции лжи и профайлинга ICDS.

Telegram: t.me/tsukanovaolga

Сайт: https://olgatsukanova.ru

> Профайлинг в сочетании с психологией влияния позволяет быстро «просчитать» человека на собеседовании или перед проведением сделки, чтобы проверить, говорит ли он правду о своем опыте, как поведет себя в стрессовых ситуациях, что его мотивирует и демотивирует, склонен ли к конфликтам и обману, спрогнозировать его поведение и понять, какие именно стимулы применить, чтобы позволить ему работать максимально эффективно на благо компании.