



КАК ИЗБЕЖАТЬ МНИМОЙ ЭКСПЕРТНОСТИ ИНФОРМАНТА

В глубинных и экспертных интервью



ПОЗНАКОМИМСЯ



ОДИН ВОПРОС

Тамара Кулинкович

co-owner, SorokinKulinkovich | Skademy.by

бизнес-консультант, психолог, исследователь

с 2007 – аспирантура БГУ, психология власти

с 2010 – преподавание исследований в МБА

с 2014 – создание Академии Skademy

с 2004 – построение процессов продаж и HR

с 2014 – создание и вывод на рынок IT продуктов

сейчас – аудит и запуск продуктов, маркетинга
и продаж более 100 компаний



Курсы SKademy

С 2010 года мы начали подготовку, обучение и переквалификацию нетехнических специалистов в ИТ. Продажи, Маркетинг, Лидогенерация, Менеджмент, HR и Рекрутинг — это наша специализация уже более 15 лет. А количество наших учеников в 2024 году перешло рубеж 10000. Присоединяйтесь к самому большому ИТ-Сообществу!

Проверяем
экспертность



SaleSolution

Практический курс для продавцов в ИТ-сфере, основанный на деловых играх и реальных бизнес-кейсах.

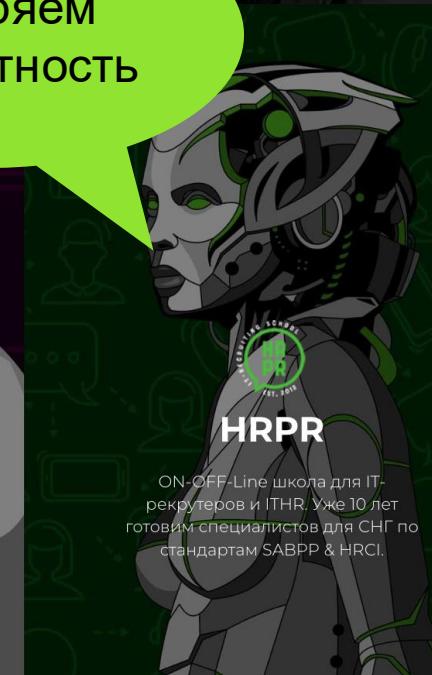


On-line и off-line курс для тех, кто хочет стать ИТ-маркетологом или привлечь больше клиентов для своей компании.



