



«Мы умеем
слышать заказчиков
и находить с каждым из них
общий язык»

Юрий Петров



БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

АЛЬМАНАХ

№1 / 2025



Елена
Яхонтова



Дмитрий
Сёмин



Марина
Долополова



Александр
Соломатин



Генрих
Юстус



Галина
Беловодченко



Глеб
Смирнов



Ксения
Ибраимова



Анна
Кунаева



Татьяна
Баранова



Ольга
Сереева



Сергей
Семёнов



Анастасия
Тахтарова



Михаил
Молоканов



Елена
Лавринович

ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Объединенная редакция



Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Гл. редактор
ИД «Управление персоналом»
Гончаров А. Н.

Электронное приложение к журналу «Управление персоналом»

Учредитель: ООО «Журнал
«Управление персоналом».
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати,
телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Издательство не несет
ответственности за ущерб,
нанесенный в результате
использования, неиспользования
или ненадлежащего
использования информации,
содержащейся в настоящем
издании.

Перепечатка материалов (полная
или частичная) допускается только
с письменного разрешения
редакции.

Издатель: ООО «Топ-Персонал»
с 2011 г.

Подписано в печать 10.06.2025.
Формат 60х90 1/8.

Главный редактор:
Гончаров Александр
Компьютерная вёрстка:
Дегнер Оксана
Корректоры:
Кочетков Павел, Сагун Ольга

Иллюстрации созданы ИИ:
fusionbrain.ai

© Альманах «Бизнес-тренеры
говорят», 2025.

Издательский дом



представляет ведущие деловые журналы

Подписные индексы:
По объединённому каталогу ГК РФ
Журнал издаётся при участии Историко-архивного
института Российского государственного
гуманитарного университета и Всероссийского
научно-исследовательского института
документоведения и архивного дела Росархива

СОДЕРЖАНИЕ

ЛИДЕРСТВО

Цифровой мир: угроза лидерству или новые
возможности 4
Елена Яхонтова

СИСТЕМА

«Системный подход в бизнесе и личной жизни» 22
Дмитрий Сёмин

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Как развивать производственный персонал: правила
эффективного обучения рабочих 36
Марина Долгополова

Микрообучение: малыми шагами к стратегическим
целям 52
Александр Соломатин

СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ

Откровения бизнес-тренера: «За кулисами
профессии» 66
Генрих Юстус

ПРОДАЖИ

Почему компании теряют клиентов до сделки: менеджеры,
которые не умеют продавать 76
Галина Беловодченко

Сейлз — это инстинкт охотника 84
Глеб Смирнов

Приглашаем директоров компаний
поделиться опытом управления:
7447273@bk.ru
Издательство не несет
ответственности за содержание
рекламных объявлений.

Издательство не всегда разделяет
мнения и взгляды авторов.
Рукописи не рецензируются
и не возвращаются.

ПРОТОКОЛ & ЭТИКЕТ

Современные аспекты дипломатической переписки:
от традиций к цифровой эре **86**
Ксения Ибрагимова

Правила и особенности дипломатической переписки
в 2025 году **100**
Анна Кунаева

Управляемое впечатление: зачем современному бизнесу
правила делового этикета **106**
Татьяна Баранова

Я пришёл к тебе с приветом! Категорически
приветствую! **124**
Ольга Сергеева

ПЕРЕГОВОРЫ

Сложные переговоры: трудные оппоненты,
множественные интересы и стратегии успеха **138**
Сергей Семёнов

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Новая эффективность ищите деньги организации
в голове у сотрудников **158**
Анастасия Тахтарова

КОНСИЛЬЕРЫ

HR-директор как консье́ри **168**
Михаил Молоканов

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Почему стратегическое планирование «всё» и что делать
далее **176**
Глеб Смирнов

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Тактика и инструменты управления конфликтными
ситуациями в тренинговых группах **194**
Лавринович Е.В., Лавринович А.Н.

Первый номер Альманаха  дарит всем подписчикам

и **бесплатно** выкладывает на сайте **www.top-personal.ru**.

В номере интересные статьи практической направленности.

Приглашаем тренеров в выпуск Альманаха в 2026 г.

Ждём ваши статьи на почту **7447273@bk.ru**

Александр Гончаров,
главный редактор



Елена Яхонтова



Цифровой мир: угроза лидерству или НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Мы уже живем в цифровом мире, в котором во всех сферах жизни цифровые технологии играют важную роль, а социальные роли и взаимоотношения меняются. Серьезным образом они затрагивают и лидерство.

Елена Яхонтова,
сертифицированный
тренер, консультант,
коуч, доктор
социологических наук,
профессор РАНХиГС

**Лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса 2025**

Лидерство — это социальный феномен, предназначенный для объединения людей и противодействия энтропии в человеческих отношениях. Лидерство можно определить как процесс влияния на групповую активность, при которой лидер добивается добровольного уча-

ствия людей в деятельности по достижению общей цели. Под лидерством также понимают добровольные отношения, которые складываются между лидером и его последователями. Эти отношения основаны на взаимных доверии, понимании и уважении. Лидерства не бывает без лидера так же, как и без последователей. Лидер — это

поддерживают друг друга.

Дефицит лидерства во многом служит причиной фиаско проектов преобразований, а по статистике порядка 70% проектов заканчиваются неудачей. Значение лидерства в современной нестабильной и сложной среде возрастает. Однако цифровая среда создает ряд угроз для традиционного лидерства.

**ЦИФРОВАЯ СРЕДА СОЗДАЕТ РЯД УГРОЗ
ДЛЯ ТРАДИЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА**

визионер, который объединяет единомышленников вокруг видения будущего, вдохновляет, направляет и поддерживает усилия своих людей. Последователи добровольно берут на себя ответственность за выполнение той или иной задачи, проявляют при этом смекалку, помогают и

Основная угроза состоит в том, что в цифровом мире практически все коммуникации переходят в виртуально пространство, что, с одной стороны, усиливает одиночество человека и ослабление его готовности к социальному взаимодействию, с другой, падению эффективности

привычных для лидера методов работы с потенциальными последователями.

Так, согласно исследованиям DataReportal** и We Are Social, молодые люди в возрасте от 16–24 лет проводят в интернете по 6–8 часов в день, включая использование смартфонов, компьютеров и других устройств. 88% молодежи только на соци-

проводят в виртуальном пространстве по 6–8 часов в день.

При этом за последние пять лет средние показатели времени, проводимом в виртуальном пространстве, увеличились на 20–30%. Порядка 15–20% молодежи страдают цифровой зависимостью. В целом, виртуальное пространство способствует снижению физической активности

**ДОЛГОЕ НАХОЖДЕНИЕ В ВИРТУАЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ
НИВЕЛИРУЕТ КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ И УБИВАЕТ МОТИВАЦИЮ
К ЖИВОМУ ОБЩЕНИЮ**

альные сети и короткий контент ежедневно тратят по 2–3 часа, на развлечения — еще 2–3 часа. А геймеры играют по 10–15 часов в неделю. Студенты проводят за компьютером от 3 до 5 часов ежедневно, молодые специалисты на удаленной работе

людей и живого общения. А традиционно лидерство основано именно на непосредственном общении лидера с последователями, последователями между собой, их командной работе. Эффективное лидерство требует развитых навыков общения. Ли-

дер должен как минимум уметь четко и ясно донести свои идеи, выслушать мнение команды и обеспечить обратную связь. Долгое нахождение в виртуальном пространстве нивелирует коммуникативные навыки и убивает мотивацию к живому общению. Тем самым виртуальное пространство ограничивает возможности лидерства.

Во многом угроза лидерству исходит от искусственного интеллекта. В цифровом мире живое общение нередко подменяется цифровым, основанным на алгоритмах, осуществляемых чат-ботами или нейро-сотрудниками. Им делегируют не только рутину, ответы на вопросы, но и ряд управленческих и лидерских функций, таких как планирование и даже оказание эмоциональной поддержки людям. Например, автоматизация обратной связи

ведет к ослаблению потребности в личном доверительном разговоре между лидером и его сотрудниками.

Цифровые сервисы и социальные сети являются отличными инструментами для решения многих проблем, включая социальных. Но они нередко создают иллюзию вовлеченности человека в тот или иной процесс, предлагая пользователю поверхностное взаимодействие вместо глубокого, которое свойственно истинному лидерству. Как результат — можно ожидать деградацию эмоционального интеллекта людей, который все чаще будет проявляться в отсутствии эмпатии, способности к невербальной коммуникации и управления конфликтными ситуациями. Удаленная работа и общение через цифровых посредников также препятствует созданию коллективов, разоб-

щают сотрудников. Так, многие компании сталкиваются со сложными проблемами организации работы мультидисциплинарных команд.

Тотальный переход в виртуальное пространство несет в себе угрозу дегуманизации бизнес-процессов и потерю эмоциональной связи между со-

обходимая компаниям для успеха процессов цифровой трансформации, при определенных условиях может вытеснить общечеловеческие ценности, такие как приватность, дружба, личные интересы и пр. При доминанте цифровой культуры и цифровизации процессов руководителю будет крайне сложно выполнять

**АВТОМАТИЗАЦИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ВЕДЕТ К ОСЛАБЛЕНИЮ
ПОТРЕБНОСТИ В ЛИЧНОМ ДОВЕРИТЕЛЬНОМ РАЗГОВОРЕ
МЕЖДУ ЛИДЕРОМ И ЕГО СОТРУДНИКАМИ**

трудниками. Так, автоматизация HR-процессов (отбор кандидатов, адаптация новичков, оценка результативности, управление проектными командами, обучение и др.), основанное на алгоритмах носит обезличенный характер, невольно разъединяет людей. Цифровая культура, не-

роль вдохновителя и мотиватора, поскольку исчезнут или будут частично заблокированы каналы, по которым он может формировать эмоциональную вовлеченность и взаимное доверие между собой и своими сотрудниками. Цифровые сервисы оставляют руководителям в

основном роль менеджеров процессов, и то не всем. Благодаря цифровым трансформациям многие менеджеры линейного и среднего звеньев вообще могут потерять свою работу, поскольку практически все и функции берет на себя цифровой помощ-

лидеры довольно успешно адаптировались к цифровому миру, успешно сохраняют площадки и процедуры живого общения со своими сотрудниками и потенциальными последователями, поддерживают культ гуманизма и общечеловеческих ценностей.

**УДАЛЕННАЯ РАБОТА И ОБЩЕНИЕ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ
ТАКЖЕ ПРЕПЯТСТВУЕТ СОЗДАНИЮ КОЛЛЕКТИВОВ,
РАЗОБЩАЮТ СОТРУДНИКОВ**

ник. Таким образом, делегируя многие управленческие функции искусственному интеллекту, есть риск потери смыслов. Цифровой мир исподволь обесценивает лидера как генератора и проводника идей.

Тем не менее, несмотря на эти очевидные угрозы, ждать заката лидерства как социального феномена не стоит. Многие

Мало того, они активно используют искусственный интеллект для развития своего лидерства и реализации различных проектов.

Лидеры через цифровые сервисы предлагают различные программы для вовлечения людей, прежде всего молодежи в те или иные социальные проекты. Так, китайское мобильное приложение Alipay, которое являет-

ся частью экосистемы Alibaba, использует искусственный интеллект для геймификации экологических действий: пользователи получают виртуальные «энергетические шары» за ходьбу, отказ от пластика и другие «низкоуглеродные действия». Шведское приложение Spotify «Climate Action Playlists» в партнерстве с «One Tree Planted» на основе анализа музыкальных предпочтений пользователям предлагаются соответствующие плейлисты, а за прослушивание — ссылки на проекты по посадке деревьев.

Другие мобильные приложения способствуют поддержанию мотивации к обучению и развитию своих пользователей. Так, китайская «EduTok» использует алгоритмы TikTok для анализа интересов пользователей и потом предлагает им наиболее

подходящий образовательный контент, направляя молодежь с развлекательного контента на образовательный. Так, к примеру, челленджи с хештегами #LearnOnTikTok собрали более 1 млрд просмотров.

Немецкая компания Siemens посредством своей цифровой платформы «Generation21» вовлекает студентов технических вузов в свои проекты по устойчивому развитию, при этом лучшие идеи компания внедряет в свои продукты для зеленой энергетики, а авторам-студентам предоставляет менторство своих инженеров.

Итак, цифровой мир создает не только угрозы, но и возможности для эффективного лидерства. Люди и в цифровом мире остаются социальными существами, которые нуждаются в принадлежности к той или иной

общности, взаимодействия с единомышленниками и близкими по духу людьми. Людям нравится получать одобрение со стороны окружающих за свои усилия и успехи. Успешные лидеры используют искусственный интеллект как инструмент для формирования и развития игрового, социально значимого и персонифицированного опыта своих потенциальных последователей. Они поняли, что цифровые сервисы способны многократно усилить социальное взаимодействие, создать синергетический эффект, приблизить лидера к его целевой аудитории.

Все успешные лидеры также не отказались от живого общения со своими сотрудниками, наоборот, они используют цифровых помощников для рутины, чтобы освободить время

для межличностного общения со своими людьми, командами. Эффективные лидеры в цифровом мире своим личным примером демонстрируют адекватное отношение к цифровым технологиям, поддерживают баланс между цифровыми гаджетами и живым взаимодействием. Они инициируют увеличение бюджетов на развитие мягких компетенций своих сотрудников и укрепление командного климата в коллективах.

Цифровой мир меняет условия лидерства и сворачивает пространство для тех, кто его не понимает и не принимает.

Время каких лидеров стремительно уходит в прошлое?

В цифровой мир плохо адаптируются лидеры со слабыми цифровыми навыками, слабой

способностью к обучению. Еще сравнительно недавно эти лидеры были вполне успешны в проведении преобразований на основе своей интуиции и имели дело преимущественно с эконо-

слабуют, им на смену приходят технологии, данные и сетевые эффекты. А наиболее эффективными инструментами влияния на людей становятся цифровые платформы, блокчейн и искус-

**ДЕЛЕГИРУЯ МНОГИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ
ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ, ЕСТЬ РИСК ПОТЕРИ СМЫСЛОВ.
ЦИФРОВОЙ МИР ИСПОДВОЛЬ ОБЕСЦЕНИВАЕТ ЛИДЕРА
КАК ГЕНЕРАТОРА И ПРОВОДНИКА ИДЕЙ**

мическими кризисами, опираясь на возможности иерархии, своей власти и материальных ресурсов. Они привыкли действовать в этической парадигме «цель оправдывает средства». Теперь скорость перемен сократилась с десятилетий до месяцев и недель, а к традиционным кризисам добавились киберугрозы и инфодемии. Традиционные источники влияния для лидеров

ственный интеллект. Одновременно усиливается социальный запрос на этичность поведения лидеров и их человекоцентричность.

Как сохранить и усилить лидерство в цифровом мире?

Обучаемость — качество, которое позволяет лидеру быстро осваивать новые цифровые ин-

струменты и сервисы, успешно использовать их для укрепления своего лидерства. Цифровая компетентность необходима всем, но лидерам она нужна более других. Она позволяет искать новых сторонников в цифровом мире, использовать цифровые

ботать с данными, использовать big data для принятия решений. В наши дни защита данных и инфраструктуры стала одной из приоритетных проблем, требующих лидерского решения. В этой связи кибербезопасность становится частью стратегии

**ЦИФРОВЫЕ СЕРВИСЫ СПОСОБНЫ МНОГОКРАТНО УСИЛИТЬ
СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, СОЗДАТЬ СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ
ЭФФЕКТ, ПРИБЛИЗИТЬ ЛИДЕРА К ЕГО ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ**

сервисы для объединения сторонников и мобилизации их на общие цели. Раньше лидеры могли делегировать технические вопросы специалистам, теперь же им нужно участвовать в принятии решений на основе цифровых инструментов, а для этого надо владеть базовыми цифровыми технологиями и ра-

лидерства.

Мир меняется стремительно, поэтому лидерство сохраняют те, кто умеет принимать решения в условиях неопределенности и проводить необходимые изменения быстрее конкурентов. В новом мире лидерство сохраняют не те, кто по привычке опирается на сотрудников «под боком»,

а те лидеры, которые опираются на людей, имеющих необходимые компетенции. При этом не важно, где эти люди находятся. Цифровые инструменты позволяют лидерам выявлять таких людей повсюду, вовлекать их в свои проекты и объединять в мультидисциплинарные удаленные или гибридные команды. Правда, для этого у лидера должен быть свой цифровой бренд посредством активного присутствия в цифровом пространстве для своего продвижения, укрепления влияния на целевые аудитории и доверия.

Успех скорее будет сопутствовать лидерам, которые уделяют внимание этическим аспектам цифрового взаимодействия, таким как приватность данных, дискриминация алгоритмов, этичному хакингу. Больше внимания успешные лидеры уделя-

ют также управлению репутацией в цифровой среде, которая в считанные часы может нанести урон личной и организационной репутации. От лидеров в настоящих условиях требуется способность оперативно и конструктивно реагировать на фейковые новости и скандалы в социальных сетях.

Таким образом, *цифровой мир расширяет возможности лидерства для тех, кто сочетает в себе способности стратега и цифрового технолога с человекоцентричностью, гибкостью и новаторством.*

Есть ряд индикаторов, по которым можно определить лидера, который программирует свой успех в цифровом мире:

- продвигает ценности инноваций, непрерывного развития, человекоцентричность, поддерживает цифровую культуру;

- внедряет и успешно использует гибкие технологии управления (Agile, Scrum) для мотивации команды и сокращения времени выхода на рынок;
- активно использует цифровые инструменты для взаимодействия команд, развития доверия и удовлетворенности сотрудников (например, Holst, Miro, Zoom, MTS-link, Interacty, Typeform, Google Workspace);
- проводит цифровые трансформации для автоматизации процессов и улучшения взаимодействия между командами;
- создает «культуру данных» и использует аналитические платформы (например, Tableau, Power BI) и инструменты для принятия решения;
- проявляет заботу о киберустойчивости организации, внедряет передовые инструменты (например, Zero Trust

Architecture), инвестирует в обучение сотрудников и развивает этический хакинг;

- создает или активно участвует в инновационных экосистемах — хакатонах, открытых инновациях, акселераторах стартапов для генерации и продвижения своих идей, привлечения внешних идей, инвестирует в развитие своих сотрудников;
- поддерживает цифровую открытость, формирует свой экспертный авторитет в социальных сетях, демонстрирует четкую позицию по этическим вопросам, следит за ростом числа своих подписчиков.

