Елена Крюкова,
психолог

А глаза были такие честные....

Возможность распознать мошенника еще на этапе собеседования представляется почти фантастической. Тем не менее, в арсенале опытных рекрутеров есть целый арсенал приемов, позволяющих – конечно, с определенной долей вероятности – усомниться в честных намерениях потенциального сотрудника.

PR-службы страховых компаний регулярно информируют СМИ, освещающие события на страховом рынке, о победах собственных служб безопасности в разоблачении очередных мошенничеств. Набор схем, которые реализуют жулики в страховании, довольно ограничен, так неужели же нельзя предвидеть ситуацию и заранее выявлять нечистых на руку сотрудников? «На наш взгляд, не существует методов, гарантирующих стопроцентную защиту от работника-мошенника. При этом труднее всего распознать задатки мошенника при приеме на работу, гораздо эффективнее – разработать систему контроля за действиями специалистов, уже работающих в компании», – говорит Михаил Стаканов, управляющий партнер консалтингового объединения «Фактор Групп». Как воры-домушники, способные открыть любую дверь, избегают квартиры с излишне сложны-

ми замками, так и страховые мошенники сторонятся компаний, где система контроля поставлена лучше, чем у других игроков рынка. Опытные рекрутеры рекомендуют сообщать об этом обстоятельстве потенциальным сотрудникам, обращая внимание на то, как кандидат реагирует на полученную информацию. Честного соискателя система безопасности заботит гораздо меньше, чем, скажем, система начисления бонусов или отпускной график. Человек, замышляющий поживиться за счет компании, охотно поговорит о схеме безопасности.

Не хотел, но так получилось...

Корпоративные преступники страховой сферы разделяются на тех, кто

- все деньги забирает себе или «откусывает» лишь часть, например, взимая с клиента бóльшую сумму, чем предусмотрено в контракте (так сказать, «дополнительный комиссионный сбор»)
- изначально устраивается для совершения преступления или идет на него уже в ходе работы, заметив лазейку.

К сожалению, этих последних обнаружить труднее всего. При приеме на работу они высказывают искреннее желание работать на благо корпорации. А пойманные за руку спешат найти оправдание своим действиям. Имеет ли значение для компании их мотивация? Для финансового отдела вряд ли. Для службы персонала и департамента развития это важная информация, позволяющая приобрести ценный опыт для распознания «слабых мест». Один начинает воровать из-за семейных обстоятельств, другой хочет жить красиво, третий излишне предприимчив и увидел шанс безнаказанно обогатиться. «Мошенник может быть как сотрудником, только что поступившим на работу, так и работником с длительным стажем. Большой стаж работы влечет доверие руководства компании и расширенные полномочия сотрудника, что, как показывает практика, очень соблазнительная основа для мошенничества», – рассказывает Михаил Стаканов. Кадровикам торговых сетей советуют с опаской смотреть на кандидатов на рядовые должности, которые одеты «с крайностями». При виде кассира, обвешанного лейблами lux и золотыми украшениями, возникает мысль – в его системе приоритетов личное благосостояние превыше всего. Но в страховом деле не все так однозначно. В бизнесе, связанном с переговорами, одеваться «статусно» необходимо для влияния на потенциального покупателя.

Допустим, вы видите, что соискатель одет чрезвычайно скромно. Возможно у него большие финансовые проблемы, долги, семейные тяготы, особого рода привычки (азартные игры, наркотики). Не все в этом случае совершают преступления. Но стоит приглядеться.

Обратный случай – одежда и аксессуары кандидата намного дороже, чем он себе может позволить, если судить по резюме. И в то же время он соглашается на компенсацию, гораздо меньшую тех сумм, которые, судя по одежде, он привык тратить. Сама по себе роскошь, конечно, не криминал, но откуда она? Обязательно спросите. В ответах откроется важный подтекст:

«На последнем месте зарабатывал очень много, поэтому привык к красивым вещам» (то есть, имеются сложившиеся привычки потребления, которые будут для него источником недовольства на работе с меньшим окладом).

«Друг/муж/родитель подарил» (значит, привык рассчитывать не только на свои силы).

«Купил на распродаже /в дискаунте», «Покупаю редко, но только качественные вещи» (умение экономить при инвестициях в имидж – это только приветствуется). К этой категории покупателей дорогого имиджа с уценкой чаще других относятся очень амбициозные люди, которые хотят повысить свою самооценку. Ничего дурного в этом нет. Возможно, желание лучше выглядеть будет заставлять такого кандидата работать более активно.

Отметим, что имидж «человека, который привык брать от жизни все», причем чужими руками, – не повод для приговора, а только один из сигналов, чтобы насторожиться. Однако следует учесть, что своим внешним видом себя выдают лишь воры «по случаю».