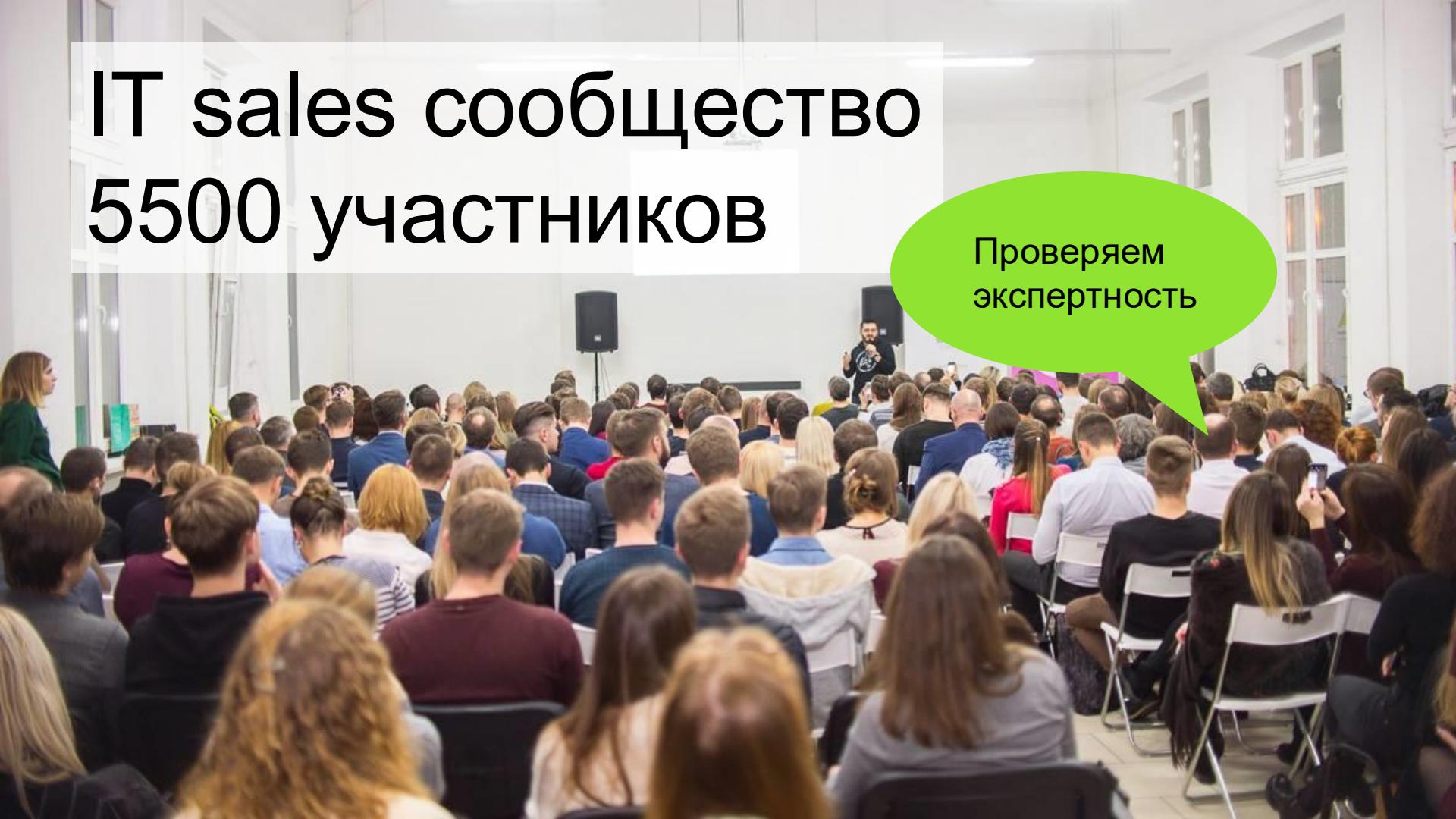
ManageIT

Manage_IT — это программа о том, как научиться управлять проектами, продажами, финансами и персоналом в ИТ-компании.



ON-OFF-Line школа для ИТ-рекрутёров и ИТР. Уже 10 лет готовим специалистов для СНГ по стандартам SABPP & HRCI.

IT sales сообщество 5500 участников

A photograph of a large audience in a conference room. The back of many people's heads are visible, showing a diverse group of men and women. In the center of the room, a man in a dark shirt and jeans stands on a stage, facing the audience. Two black speakers are positioned on the stage. A large green speech bubble originates from the top right of the image and points towards the speaker. Inside the bubble, the text 'Проверяем
экспертность' is written in white.

Проверяем
экспертность

НЕКОТОРЫЕ КЛИЕНТЫ



SONY

oxagile

KLICKA-TECH
GLOBAL IOT SOLUTIONS

WiserCat

intel.



СБЕР

БЕЛ
ВЭБ

twelvedevs



BOSCH

WARGAMING.NET

ЕВРОСЕТЬ

currency.com

IdeaBank

ENGINERASOFT

SUKHOI

life:)



altabel

Akveo

Мегаплан

HORIZONT

Aibaray

ArcelorMittal

POLIMASTER

ЮрСпектр

Корпорация М8

ВТБ

Rostelecom

Avito

на связи

THISWELL

SYSTECH

Проекты 2025 года

интервью много, но они разные

- разработка УТП для продуктов ЭДО,
- оценка функционала финтех-продукта,
- поиск ниши для нового AI агента в сфере RegTech,
- подбор продуктового директора для банковского продукта,
- аудит продаж и процессов аутсорсинговой компании,
- проверка рынка e-сом для иммерсивных сайтов,
- обучение команды продаж ERP-систем,
- создание бизнес-клуба клиентов продуктовой компании.

Где я обычно проверяю экспертность информантов



- оценка проекта, поиск проблем на этапе Discovery,
- аудит процессов и готовности продукта,
- внутренний и внешний custdev,
- валидация отзывов, оценка функционала продукта,
- оценка специалистов в командах проекта,
- собеседования специалистов с уникальной экспертизой,
- отбор спикеров для конференций и курсов Skademy

«Я верю
в честность клиентов,
но не доверяю
их компетентности»

Джеральд Вайнберг



ПРИЧИНЫ МНИМОЙ ЭКСПЕРТНОСТИ

ПРИЧИНЫ МНИМОЙ ЭКСПЕРТНОСТИ И ИСКАЖЕНИЙ ИНФОРМАЦИИ

1. Преднамеренное искажение, обман.
2. Подмена опыта мнением.
3. Замалчивание в культуре «мы сделаем!»
4. Вежливое молчание.
5. Когнитивные искажения и ошибки памяти.
6. Менсплейнинг и бровада.
7. Неточная инструкция.

ПРИЧИНЫ МНИМОЙ ЭКСПЕРТНОСТИ И ИСКАЖЕНИЙ ИНФОРМАЦИИ

1. Преднамеренное искажение, обман.
2. Подмена опыта мнением.
3. Замалчивание в культуре «мы сделаем!»
4. Вежливое молчание.
5. Когнитивные искажения и ошибки памяти.
6. Статистика.
7. Менсплейнинг и бровада.
8. Неточная инструкция.

Причина мнимой
экспертности #1

**ПРЕДНАМЕРЕННОЕ
ИСКАЖЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ**



1 раз в 10 минут

столько в течение разговора врет большинство людей

Мужчины врут в переговорах в среднем в 2 раза чаще, чем женщины.

- если добавить в переговоры соревнование, женщины начинают врать так же часто, как мужчины
- если добавить эмпатию, обман мужчин резко снижается

Thompson L. Research: Simple Prompts Can Get Women to Negotiate More Like Men, and Vice Versa //
Harvard Business Review. – September 17, 2018.