Примерами успешных лидеров в цифровом мире, которые не только адаптировались к нему, но и определили траектории его развития, являются Сатиа Наделла, благодаря которому ком-

пания Microsoft стала лидером облачных технологий (Azure), сформирована культура мышления роста («growth mindset»); Эрик Юань, который создал удобную цифровую платформу Zoom, чем спас от банкротства

Жуйминь, который создал самую быстро растущую социальную сеть TikTok и другие. Среди российских лидеров стоит отметить Евгения Касперского, который создал самый узнаваемый в мире антивирусный продукт; Ар-

**ЦИФРОВОЙ МИР СОЗДАЕТ НЕ ТОЛЬКО УГРОЗЫ,
НО И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА**

многие компании во всем мире во время пандемии, обеспечил быстрое масштабирование инфраструктуры под нагрузку (только в 2020 году число пользователей увеличилось с 10 млн до 300 млн); сооснователь компании Canva Эннио Мортесани, под управлением которого платформа с передовыми методами и инструментами трансформировала рынок дизайна, сделав его доступным для всех; Чжан

кадия Воложа, который сформировал самую крупную в России IT-экосистему Яндекс (поиск, такси, доставка, медиа); Германа Грефа, который трансформировал традиционный Сбербанк в технологический холдинг с фокусом на искусственный интеллект и экосистемы; Татьяну Бакальчук, создавшую крупнейший в России маркетплейс Wildberries с оборотом в сотни миллиардов рублей и др.

Масштабный успех лидерства в цифровом мире непосредственно связан с пассионарностью лидера. Лев Гумилев под пассионарностью понимал сверхэнергию, исходящую от лидера, которая привлекает к нему большое число последователей и позволяет проводить серьезные преобразования. Лидер-пассионарий в условиях со-

Если ранее пассионарии формировали свой бренд и укрепляли свою харизму на ограниченных публичных мероприятиях и через посредничество СМИ, то в цифровом мире они формируют и укрепляют свою цифровую харизму в прямом диалоге с целевой аудиторией через социальные сети (например, Илон Маск в Twitter, Марк Цукерберг

**ЦИФРОВОЙ МИР МЕНЯЕТ УСЛОВИЯ ЛИДЕРСТВА
И СВОРАЧИВАЕТ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ТЕХ,
КТО ЕГО НЕ ПОНИМАЕТ И НЕ ПРИНИМАЕТ**

временных вызовов способен вдохновлять и действовать вопреки угрозам, создавать новые тренды, используя при этом, в том числе, и цифровые инструменты. Цифровой мир определяет новые масштабы влияния пассионарного лидера.

в Метавселенной).

Несмотря на цифровизацию, современные пассионарные лидеры являются активными сторонниками гуманизации всех сфер общественной жизни. Это проявляется в экологических проектах, социальной от-

ветственности, заботе о благополучии своего персонала и жителей территорий, на которых работают организации.

Еще недавно пассионарные лидеры проводили свои преоб-

калась национальными интересами (Юрий Гагарин как символ СССР, Стив Джобс и Apple — США), то в цифровом мире пассионарные лидеры, даже работая над локальными задачами,

**ЛИДЕРСТВО СОХРАНЯТ ТЕ, КТО УМЕЕТ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ПРОВОДИТЬ НЕОБХОДИМЫЕ
ИЗМЕНЕНИЯ БЫСТРЕЕ КОНКУРЕНТОВ**

разования годами (например, Генри Форд или Сергей Королев), то сейчас им приходится экспериментировать в режиме реального времени. Так, Илон Маск (Tesla/SpaceX) тестирует идеи колонизации Марса и нейроинтерфейсов и обретает многомиллионную армию сторонников, несмотря на наличие скептиков.

В недалеком прошлом пассионарность лидерства замы-

способствуют решению глобальных проблем. Например, Павел Дуров и его команда (Telegram) создают инструменты для защиты приватности в условиях цензуры.

Как уже отмечалось, современному лидерству приходится постоянно иметь дело с разнообразными кризисными ситуациями (инфляция, санкции, кибератаки, демографическая яма и пр.), при этом пассио-

нарные лидеры демонстрируют жизнестойкость и социальную устойчивость своих человеческих ресурсов (например, Дмитрий Рогозин, член Совета Федерации, руководитель экспериментального подразделения ВДВ РФ).

И главное — у всех пассионарных лидеров есть мечта, манкая цель для них и их последователей, ради которой они идут на риски. Так, Илон Маск рискует своим капиталом и репутацией ради межпланетных миссий и электромобилей, а электромобилями ради возврата к общечеловеческим ценностям. Чжан Жуйминь перевернул медиаиндустрию алгоритмами TikTok, игнорируя культурные барьеры, которые многими воспринимаются как труднопреодолимые.

Грета Тунберг использует социальные сети для глобального экологического движения, при этом ломает стереотипы о возрасте и влиянии.

В заключение отмечу, что успешный человек в современном мире не может быть одиночкой. Достижение цели зависит не только от мотивации и профессионализма, но также от социальных сетей и открытости цифровому миру. В этом цифровом мире каждый лидер может найти армию своих последователей для реализации самых смелых планов. Поддержание своей пассионарности, по сути, гибрида человекоцентричности, амбициозности и цифровой смелости, служит залогом признания и триумфа.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 5 май 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Татьяна Човикова

О взыскании задолженности за фактическое пользование земельным участком

Чина Аржанникова

Может ли заказчик ссылаться на недостатки работ, если подписал акты приемки без замечаний. Что говорит судебная практика?

Сергей Луценко

Природа договора дарения с поправкой на изменение волеизъявления сторон

Александра Мишкина

Доверенность: кому, когда и какое право дает?

Ирина Дружнина

Межевание участков земли ИЖС — анализ споров

Константин Пкаченко

За нелегальную сдачу квартиры грозит уголовная ответственность

Роскачество: за выращивание мака, шалфея и грибов грозит тюрьма



Дмитрий Сёмин,
Руководитель «Semin Group» бизнес-тренинги.
Ведущий бизнес-тренер и консультант РФ по продажам и
командообразованию.
www.dsemin.ru

«Системный подход в бизнесе и личной жизни»

В современном мире мы часто сталкиваемся с различными системами: от нашего организма до семьи и бизнеса. Каждый из нас — часть одновременно различных систем, и понимание того, как они работают, может значительно улучшить нашу жизнь.

Я пришел к этому осознанию через свой собственный путь, получив позже подтверждение в физиологии живых систем. Начав с малого бизнеса в 90-е годы, я увидел, что простых навыков недостаточно для успеха. Нужно целостное, системное видение. Я начал обучаться и

проходить тренинги, что в итоге привело меня к созданию семьи и созданию бизнеса — тренинговой компании. Сегодня я хочу поделиться с вами тем, как системный подход может помочь вам в создании успешной команды в бизнесе и улучшению качества личной жизни.

Системный подход — это подход к анализу и принятию решений в жизни, который рассматривает субъекты и их взаимодействие, опираясь на законы систем.

Он позволяет увидеть общую картину, выявить тренды и тенденции, зависимости.

хранению. В том числе, путем защиты от всего нового, в том числе — новых членов.

✓ **Взаимосвязь:** все элементы системы действуют для достижения целей системы с поддержкой друг друга.

Как только они начинают действовать ради других целей,

**ВСЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ДЕЙСТВУЮТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ
СИСТЕМЫ С ПОДДЕРЖКОЙ ДРУГ ДРУГА**

Этот подход помогает выявить коренные причины проблем и найти более эффективные пути их решения.

Есть несколько ключевых принципов функциональных систем.

✓ **Цель системы:** ее благополучие, в физиологии — здоровье.

Отсюда вытекает следствие: система стремится к самосо-

возникает обратная связь от системы.

Важно рассматривать систему как единое целое, а не просто набор частей. Элементы системы взаимосвязаны, и изменение одного элемента может повлиять на другие. Например, в команде изменение в роли одного человека может повлиять на взаимодействие всей группы.

✓ Обратная связь.

Золотое правило саморегуляции (физиологический закон обратной связи): воздействие на систему приводит к коррек-

ков привет, таков ответ».

✓ **Исключение дополнительных степеней свободы:** каждый элемент выполняет свою функцию (роль). И не занимается

**РЕГУЛЯРНО ОБСУЖДАЙТЕ, КАК КАЖДЫЙ ИЗ ВАС ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ
В ОТНОШЕНИЯХ. ЭТО ПОМОЖЕТ ИЗБЕЖАТЬ НЕДОПОНИМАНИЯ
И КОНФЛИКТОВ**

тирующему обратному воздействию от системы в несколько раз более сильному.

То есть если элемент системы действует не ради общих целей, а ради своих, и это мешает системе, она его «ставит на место», вплоть до устранения (переродившаяся ткань, увольнение сотрудника и т.п.). И «благодарит» элемент, если он действует для системы.

Аналогично система реагирует на внешнее воздействие — «ка-

другими вопросами. Например, в организме при его развитии изначально одинаковые клетки превратились потом в клетки разных внутренних органов (печень, почки и др.), каждый из которых выполняет свою функцию в организме.

✓ **Иерархия ФС:** все системы вложены друг в друга, как матрешка. Весь мир — одна сверхбольшая система. Например, компания — индустрия — экономика — страна — земной шар и т.д.

✓ **Динамика:** Системы изменяются со временем, и важно учитывать эти изменения при принятии решений. Это значит, что стратегии и подходы должны адаптироваться к новым условиям.

Системный подход может значительно улучшить отношения с партнером, семьей и друзьями. Вот несколько шагов, которые можно предпринять:

✓ **Определите общие цели:** обсудите с партнером, что для вас обоих важно в отношениях. Это может быть благополучие семьи, поддержка друг друга в карьерных целях или совместные увлечения. Если нет общих целей — нет семьи.

Если человек привержен только к своим эго целям, он просто использует другого.

✓ **Иерархия.** При определении целей подумайте, частью

какой большей системы является ваша семья. Какие цели у надсистемы? Поможете вы ей достижением целей вашей семьи или нет?

Допустим, ваша семья — часть вашей «расширенной» семьи.

Вы решили поехать

на отдых во время ежегодной встречи вашей «большой» семьи. Они будут недовольны.

✓ **Понимание ролей:** каждый из вас может взять на себя определенные роли в отношениях. Например, один может быть более эмоциональным поддерживающим, а другой — практическим организатором. Это развивает принятие партнера, хотя он другой. Мы понимаем, что он по-своему вкладывается в достижение общих целей и за это благодарны.

✓ **Обратная связь:** регулярно обсуждайте, как каждый из вас

**ИЕРАРХИЯ ФС: ВСЕ СИСТЕМЫ ВЛОЖЕНЫ ДРУГ В ДРУГА,
КАК МАТРЕШКА. ВЕСЬ МИР — ОДНА СВЕРХБОЛЬШАЯ СИСТЕМА.
НАПРИМЕР, КОМПАНИЯ — ИНДУСТРИЯ — ЭКОНОМИКА — СТРАНА —
ЗЕМНОЙ ШАР И Т.Д.**



чувствует себя в отношениях. Это поможет избежать недопонимания и конфликтов.

Честность в ФС — это сообщение, что поведение партнера не ведет к общим согласованным целям.

✓ **Совместное время:** проводите время вместе, чтобы укрепить связь, обсудить цели, адаптировать их и свое поведение. Это могут быть совместные хобби, прогулки или просто вечерние разговоры.

Например, вы и ваш партнер хотите улучшить свои отношения.

Из системного подхода вытекает, что начинать нужно с общих целей, а не с самих отношений.

Вместо того чтобы сосредоточиться на том, что вас не устраивает, вы обсуждаете, каковы ваши общие цели. Если их нет — отношения не сложатся.

Например, вы решаете, что хотите больше проводить времени вместе чтобы поддерживать друг друга в карьере (цель). Если оба заинтересованы, сразу возникает мотивация поддерживать другого, готовность к открытости и обратной связи, отношение к партнеру улучшается. Появляется смысл, ради чего нужны отношения.

Вы проводите регулярные «встречи для обсуждения», на которых делитесь своими чувствами и прогрессом.

Такой подход помогает не только достичь целей, но и укрепить вашу связь, что в итоге приведет к более гармоничным отношениям.

Ключевые шаги создания команды в бизнесе.

✓ **Определите общую цель.** Все члены команды должны понимать, к чему они стремятся.

Это может быть выполнение конкретного проекта, достижение определенного объема продаж или запуск нового продукта. Общая цель объединяет людей и помогает им работать в одном направлении.

✓ **Подбор мотивированных участников команды.** Важно, чтобы в команде были не только единомышленники, но и разномышленники. Разные точки зрения и подходы могут привести к более креативным решениям. Главное — все члены команды должны понимать, что даст достижение общей цели лично каждому из них. Тогда они будут мотивированы достигать общую цель.

✓ **Распределение ролей.** Каждому члену команды следует определить свою роль и ответственность. Это поможет избежать путаницы и сделает

работу более организованной. Каждый должен знать, за что он отвечает и как его работа влияет на общую цель.

✓ **Выработка принципов взаимодействия.** Команда должна установить правила, по которым она будет работать. Это может включать регулярные встречи, обмен обратной связью и совместное принятие решений. Принципы взаимодействия помогут избежать конфликтов и недопонимания.

✓ **Контроль и обратная связь.** Регулярно проверяйте прогресс команды и давайте обратную связь. Это поможет выявить проблемы на ранних стадиях и скорректировать действия. Обратная связь должна быть конструктивной и направленной на улучшение.

Поясню простым языком.

Основная цель любой систе-

мы — это ее благополучие. В бизнесе это означает прибыль и устойчивость. Все члены команды должны работать на эту цель, понимая, что их усилия влияют на общее состояние бизнеса.

Также следует помнить об отсутствии лишних степеней свободы. Каждый член команды должен понимать, что его действия влияют на других. Нельзя сидеть на двух стульях и одновременно работать на разные цели, так как это приведет к конфликтам и снижению эффективности.

Обратная связь играет ключевую роль в создании эффективной команды.

Если кто-то из членов команды начинает работать не на общую цель, система даст негативную обратную связь, что может проявляться в снижении эффективности работы или возникновении конфликтов. Важно уметь при-

нимать эту обратную связь и корректировать свое поведение.

✍ **Главное** — в системах (командах) ОС дается по поводу действий коллеги для достижения общей цели. А не просто насчет того, что вам в нем или его поведении нравится или нет.

Положительная или конструктивная.

«Я рад тому, что мы сегодня быстро все решили. Шанс реализовать проект повысился (цель). Я благодарю вас!»

«Я заметил, что ты опаздываешь на встречи, и это влияет на нашу работу — мы меньше успеваем обсудить. Я расстроен, опасаюсь, что не успеем сделать проект (цель)».

Вот несколько коммуникативных принципов, как давать и принимать обратную связь:

• **Используйте «я-сообщения»:** Говорите о

своих чувствах и восприятии, а не обвиняйте другого человека. Например, вместо «Ты не слушаешь меня», можно сказать: «Я чувствую себя ненужным и расстраиваюсь, когда ты перебиваешь меня».

- **Слушайте внимательно:** Принимайте обратную связь с открытым умом. Постарайтесь понять точку зрения другого человека и задавайте уточняющие вопросы, чтобы прояснить ситуацию. Как его ОС поможет вам вместе достичь общую цель?

- **Регулярность:** сделайте обратную связь вашей ежедневной практикой. Это поможет избежать накопления недовольств и позволит вам оперативно решать возникающие проблемы, быстрее двигаться к целям.

Представьте, что ваша команда работает над запуском нового продукта. Каждый из чле-

нов команды отвечает за свою часть работы: кто-то занимается маркетингом, кто-то — разработкой, кто-то — продажами. Если один из членов команды не выполняет свои обязанности, это может привести к задержке запуска продукта и потере прибыли. Общая цель — успешный запуск продукта — мотивирует каждого члена команды делать свою часть хорошо, так как он получит личный бонус только после ее достижения;

Например, в компании, занимающейся разработкой программного обеспечения, команда столкнулась с проблемами в коммуникации. Вместо того чтобы игнорировать эти проблемы, руководитель решил провести тренинг по эффективной коммуникации в команде. В ходе тренинга команда обсуждала значимость общей цели, свои

роли, устанавливала правила взаимодействия и создавала общий план работы над проектами. В результате члены команды начали лучше понимать и принимать друг друга, что привело к повышению продуктивности.

Главное — люди поняли, что в их различии — их сила, если они могут договариваться. Ибо именно команда «разномышленников», которые идут к общей цели, видит больше вариантов ее достижения, чем команда тех, кто мыслит «одинаково». Раздражение от того, что другой — «не такой, как я» сменилось принятием и понимаем, что у него — своя функция, которая мне недоступна. Поэтому он нужен именно таким. И вместе мы делаем результат!

Также можно провести аналогию с семьей. Каждый член семьи выполняет свою роль: кто-то

заботится о домашних делах, кто-то — о финансовом обеспечении. Если один из членов семьи начинает игнорировать свои обязанности, это может привести к конфликтам и недопониманию. Общая цель — благополучие семьи — должна объединять всех.