Уроки опытных рекрутеров

Лауреат премии «HR-бренд года» в номинации «Выбор соискателей» Татьяна Терентьева говорит: «Говорят, что первое впечатление о кандидате всегда верное, потому что неосознанное». Однако она рекомендует принимать решение на основе его проверки. Профессиональные жулики обладают удивительным умением мимикрировать, поэтому такой человек явится в полном соответствии с корпоративным стандартом дресс-кода. Возможно, он даже заранее зайдет компанию для того, чтобы присмотреться и оценить необходимость маскировки. Поэтому по одежде и манерам настоящего мошенника отсеять трудно.

«Существуют внешние проявления того, что человек не до конца откровенен. Понять это можно по его жестам, выражению лица. Кроме того, важно следить

за манерой речи», – говорит Татьяна Тибилова, менеджер крупнейшего кадрового холдинга «Анкор». Она советует обратить внимание, прежде всего, на появление слов-паразитов, оговорок и к смене темпа речи. А другой сотрудник «Анкора», бизнес-координатор Владимир Кузьмин, рекомендует обращать внимание на смену положения тела, когда человек принимает закрытую позу, скрестив руки, или откидывается на стуле назад.

Психологи знают, что даже мошенники со стажем часто себя выдают – однако не во время беседы под лозунгом «Я вас выведу на чистую воду». Жесткий и подозрительный работодатель заставляет бывалого жулика быть настороже и использовать все свои артистические способности. Честного соискателя необоснованные подозрения оскорбляют, и не исключено, что он откажется от вакансии, на которую претендовал.

В некоторых компаниях принято проводить стресс-интервью. Рекретеры «Анкора» считают, что страх действительно способен заставить человека признаться, но только сильная его степень, а слабая наоборот мобилизует. Однако в условиях переговорной невозможно напугать собеседника так, чтобы он опасался за свою жизнь.

Разговор в стиле допроса с пристрастием и угрозами поможет выявить человека с некоторыми грешками в прошлом или дурными намерениями, но испо-

ртит репутацию компании в глазах приличных кандидатов. Если вы скажете: «Мы привыкли поверять кандидатов самым строгим образом», матерый преступник одарит вас широкой улыбкой и заверит, что ему даже приятно работать в корпорации, где все под контролем. Такой прием отпугнет только воришек невысокого полета.

Гораздо больший результат принесет обстановка максимального доверия. Позвольте собеседнику расслабиться, для чего продемонстрируйте ему свою симпатию. Мошенник может случайно себя выдать через 30-40 минут разговора, когда у человека наступает естественное утомление от маски. Для особо важных вакансий встречу записывают на видео и потом посматривают – вот тогда менеджер по набору персонала особенно четко замечает оговорки, неконгруэнтность поз и слов.

Опытные рекрутеры для выявления «белых пятен» в биографии, притворяются забывчивыми и по несколько раз с разными формулировками спрашивают об одном и том же, чтобы выявить нестыковки и ложь. У бывалых жуликов легенда хорошо отрепетирована, но опрос с разных сторон показывает, что это «заученная намертво басня», а не живое воспоминание. Владимир Кузьмин считает, что в случае сомнения можно даже попросить собеседника рассказать историю в обратной последовательности, но признает, что этот прием срабатывает только против спонтанной лжи. Рекрутер рекомендует метод «змейки» – вопросы в разброс, внезапная смена темы и такое же внезапное к ней возвращение.

Помогают ли откровенные вопросы о намерениях и нарушениях в прошлом? Странно было бы спросить: «Вы воровали раньше? Собираетесь ли искать лазейки для нечестного заработка?» – и ожидать откровенного признания от мошенника. Но если закамуфлировать этот вопрос под видом рассуждений, например, о важности приема на работу только честных

людей, или спросить о намерениях в целом, то невербальная реакция скажет многое.
«Контролировать выражения эмоций на лице непросто. Большинство людей управляют выражениями лица, но делают это далеко не идеально. Люди привычнее лгут словами, чем лицом (а лицом привычнее, чем движениями тела). Вероятно, это происходит из-за того, что люди несут большую ответственность за свои слова, чем за выражения лица», – подсказывает исследователь поведения обманщиков Пол Экман.

«Кто ж его посадит? Он же памятник!»