в 5 раз чаще

люди врут в e-mail переписке по сравнению
с разговором лицом к лицу



4 ВИДА ЛЖИ, КОТОРЫЕ НЕ ИДЕНТИФИЦИРУЕТ ПОЛИГРАФ

4 ВИДА ЛЖИ

1. Целевой покупатель: «Конечно, я куплю».
2. Разработчик продукта: «Релиз будет готов через 6 месяцев».
3. Продавец: «Конечно, я могу это продать».
4. ТОП-менеджер: «Мы открыты ко всему».

Сложнее всего выявить
«квантовую ложь» –
респондент сам в нее верит

Причина мнимой экспертности #2

ПОДМЕНА ОПЫТА МНЕНИЕМ

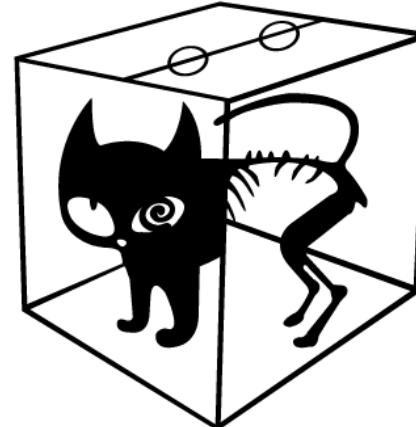
Респонденты

– имеют мнение по любому вопросу

– не имеют мнения по большинству вопросов, пока не спросишь*

* мнения Шредингера

SCHRÖDINGER'S CAT IS
A LITTLE ALIVE



Даже если квалификация эксперта не оставляет сомнений, у него может отсутствовать опыт в узких вопросах, на которые направлено интервью

«Малаяр рассказал
мне столько дельного,
что я был готов поверить
в существование
странныго, не известного
мне явления».

Ричард Фейнман



Тип мнимой экспертности #3

ПОБЕДНОЕ ЗАМАЛЧИВАНИЕ

«Нам всем велят на работе принимать менталитет «будет сделано». И в этом загвоздка. Назвать риск по имени – значит **оказаться в парадигме «не могу сделать».**

Т. ДеМарко и Т.Листер



Особенности культуры «будет сделано»

1. Не имей привычки думать о неприятностях.
2. Не поднимай проблему, если у тебя нет готового решения.
3. Не говори, что нечто является проблемой, если не можешь доказать, что это так.
4. Не будь помехой.
5. Не озвучивай проблему, если не хочешь, чтобы на тебя возложили ответственность за ее немедленное решение.

Команда проекта
может молчать
до последнего

Причина мнимой экспертности #4

ВЕЖЛИВОЕ МОЛЧАНИЕ

«Люди будут
лгать вам, если
они полагают,
что вы хотите
услышать ложь»

Роб Фитцпатрик

Роб Фитцпатрик

FOUNDER
CENTRIC



Спроси маму

Как общаться с клиентами и
подтвердить правоту своей
бизнес-идеи, если все вокруг врут?

Фрии



КАК РАСПОЗНАТЬ искажение информации

МЕТОДЫ РАСПОЗНАВАНИЯ ЛЖИ

1. Полиграф

- RIT («важно / не важно»),
- CQT («контрольный вопрос»),
- GKT («осознание вины»).

2. Невербальные методы

- Behavior Analysis Interview,
- позы и жесты,
- микромимика.

3. Вербальные методы

- SVA («подтверждение правдивости заявлений»),
- SCAN («научный анализ содержаний»).

А ТАКЖЕ в полиграф добавлены

- датчики движения,
- айтреинг (+размер зрачков),
- «Маршрутная карта» – декомпозиция темы на отдельные подтемы,
- «Однотемный многоаспектный зоновой тест»,
- принцип «Последовательных уточнений» (successive hurdles),
- двухэтапная числовая оценка (правило Сентера)

МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ ДОПРОСА

- Повышение когнитивной нагрузки (Imposing Cognitive Load)
- Постановка неожиданных вопросов (Asking Unexpected Questions)
- Стимуляции к раскрытию большого объема информации (Encouraging Interviewees to Say More)
- Стратегическое использование доказательств (Strategic Use of Evidence, SUE)
- Определение проверяемых деталей в процессе допроса (Verifiability Approach)
- Тест на скрытую осведомленность (Concealed Information Test, CIT)

ТАКЖЕ ПРИ ДОПРОСЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ

- Анализ следственных ресурсов информации (Investigative Resource Analysis)
- Лексическое разнообразие (Lexical Diversity)
- Мониторинг реальности (MP)

МЕТОД: Мониторинг реальности

1. Перцепционная информация: **сенсорный опыт, звуки** («он действительно кричал на него») или визуальные детали («я видел, как он вошел в комнату»).
2. Пространственная информация: **сведения об обстановке** («он находился в парке») или нахождение людей (объектов) («мужчина сидел слева от женщины»).
3. Эмоциональная информация: **воспоминания о чувствах** («он грустил»).
4. Познавательные операции: **мысли, рассуждения** и познавательные предпосылки сенсорных переживаний, описание выводов, сделанных участником в момент события.
5. Временная информация: дата произошедших событий и **описание их хронологии**.