Что еще способствует командной работе?

✓ **Поощряйте открытость и доверие.** Создайте атмосферу, в которой члены команды могут свободно выражать свои мысли и идеи, не боясь критики. Это поможет укрепить доверие и улучшить взаимодействие в команде.

✓ **Развивайте навыки.** Обеспечьте возможности для обучения и развития, будь то внутренние тренинги или внешние курсы. Чем более квалифициро-

ваны члены команды, тем лучше они смогут справляться с задачами. Введите наставничество — это сила!

✓ **Отмечайте достижения.** Не забывайте отмечать успехи команды, даже если они небольшие. Это поддерживает мотивацию и создает позитивную атмосферу. Празднование достижений, будь то завершение проекта или успешная презентация, помогает укрепить дух команды.

✓ **Регулярно пересматривайте цели и пути их достижения.** Убедитесь, что цели команды актуальны и соответствуют изменениям в бизнесе или на рынке. Гибкость и адаптивность — ключевые факторы успеха. Периодические обсуждения помогут скорректировать курс и убедиться, что все движутся в одном направлении.

✓ **Создавайте командные мероприятия.** Организуйте неформальные встречи, командные тренинги или выездные мероприятия. Это поможет укрепить связи между членами команды и улучшить их взаимодействие. Совместные занятия, такие как спортивные мероприятия или тимбилдинги, могут значительно улучшить атмосферу внутри коллектива.

✓ **Поддерживайте баланс между работой и личной жизнью.** Убедитесь, что ваша команда не перегружена. Поддержка баланса между работой и личной жизнью помогает избежать выгорания и сохраняет высокий уровень мотивации. Люди состоят не только в вашей «бизнес» системе!

Итак, сделаю резюме.

Успех команды зависит от способности ее членов договори-

ваться, работать на общую цель и соблюдать принципы взаимодействия. Каждый шаг к созданию эффективной команды — это шаг к процветанию вашего бизнеса. Понимание того, что вы часть надсистемы, помогает принимать ставить цели, которые вы с большей вероятностью реализуете. Начните с осознания своей роли в системе, а потом — роли вашей команды в надсистеме (компании).

В современном мире, где коммуникации и сотрудничество становятся ключевыми факторами успеха, важно осознавать, что мы все являемся частью систем.

Начните с малого:

✓ Выберите одну область (систему) для улучшения: это может быть ваша работа, отношения или личное развитие.

✓ Определите цели этой си-

стемы.

✓ Определите вашу роль в системе.

✓ Что вы делаете для достижения целей этой системы?

Начните каждый день действовать ради общих целей.

✓ Отслеживайте изменения: обратите внимание на то, как ваши действия влияют на ситуацию и результат.

Постепенно внедряя эти принципы в свою жизнь, вы сможете наблюдать за положительными изменениями, которые они приносят.

Помните, что каждый шаг, даже самый маленький, может привести к значительным результатам в долгосрочной перспективе.

Удачи вам на этом пути!

Беседовала

Насонова Анастасия

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве апрель 2025 года

Екатерина Лохман

ЭДО и трудовые документы — осторожно. Где проблемы?

Виктория Алфёрова

Проверки магазинов, и как суды решают споры

Ирина Чевзорова

Абсентеизм — это вид психологической игры, форма выражения протеста

Александра Мишкина

Доверенность: кому, когда и какое право дает?

Татьяна Човикова

За пределами рабочего времени

Татьяна Човикова

Долгие споры

Дарья Кольман

Успешный врач в онлайне: стратегии развития и риски

Комментарии экспертов

Марина Долгополова



Как развивать производственный персонал: правила эффективного обучения рабочих

Отсутствие инициативности, высокое сопротивление, большая отстраненность, низкая явка, минимальный уровень остаточных знаний и никаких изменений на уровне поведения по итогам — все это частые спутники обучения производственного персонала, если обучение организовано без учета специфики данной категории сотрудников. А нюансов здесь предостаточно! Давайте разбираться вместе!

Марина Долгополова,
Бизнес-тренер | HR |
Методолог | Психолог

Представьте себе какое-либо производственное предприятие, где работают сотни, тысячи, а, иногда, десятки тысяч человек.

Чтобы предприятие было эффективным, необходимо развивать и обучать свой персонал. Но есть категория сотрудников, которую обучить сложнее всего: и с точки зрения организации процесса, и с точки зрения получения нужного результата. Речь идет о сотрудниках, напрямую задействованных на производстве: рабочих, мастерах, начальниках участка, и иногда, даже ИТР. То есть всех тех, от кого буквально зависит производимый продукт. И не важно о каком именно обучении идет речь: изучении системы «5S», обучении в рамках развития кадрового резерва или обучении в области техники безопасности — организация и реализация этого процесса всегда требует учета особенностей этой аудитории.

Начнем с подбора оптимальной периодичности обучения.

Результат обучения напрямую зависит от степени развития у обучающегося навыка учиться. В HR среде принято относить к навыкам более конкретные параметры: коммуникативные навыки, навык работы с конкретным оборудованием и пр. Но обучение — это такая же система действий, которые человек приобретает через опыт и практику! Для сотрудника с хорошо развитым навыком обучаться характерно быстрое усвоение информации, длительная концентрация внимания на процессе обучения, способность быстро переключаться с одного информационного блока на другой, большая мотивация к развитию.

Навык учиться формируется точно так же, как и все другие навыки — в процессе многократной реализации действия. То

есть, чтобы у сотрудников был развит навык учиться их нужно обучать системно. В большинстве случаев разовый двухдневный тренинг, единичный 2-х часовой вебинар или 4-х часовой воркшоп будут бесполезными

длинными. Интервальность до 2-3 месяцев будет вполне достаточной для привыкания сотрудников к тому, что обучение — это норма. А поддерживающие активности между обучениями будут способствовать

**ДЛЯ СОТРУДНИКА С ХОРОШО РАЗВИТЫМ НАВЫКОМ ОБУЧАТЬСЯ
ХАРАКТЕРНО БЫСТРОЕ УСВОЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ, ДЛИТЕЛЬНАЯ
КОНЦЕНТРАЦИЯ ВНИМАНИЯ НА ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ, СПОСОБНОСТЬ
БЫСТРО ПЕРЕКЛЮЧАТЬСЯ С ОДНОГО ИНФОРМАЦИОННОГО БЛОКА
НА ДРУГОЙ, БОЛЬШАЯ МОТИВАЦИЯ К РАЗВИТИЮ**

без сформированного навыка учиться, а в некоторых случаях вызовут бурю сопротивления и негатива от участников обучения. Только систематическое обучение способно изменить ситуацию! При этом интервалы между обучающими активностями должны быть не слишком короткими и не слишком

формированию изменений на поведенческом уровне.

Выбирайте наиболее подходящие для вашего производства дни для проведения обучения: возможно вам подойдет вариант учить своих людей во время плановых остановов линии или в периоды снижения производственной нагрузки, или вам сле-

дует учитывать какие-то другие, значимые для вас параметры (погоду, планы продаж, проверки и пр.). Но в любом случае, обучение сотрудников — это постоянно и системно реализующийся процесс.

А что насчет оптимальной длительности одного обучающего мероприятия? В тренинговом мире самым распространенным форматом все еще является 2-х дневные образовательные активности. Но для производственного персонала, особенно в начале пути формирования навыка учиться, это чрезмерно много, так как непривычный формат работы (в аудитории, где нужно сидеть, слушать, фиксировать, анализировать, говорить и пр.) является стрессом для участников. Другая более очевидная причина — невозможность вычленивать сотрудников из рабочего

процесса на такой длительный срок, ввиду производственного графика и часто недоукомплектованности штата.

Уход в короткие обучения, по 1-2 часа, тоже показывает себя неэффективным с рабочим персоналом. Организация таких обучений сложна так же, как более длительных, но отведенного времени часто бывает недостаточно даже для прохождения участниками адаптационного периода: обучение заканчивается раньше, чем участники начинают осознавать, что именно происходит.

Возможно, пункт о неэффективности коротких обучения у вас вызывает диссонанс, т.к. сейчас активно развивается тренд на микрообучение, когда учебный процесс может дробиться даже на 5-10-ти минутные блоки (например, видео-курсы). Важно понимать, микрообуче-

ние — инструмент для развития управленцев, преимущественно ТОП менеджеров и ряда узких специалистов. Но для производственников это не подходит.

Для начала становления системы обучения для сотрудников производств хорошо зарекомендовала себя 4-х часовая длительность 1 обучающего блока. При таком раскладе участники успевают включиться в учебный процесс, но не успевают устать от непривычного для себя вида активности. Естественно, это не означает, что любую тему можно уместить в подобный интервал: вы можете дробить более крупную тему на 4-х часовые блоки и сделать, например, 2-х дневное обучение, но с 4-х часовой продолжительностью каждого дня. В некоторых случаях корректно и возможно увеличение 1 дня обучения до 6 и даже 8 часов,

но это должно иметь веские основания. И конечно же важно ориентироваться на, уже упомянутый здесь, навык учиться. Чем лучше ваши люди обучены учиться, тем дольше вы можете делать продолжительность обучения.

Теперь обсудим оптимальный формат обучения сотрудников производств. Если вы когда-либо пробовали обучать «синие воротнички» в онлайн формате, вы знаете, насколько это не результативно. Дистанционное обучение, онлайн вебинары, электронные курсы все это не подходит для производственного персонала. Чтобы учиться в онлайн формате нужна высокая мотивация, хорошая концентрация внимания, гибкость мышления и очень хорошо развитый навык учиться. Классический, очный формат обучения явля-

ется оптимальным для сотрудников производств (опять же, особенно в начале становления системы обучения). В отдельных случаях можно рассматривать и смешанный формат обучения, когда происходит микс онлайн и очных форм. Но это уместно только при правильной балансировке учебного материала: когда теоретическая информация, в изобилии подкрепленная яркими примерами из непосредственной работы участников, преподносится онлайн. А вот отработка, тренировка, обсуждение происходит очно.

Мы подошли к необходимости конкретизировать, когда именно стоит планировать обучение для рабочих. И здесь важно понимать, что у линейных сотрудников часть доминируют гигиенические потребности. Поэтому этот пункт будет описан с точки

зрения, как не надо делать! Не надо планировать обучение на время законных перерывов, а обед для рабочего это вообще неприкосновенность! Не надо задерживать участников после обучения: даже на 1 минуту. Не надо планировать обучение на выходные и тем более период отпуска сотрудника: даже факт того, что это время будет оплачено часто не способствует подъему заинтересованности в обучении. И еще один пункт, уже не связанный с темой гигиеничности: не надо приглашать на обучение сотрудников после ночных смен: формально вы можете получить «присутствие», но по факту это будет участник, по объективной и понятной причине, исключенный из рабочего процесса. И на снижение общей групповой динамики он тоже повлиять может.

Определившись с оптимальным временем для обучения, мы подошли к одному из самых болезненных вопросов — вопросу о явке. В разных компаниях есть разные нормы явки на обучение для производственников. Я встречала варианты от 90% (это мои лидеры) до 30% — то есть, есть компании, где явка в 30% свидетельствует о том, что все идет по плану.

На явку на обучение влияет несколько факторов:

1. Кто является источником информации о предстоящем обучении. Другими словами, откуда будущие участники узнают о том, что им нужно будет учиться и насколько этот человек для них является авторитетом. Сравните: можно разместить безликое объявление на информационном стенде; можно сделать рассылку, где инициатором бу-

дет значиться, например, отдел обучения; можно привлечь начальников смен и просить их информировать об обучении на ежедневной планерке; можно спустить информацию об предстоящем обучении сверху: с начальника производства и вниз. Вариантов масса и единственно правильного здесь нет. Все зависит от уровня авторитетности источника информации. Если отдел обучения таковым обладает (что увы, не всегда встречается на производственных предприятиях) — он может единолично заниматься информированием о планируемом обучении. Если нет — отделу обучения (или отдельному менеджеру) понадобятся единомышленники: коллеги, которые смогут помочь в проведении эффективной PR компании предстоящего обучения. Это могут быть непосредственные

руководители рабочих, опытные рабочие, руководители более высокого порядка — главное, чтобы у этих людей был авторитет в глазах рабочих и лояльное отношение к такой форме развития, как обучение. Хоро-

будет разниться. Организатор обучения обязан знать все эти нюансы!

2. Понятность информации. Обычно, приглашая участников на обучение, принято расписывать актуальность обучения, его

**ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ, ОНЛАЙН ВЕБИНАРЫ,
ЭЛЕКТРОННЫЕ КУРСЫ ВСЕ ЭТО НЕ ПОДХОДИТ
ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА**

ший вариант, если организатор обучения задействует разные способы информирования. Это связано с тем, что группы обучения чаще всего формируются из сотрудников разных участков и цехов. А это значит, что где-то авторитет непосредственного руководителя больше, где-то меньше, лояльность непосредственных руководителей и вера в эффект от обучения так же

цели/задачи, краткое описание программы, мини-презентацию тренера. В случае обучения для производственного персонала важна понятность изложения таких деталей, как: где будет проходить обучение, во сколько, до скольких, что взять с собой, будет ли этот день оплачен и т.д. Безусловно, тема, актуальность так же нужны — но здесь следует уйти от стандартных

формулировок, таких как, «совершенствование», «развитие» и так далее. Отлично, если вместо этого будут описаны конкретные, понятные и важные для рабочих результаты обучения. Например, «вы сможете снизить процент брака на 50%», или «научиться производить переналадку оборудования на 20% быстрее», или «будете зачислены в кадровый резерв и сможете претендовать на должность начальника участка в следующем году» и так далее. Ваша задача быть понятными участникам обучения!

3. Поддержка со стороны непосредственного руководителя — это мощнейший инструмент воздействия на явку. Прекрасно, если ваши руководители из числа тех, кто про развитие, про людей и про необходимость вкладываться в людей. Но такое бывает далеко не всегда.

В этом случае сначала нужно провести работу с нелояльным к обучению руководителем и только потом приглашать его людей на обучение. И здесь проблема намного глубже, чем просто явка. Нелояльный руководитель делает невозможным применение сотрудником информации, полученной на обучении в принципе. На лояльность руководителя можно влиять, привлекая его, например, к созданию программы обучения, в качестве эксперта. Тогда его сотрудники будут приглашаться не просто на какое-то обучение, а на обучение, автором которого он тоже является.

4. Наличие напоминаний: для офисных сотрудников с этой функцией прекрасно справляются специальные программы, но у рабочих даже компьютеров часто нет, ввиду ненадобности,

поэтому роль «напоминателя» должен взять на себя организатор обучения. Возьмите за правило, что сотрудник минимум 3 раза должен столкнуться с напоминанием об обучении.

5. Активная позиция самого организатора обучения: рабочие сами в большинстве случаев не будут звонить/писать и предупреждать, что не смогут присутствовать на обучении. Они не будут связываться если им что-то непонятно. Задача организатора обязательно получить обратную связь от планируемых участников обучения, о том, что им известно о факте обучения и их планах по явке. Далеко не всегда это возможно осуществить буквально: организатор (часто HR или менеджер по обучению) может находиться далеко, цеха могут занимать огромные площади, а смены ра-

ботников не стыковаться с графиком организатора. При всем при этом, задача организатора запустить взаимодействие с участниками обучения!

Какими бы эффективными не были программа, тренер и прочие составляющие обучения — без явки, то есть по факту, без самих людей — все будет бессмысленно!

Далее, затронем ошибки содержательной части: того, что происходит непосредственно на обучении. В начале любого тренинга/занятия происходит представление ведущего. Это норма, общепринятый стандарт поведения. И уже на этом этапе можно совершить ошибки, делающие невозможным дальнейшее эффективное обучение. Стандартный образ бизнес-тренера: в деловом костюме, рассказывающий о своих многочислен-

ных, однозначно заслуженных, но непонятных аудитории, регалиях, вызывает сильнейшее отторжение у сотрудников производства. Для этой аудитории важно, чтобы тренер/преподаватель был «своим». А это значит, что есть смысл делиться информацией о количестве обученных сотрудников производства, о их результатах, о своем опыте работы на производстве, о тех участках работы, где ведущий (тренер) представляет максимальную экспертизу, о сложностях, с которыми он сталкивался сам на производстве и их которых нашел выход. И все это понятным языком. Даже внешний вид тренера должен соответствовать. Например, у мужчин брюки и рубашка с джемпером будут более подходящим вариантом, чем строгий, деловой костюм и белоснежная рубаш-

ка, если, конечно, другого не требует дресс-код мероприятия или нормы безопасности (часто, обучение производственников реализуется непосредственно на рабочих площадках, где для всех обязательно ношение принятой спец. одежды и СИЗов).

Отдельная тема — настрой участников на обучающий процесс. Вероятность получить группу с заведомо сформированным мнением, что будет неинтересно/бесполезно в производственной среде крайне высока. Так же, высока вероятность получить участников, имеющих реальный негативный опыт прохождения обучений в прошлом. И то и другое крайне отрицательно влияет на динамику, атмосферу, восприятие тренера и новой информации и конечно же эффект от обучения. Этот «подводный камень» часто

невозможно предотвратить, но можно устранить, если в самом начале тренером будет правильно выстроено взаимодействие с группой: донесение практической полезности и реальной применимости получаемой здесь информации на языке аудитории.