Когда в России появились тренинги и книги о NLP (нейролингвистическом программировании) некоторые люди усвоили полученную информацию довольно прямолинейно – если человек во время разговора смотрит налево вверх, значит врет. Однако это только половина знания, которая может навредить ошибочным диагнозом. Потому что у левшей – все наоборот, направо и вверх. К тому же налево вверх свойственно даже правше в том случае, когда он говорит чистую правду, но объем ее так велик, что ему нужно придумать краткую формулировку. Когда задаешь кандидату вопрос о его планах, намерениях, целях – всем том, чего он еще не видел в реальной жизни – его зрачки отъедут в «угол ментального конструирования информации». Важно помнить, что NLP требует слишком хорошей подготовки для применения, а при толковании мимики и жестов нужно знать весь спектр их значений. Психологи советуют непрофессионалам, которые не научились считывать сигналы визуального канала до тонкостей, обращать внимание прежде всего на то, не куда, а *как* смотрит собеседник. Неопытные лгуны отводят глаза или часто моргают. Излишняя суетливость подозрительна, если она не вызвана природной гиперактивностью человека или его переживаниями о том, возьмут ли его на работу. Однако эти два ка-

чества кандидат проявит с самого начала беседы, тогда сомнительная личность заерзает на стуле после какого-то особого вопроса. Опытный мошенник скорее всего будет смотреть подчеркнуто в глаза и застынет, сложив руки, словно памятник. Но что-то в этом немигающем взгляде будет наигранное. Собеседнику в нормальной позиции свойственно и моргать с периодичностью 20-30 раз в минуту, иногда отводить глаза и менять положение головы. Если вам кажется, что на вас смотрит фотопортрет – значит, человек сознательно удерживает себя от того, чтобы не «проколоться». В некоторых случаях человек наоборот начинает говорить с интонациями МХАТа и размашисто жестикулировать, хотя до этого ему было не свойственно такое поведение. Дополнительными сигналами о неискренности служит положение рук – прячет ли их собеседник за спину или глубоко под стол, прикрывает рот, чешет нос или хватает себя за ухо – в психологии все это принято считать признаками лжи. Хотя следует учесть и различного рода случайности – иногда люди ведут себя так, смущаясь. Однако следует иметь в виду, что ни один из признаков не является полным свидетельством обмана, поэтому необходимо анализировать их в комплексе.

Чтобы обезопасить себя, Михаил Стаканов рекомендует работодателю регулярно анализировать ситуацию. Например, определять те зоны риска, в которых сотрудник сможет обмануть компанию. Существуют ли процессы, подконтрольные и досконально известные только одному сотруднику? Необходимо четко прописать параметры доступа в офис, к базам данным, документам, контактным данным клиента. Такие требования кажутся легкими для исполнения, но часто игнорируются. Если мошенничество все же имело место и компания пострадала, то такой информацией необходимо делиться с коллегами по отрасли. Например, создать базу данных недобросовестных специалистов. Удивительно, но нечетные люди могут проникнуть в компанию с помощью рекомендаций уже работающих сотрудников. Мошеннику легче окружить обаянием своего знакомого, чем опытного рекрутера, и в этом случае проверять его будут меньше. Пол Экман предупреждает, что «человеческий фактор» также является источником коварства: «Невольные жертвы, дабы избежать расплаты за раскрытие обмана, со временем могут стать и добровольными. Сотрудник, занимающийся подбором персонала, может порой стать добровольной жертвой ищущего работу мо-

шенника и скорее возьмет его в штат, чем признается в своем ошибочном заключении».
Большая честь психологических тестов позволяет выяснить уровень профессиональных навыков, темперамент, мотивацию и некоторые другие свойства характера, но склонность к воровству выявить трудно. И тут психологи нашли обходной путь.
Из способов проверки такого направления с высокой валидностью можно назвать тест К.Томаса, который выявляют поведение индивидуума во время конфликта. В нем есть вопросы, которые показывают, насколько человек способен задеть чувства другого и защищать свои интересы до последнего, даже ценой ущемления прав другого человека. Но и такая проверка не дает стопроцентного результата.
С большим успехом отсеять нечистых на руку сотрудников позволяет проведенный по время испытательного срока реальный тест «на вшивость» – создание ситуаций, когда человек может присвоить себе незаметно какую-то сумму денег или ценность. Для этого, например, «случайно» оставляют купюру среду бумаг, которые передаются новичку. Но и здесь опытный преступник, скорее всего, продемонстрирует честность, потому что предвидит такой контроль и стремится не к мелкому улову, а к организации планового сбора денег в свой карман.
Оперативники УБЭП ГУВД Ростовской области долго следили за агентами одной страховой компании и выявили, что они выдавали реальные полисы «Зеленой карты», деньги сдавали в бухгалтерию, но... брали больше положенного на 400 рублей. Разницу забирали себе. Надбавку требовали за «заполнение вместо гражданина заявления на страхование по «Зеленой карте», которое необходимо для получения сертификата». Что в сравнении с этим денежным конвейером одна купюра, которая позволит жулику заявить «вот какой я честный!»
Поймать матерого мошенника нелегко, но в конце концов он обязательно ошибется и выдаст себя по одному из перечисленных параметров, поэтому обязательно надо применять весь возможный комплекс мер.