МЕТОД: SVA (Оценка валидности заявлений)

Общие характеристики

1. Логическая структура
2. Неструктурированное изложение
3. Количество подробностей

Особые содержательные элементы

4. Контекстуальные вставки
5. Описание взаимодействия
6. Воспроизведение разговоров
7. Неожиданные затруднения во время происшествия
8. Необычные подробности
9. Избыточные подробности
10. Точно воспроизведенные, но неверно истолкованные подробности
11. Внешние обстоятельства, имеющие отношение к делу

12. Сообщения о психическом состоянии свидетеля
13. Объяснение психического состояния нападавшего

Содержательные элементы, отражающие особенности мотивации

14. Внесение корректировок по собственной инициативе
15. Признание обрывочности собственных воспоминаний
16. Выражение сомнений в собственных показаниях
17. Самоосуждение
18. Извинение преступника

Элементы, характеризующие совершенное преступление

19. Подробности, характеризующие совершенное преступление

МЕТОД: Когнитивное интервью (>на 63%)

1. Раппорт
2. Рассказ.
3. Рисование (составление эскиза).
4. Последующий **брифинг по итогам**, открытые вопросы.
5. Техника реверсивного рассказа.
6. Вызов.
7. Обзор.
8. Завершение.

1. Болатханова К.Р. Практика применения когнитивного интервью для работы с подозреваемым // Научный журнал. 2016. №12 (13).
2. Холевчук А. Г. Использование тактики «Когнитивного интервью» в целях получения достоверной информации о запланированных действиях допрашиваемого: современные зарубежные подходы // Инновационная наука. 2015. №11-3.

МЕТОД: Типовое интервью (Model statement)

Предлагается составить свой рассказ по образцу

У лжецов:

- меньше описание **затруднительных ситуаций**,
- **общеизвестные** детали вместо личного опыта,
- стратегии самообмана