Вообще, все обучение линейных сотрудников стоит выстраивать с максимальной привязкой к производственной деятельности: примеры, кейсы, легенды, истории, результаты исследований — все должно иметь отношение к их реальности! Примеры из мира отдела продаж, описание проблем бухгалтерии, кейс про маркетологов — все это не вызовет отклика у нашей аудитории. Даже, если сама описываемая ситуация будет максимально отражать проблематику участников, посторонний

контекст сфокусирует все внимание на себе, а нам этого не нужно! Худший эффект может произвести только изобилие в речи тренера англицизмов/иностранных слов и частые примеры из опыта зарубежных компаний. В большинстве случаев производственники негативно относятся и к зарубежным концепциям и методикам. По этой причине, например, выбирая между TWI, баддингом и наставничеством, есть смысл остановиться на последнем. Поясню, наставничество, как система обучения менее опытных более опытными, зародилась в 19-м веке именно в России, и этот факт положительно влияет на готовности участников погружаться в изучение вопроса. Даже, если при этом отдельные элементы будут взяты, например, из TWI. Конечно же, часто, изучение за-

рубежных концепций/методов является неизбежным и естественным, так как аналогов нет, а сами методы действительно стоящие и передовые! В этом случае, тренеру есть смысл найти и показать аудитории связку с нашими реалиями. Например,

По факту, участники из числа линейного персонала могут не точно, а иногда и диаметрально противоположно истолковывать достаточно очевидные, по мнению тренера, слова. Один из примеров — термин «мотивация». Нужно быть готовым, что в

КАКИМИ БЫ ЭФФЕКТИВНЫМИ НЕ БЫЛИ ПРОГРАММА, ТРЕНЕР И ПРОЧИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОБУЧЕНИЯ – БЕЗ ЯВКИ, ТО ЕСТЬ ПО ФАКТУ, БЕЗ САМИХ ЛЮДЕЙ – ВСЕ БУДЕТ БЕССМЫСЛЕННО!

погружение в бережливое производство есть смысл начать с описания опыта внедрения инструментов БП другими производственными российскими компаниями с описанием результатов для сотрудников.

Еще одну опасность при обучении производственного персонала представляют различия в терминологическом аппарате.

глазах рабочих под этим словом часто понимаются только деньги, и изменить такое восприятие, довести его до масштаба, например, целой управленческой функции, будет непростой задачей для тренера. Непростой, но посильной, если быть к этому заранее готовым: часто запрашивать обратную связь участников и при наличии расхождений,

не ставить перед собой целью переубедить, а быть сфокусированным на том, чтобы показать другой вариант истолкования.

Следует быть предупрежденным и о риске того, что участники всю новую информацию (как надо делать) будут сравнивать с тем, как у них происходит по факту. Особенно сильно это становится заметно на обучении в рамках развития кадрового резерва. Изучив, как именно руководителем должны реализовываться управленческие функции (как давать обратную связь, как ставить задачи и т.д.), участники тут же погружаются в сравнение с тем, как их руководители работают с ними. Часто результат такого сравнения отрицательный. В итоге начинается полемика на тему: «Вот им бы на это обучение...». Чтобы избежать подобного неконструктива

тренеру следует и здесь быть готовым и сразу договориться с группой, что цели оценивать других на этом обучении нет, а вот сравнить свои модели поведения с предлагаемыми здесь будет полезно.

В качестве последнего опасного момента обучения производителей укажу финальный этап обучения — подведение итогов. Участникам, без сформированной привычки учиться, задания, включающие в себя рефлекссию, даются достаточно тяжело и проходят неэффективно. Глубинные, содержательные, объемные вопросы лучше не использовать с неподготовленной аудиторией. Стандартные вопросы из серии: «Что самое важное вы выносите из этого обучения?», «Что вы будете делать по-другому?» и пр. лучше заменить на более конкретные:

«Какая из 4-х рассмотренных нами тем (и их перечисление) вам кажется более полезной?». Рефлексия — отличный инструмент, но требующий готовности аудитории.

Безусловно, у любого предприятия есть своя специфика: возможно какой-то из здесь описанных пунктов конфликтует с вашей, выстроенной и дающей результат системой обучения. Исключения однозначно возможны, если они опираются на фактические данные, осознанные и контролируемые!

Таким образом, оптимальное обучение для производственного персонала, это обучение:

- о котором сотрудник узнал от авторитетного для себя лица, лояльного к обучению

- разбитое на небольшие (например, 4-х часовые) блоки,
- запланированное в соответствии с графиком работы сотрудника,
- где тренер имеет непосредственное отношение к производственному миру и готов это донести до участников,
- где тема и задачи обучения понятны участникам,
- где есть прямая связь с производственной спецификой,
- где учитывается уровень развития навыка учиться у участников,
- на понятном для участников языке.

И тогда результат не заставит себя ждать!

Микрообучение: малыми шагами к стратегическим целям



**Александр
Соломатин,**
Основатель ООО «А.С.
Консалт», эксперт в
методологии обучения,
бизнес-тренер и
консультант

В условиях стремительных изменений в бизнесе и технологиях компании сталкиваются с постоянной необходимостью обучать и развивать своих сотрудников. Однако традиционные методы — длительные тренинги и объемные онлайн-курсы — требуют значительных затрат времени и ресурсов, что не всегда оправдано.

На этом фоне все большую популярность приобретает микрообучение — подход, основанный на кратких, но информативных модулях, позволяющих быстро усваивать и применять новые знания. Благодаря своей гибкости и доступности, этот формат доказал свою эффектив-

практики внедрения в корпоративную среду.

Что такое микрообучение?

Микрообучение — это не просто модный тренд, а эффективный метод обучения, который уже доказал свою эффектив-

**ОСНОВНАЯ ИДЕЯ МИКРООБУЧЕНИЯ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ,
ЧТОБЫ РАЗБИТЬ СЛОЖНЫЕ ТЕМЫ НА НЕБОЛЬШИЕ,
ЛЕГКО УСВАИВАЕМЫЕ ЧАСТИ**

ность в самых разных сферах, от розничной торговли до IT. Компании, внедряющие микрообучение, отмечают повышение вовлеченности сотрудников и ускорение процесса адаптации к новым задачам.

В этой статье мы разберем ключевые принципы микрообучения, его преимущества и лучшие

практики внедрения в корпоративную среду. Основная идея микрообучения заключается в том, чтобы разбить сложные темы на небольшие, легко усваиваемые части. Каждый микроурок длится от 1 до 5 минут и фокусируется на одном конкретном навыке или знании.

Основные принципы микро-обучения:

1. **Краткость:** Уроки должны быть очень короткими, чтобы избежать перегрузки информацией.

2. **Фокус на одной теме:** Каждый урок посвящен только одному микро-навыку или микро-знанию.

3. **Практическое применение:** Материал должен быть сразу применим на практике.

4. **Доступность:** Уроки должны быть доступны в любое время и на любом устройстве.

5. **Постепенное накопление знаний:** Микроуроки могут быть объединены в последовательность для достижения более сложных целей.

Примеры микрообучения:

- **Короткое видео** (до 3 минут), объясняющее, как работать с новой CRM-системой.

- **Анимационный ролик на 15 секунд**, напоминающий сотрудникам о технике безопасности.

- **Чек-лист** с ключевыми шагами эффективного общения с клиентом.

Эти примеры показывают, что микрообучение — это не только сокращение длительности уроков, но и принципиально новый подход к передаче знаний, который делает обучение более гибким и удобным.

Преимущества микрообучения для компаний

Микрообучение предлагает множество преимуществ для компаний, которые стремятся повысить эффективность своих сотрудников. Вот основные из них:

1. **Экономия времени и ресурсов:** Короткие уроки позво-

ляют сотрудникам обучаться без отрыва от работы, что снижает затраты на обучение и повышает производительность. Участники моих курсов часто делятся успешными кейсами внедрения микрообучения. Например, одна из компаний смогла сократить время адаптации новых сотрудников, используя короткие видеоуроки и интерактивные тесты.

2. Быстрое освоение навыков: Благодаря фокусу на одной теме, сотрудники могут быстро усваивать новые знания и сразу применять их на практике. Как рассказывают мои ученики, микрообучение помогло их компаниям быстрее адаптироваться к изменениям. Например, одна из компаний смогла обучить 500 сотрудников новому программному обеспечению всего за две недели, используя короткие видеоуроки.

3. Повышение вовлеченности и мотивации: Короткие и интерактивные уроки делают обучение более интересным и увлекательным для сотрудников. Это особенно важно для поколения миллениалов, которые предпочитают короткие и наглядные форматы обучения.

4. Возможность обучения без отрыва от работы: Микроуроки можно проходить в любое время и в любом месте, что особенно важно для сотрудников с плотным графиком. Это позволяет компаниям обучать сотрудников без прерывания их рабочего процесса.

Для кого подходит микрообучение?

Микрообучение — это универсальный инструмент, который может быть полезен для самых разных категорий сотрудников.

Однако его эффективность зависит от специфики работы и уровня подготовки сотрудников.

Категории сотрудников, для которых микрообучение **подходит лучше всего**:

1. **Операционные сотрудники**: Продавцы, кассиры, сотрудники склада, курьеры, операторы колл-центра. Для них микрообучение — это возможность быстро освоить конкретные навыки, такие как работа с кассой или общение с клиентами.

2. **Менеджеры среднего звена**: Микроуроки помогают им оперативно осваивать новые управленческие инструменты и техники, такие как проведение собраний или мотивация сотрудников.

3. **Специалисты по продажам**: Микрообучение позволяет им тренировать ключевые навыки, такие как техники перегово-

ров и работа с возражениями.

4. **Новички**: Для новых сотрудников микрообучение — это возможность быстро адаптироваться к новым обязанностям и освоить базовые навыки.

5. **Удаленные сотрудники**: Микроуроки легко интегрируются в их ежедневный график, позволяя обучаться в удобное время.

Для кого микрообучение **менее подходит**:

- **Руководители высшего звена**: Им требуется более глубокий и системный подход к обучению, который микрообучение не всегда может обеспечить.

- **Научные и технические специалисты**: Для них важны глубокие знания и сложные навыки, которые невозможно развить в рамках микроуроков.

- **Творческие профессии**: Развитие креативности требует

времени и вдохновения, что не всегда совместимо с краткостью микрообучения.

Темы для микрообучения

Микрообучение — это мощный инструмент, но его эффективность во многом зависит от того, какие темы выбираются для обучения. Не все темы одинаково хорошо подходят для этого формата. Давайте разберем, какие темы лучше всего адаптируются под микрообучение, а какие — нет.

Темы, которые хорошо подходят для микрообучения:

1. Навыки общения и продажи:

- Микроуроки могут включать короткие сценарии, примеры диалогов, чек-листы по работе с возражениями. Например, 2-минутное видео с разбором техники активного слушания или

чат-бот для отработки речевых шаблонов.

2. Техника безопасности и соблюдение регламентов:

- Короткие инструкции, инфографики или аудиосообщения, которые напоминают сотрудникам о ключевых правилах безопасности. Например, 5-секундный ролик о необходимости носить защитные очки на производстве.

3. Работа с инструментами и программным обеспечением:

- Видеоуроки, демонстрирующие, как выполнить конкретную задачу в программе. Например, 3-минутное видео о том, как создать отчет в Excel.

4. Мягкие навыки (soft skills) и поведенческие шаблоны:

- Короткие уроки по тайм-менеджменту, активному слушанию, управлению стрессом,

а также обучение конкретным шаблонам поведения, таким как приветствие клиента или дача обратной связи. Например, аудиосообщение с советами по планированию дня.

5. Процедуры, стандарты обслуживания и нововведения:

- Чек-листы, пошаговые инструкции и короткие видео, которые помогают сотрудникам соблюдать стандарты обслуживания или быстро осваивать новые правила и обновления. Например, инфографика с этапами обработки заказа клиента или короткое видео о новых функциях в CRM-системе.

Темы, которые менее подходят для микрообучения:

1. Стратегическое мышление и принятие управленческих решений:

- Эти темы требуют глубокого анализа и всестороннего погружения, что сложно уместить в короткий урок.

2. Комплексные технические навыки и инженерия:

- Обучение техническим специалистам требует длительной практики и проработки сложных задач, что выходит за рамки микрообучения.

3. Научные и исследовательские темы:

- Научные исследования требуют глубокого погружения в теорию и анализ данных, что невозможно в рамках микроуроков.

4. Творческие навыки и креативное мышление:

- Развитие креативности требует времени, экспериментов и вдохновения, что не всегда совместимо с краткостью микрообучения.

5. Сложные межличностные навыки:

- Навыки, такие как эмоциональный интеллект или разрешение конфликтов, требуют длительной практики и анализа, что сложно уместить в микроуроки.

ВЫВОД: Микрообучение лучше всего подходит для прикладных, поведенческих и регламентированных тем, которые можно разбить на небольшие элементы. Для сложных и системных тем, требующих глубокого понимания, лучше использовать более традиционные форматы обучения.

Форматы микрообучения

Одним из ключевых преимуществ микрообучения является его гибкость. Оно может быть представлено в различных форматах, каждый из которых име-

ет свои особенности и преимущества. Давайте рассмотрим наиболее популярные форматы микрообучения.

1. Видеоуроки:

Описание: Короткие видео, длительностью от 1 до 5 минут, с демонстрацией конкретных действий или объяснением концепций.

Преимущества: Легко воспринимаются, особенно для визуалов. Демонстрируют конкретные действия и процессы.

Пример: Видеоурок по настройке нового программного обеспечения.

2. Аудиоуроки:

Описание: Короткие аудиофайлы, которые можно прослушивать на ходу.

Преимущества: Удобны для сотрудников, которые часто находятся в движении.

Пример: Аудиосообщение с

советами по управлению временем.

3. Инфографики:

- о Описание: Визуальные схемы и графики, которые передают информацию кратко и наглядно.

- о Преимущества: Быстро доносят информацию, легко запоминаются.

- о Пример: Инфографика с этапами обработки заказа клиента.

4. Чек-листы:

- о Описание: Простые списки действий или вопросов, которые помогают сотрудникам помнить о шагах и проверять их выполнение.

- о Преимущества: Обеспечивают структуру и порядок выполнения задач.

- о Пример: Чек-лист по технике безопасности на производстве.

5. Интерактивные тесты и квизы:

- о Описание: Короткие опросы или тесты с обратной связью, которые помогают закрепить материал.

- о Преимущества: Способствуют самопроверке и закреплению информации.

- о Пример: Тест на знание регламентов обслуживания клиентов.

6. Чат-боты и симуляторы диалогов:

- о Описание: Виртуальные тренажеры, в которых сотрудники отрабатывают диалоги с клиентами.

- о Преимущества: Позволяют практиковаться в безопасной среде.

- о Пример: Чат-бот для отработки техник продаж.

7. Электронные карточки (Flashcards):

- о Описание: Карточки с вопросом на одной стороне и ответом на другой.

- о Преимущества: Легко использовать для заучивания терминов и базовых понятий.

- о Пример: Карточки с ключевыми терминами по управлению проектами.

8. Микрообучающие модули (Short e-learning courses):

- о Описание: Короткие курсы, которые можно пройти за несколько минут.

- о Преимущества: Позволяют объединить разные форматы и сделать уроки более насыщенными.

- о Пример: Микрокурс по основам управления временем.

Вывод: Выбор формата зависит от темы, целевой аудитории и целей обучения. Для простых и конкретных навыков подходят видеоуроки и чек-листы, а для

более сложных тем — микрообучающие модули и мини-кейсы.

Интеграция микрообучения в корпоративное обучение

Микрообучение не существует в вакууме — оно может быть эффективно интегрировано в общую систему корпоративного обучения. Вот как это можно сделать:

1. До тренинга:

- о Используйте микроуроки для подготовки участников. Например, отправьте короткие видео или инфографики с основными понятиями, которые будут обсуждаться на тренинге.

- о Пример: Перед тренингом по продажам участники получают чек-лист с основными возражениями клиентов.

2. Во время тренинга:

- о Включайте микроуроки в

процесс обучения. Например, используйте интерактивные упражнения или чат-боты для отработки навыков.

Пример: На тренинге по публичным выступлениям участники отрабатывают самопрезентацию с помощью чат-бота.

3. После тренинга:

Используйте микроуроки для закрепления материала. Например, отправляйте еженедельные задания или короткие видеозаписи с повторением ключевых тем.

Пример: После тренинга по управлению временем участники получают еженедельные задания по планированию задач.

4. Вместо тренинга:

Для простых или прикладных тем микрообучение может полностью заменить традиционные тренинги.

Пример: Курс из микроуроков

по основам управления проектами.

ВЫВОД: Микрообучение может быть эффективным дополнением к традиционным форматам обучения, таким как тренинги, e-learning курсы и наставничество. Оно помогает сотрудникам легче усваивать материал и применять его на практике.

Практика доказывает эффективность

В последние годы микрообучение доказало свою результативность в самых разных сферах — от ускоренной адаптации новых сотрудников до повышения операционной эффективности команд. Я лично участвовал в разработке таких программ для крупных компаний и наблюдал их влияние на бизнес-показатели.

Например, в 2024 году я проводил обучение для сотрудни-

ков учебного центра крупного продуктового ритейлера, где участники не просто изучали принципы микрообучения, но и разрабатывали собственные микроуроки. Их материалы охва-

из различных отраслей. Многие из них уже внедрили этот формат в своих организациях и поделились успешными кейсами, подтверждающими его высокую результативность.

**МИКРООБУЧЕНИЕ — ЭТО НЕ ПРОСТО НОВЫЙ МЕТОД,
А ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ
СВОЮ ЦЕННОСТЬ БИЗНЕСУ**

тывали самые разные категории сотрудников: от продавцов-консультантов и кассиров до логистов и менеджеров среднего звена. Этот формат позволил быстро адаптировать обучение под реальные бизнес-потребности.

Еще одним доказательством эффективности микрообучения стал открытый курс, который я провел в начале 2025 года. Он собрал почти 100 участников

Этот опыт показывает, что микрообучение — это не просто тренд, а реальный инструмент повышения продуктивности. Компании, которые его внедряют, получают более гибкое обучение, экономию ресурсов и мотивированных сотрудников, готовых быстро осваивать новые знания.

Заключение

Микрообучение — это не

мимолетное явление, а стратегически важный инструмент, способный помочь компаниям развивать сотрудников, оптимизировать обучение и достигать бизнес-целей. Оно экономит время, повышает вовлеченность и делает процесс обучения более гибким. Однако его эффективность напрямую зависит от грамотного выбора тем, форматов и интеграции в общую систему корпоративного обучения.

Для HR и T&D специалистов микрообучение — это не просто новый метод, а возможность продемонстрировать свою ценность бизнесу. Компании, внедряющие этот формат, получают конкретные измеримые результаты:

- **Сокращение затрат на обучение**
- **Минимизация отрыва сотрудников от работы**
- **Рост производительности и удовлетворенности персонала**

Если ваша компания рассматривает внедрение микрообучения, важно учитывать специфику организации и цели обучения. Практика показывает, что системный подход и использование лучших методик позволяют добиться максимальной эффективности.

Будьте готовы к переменам, используйте проверенные стратегии и создавайте систему обучения, которая работает на результат.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 1 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



**Использование чужого товарного знака
в рекламе: мнение ФАС и судебная практика**

**Товары с изображениями персонажей
мультфильмов**

**Верховный Суд о сроке подачи заявления
о взыскании судебных расходов в пользу
третьего лица**



**Слова ранят. Правовые
последствия оскорблений**

*Закажите себе в подарок
электронную версию этого
номера: 7447273@bk.ru*

**В 2025 году в Трудовом кодексе появятся
нормы о заемном труде**

Личная безопасность владельца бизнеса

Генрих Юстус



Откровения бизнес-тренера: «За кулисами профессии»

Сегодня у нас будет интересный диалог с бизнес-тренером Юстусом Генрихом. Профессиональным бизнес-тренером, сертифицированным коучем международной квалификации (IBSA, Швейцария), дипломированным управленцем (Open University, Великобритания), кандидатом педагогических наук, доцентом гуманитарных и психолого-педагогических дисциплин МПГУ, автором учебных и методических пособий.

Генрих Юстус
Бизнес-тренер

— Генрих, начнем наше общение с необычного вопроса. На рынке Москвы и России много бизнес-тренеров у которых звонкие фамилии и/или

очень редкие имена. Когда начинаешь общаться с ними, то выясняется, что в большинстве случаев это творческие и профессиональные псевдонимы. Генрих Юстус — это настоящие данные?

— (Улыбается). Слышал про такие парадоксы. Но у меня другая история. Ещё в эпоху царской династии Романовых к нам приглашали иностранных экспертов с новыми технологиями для прогресса и инноваций. Так, в самом начале прошлого века, часть моих родственников из Германии стала жить в России. А вторая ветвь родных, согласно генеалогическому древу, всегда была исконно русской. Поэтому придумывать псевдоним мне не пришлось. Это мои настоящие имя и фамилия. Спасибо моим родителям. Кстати, имя Генрих оказалось очень распространён-

ным в мире. Много работая с иностранцами, я узнал, что везде есть моё имя. Немцы с удовольствием обращаются ко мне "Heinrich", англичане — "Henry", французы — "Henri", шведы — "Henrik", испанцы — "Enrique" и т.д.

— О выборе профессии. Как вы пришли в профессию бизнес-тренера? Был ли момент, когда вы поняли, что это ваше призвание?

— Все хорошие истории часто начинаются неожиданно. В далёком 2001 году ко мне обратился владелец холдинга, в котором я работал на тот момент на позиции руководителя нескольких коммерческих подразделений. Просьба была очень простой: «Ты много сделал для моего бизнеса. Цифры подтверждают, что твои подразделения самые успешные. Последние три года

ты ежегодно становился победителем корпоративного конкурса «Лучший руководитель». Пожалуйста, поделись своими наработками с другими руководителями коммерческих подразделений». Данная просьба переросла в масштабный, по тем временам, образовательный проект «Путь успеха». В нем приняли участие более 50 руководителей разных уровней. Было проведено более 30 бизнес-тренингов. Будет не лишне отметить, что тот бизнес вырос на 34% в течение года после данного обучения. Благодаря моим практическим наработкам и желанию поделиться ими. А успешная реализация того проекта стала для меня прочным фундаментом для становления в роли бизнес-тренера. Уже больше 20 лет в профессии и получаю большое удовольствие

от прогресса и побед моих «учеников», которые они получают благодаря моей помощи.

— Профессиональная специализация. Есть бизнес-тренеры, которые занимаются только тренингами по продажам или тренингами по переговорам и др. Есть тренеры только по стратегическим сессиям. Ваш основной профиль какой?

— Жизнь научила быть эффективным в разных контекстах T&D. Чаще всего провожу обучение в трех ключевых направлениях: «личная эффективность на рабочем месте» (бизнес-тренинги, индивидуальные и групповые коуч-сессии, деловые игры в этой области для меня очень актуальны, т.к. я сам беспрерывно работаю над собой и имею достаточные наработки в этой области), «успех в продажах» (успешно прошел путь

от key account manager до коммерческого директора, поэтому накопил много результативных хаков в разных моделях продаж: «B2C», «B2B» и «B2G») и «профессиональное развитие управленцев» (эффективно руководжу разными командами более 25 лет, поэтому с радостью помогаю руководителям стать более результативными и успешными). За последние три года выпускниками моих управленческих программ обучения стало 1800+ руководителей разных уровней, преимущественно IT-компаний.

— Мы часто говорим, что важно и ценно заказчикам. Но важно помнить, что качественный образовательный продукт — это обоюдно выстроенная история между заказчиком и исполнителем. Что больше всего цените в Заказчиках?

— Заказчики бывают разные:

по глубине запроса, по уровню экспертности, по степени автономности и др. Организация обучения персонала — многогранная и ответственная деятельность, поэтому очень уважаю и ценю всех своих партнеров. Со всеми создаю успешные и знаковые кейсы по развитию персонала. Наибольший положительный эффект получается, когда у нас с заказчиком складывается партнерский подход. Он основан на глубоком взаимодействии и взаимопонимании. Это позволяет создать более персонализированные программы, максимально соответствующие потребностям компании и ее сотрудников. Главная специфика такого подхода заключается в том, что бизнес-тренер становится не просто исполнителем, а стратегическим партнером, который активно со-участвует в

формулировании целей и задач обучения, исходя из текущих вызовов бизнеса. Это сотрудничество приносит немалую пользу в виде повышения эффективности обучения и значительного увеличения вовлеченности участников, что, в свою очередь, ведет к наилучшим результатам. Партнерский подход также позволяет тренеру предлагать решения, основанные на практике и специфике бизнеса, что значительно повышает ценность обучения. В итоге, такой симбиоз создает не только само обучение, но и устойчивые изменения в корпоративной культуре, формируя более адаптивную и инновационную команду. К счастью, многие заказчики ценят такой подход и с радостью приглашают на новые проекты. До 95% моих клиентов приходят ко мне по рекомендациям заказчи-

ков или от экс-участников моих тренингов.

— О личном стиле ведении тренингов и харизме. Можно ли научиться быть харизматичным тренером или это врожденное качество? Как вы развивали свой стиль ведения тренингов?

— Мой персональный стиль ведения тренингов и харизма — это, безусловно, симфония из врожденных качеств и сознательного, местами кропотливого, ежедневного труда. Харизма может иметь определенные природные составляющие, но гораздо важнее то, как мы ее развиваем и проявляем в процессе тренерской работы. Я всегда исхожу из того, что успешный тренинг — это не просто театр одного актера, а профессиональное «танго» с аудиторией. Я активно экспериментирую,

постоянно работаю над собой, время от времени внедряю новые подходы. Фундаментальные знания о психологии и педагогике, изучение успешных практик, постоянная обратная связь от участников — все это часть моего пути. В конечном счете, харизматичный тренер — это не тот, кто только светит под софитами для себя «любимого». А тот, кто умеет создать ценную атмосферу доверия и вовлеченности, где каждый участник тренинга чувствует себя услышанным и важным. Часто такая атмосфера существенно способствует внутриличностному росту каждого участника обучения!

— О трудностях и разочарованиях. С какими самыми неожиданными сложностями вы столкнулись в работе? Были ли ситуации, когда хотели все бросить?

— Непреодолимых сложностей у меня не было. Т.к. провожу мероприятия с высокой периодичностью и достаточно давно, то меня почти невозможно удивить. Но забавные ситуации периодически случаются. Вот один из относительно свежих примеров. Я тогда работал с советом директоров крупного производства из Подмосковья. На тренинге заметил, что все участники какие-то зажатые и напряженные. Оказалось, что председатель директоров загнал всех на тренинг страхом увольнения. Опираясь на опыт, я быстро диагностировал и успешно разрешил эту ситуацию. Обучение провел на максимуме, поставленные цели были достигнуты, а учебные задачи решены. Если бы на моем месте был менее опытный бизнес-тренер, то обучение однозначно могло быть

«провальным». Относительно «все бросить». Работа бизнес-тренера достаточно сложная: высокая интенсивность труда, высокий % неопределенности в каждой группе, разные мотивы у участников и др. По этой причине многие, даже опытные тренеры, уходят из профессии, но это не про меня. Провожу тренинги с 2002 года. Сложно, точнее невозможно, заниматься столько лет нелюбимым делом... поэтому работаю с радостью и уходить из профессии в планах нет.

— О клиентах и сопротивлении обучению. Как вы работаете с аудиторией, которая изначально не хочет учиться? Какие методы помогают вовлечь даже самых скептически настроенных участников?

— Пару месяцев назад закончил работать над учебником

«Основы тренинговой работы: антропоцентрический аспект» для студентов психологических и педагогических ВУЗов. Там комплексно и системно рассматриваю данный феномен. Пересказывать, все 177 страниц учебника нет смысла, поэтому отвечу кратко. Это абсолютно решаемая задача. В этом помогает успешному бизнес-тренеру помогают прикладные концепции и модели (обучение через тренинг К. Левина, групповые педагогические методы В.А. Сухомлинского, концепция зон ближайшего развития Л.С. Выготского, четыре стадии обучения Н. Берча, пирамида Р. Дилтса, типология стилей обучения П. Хани и А. Мамфорд, цикл Д. Колба и другие), грамотное управление групповой динамикой через вовлечение и лидеров мнений, правильный

внутренний настрой бизнес-тренера и работа с индивидуальной мотивацией каждого участника. Убежден, что к каждому участнику тренинга можно найти свой собственный ключик!

— О влиянии на людей. Как вы понимаете, что ваш тренинг действительно изменил мышление или поведение участников? Делились ли с вами историями успеха после обучения?»

— Да, это регулярно происходит. Участники всегда чувствуют, что я провожу тренинги не «для галочки», а для максимальной пользы им. Поэтому рассказывают про свои победы, достижения, эволюции и прогрессы после обучения. Особенно часто это происходит в длительных проектах, когда мы с участниками обучения в рамках нескольких месяцев взаимодействуем

по разным темам обучения. Некоторые пишут слова благодарности на личную почту, в ТГ или передают слова искренней благодарности через организаторов обучения. Также часто получаю благодарности от руководителей участников обучения, они отмечают рост производительности своих подчиненных.

— О профессиональном и экспертном признании. Вы уже пятый год подряд становитесь лауреатом премии «Лучшие бизнес-тренеры России», что это значит лично для вас?

— Я очень благодарен организаторам и идеологам Премии. Это не просто признание моих профессиональных достижений, но и мощный источник вдохновения и ответственности. Эта награда свидетельствует о том, что моя работа действительно

имеет значимый импульс для изменения мышления и подхода людей к бизнесу. Но для меня это не только о наградах — это возможность служить примером для новых тренеров и мотивировать их стремиться к высокому качеству обучения. Также это своеобразный вызов: я понимаю, что каждый бизнес-тренинг

требует свежего взгляда и инновационных решений. В конечном итоге, для меня Премия — это не столько личное признание, сколько результат совместного труда с моими участниками тренингов — их успехи становятся моими успехами, и именно это движет меня вперед!

Почему компании теряют клиентов до сделки: менеджеры, которые не умеют продавать



Галина Беловодченко,
бизнес-тренер

Я часто провожу тренинги по продажам и в каждой третьей компании мне рассказывают такую историю: все было хорошо, компания активно развивалась, клиенты выстраивались в очередь, прибыль росла. Но потом изменилась ситуация на рынке (увеличилось количество конкурентов, упал спрос на товар или услугу, которую продает компания, насытился рынок и т.п.) и вот уже компания разрабатывает план действий по привлечению клиентов и ищет услуги по проведению тренингов продаж для своих менеджеров.

Менеджеры в этих компаниях, как правило, привыкли, что клиент «идет сам». Сотрудникам сложно перестроиться на то, что клиенты исходящего спроса существенным образом отличаются от «горячих» клиентов, которых не было необходимости привлекать. «Входящие» клиенты понимали, что хотели, своими силами находили компанию. Диалог с менеджером строился,

как правило, вокруг обсуждения нюансов заключения договора и формата обмена бухгалтерскими документами.

«Исходящие» клиенты пока никакого решения не приняли. С ними надо устанавливать контакт, формировать доверие к менеджеру и к продукту, прояснять потребности, формулировать презентацию, отрабатывать возражения. Требуется

несколько касаний: телефонных диалогов, встреч, писем, чтобы клиент принял решение и перешел к этапу обсуждения сделки. Все эти мероприятия могут длиться и неделю, и месяц, и несколько месяцев. И результат не определен. Ведь, не секрет, что конверсия по заключенным сделкам у «входящего спроса» значительно выше, чем по «исходящему».

Конечно, менеджеры, которые еще полгода назад легко выполняли планы продаж на горячих клиентах не испытывают энтузиазма от перспективы тратить в три раза больше времени на достижение такого же результата. Они пытаются заключать сделки с клиентами, используя свои прежние умения и навыки, когда все было легко, просто и быстро. Клиент спросил — они ответили, клиенты не понимают,

что им нужно — вот ссылка на сайт, клиенты сомневаются — тут уже их проблемы, на всех не угодишь. Отсутствие результата списывается на объективные причины, которые не позволили сделать продажу.

В итоге, клиенты «исходящего спроса» по-прежнему остаются «за бортом», а «горячих» клиентов становится меньше. Компания организывает обучения, которые приносят лишь временный эффект, а продажи продолжают снижаться.

Почему-то, во многих компаниях бытует мнение, что контроль количественных показателей продаж — самый эффективный, а иногда и единственный способ обеспечить результат.

Из 50 компаний, в которых я проводила тренинги продаж за прошедшие пару лет, контроль качества работы менеджеров су-

ществует только в каждой десятой. В остальных с менеджерами проводили регулярные планерки, спрашивали, как результаты, уточняли планы, но руководители отделов продаж понятия

нимать для этого специального сотрудника — непозволительная роскошь, в третьей не использовали корпоративную телефонию, в принципе, и менеджеры вели диалоги с клиентами с личных

**«ГОРЯЧИЙ» КЛИЕНТ – ЭТО РЕЗУЛЬТАТ ГРАМОТНО
ВЫСТРОЕННОЙ РАБОТЫ, А НЕ ПОДАРОК СУДЬБЫ**

не имели, могут ли менеджеры применять навыки продаж в работе, как они строят диалог с клиентами, как формулируют выгоды, как отвечают на возражения.

В одной из компаний, руководитель опасался, что менеджеры будут смущаться, если будут понимать, что их диалог может послушать руководитель. В другой компании считали, что слушать диалоги менеджеров у руководителя нет времени, а на-

мобильных телефонов.

Прослушивание и оценка качества диалогов сотрудников — это не столько дисциплинарный контроль, сколько срез реальной ситуации взаимоотношений менеджера и клиента. Понимание, в том ли направлении ведет сотрудник своего потенциального покупателя, какие навыки есть смысл тренировать и верно ли выбран курс на успешную сделку.

Зачастую, сами менеджеры понимают, что нуждаются в кор-

ректировке своих действий, конструктивной оценке и обратной связи на тему: «смотри, как правильнее было бы».

В моей практике руководителя встречалось немало случаев, когда обратная связь по результату прослушки диалогов с клиентами помогала увеличить

учить других моих подчиненных задавать клиенту открытые вопросы: «Почему?», «Для чего?», «Расскажите подробнее», грамотно выявляя при этом, потребности клиента и вли.

Конечно же, мои подчиненные знали, что клиентов нужно слышать и прояснять их потребно-

**ЕСЛИ КОМПАНИЯ НЕ КОНТРОЛИРУЕТ
КАЧЕСТВО РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ, ОНА ТЕРЯЕТ ДЕНЬГИ**

конверсию в разы. Именно благодаря регулярному прослушиванию коммуникаций я смогла помочь кому-то из своих сотрудников научиться не только слушать, но и слышать клиентов, не «заваливая» собеседника с первых слов массой выгодных предложений.

Именно обратная связь по итогам прослушки помогла на-

сти. Но между словами «знать» и «применять» — пропасть, в которую падают все наши надежды и мечты на успешные результаты. И сократить расстояние между краями этой пропасти в силах любого руководителя, который готов работать над качеством продаж своих подчиненных.

Новые навыки продаж, которым должен научиться менед-

жер, работая не только с входящим, но и с исходящим спросом не закрепятся «раз и навсегда» после одного-двух дней тренинга. Эти навыки нужно постоянно тренировать, чтобы они вошли в привычку, и менеджер уверенно использовал их в работе.