ВИДЫ HR-ИНТЕРВЬЮ

которые помогают выявить ложь в резюме

1. Структурированное интервью
2. Поведенческое интервью
3. Ситуационное интервью



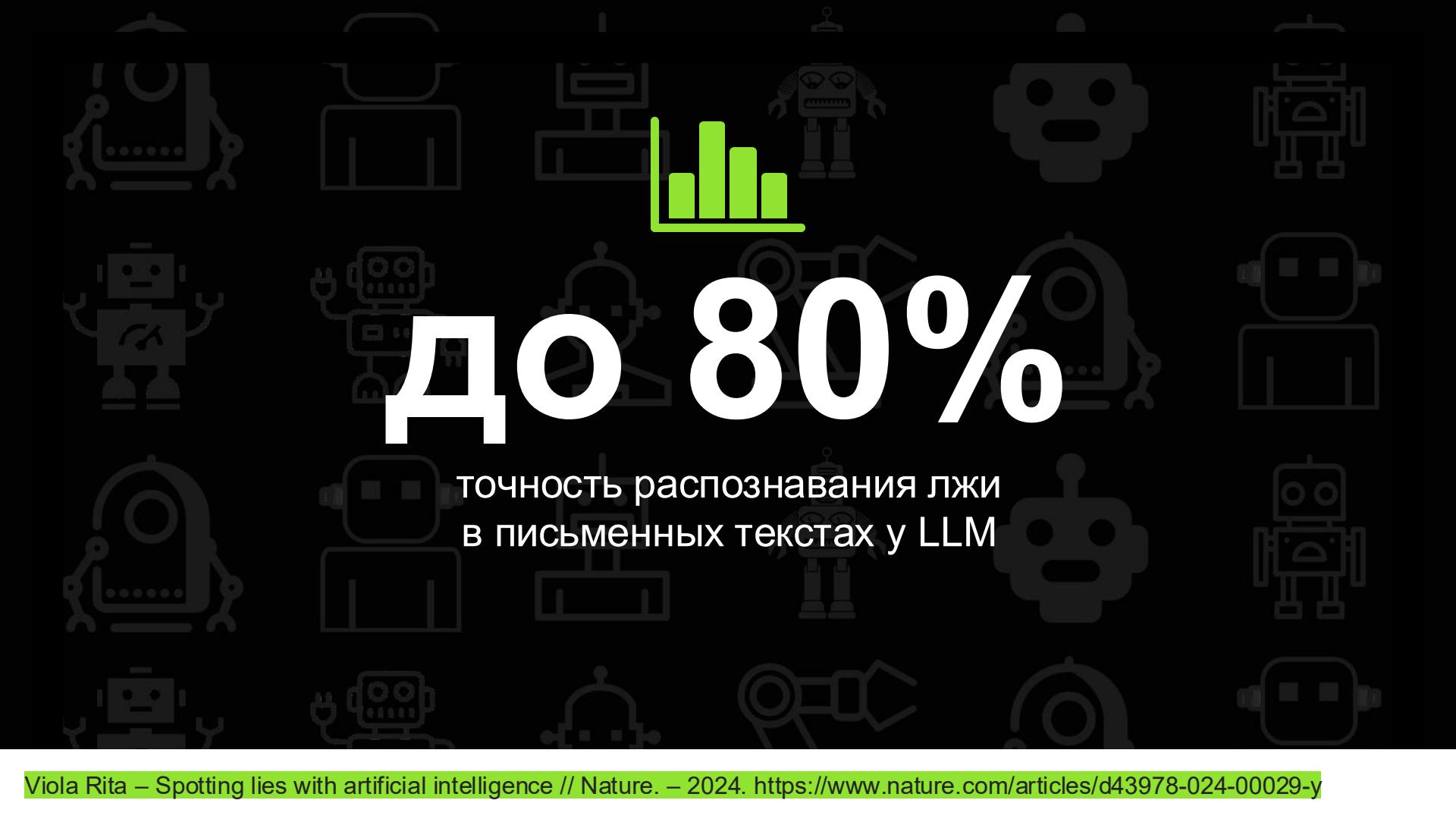
70-80%

точность лучших методик анализа лжи
с использованием полиграфа



до 72%

точность распознавания у компьютерных
паралингвистических систем



до 80%

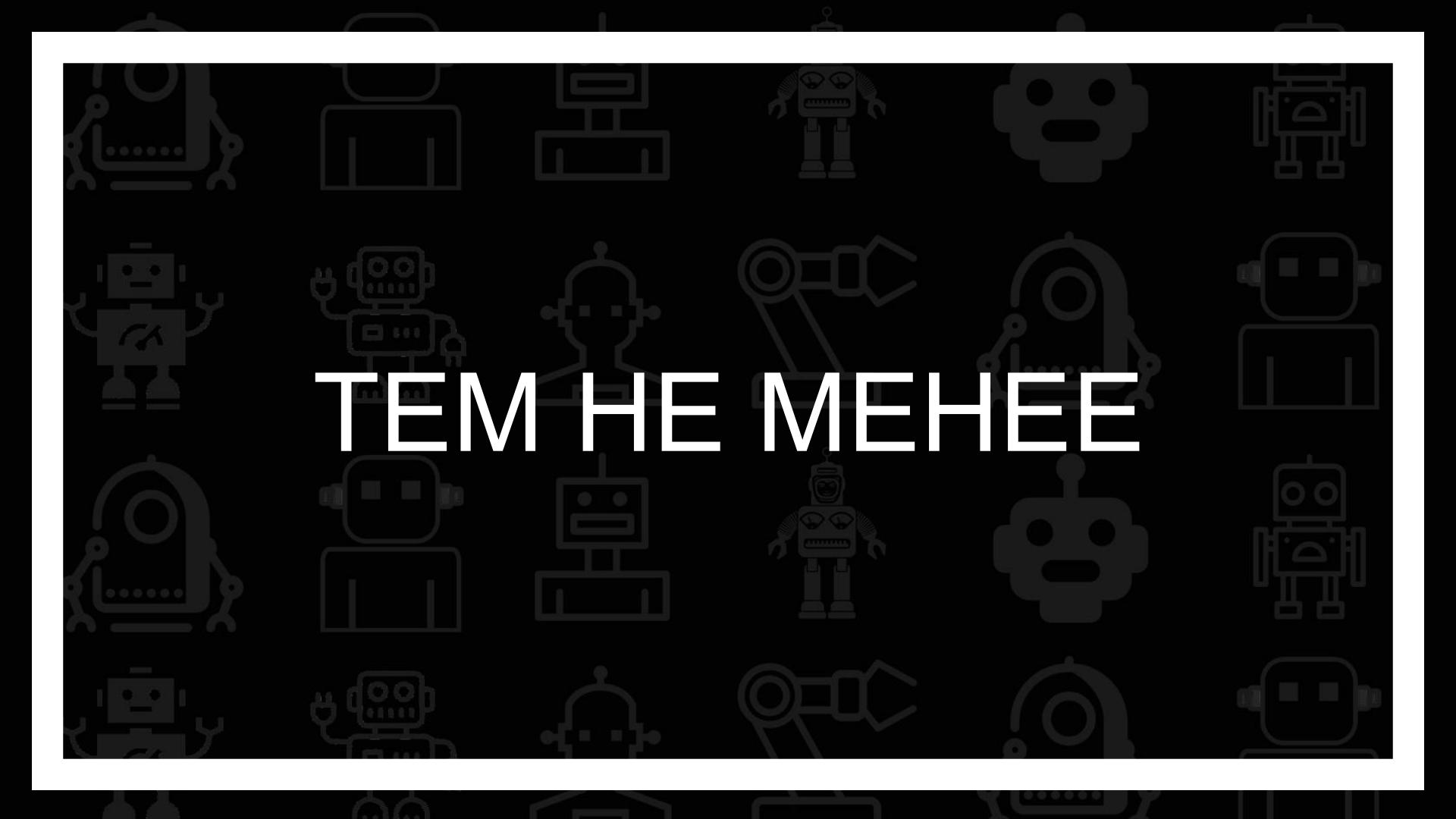
точность распознавания лжи
в письменных текстах у LLM