И это еще одна причина, почему, полученные на тренинге навыки, через пару недель «уходят в песок». У руководителя нет ни времени, ни сил активно развивать навыки работы своих подчиненных, потому что его личный план продаж просто не

ПРОСЛУШИВАНИЕ И ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ДИАЛОГОВ СОТРУДНИКОВ — ЭТО НЕ СТОЛЬКО ДИСЦИПЛИНАРНЫЙ КОНТРОЛЬ, СКОЛЬКО СРЕЗ РЕАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕНЕДЖЕРА И КЛИЕНТА

Регулярные отработки на ежедневных планёрках или утренних пятиминутках, периодическое присутствие руководителя на встречах с клиентами способны дать великолепные результаты. Но, для этого требуется активность и вовлеченность руководителя отдела продаж, который, зачастую, озабочен выполнением собственного плана.

дает ему возможности уделить пару часов в день на развитие своих подчиненных. Итог — низкие продажи и высокая текучка среди менеджеров, которые не выполняют свои показатели.

Я часто задаюсь вопросом: если сумму, которую тратит компания на постоянное привлечение, набор и обучение новых менеджеров вычесть из суммы

прибыли, которую приносит руководитель, выполняя личные план продаж, какая вероятность, что у меня не получится отрицательное число?

Другими словами, сколько денег теряет компания, лишая менеджеров качественной поддержки руководителя, который

и сопровождать их на встречах. Сколько тогда можно будет приобрести и сохранить важных клиентов, приумножив прибыль компании? И сформировать профессиональный состав менеджеров, снизить тем самым, затраты компании на подбор и обучение. Ведь, все-таки, самый

**МЕЖДУ СЛОВАМИ «ЗНАТЬ» И «ПРИМЕНЯТЬ» — ПРОПАСТЬ,
В КОТОРУЮ ПАДАЮТ ВСЕ НАШИ НАДЕЖДЫ И МЕЧТЫ
НА УСПЕШНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

занят выполнением личных планов продаж?

А, если руководитель отдела продаж будет занят задачами развития менеджеров? И, тогда у него будет возможность и слушать звонки, и давать своевременную обратную связь по качеству работы, и отрабатывать навыки продаж с сотрудниками,

лучший руководитель — это не тот, кто умеет работать лучше всех, а тот, кто умеет организовать работу своего отдела так, что его подчиненные работали лучше всех.

Поддержка и сопровождение руководителя на пути менеджера к успешной сделке — основа результата. Так же, как и гра-

мотная мотивация сотрудника. В большинстве компаний принято рассчитывать премию менеджеру в зависимости от суммы заключенной сделки. Это вполне обоснованно: сколько денег менеджер принес в компанию, столько бонусов и получил. Но, почему-то, при этом, не учитывается качество коммуникаций с потенциальными клиентами, которые могут конвертироваться в успешные сделки в будущем?

Разработав и внедрив систему мотивации, которая будет ориентирована и на совершенную прибыль и на потенциальные сделки вследствие качественной работы с клиентом, компания

обеспечит себе неплохой задел на будущее, так как менеджеры будут видеть, что их мотивация зависит, в том числе и от их уровня работы с клиентами.

Таким образом, сохранить высокий уровень продаж на исходящем спросе не так уж сложно. Главное, следовать двум правилам:

1. «Горячий» клиент — это результата грамотно выстроенной работы, а не подарок судьбы.

2. Если компания не контролирует качество работы менеджеров, она теряет деньги.

Успешных вам показателей продаж!

Глеб Смирнов



Сейлз — это инстинкт охотника

Хороший продавец очень редко может быть хорошим создателем

«Сейлз хорошо умеет транслировать то, что создал другой», — считает эксперт. «И получается у нас проблема. С одной стороны дефицит, ведь у нас есть кадровый голод в стране, это мы с вами понимаем прекрасно. У нас есть непонятные карьерные перспективы у начинающих сейлзов и огромное количество предложений относительно легких денег в других сферах.

**Глеб Смирнов,
Основатель и директор
компании Группа компаний
Алмаз**

**Новый кандидат в
номинации «Лучшие бизнес-
тренеры» премии Капитаны
Российского Бизнеса 2025**

Если в начале 2000-х коммерсанты про них говорили с придыханием, то сейчас, в общем, а, ты продажник?

Ну ладно, окей. То есть, повторюсь, девальвировалась про-

фессия. И если компания серьезно хочет заниматься именно развитием своей службы продаж, им придется начать отчасти делать пиар этой профессии в той области, где они работают», — резонно начинает беседу Глеб.

Второй важнейший посыл или нож в сердце тем маркетологам, кто надеется на прежние методы и приёмы:

раньше. Если раньше конверсия хорошая считалась 5–7 %, то сегодня 1%!!»

Сейчас на самом деле конверсия от холодных контактов не превышает 1–3%.

Третий посыл от Смирнова

На самом деле современный продавец понимает очень простую истину. Чтобы клиент купил, тебя должно быть минимум 20 разных касаний из разных

КОНВЕРСИЯ ОТ ХОЛОДНЫХ КОНТАКТОВ

НЕ ПРЕВЫШАЕТ 1–3%

«Ведь там, где раньше мне нужен был отдел из 50–100 человек для холодного обзвона, чтобы пробиваться через простые секретарские барьеры, доказывать что-то и так далее, то сейчас этот подход будет давать еще меньше конверсии, чем

абсолютно каналов взаимодействия. Нет одного универсального, который работает. Нет писем, которые точно сработают. Нет звонка, который точно работает. Личная встреча работает не с каждым.

И первое, чему нужно научить,

это расширить представление начинающих продавцов о том, какие существуют каналы продаж. И дальше, собственно говоря, нам нужно научиться в рамках каждого, с одной сто-

кто не отменял классические семь ступеней. Да, хороший продавец по-прежнему должен уметь готовиться к встрече, он должен понимать детально, кто его клиент. Просто сейчас есть

ЛЮДИ СТАЛИ НАМНОГО БОЛЕЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫ, МЕНЕЕ СДЕРЖАНЫ В ДЕЛОВОЙ СРЕДЕ. А ЗНАЧИТ, Я ДОЛЖЕН УМЕТЬ ПОЧУВСТВОВАТЬ

роны, канала, какие есть нормы и правила коммуникации и взаимодействия, а с другой стороны, нам нужно научить их строить системы продаж.

Итак, 4-й посыл — стратегия

Нам нужно научить строить именно стратегии, понимая, что одного касания точно недостаточно. Ну, дальше идем в классику. На самом деле, какое бы касание ни было, будь то социальная сеть, будь то Телеграм, звонок, письмо и так далее, ни-

инструменты намного более эффективные, как можно собрать информацию про компанию.

Да, современный продажник точно так же должен уметь правильно устанавливать контакт. Только правила поменялись. Если раньше я должен был говорить там: «Добрый день, Александр Никифорович», то сейчас, возможно, я должен быть чуть более неформальным». Где-то надо сразу пытаться находить условных общих знакомых, ко-

торые дадут мне возможность преодолеть первый холод любой встречи.

И даже когда мы говорим про установление контакта или тот же самый малый разговор, тот самый small talk, поменялись темы для этих разговоров. Сейчас, скорее, хайповая новость должна быть темой, но ты очень четко должен понимать, что есть темы, которые токсичные, их очень много, и каждый день они меняются. То, что вчера еще было вроде абсолютно здорово, мы об этом можем поговорить.

Но, увы, сегодня, возможно, это кому-то наступит на мозоль.

Люди стали намного более эмоциональны, менее сдержаны в деловой среде. А значит,

я должен уметь почувствовать. Это вроде про тот же старый навык эмпатии. Но он теперь работает в разы быстрее.

Пятый посыл, который всё глубже заставил меня смотреть на ГЛЕБА как на реального ГУРУ ПРОДАЖ УМЕЮЩЕГО, и это важно — учить других.

Шестое — Смирнов настаивает, по сути, на ПЕРЕУЧИВАНИИ сейлзов. (возможно проще новых учить???)

Седьмое — ЗВЕЗДЫ.

ОНИ НУЖНЫ... НО НЕ ВЕЗДЕ И НЕ ВСЕГДА.

ОБ ЭТОМ с талантливым экспертом ПОГОВОРИМ В НОВОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА «МАСТЕР ПРОДАЖ».



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь-март)

В номере:

**№1
2025**

**ЭДО и трудовые документы — осторожно.
Где проблемы?**

**Сотрудники могут умышленно или
по неосторожности стать источником утечек**

**Как использовать нейросети на всех этапах
работы с клиентами: от лидогенерации до
продаж**

**Сокращение в компании: обязанности
работодателя и права работника**

Проблемы при передаче дел в архив

**«Газпром инвест» перенес возможности ЭДО
на Linux**

**Почему отменили свидетельство о
государственной регистрации права?**

При поддержке:



Современные аспекты дипломатической переписки: от традиций к цифровой эре



Ксения Ибрагимова,
МГИМО, соискатель
кафедры интеграционных
процессов

За последние два десятилетия дипломатическая переписка претерпела кардинальные изменения, сравнимые по масштабу с переходом от пергаментных свитков к печатным документам в эпоху Возрождения. Если в 2000 году посольства обменивались вербальными нотами через курьеров с гербовыми печатями, то сегодня министры иностранных дел публикуют заявления в Twitter, а конфиденциальные переговоры частично ведутся в защищённых мессенджерах типа Signal.

Эта трансформация прошла через три четких этапа. Традиционная эра (до 1990-х) характеризовалась строгой иерархией документов: вербальные ноты (официальные), личные ноты (полужформальные), меморандумы. Среднее время доставки составляло 3–7 дней. В период цифровой революции (2000–2020) электронная почта стала основным каналом коммуникации, сократив время ответа до 24 часов. По данным исследования МИД Германии, видеоконференции заменили 40% очных встреч.

Также появилась Twitter-дипломатия, позволяющая передавать прямые заявления политиков и ожидать мгновенной реакции.

Современная эпоха гиперкоммуникации (2020-н.в.) привнесла использование искусственного

интеллекта для анализа переписки и прогнозирования реакций, блокчейн для верификации документов, а также появление виртуальных посольств в метавселенных. Например, МИД Швеции уже проводит дипломатические приемы в VR-пространстве.

— *Какие ошибки чаще всего совершают люди в дипломатической переписке, и как их можно избежать?*

— Дипломатическая переписка требует особой внимательности, так как даже незначительная ошибка может привести к международному инциденту. Анализ архивов ООН показывает, что 68% дипломатических конфликтов последних пяти лет начались с неосторожных формулировок в переписке.

Наиболее распространённые ошибки включают:

✓ Неформальный тон (исполь-

зование смайлов или разговорных фраз в первом письме).

✓ Многословие (письма длиннее 7 предложений теряют 40% эффективности).

✓ Ошибки оформления (отсутствие темы снижает вероятность прочтения на 30%).

✓ Культурные несоответствия (в Японии письмо начинают с 3-4 вежливых фраз, тогда как в США сразу переходят к сути).

✓ Нарушение конфиденциальности — отправка секретной информации через незащищенные каналы (WhatsApp).

Решение этих проблем лежит в строгом соблюдении протокола: использование официального стиля, четкая структура (введение — суть — заключение), обязательная проверка через сервисы типа Grammarly, и главное — изучение культурных норм адресата. И не допускайте

утечек. Как показывает практика посольства ОАЭ, внедрение чек-листов для проверки писем снизило количество ошибок на 75%.

— Какие моменты важно учитывать при переписке с международными партнерами?

— Международная дипломатическая переписка — это сложный пазл из культурных, лингвистических и протокольных норм. По данным исследования Harvard Business Review, правильно составленное дипломатическое письмо увеличивает вероятность успешных переговоров на 60%.

Ключевые аспекты:

1. Культурные особенности: В арабских странах первые 3–4 абзаца посвящаются установлению личного контакта. В Китае прямые отказы заменяют фразы-

ми «нам нужно больше времени на изучение».

2. Языковые нюансы: даже при использовании английского следует избегать идиом. Фраза «ballpark figure» (приблизительная цифра) может быть неправильно понята не носителями. Ложные друзья переводчика (actual в английском языке обозначает «текущий», а не «актуальный»).

3. Структура: западные партнеры ценят четкость: проблема — аргументы — предложение — сроки.

4. Формальности: Ошибка в титуле (Dr. вместо Prof.) может испортить все впечатление. Соблюдение дипломатического протокола — использование официальных обращений (например, Your excellency для послов, Honorable Minister для министров)

Особого внимания требуют юридические аспекты. Письмо посла Франции 2017 года с двусмысленной формулировкой о торговых квотах стало причиной двухлетнего спора в ВТО. Поэтому сложные документы должны проходить обязательную юридическую проверку. Пример провала — твит дипломата, опровергающий заявление его же правительства.

— ***В каких случаях Вы считаете уместным использовать неформальный стиль в дипломатической переписке?***

— Переход на неформальный стиль в дипломатии похож на таец — требует чуткости и взаимности. По данным исследования MIT, 82% дипломатов допускают неформальности после 3–5 лет сотрудничества.

Допустимые случаи:

1. Долгосрочные отношения:

посол Канады в переписке с коллегой из Австралии после 7 лет работы может использовать «Hi John» вместо «Dear Mr. Smith».

Экстренные или оперативные ситуации, когда нужна быстрая координация (кризис, срочные переговоры, логистика). После устного согласования продублируйте решение официальной нотой.

Использование неформального общения в дипломатии второго трека (неофициальные переговоры через экспертов, НКО, бизнес): «Как мы обсуждали в кулуарах форума, предлагаю...»

Публичная дипломатия — коммуникация с широкой аудиторией. Поздравление от имени посольства. Но важно сохранять нейтральность.

2. Культурные особенности: в скандинавских странах формальности минимальны уже на этапе знакомства.

3. Личные события: поздравление с повышением или рождением ребенка допускает эмодзи «класс».

Однако существуют «красные линии»:

✓ Первый контакт (даже в WhatsApp начинайте с полного имени).

✓ Юридические документы.

✓ Конфликты (нейтральный тон обязателен).

Интересный кейс: Посольство Бразилии в 2021 году разработало систему «зеленый/желтый/красный» свет для определения допустимого уровня неформальности в переписке с каждым партнером.

Неформальность недопустима при первом письме новому контакту, в юридически значимых документах (договоры, ноты), переписка с представителями стран со строгим протоколом

(КНДР, Иран, Саудовская Аравия).

— **Как Вы относитесь к использованию эмодзи и других визуальных элементов в официальных сообщениях? Это может быть уместно?**

— Дискуссия об эмодзи напоминает спор о допустимости рукопожатий в XIX веке. Исследование ООН 2023 года показало, что 58% дипломатов до 40 лет используют смайлы в рабочей переписке.

Где допустимы:

✓ Внутренняя коммуникация («Документ утвержден» «галка»).

✓ Оперативные чаты («класс» вместо «подтверждаю»).

✓ С давними партнерами («Рады встрече!» «Рукопожатие»).

✓ Твиты с флагами стран по случаю поздравлений с национальными праздниками.

✓ Посты о гуманитарных про-

ектах с символами сотрудничества.

✓ Переписка со студенческими делегациями или волонтерскими программами.

Абсолютные табу:

✓ Официальные ноты.

✓ Соболезнования.

✓ Письма консервативным странам (Япония, Германия).

Правила использования:

1. Не более 1–2 нейтральных символов.

2. Только в дополнение к тексту (не вместо).

3. Никаких двусмысленных вариантов (например, «смех», «кулак»).

Посольство Швеции в Москве активно использует смайл «хоккейная клюшка с шайбой» в контексте хоккейных мероприятий.

МИД Финляндии использует смайлы в твитах о культурных событиях («ноты», «театр»).

ООН: эмодзи «росток» в компаниях по устойчивому развитию.

Лучшая стратегия — разработать внутренний гайдлайн для сотрудников с перечнем допустимых символов под разные ситуации.

— Каковы основные угрозы безопасности, связанные с дипломатической перепиской в эпоху цифровизации?

— Цифровизация сделала диппочту главной мишенью хакеров. По данным FireEye, атаки на дипломатические аккаунты выросли на 300% с 2020 года.

Основные угрозы:

1. Фишинг: Поддельные письма «от посла» с вредоносными вложениями.

2. Перехват: Взлом облачных хранилищ (кейс с утечкой переписки ЕС в 2022).

Взлом почты и мессендже-

ров (атака на МИД Финляндии в 2023)

3. Метаданные: Анализ «кто, кому, когда» дает 60% нужной информации.

4. Утечки информации (WikiLeaks, 2010) — публикация 250 тыс. диптелеграмм США.

5. Deepfake и поддельные сообщения:

✓ голосовые (имитация голоса министра для фальшивых указаний);

✓ фейковые письма (подделка электронной подписи);

✓ видеомонтаж переговоров.

Риски:

✓ Блокировка аккаунтов в некоторых странах (Telegram, Signal).

✓ Утеря доступа к почте/чатам при увольнении сотрудника.

Меры защиты:

✓ Шифрование (PGP для email, Signal для чатов).

✓ Верификация (обмен кодовыми фразами).

✓ Обучение (раз в квартал тренировки по кибербезопасности).

— Какие инструменты и ресурсы Вы рекомендуете для повышения эффективности дипломатической переписки?

— Полезные инструменты

Современному дипломату нужен цифровой арсенал:

1. Безопасность:

✓ ProtonMail (почта с шифрованием).

✓ Signal (для срочных сообщений).

2. Продуктивность:

✓ Grammarly (проверка тона).

✓ DeepL Write (формулировки на 28 языках).

3. Организация:

✓ World Time Buddy (планирование с учетом часовых поясов).

✓ Diplomatic Protocol Database

(база обращений).

Важно: любые инструменты должны проходить проверку службой безопасности. Например, использование Zoom было запрещено в ЕС после инцидента 2021 года.

— Каковы Ваши советы для тех, кто только начинает свою карьеру в сфере дипломатии и управления персоналом, относительно написания эффективных и профессиональных сообщений?