54%

точность, с которой люди могут выявить
обман и блеф, наблюдая за собеседником

почти как подбросить монетку



TEM HE MEHEE



ЧТО МЫ МОЖЕМ ПЕРЕНЕСТИ
В ЭКСПЕРТНЫЕ ИНТЕРВЬЮ

Заподозрить обман, если информант

- иначе реагирует физиологически
- кратко отвечает, немногословен
- медлит с ответом
- дает меньше деталей или общезвестные факты
- не дает перцептивных и пространственных подробностей
- меньше отсылок к себе, больше косвенных реплик
- злится на повторные вопросы, использует защиты
- не исправляет, если в саммари ошибка

КАЛИБРОВКА ПЕРЕД ИНТЕРВЬЮ – ОБЯЗАТЕЛЬНА

Тактика интервью, если заподозрили обман

1. Рапорт: рассказать о похожих случаях.
2. Задавать точные вопросы в негативном ключе.
3. Следить за уклонением от вопроса.
4. Не подчеркивать конфиденциальность.
5. Следить за косвенными утечками информации.

ВОПРОСЫ В НЕГАТИВНОМ КЛЮЧЕ

- Скажите, вы ведь не стажировались в McKinsey?
- Весь функционал продукта вы не видели, ведь правда?
- Я задам вам прямой вопрос: вы ведь не покупали платные подписки?
- Скажите откровенно: у вас нет опыта в таких проектах?

КАК КВАЛИФИЦИРОВАТЬ ОПЫТ

если напрямую спросить неуместно

1

- 
1. Поощрить подробный рассказ.
 2. Уточнить детали из этого рассказа.
 3. Расспросить о сценарии применения.
 4. Попросить сделать набросок, рисунок (когда уместно).

2



1. Вопросы о прошлом опыте.

2. О личной истории.

3. О связанной сенсорной информации.

4. Как формировалось намерение, как планировалось событие.

3

- 
1. Вопросы о связанных персонах.
 2. О типичных сложностях.
 3. О неудачах в прошлом опыте.
 4. Вопросы-ловушки.
 5. Намеренные ошибки.
 6. Контрольный прямой вопрос.





КАК СПРАШИВАТЬ О РИСКАХ ПРОЕКТА

когда в команде все
молчат

ВОПРОСЫ

- Представь, что твой страх иррационален и ты просто высказываешь любые, даже самые невероятные опасения.
- Представь, что у тебя в руках «хрустальный шар» и ты можешь видеть самые пессимистичные сценарии.
- При каком сценарии этот кошмар мог бы стать реальностью?
- Какие события могли бы запустить этот патологический сценарий?

Создать психологически-безопасную атмосферу и донести важность

ВОПРОСЫ

- Я должен знать, что могу положиться на тебя и твою информацию.
- Мне очень помогает в работе, когда я знаю правду. Даже если это плохие новости.
- Когда ты отстраняешь меня от того, что на самом деле происходит, я не могу использовать все возможности, чтобы помочь делу.
- Давай, ты возьмешь минутку и вернешься, когда будешь уверен(а) в своих ответах – тогда я пойму, какие у нас действительно есть варианты и мы сможем вместе найти решение.

«Когда слова
и музыка не совпадают,
они указывают на
недостающий элемент»