— Пять золотых правил от опытных дипломатов:

1. Двойной след: важные договорённости дублируйте официальной нотой.

2. 24/7: ответ на срочное письмо в течение суток — даже в выходные.

3. Культурный код: для арабских партнеров первые 5 строк — о погоде и здоровье.

4. Кибергигиена: раз в 3 месяца меняйте все пароли.

5. Контроль тона: пишите сначала черновик, перечитайте через час, затем отправляйте.

Заключение

Современная дипломатическая переписка — это синтез вековых традиций и цифровых инноваций. Если в 1990-х дипломат тратил 70% времени на составление идеального письма, то сегодня 60% усилий уходит на кибербезопасность и выбор правильного канала коммуникации.

Как показывает практика, наиболее эффективны те дипмиссии, которые:

- ✓ Сохраняют традиционный протокол для официальных документов.

- ✓ Используют цифровые инструменты для оперативной

связи.

- ✓ Постоянно обучают сотрудников кибербезопасности.

- ✓ Адаптируют стиль под культурные особенности.

Пример успеха: посольство Сингапура за 2 года сократило время обработки запросов на 40%, внедрив систему электронного документооборота с ИИ-проверкой тональности, сохранив при этом все протокольные нормы для официальной переписки.

P.S. Запомните: одно неосторожное письмо может разрушить то, что строилось годами. В дипломатии, как и в медицине, главное правило — «не навреди».

Беседовала
Насонова Анастасия

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 2 2025



**«Системный подход
в бизнесе и личной
жизни»**

Дмитрий Сёмин



**«Расставание за
закрытыми дверями» —
это проявление зрелости**

Мария Набиева



**Стресс — ваш союзник,
если им управлять. Как
превратить напряжение
в топливо для роста**

Габдулла Хамитов



**Проявления профессиональной
деформации у работников
и способы её предотвращения**

Дмитрий Овчинников



**Искусственный
интеллект в бизнесе:
революция, которую
вы пропускаете**

Алина Новикова



**Защита должна
включать не только
физическую охрану,
но и информационную
безопасность**

Шон Бетиров



**Особенности
корпоративной
культуры в России
в 2025 году**

Екатерина Тинкова



**Современные аспекты
дипломатической
переписки: от традиций
к цифровой эре**

Ксения Ибрагимова



**Управленческий
учет в компании**

Алексей Оносов

Искусственный интеллект

Главная тема номера:

Правила и особенности дипломатический переписки в 2025 году



Анна Кунаева,
руководитель отдела
по подбору персонала в
Московском институте
психологии

Дипломатическая переписка с древних времен была и остается искусством баланса между эффективностью и формальностью. Особенно важен этот баланс в академической и образовательной среде. В такой коммуникации важно соблюдать профессионализм и учитывать психологические аспекты.

Давайте разберем ситуации из практики и разберем ключевые вопросы:

1. Как изменились правила переписки с развитием технологий?

Несмотря на то, что современные инструменты коммуникации значительно ускорили обмен информацией, они не отменили необходимость формальности. Например, у нас в институте, 90% запросов от коллег или партнеров проступает через мессенджеры, но все ключевые решения мы предпочитаем фиксировать в электронных письмах с корпоративной почты с упоминанием ключевых руководителей.

ПРИМЕР: мы с руководителем отдела можем через мессенджер согласовывать необходимость кандидата на ту или иную

позицию, обсуждать детали вакансии и кадровый резерв. Но сам подбор будет происходить только после того, как ректор утвердит заявку на подбор по почте. Такой формат помогает сохранить все важные дела и получить финальное одобрение, которое не затеряется в череде входящих сообщений в мессенджерах.

2. Типичные ошибки и как их избежать

• Избыточная краткость.

Такой формат может сопровождать согласования, но на практике, часто воспринимается неверно. Фраза «исправьте методичку» может восприниматься как критика и может вызвать лишнее напряжение. Тогда как «Прошу исправить методичку. Добавьте, пожалуйста, в неё важные цифры и расшифровку

исследования», было воспринято как предложение к улучшению и не вызвало сопротивления от исполнителей.

- **Короткие письма, в которых не сформирована суть.**

Случается так, что партнер по переписке может отправлять письмо частями, в первом письме написать «Добрый день»,

излагать суть и задавать вопросы. В идеале, сделать так, чтобы смысловые блоки были разделены абзацами для удобства восприятия.

- **Не представляться и надеяться на то, что собеседник поймёт, кто ему пишет.** К сожалению, часто встречаю такой стиль общения среди соискате-

**ДАЖЕ В НЕФОРМАЛЬНЫХ СООБЩЕНИЯХ ВИДНО СОХРАНЯТЬ
УВАЖЕНИЕ И ВЕЖЛИВОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОЛЛЕГЕ**

во втором «Меня зовут Иван» и только потом в третьем или четвертом сообщении задать вопрос или изложить суть. Такой стиль общения создает визуальный шум, отвлекает от выполнения актуальных задач и может вызвать тревогу из-за постоянных сигналов. Лучше в одном письме представляться,

лей и партнеров, когда пишут «Добрый день! Я по поводу вакансии». После такого письма приходится задавать несколько встречных вопросов, что значительно удлиняет процесс коммуникации и добавляет лишних хлопот. Если вы пишете незнакомцу, лучше написать «Добрый день! Меня зовут Анна Иванова,

я ознакомилась с вашим предложением на сайте института, хочу присоединиться к вашей команде. Вот моё резюме».

3. Переписка с региональными партнерами: нюансы

При общении с региональными партнерами, стоит учитывать несколько факторов:

- **Актуальный часовой пояс и время.** Случается так, что коллега из Красноярска или Ямало-Ненецкого автономного округа может получить письмо глубокой ночью и не сдать отчёт в необходимое время.

- **Особенность менталитета.** В северных регионах как правило, специалисты предпочитают более лаконичные письма с четкими дедлайнами, тогда как южане больше внимания уделяют личному контакту и часто не

против перед отправкой официального письма созвониться и согласовать детали голосом.

4. Когда допустим неформальный стиль общения

- Со знакомыми линейными коллегами внутри института. Например, при обсуждении публикации какого-то материала, рабочей задачи или корпоратива. Мы используем вежливое неформальное общение и стараемся отслеживать стиль иницилирующего коллеги. Если он написал неформально, это значит, что он не против неформального ответа.

- С проверенными партнерами, с которыми уже сложились определенные отношения.

ВАЖНО: Даже в неформальных сообщениях видно сохранять уважение и вежливость по

отношению к коллеге. Фраза : «Подскажи, пожалуйста, когда я смогу увидеть презентацию?» лучше, чем «Когда отправишь презентацию?».

5. Эмодзи и визуальные элементы: да или нет

В нашей академической среде эмодзи используются не часто в деловой переписке, если речь про официальную переписку с партнерами или руководителями. Но есть случаи, когда эмодзи допустимы:

- Во внутренней переписке. Например, смайл в сообщении «Добро пожаловать в команду 🤝» смягчит тон и придаст эмоциональной окраски приветственной фразе.
- В поздравительных письмах. Смайл в письмах с поздравлениями это отдельный вид искусства. Это тот момент,

когда сотрудники могут поставить смайлы и реакции из персональной коллекции.

В использовании смайлов важно помнить, что они созданы для того, чтобы лучше передавать ваши эмоции. Как и в устной коммуникации, разговоры со знакомыми коллегами и в неформальной обстановке больше располагают на проявление эмоций, чем деловая среда. В официальных письмах смайлы не используются.

6. Цифровые угрозы: как защитить переписку

В нынешнее время важно заботиться о сохранности Вашей персональной информации. Мы рекомендуем использовать двухфакторную аутентификацию для мессенджеров и почты, а также использовать разные пароли на разные ресурсы. Мы напоми-

наем о том, что представители банков или государственных систем, как правило, не звонят и

- Используйте открытые вопросы. Такие вопросы помогают снижать конфликтность и дают

В ОФИЦИАЛЬНЫХ ПИСЬМАХ СМАЙЛЫ НЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ

не пишут с личных телефонов, а отправляют письма на Госуслуги, в приложение банка или на почтовый адрес.

7. Советы для начинающих

- Изучайте внутренние стандарты коммуникации в вашей организации. Часто, в программу адаптации, руководители вшивают правила коммуникации или в устной форме рассказывают, как лучше общаться с партнерами.

возможность лучше узнать коллегу и его стиль общения.

Заключение

Для поддержания эффективности в коммуникации помните, что важно найти баланс между технологиями, традициями и глубоким пониманием человеческой природы.

Беседовала
Насонова Анастасия

Управляемое впечатление: зачем современному бизнесу правила делового этикета



Татьяна Баранова,
бизнес-тренер

Термины «протокол» и «этикет» часто звучат рядом, а иногда и вовсе воспринимаются как синонимы. Между тем это совершенно разные понятия, которые играют разные роли в профессиональной среде.

Протокол и этикет: в чем разница и зачем это бизнесу

Протокол — это чёткая система правил, регламентирующая официальные мероприятия: порядок встреч, рассадку гостей, старшинство, порядок речей. Он применяется при визитах делегаций, переговорах на высоком уровне, торжественных приёмах с участием государственных лиц или руководителей крупных корпораций. Протокол учитывает каждую деталь: кто за кем входит, где кто сидит, в какой момент кто говорит. В основе протокольного взаимодействия лежит строгое соблюдение формальностей и иерархий.

Этикет — это принятые в обществе нормы поведения, которые регулируют повседневные коммуникации: как попривет-

ствовать коллегу, как вести переписку, как корректно отказать, как поддержать беседу в перерыве на конференции. Эти нормы гибче: в зависимости от среды, отрасли, корпоративной культуры они могут варьироваться, оставаясь при этом инструментом уважения и эффективного общения.

В повседневном или светском этикете порядок действий часто определяется социальными нормами, связанными с возрастом или полом. Например, инициатива рукопожатия принадлежит женщине: мужчина не должен первым протягивать руку. Аналогично в общении — старший по возрасту первым начинает разговор или завершает встречу.

В протоколе всё устроено иначе. Например, есть понятие протокольного старшинства, кото-

рое определяется должностью, рангом, ролью в мероприятии — именно оно регламентирует порядок приветствий, рассадки, выступлений и других элементов церемонии.

В бизнесе с протоколом сталкиваются не все — в основном руководители высокого уровня, сотрудники департамен-

разницу? Потому что пренебрежение нормами, даже в бытовых ситуациях, влияет на восприятие профессионализма человека и компании в целом. Иногда достаточно одной детали, чтобы испортить впечатление. Например, даже некорректно подобранный бизнес-подарок может пошатнуть репутацию:

**ЭТИКЕТ — НЕ ФОРМАЛЬНОСТЬ, ЭТО СПОСОБ СДЕЛАТЬ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРЕДСКАЗУЕНЫМ, ПОНЯТНЫМ И КОМФОРТНЫМ**

тов протокола или организации, активно взаимодействующие с государственными структурами или крупным бизнесом. А вот с этикетом сталкивается каждый, кто строит профессиональные отношения: на собеседовании, на переговорах, при переписке или публичных выступлениях.

Почему важно понимать эту

если подарок будет воспринят как неподобающий или избыточный, это поставит под сомнение уважение к партнёру и знание контекста взаимодействия.

Этикет — не формальность, это способ сделать взаимодействие предсказуемым, понятным и комфортным. А значит — повысить доверие, укрепить

деловую репутацию и создать условия для устойчивого роста.

**Этикет —
не формальность,
а управляемая репутация**

Вопреки распространённому заблуждению, этикет — это не про демонстрацию манерности или внешнюю галантность. Это рабочий инструмент, с помощью которого мы управляем впечатлением, формируем доверие и строим эффективные связи в профессиональной среде.

Почему этикет работает как инструмент управления репутацией?

Потому что в деловом мире важно не только, что вы делаете, но и как вы это делаете. Корректное поведение позволяет минимизировать риски недопонимания, снижает уровень стресса в коммуникации, делает взаимо-

действие более предсказуемым и безопасным для всех сторон.

Особенность делового этикета в том, что вектор уважения смещён в сторону профессионального статуса. И если в повседневном этикете учитываются возраст и пол, то в деловом — главный ориентир — это должность, деловой статус.

Этикет — это способ сигнализировать о зрелости и профессионализме.

Способность соблюсти норму в сложной, напряжённой или нестандартной ситуации говорит о внутренней устойчивости и умении ставить цели выше эмоций.

Примеров тому множество. На переговорах, где на кону крупная сделка, важно не только хорошо подготовить презентацию, но и уметь вести себя в зале переговоров: не торопиться, не перебивать, правильно вступить

в диалог. Малейшее проявление неуважения — даже неосознанное — может стоить доверия партнёра.

Даже детали, казалось бы, незначительные, работают на общую картину репутации.

Например, вопрос угощений на переговорах — задача, о которой заранее заботятся помощники руководителей или протокольные службы. И здесь тоже не бывает мелочей. Ошибки в выборе угощений могут испортить впечатление и повлиять на атмосферу встречи.

Классический пример — история с дорогими трюфельными конфетами ручной работы, посыпанными какао. Казалось бы, внимательный и красивый жест. Но всё может обернуться неловкостью: один из участников, сделав неудачный вдох, может испачкать лицо и одежду шоко-

ладной пудрой. Вместо сосредоточенности на переговорах придется думать о внешнем виде и переживать за впечатление, что, конечно, скажется на настроении и общей атмосфере встречи.

Таких рисков можно избежать, если помнить: на столе не должно быть угощений, которые крошатся, оставляют следы или вызывают дискомфорт. Слоёное тесто, жидкие начинки, выпечка с маком — всё это может привести к неловким ситуациям. Ведь никто не будет рад осознать, что провёл важные переговоры с крошками на костюме или маком на зубах.

Этикет — это и про то, чтобы предусмотреть такие детали заранее и создать условия, в которых людям удобно сосредоточиться на главном — содержании встречи.

**Речевая культура:
вы управляете словами
— значит, управляете
отношением**

В деловой среде слова работают как инструменты влияния.

Тон, стиль, структура речи передают не только смысл сказанного, но и отношение к собеседнику, к ситуации, к себе самому. Корректная и уважительная речь — это маркер профессионализма, а не просто приятное дополнение к содержанию коммуникации.

Как обращаться, благодарить, отказывать, делать комплименты — всё это элементы речевого этикета.

Важно помнить, что деловая коммуникация требует ясности и точности формулировок без излишней фамильярности, но и

без излишнего официоза. Слишком казённые обороты отдаляют, создают холодную дистанцию. Чрезмерная неформальность — разрушает уважительную дистанцию.

Пример неочевидной ошибки — широко распространённая фраза «Заранее благодарю». На первый взгляд она вежлива. Но в реальности такая формулировка иногда воспринимается как давление: получается, что вы ещё не согласились помочь, а вам уже сказали спасибо — таким образом, фактически, обязали что-то сделать.

Живые, но чёткие формулировки работают эффективнее формальных штампов.

Вместо: «Настоящим сообщаем вам, что ваше обращение получено», гораздо человечнее и уважительнее звучит: «Спасибо, мы получили ваше письмо.

В ближайшее время подготовим ответ».

Особую роль играет грамотная обратная связь.

Отказ или конструктивная критика должны быть облечены в форму, которая не унижает собеседника и не разрушает сотрудничество. Даже простое «Спасибо за проделанную работу, есть несколько предложений для улучшения...» звучит иначе, чем «Вы опять всё сделали неправильно».

Речевая культура — это не украшение речи, а способ управлять отношениями.

Когда в коммуникации чувствуется уважение, внимание и аккуратность в выборе слов, это создаёт благоприятный психологический климат, повышает доверие и делает деловые процессы гораздо более эффективными. И в этом — суть делового

этикета: не говорить лишнего, но и не молчать там, где слово может стать точкой опоры для сотрудничества.

Деловой имидж: внешний вид, жесты, первое впечатление

Первое впечатление формируется мгновенно — и изменить его потом крайне сложно.

Причём речь идет не только о внешности в узком смысле, но и о комплексе невербальных сигналов: осанке, движениях, выражении лица, тональности речи. Всё это считывается подсознательно и мгновенно складывается в образ.

В деловой среде первое впечатление работает не на уровне «нравится — не нравится», а на уровне «профессионал — непрофессионал», «надёжный — ненадёжный». Поэтому внешний

вид — это не просто эстетика, это инструмент коммуникации.

Дресс-код: уместность важнее стоимости.

Ошибочно думать, что дорогой костюм автоматически создаст правильное впечатление. Важно соответствовать ситуации. Собрание совета директоров, переговоры с иностранными

формулировка Black Tie в приглашении означает необходимость появления в смокинге (а не просто в чёрном костюме), что далеко не все знают.

Даже молчание в деловой среде — это сообщение.

Жесты, осанка, мимика, расстояние между собеседниками — всё это формирует впечатле-

ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ ФОРМИРУЕТСЯ МГНОВЕННО — И ИЗМЕНИТЬ ЕГО ПОТОМ КРАЙНЕ СЛОЖНО

партнерами, деловой завтрак в коворкинге — всё это требует разного подхода к внешнему виду. Настоящий профессионал умеет адаптировать свой стиль без потери уважения к себе и к собеседникам.

Классический пример ошибки — непонимание кодов формальных мероприятий. Например,

ние о вас так же сильно, как и речь. Невербальная коммуникация, особенно в первые секунды встречи, передает информацию о вашем настрое, отношении и уровне уважения.

Не менее важны и невербальные сигналы: осанка, положение рук, мимика. Деловая поза — открытая, уверенная, но не агрес-

сивная. Скованные или, наоборот, вальяжные позы могут считываться как неуверенность, закрытость или даже неуважение.