Джеральд Вайнберг



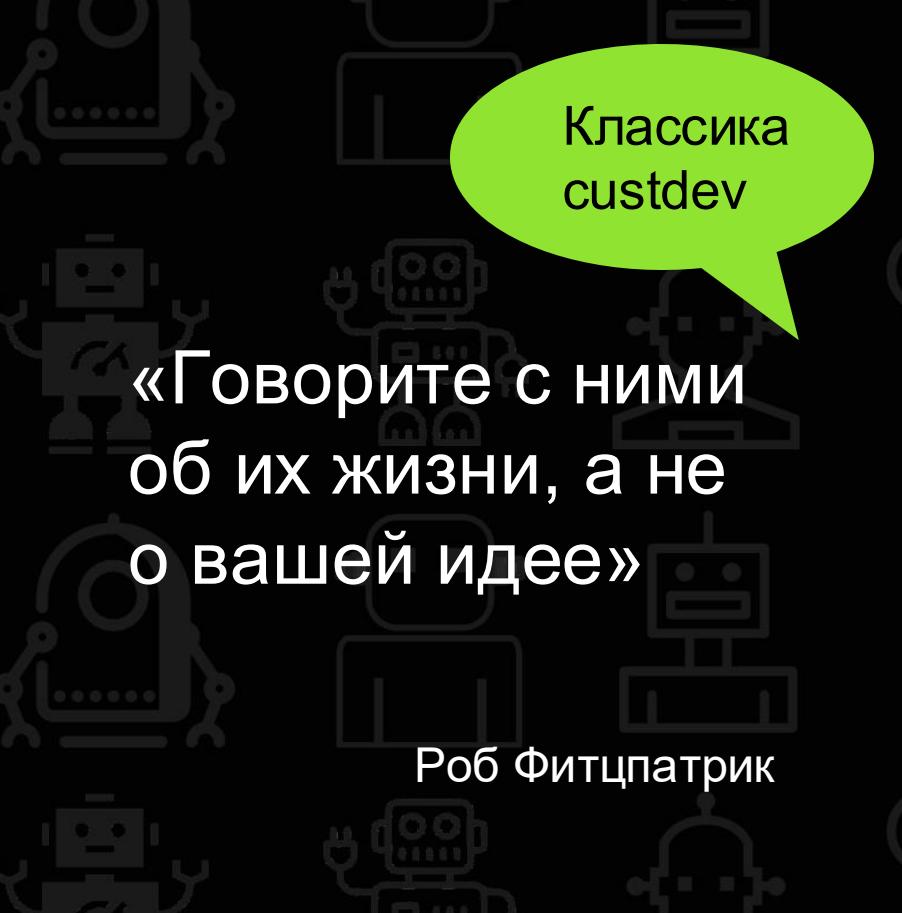
Вопросы

- Я заметила, что вы сжимаете кулаки, когда говорите о проекте.
 - Мне показалось, что вы побледнели: эта тема тревожит вас?
 - Мне кажется, я почувствовала сомнение в вашем голосе.
- Может ли мы подробнее поговорить об этом вопросе?



КАК СПРАШИВАТЬ О ПОТРЕБНОСТИ В ПРОДУКТЕ

когда клиенты просто хотят тебя
поддержать



Классика
custdev

«Говорите с ними
об их жизни, а не
о вашей идее»

Роб Фитцпатрик



Роб Фитцпатрик

FOUNDER
CENTRIC

Спроси маму

Как общаться с клиентами и
подтвердить правоту своей
бизнес-идеи, если все кругом врут?

ФРИИ

LPGENERATOR

«Если им действительно нравится идея и кажется, что она решает некую проблему в их жизни, то они задают вопросы вроде такого: «Позволяет ли ваша идея делать то-то или то-то?»

Они пытаются применить ваше решение к своей проблеме, и это хороший знак.»

Джефф Лоусон

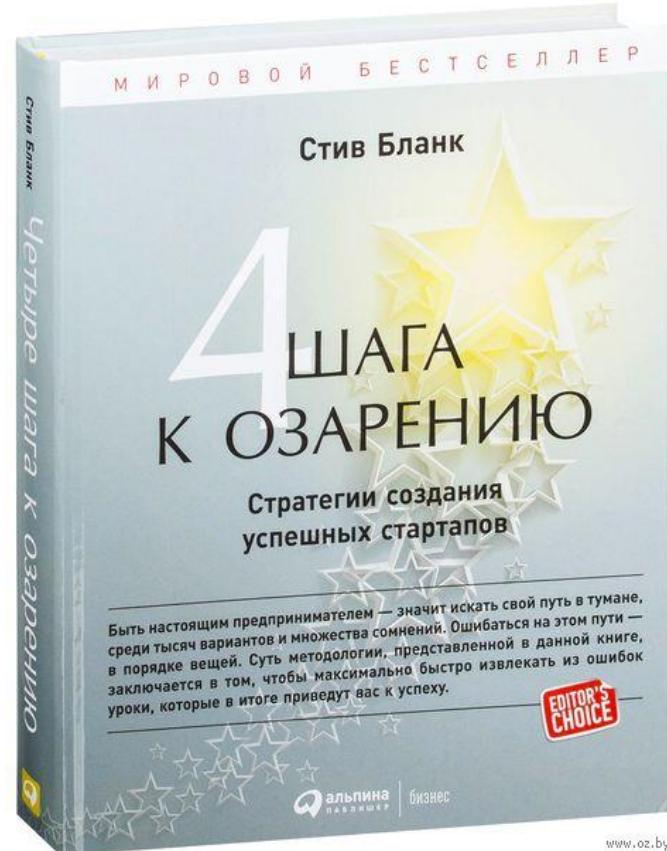


— Представьте, что я продам вам этот продукт за \$1 млн. Вы его купите?

— Стив, ты сошел с ума! **Этот продукт не стоит больше, чем \$250.000.**

Я только что получил от клиентов ответ на вопрос, сколько они готовы заплатить. Круто!

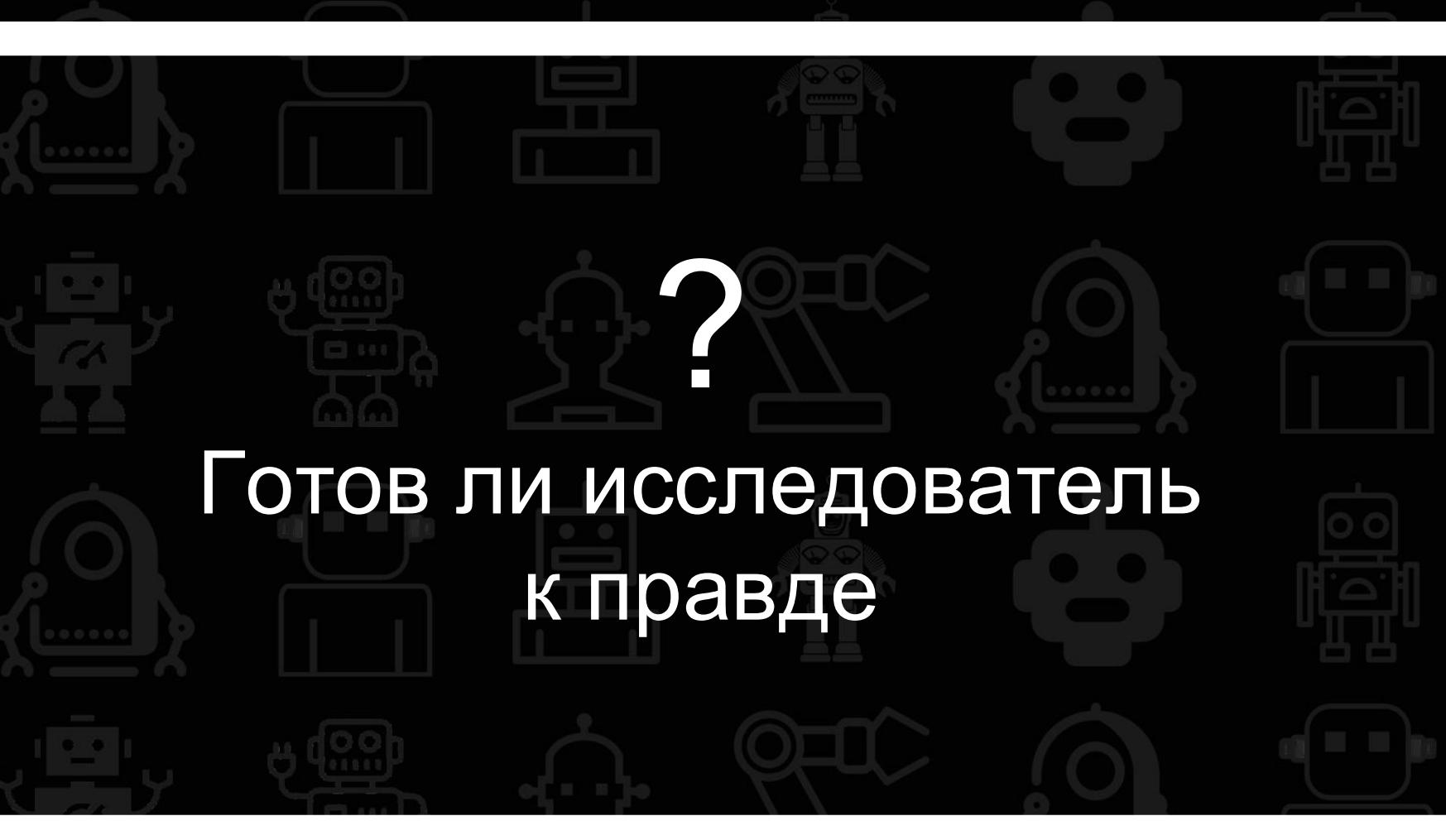
Стив Бланк





И пару слов о нас

а кто спрашивает?



Готов ли исследователь
к правде



Интервьюеры с пессимистичными установками получали

- в 4 раза чаще отказ респондентов,
- в 4,5 раз больше пропущенных ответов.

Мягков А.Ю., Журавлева И.В. Эффект ожиданий интервьюера в персональном интервью // Социологический журнал. – 2004, №3_4.

А владелец продукта
с **оптимистичной установкой**
получит только то, что хочет
услышать

Канва выбора метода

не всегда стоит спрашивать

Адаптация Окна Джохери

	Пользователь осознает	Пользователь не осознает
Мы можем наблюдать напрямую	Регистрируем Открытое поведение Открытые эмоции	Научно наблюдаем Спонтанное поведение Спонтанные эмоции
Мы не можем наблюдать напрямую	Верим на слово Знания Мнения Впечатления Оценки Самооценка Прошлый опыт Идеи, мечты Желания	Добываем скрытое Ценности Потребности и мотивы Предубеждения Будущие поступки Будущие предпочтения Неосознаваемые: – ограничения – желания, страхи

Некоторые явления могут попадать в несколько полей

Адаптация Окна Джохери для методов

	Пользователь осознает	Пользователь не осознает
Мы можем наблюдать напрямую	Регистрируем Наблюдение Анализ комментариев Контент-анализ текстов	Научно наблюдаем МРТ, ЧСС, КГ реакции Этнография Айтреинг, движения Web-аналитика
Мы не можем наблюдать напрямую	Верим на слово Опросы Интервью Фокус-группы Прямые личностные опросники Дневниковый метод	Добываем скрытое Эксперимент А/В тестирование Ассоциативный эксперимент Проективные методики Рисунки, творчество Косвенные методики

Некоторые явления могут попадать в несколько полей

Выводы

- Даже честные эксперты дают искаженную информацию
- Клиенты и сотрудники врут, чтобы не расстраивать
- Прояснить опыт эксперта помогают некоторые техники допросов и собеседований
- Установка интервьюера существенно влияет на ответ
- Не все ответы стоит получать через интервью

Спасибо!

мне можно написать
 @tamara_cool