Показательный кейс — широко известная история с Биллом Гейтсом на официальной встрече с президентом Южной Кореи Пак Кын Хе в 2013 году. На фотографии рукопожатия Гейтс держит вторую руку в кармане и стоит в расстегнутом пиджаке. В западной культуре подобное могли бы списать на неформальность или нервозность. Но в азиатских странах, особенно в Южной Корее с её высококонтекстной культурой, такие детали интерпретируются гораздо глубже. Именно поэтому там этот жест был воспринят как явное проявление неуважения — не только к конкретному человеку, но и к стране, её культуре, её народу.

Как «говорит» наше тело?

✓ Скрещённые руки на груди могут считываться как закрытость или недоверие.

✓ Руки в карманах — как демонстрация неуважения или чрезмерной расслабленности.

✓ Опущенная голова — как признак неуверенности.

✓ Прямая осанка и открытый жест — сигнал готовности к сотрудничеству.

Особенно важно помнить об этом при установлении первого контакта: на переговорах, собеседованиях, деловых встречах.

Простой и эффективный совет: если не знаете, куда деть руки, возьмите в одну руку папку или блокнот. Это поможет избежать ненужных жестов, неестественного положения рук и создаст ощущение собранности.

Что стоит помнить:

✓ Ваш язык тела работает на вас — или против вас — даже тогда, когда вы этого не осознаете.

✓ В деловом общении лучше чуть недосказать жестами, чем переиграть.

Вывод прост: в деловом мире вы разговариваете с аудиторией не только словами, но и всем своим обликом. И если речь ваша убеждает, а внешний вид и невербальные сигналы противоречат ей — собеседники будут верить глазам, а не ушам.

Межкультурные различия: как избежать недопонимания

Когда речь заходит о международных переговорах, важно помнить: нормы коммуникации универсальны только в самых общих чертах.

Детали поведения, речевые обороты, реакция на малейшие невербальные сигналы могут сильно различаться в зависимости от культурного кода страны.

Кросс-культурные коммуникации — это не только язык, но и контекст.

То, что в одной культуре воспринимается как уважение, в другой может быть расценено как слабость или даже оскорбление. Невнимание к этим нюансам способно подорвать доверие ещё до начала реального обсуждения деловых вопросов.

Некоторые яркие примеры культурных различий:

✓ **Китай.** Непрямой отказ. В китайской деловой культуре прямое «нет» считается грубым. Вместо этого используют обтекаемые формулировки вроде «нам нужно обдумать» или «давайте обсудим позже». Торопить

партнёра или требовать мгновенного ответа — путь к провалу переговоров.

✓ **Саудовская Аравия.** Символика, гендерные различия и особое значение гостеприимства. Нарушение норм приличия в отношении угощения или пренебрежение к ритуалу может быть воспринято как личное оскорбление.

✓ **Япония.** Минимум мимики, минимум жестикуляции. В японской культуре проявление эмоций сдержано: улыбка часто не отражает реального согласия, а молчание может означать несогласие. Неумение «читать тишину» приводит к серьёзным ошибкам.

✓ **США.** Высокая контактность и позитив. Американская деловая культура поощряет инициативу, энергичность, лёгкость в общении. Но излишняя фор-

мальность воспринимается как недружелюбие или неуверенность.

✓ **Италия.** Высокая эмоциональность, важность эстетики, искусства, подарков. Для итальянского бизнес-партнёра мелочи вроде качества упаковки подарка или изысканности места встречи могут оказаться не менее важными, чем предмет переговоров.

Кейс: однажды запланированный прием на очень высоком уровне между французской и иранской сторонами не состоялся из-за, казалось бы, небольшой детали — наличия вина на официальном банкете.

Для французской культуры обед без вина воспринимается как деловой завтрак, а не полноценный вечерний приём: отсутствие вина может пока-

заться знаком невнимания или недостаточного уважения к статусу встречи. В то же время для представителей мусульманской культуры, в частности для иранских участников, любое присутствие алкоголя за столом является табу и противоречит религиозным нормам.

Организаторы не учли этот важнейший нюанс. В результате встреча была отменена, а отношения сторон оказались под угрозой.

Аналогично и в русскоязычной культуре нередко возникает раздражение у деловых людей при долгом обсуждении погоды или истории в начале встречи с партнёрами из арабских стран. Однако для арабских коллег это обязательный этап налаживания доверия — без такого «разогрева» переход к делу будет невозможен.

Что важно помнить:

- ✓ Изучайте особенности культуры партнёра заранее.
- ✓ Будьте внимательны к деталям — интонациям, паузам, реакции.
- ✓ Проявляйте уважение к нормам другой стороны, даже если они кажутся непривычными.
- ✓ И главное — избегайте ложного ощущения «у нас всё как везде». В бизнесе обобщения часто приводят к серьёзным ошибкам.

Межкультурная чувствительность — это не просто вежливость. Это реальное конкурентное преимущество.

Цифровой этикет: сообщение как сигнал уважения

Деловая коммуникация, не считая личных встреч, прак-

тически полностью переместилась в цифровую среду.

Переписка в мессенджерах, электронные письма, видеозвонки — стали неотъемлемой частью рабочих процессов. Однако скорость и доступность цифровых коммуникаций не отменяют требований к корректности и уважительности общения. Более того, правила цифрового этикета становятся важным маркером профессионализма.

Основные принципы цифрового общения:

✓ Точность и лаконичность.

Сообщения должны быть понятными и структурированными. Нагромождение информации, длинные "простыни" текста без акцентов затрудняют восприятие и демонстрируют неуважение к времени адресата.

✓ Грамотность. Ошибки в письмах и сообщениях воспри-

нимаются как небрежность — даже если содержание остаётся важным.

✓ Своевременность ответов. В деловой переписке важно реагировать на сообщения в разумные сроки, даже если ответ заключается в подтверждении получения письма и обещании вернуться к теме позже.

Особая зона риска — голосовые сообщения.

В личной переписке они допустимы, но в деловом контексте воспринимаются неоднозначно.

Для многих получение голосового сообщения вместо текста — это дополнительная нагрузка: его нельзя быстро просмотреть глазами, сложно переслать или сохранить как документ. Особенно неудобны голосовые сообщения без предварительного согласования.

Когда уместны голосовые сообщения:

- ✓ если заранее согласовано с получателем;
- ✓ если требуется быстро передать эмоционально окрашенную информацию (поздравление, личное сообщение);

✓ Никаких эмоций в стиле «ВСЁ ПРОПАЛО!!!» без контекста.

Цифровое общение обостряет восприятие и легко превращает нейтральную информацию в источник стресса.

- ✓ Использование эмодзи допустимо, но умеренно и в зави-

ЕСЛИ РЕЧЬ ВАША УБЕЖДАЕТ, А ВНЕШНИЙ ВИД И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СИГНАЛЫ ПРОТИВОРЕЧАТ ЕЙ — СОБЕСЕДНИКИ БУДУТ ВЕРИТЬ ГЛАЗАМ, А НЕ УШАМ

- ✓ если нет возможности набрать текст (но с обязательным кратким пояснением, о чём сообщение).

Переписка в мессенджерах тоже требует осознанности.

- ✓ Сообщения поздно вечером или в выходные стоит сопровождать пометкой: «Не срочно, прошу ответить в рабочее время».

симости от стиля отношений с адресатом. В переписке с внешними партнёрами, особенно при первом контакте, лучше ограничиться текстом.

Деловые видеозвонки: правила просты, но часто забываются:

- ✓ Камера включена, если это не оговорено иначе.
- ✓ Нейтральный фон, аккуратный внешний вид.

✓ Проверка техники заранее, уважение к таймингу встречи.

Что особенно важно: В цифровой коммуникации отсутствие живой интонации и невербальных сигналов требует повышенной внимательности к тому, ка-

Этикет — не про условности, а про ориентиры

Этикет в бизнесе — это не о правилах ради правил. Это о создании пространства, где

**КАК СКАЗАЛ МИГЕЛЬ ДЕ СЕРВАНТЕС: «НИЧТО НЕ ОБХОДИТСЯ НАМ
ТАК ДЕШЕВО И НЕ ЦЕНИТСЯ ТАК ДОРОГО, КАК ВЕЖЛИВОСТЬ».
СЕГОДНЯ, КАК НИКОГДА, ЭТА МЫСЛЬ ОСТАЁТСЯ АКТУАЛЬНОЙ**

кой эмоциональный фон создают ваши сообщения.

Каждое слово, каждое оформление — это сигнал: о вашей внимательности, профессионализме и уважении к собеседнику.

Этикет в цифре — это не формальность. Это проявление уважения к времени, вниманию и границам другого человека.

взаимодействие становится предсказуемым, уважительным и эффективным.

В условиях растущей неопределённости, высокой конкуренции и многоуровневых коммуникаций умение грамотно и тактично взаимодействовать становится важным профессиональным навыком, а не просто признаком воспитанности.

Хорошие манеры не заменят компетенцию, но могут помочь её продемонстрировать.

Компетентный человек, который умеет презентовать свои идеи вежливо, уверенно и уважительно к собеседнику, имеет больше шансов быть услышанным. Он вызывает доверие, с ним легче договариваться, с ним хотят работать.

Чем выше профессиональный уровень человека, тем более тонким и важным становится его этикет.

На определённом этапе развития карьеры дела решаются не только качеством продукта или услуги, но и качеством общения.

Этикет позволяет:

- ✓ минимизировать риски недопонимания,

- ✓ снимать ненужную напряжённость,

- ✓ быстрее налаживать деловые связи,

- ✓ сохранять лицо даже в кризисных ситуациях.

Этикет — это карта навигации в сложном мире человеческих взаимодействий.

Это не догма, а ориентир, который помогает сохранять уважение к себе и другим, выбирать правильные слова, жесты и решения в разных контекстах — от переговорной комнаты до переписки в мессенджере.

И как сказал Мигель де Сервантес: «Ничто не обходится нам так дешево и не ценится так дорого, как вежливость». Сегодня, как никогда, эта мысль остаётся актуальной.

Ольга Сергеева



Я пришёл к тебе с приветом! Категорически приветствую!

Искусство переговоров начинается с первых слов...

Давайте поучимся здороваться! Зачем? Ведь мы же с детства умеем, знаем эти слова. Казалось бы, что может быть проще и естественнее, чем поприветствовать другого человека? Но об этом будет целая статья. Трудно представить любые переговоры, даже простое общение людей без приветствия. Оно бывает вербальным (словесным) и невербальным (жесты, мимика, взгляды).

Ольга Сергеева,
управленческий
консультант, бизнес-
тренер консалтинговой
компании «Окрыляем
успехом»
centeruspeh@list.ru

**Зачем мы приветствуем
других людей?**

- расположить к себе
- привлечь внимание

- продемонстрировать доброжелательность
- выстроить эмоциональную связь
- проявить уважение
- показать вежливое отношение
- пожелать благополучия

В продажах, переговорах приветствие — **это ключ к успеху, установлению личностных отношений.**

Помните, что мы покупаем у того, кому доверяем. А доверяем мы тому, кто похож на нас, тот, кто нравится и вызывает положительные эмоции.

Как понравиться с первых секунд?

Суть приветствия в данном случае показать не просто готовность, открытость, сколько понимание своего партнера.

Приветствие — это ритуал, дающий безопасность, демон-

страцию себя как подобного, достойного дальнейшего разговора

«Я вижу тебя. Ты мне приятен. Знай, что я тебя уважаю. Я желаю тебе самого доброго»

«...Я одного деда спросил: «Чего здороваешься? Знаешь меня, что ли?» А он мне: «А зачем мне тебя знать?... Я про тебя плохого не слыхал, ты про меня тоже, стало быть, ты добрый человек, и я добрый. Вот и будь здоров» (А. Крон «Бессоница»)

Самое главное: уже с первых секунд общения **СТАТЬ УНИКАЛЬНЫМ ДЛЯ БИЗНЕС-ПАРТНЕРА**, показать особое, личностное отношение к клиенту.

«Ничего обезличенного, я тебя знаю с твоими особенностями.

Уважаю твою культуру, национальность, язык, традиции.

Ты и я — мы одной крови»

Пример: Стоматолог обращается к своим клиентам: Аве, Цезарь! Виват, Королева!

Что за этим стоит? Особое отношение. Вы для меня царственные персоны, то есть очень важные. Поэтому я для вас буду делать самое лучшее, самое качественно, проявлю самый высокий уровень обслуживания и лечения

Что еще показывает врач? Себя как личность с хорошим чувством юмора. А мы помним, что юмор, особенно тонкий, — это индикатор высокоразвитого интеллекта. И это снова подтверждает уровень профессионализма медика.

Категорически не подходит безликое обращение, не согретое личным участием.

Пример. Торговый представитель одной компании использовал самые разные приветствия,

учитывая личность своего клиента. Поэтому к бывшему военному он обращал: «Здравия желаю, товарищ генерал!» (хоть тот и не был никаким генералом).

К владельцу сети небольших «магазинов у дома» подходила фраза: «Здрав був, боярин!» Помните ее из фильма «Иван Васильевич меняет профессию»?

Использование фраз-клише (Здравствуйте. Добрый день) будет показывать, что вы такой же как все, что ваши товары и услуги такие же, как у других. Вы ничем не выделяетесь. Поэтому шансы на успех резко падают.

Пример. Зимой ожидаемо эффективной оказалась фраза: «Теплых вам дней и теплых отношений!» Напоминание о теплоте уже настраивали на позитив и не вызывали отторжения.

Визитной карточкой Дмитрия Пучкова «Гоблина» стали слова:

«Я вас категорически приветствую» и мы, слыша такие слова от других людей, вспоминаем именно его, а не кого-то иного.

Пример из прошлой жизни. Всегда успешно заканчивались телефонные переговоры после фразы: «Город-герой Севастополь рад приветствовать город-герой Одессу!» О чем была фраза? Мы — уникальны как города-герои, мы — одной крови! Мы — вместе! Ждем, когда снова можно будет использовать это приветствие...

Иногда можно ошарашить, чтоб была возможность начать дальнейший разговор и зацепить внимание слушателей.

Приветствие можно использовать, чтобы создать хорошее настроение, рассмешить

Пример-история. Проводила тренинг для торгового отдела большой производственной

компании. Всех развеселило приветствие: «Кукусики!». Пошмеялись и пошли отрабатывать другие варианты, подходящие для «солидных» клиентов. Приехала к ним снова через полгода и меня встретили дружным хором: КУКУСИКИ!!! Оказалось, что это теперь их внутреннее корпоративное приветствие, создающее настрой на успешные продажи.

— Здравствуйте! —

Что особого тем мы друг другу сказали?

Просто «здравствуйте», больше ведь мы ничего не сказали.

Отчего же на капельку солнца прибавилось в мире?

Отчего же на капельку счастья прибавилось в мире?

Отчего же на капельку радостней сделалась жизнь?

Владимир Солоухин

САМОЕ ВАЖНОЕ и сложное:
определить адресата привет-
ствия, его личностные осо-
бенности.

В этом и заключается искусство переговорщика: мгновенно понять, что, кому и как можно говорить.

Помним, что самая ЛУЧШАЯ
ИМПРОВИЗАЦИЯ ТА, ЧТО ЗА-
РАНЕЕ ОТРАБОТАНА!!!

Поэтому ДОМАШНЕЕ ЗАДА-
НИЕ:

1. Тщательно изучить подборку самых разных словесных приветствий, представленных ниже.

2. Рядом с каждым написать к кому можно обратиться с такими словами

3. Апробировать КАЖДОЕ!!!
(желательно на «кошечках», без особого риска, прочувствовать обратную реакцию, отобрать наиболее успешные и использовать в дальнейшем на пере-

говорах.

4. Категорически запрещено говорить:» Да я ни в жизнь так не скажу». «Не знаю, не умею, не получится»

5. Тренироваться, тренироваться и еще раз тренировать! Иначе не будет шанса стать олимпийскими чемпионом в переговорах и продажах.

6. Когда вы освоите весь этот список приветствий, то переходите к книге Балаклая. Там более 6 тысяч вариантов приветствий

Балакай, Анатолий Георгиевич. Доброе слово: Слов.-справ. рус. речевого этикета и простонарод. доброжелат. обхождения XIX — XX вв.: В 2 т.

Словарь-справочник русского речевого этикета и простонародного доброжелательного обхождения XIX-XX вв. Прекрасный справочник, содержащий

около 6000 слов и выражений используемых в бытовой речи всех слоев населения дореволюционной России.

И не забудьте каждый год отмечать 21 ноября — Всемирный День Приветствий, радостных эмоций и хорошего настроения.

СПИСОК ПРИВЕТСТВИЙ В АЛФАВИТНОМ ПОРЯДКЕ

Список собран как на просторах интернета, так и в ходе тренингов по ведению деловых переговоров

1. Аве, Цезарь!/ Виват, Королева!

2. Аллохо! Мне без вас так плохо!

3. А вот и я! Цветов не надо

4. Бонжур

5. Братия, солнечных лучей вам в темном пространстве туч!

6. Бог с Вами! (все религиозные приветствия)

7. Вот так встреча!

8. Всегда рады Вам

9. Вы нас не ждали? А мы припёрлись

10. Глубокое (глубочайшее) почтение

11. Гой еси, добрый молодец!

12. Гора с горой не сходятся, а человек с человеком сошлись!

13. Горячий привет!

14. Горячо приветствую

15. Гутен Таг!

16. Доброго здоровья (здоровьища...)!

17. Добро пожаловать!

18. Добрый день! Доброе утро! Добрый вечер!

19. Добрейший вечерочек!

20. Доброго времени суток!

21. Добрый день в вашу хату

22. Дозвольте приветствовать!

23. Действительно рад!

24. Душою рад Вас видеть

25. Если здесь есть живые, здоровые и ждущие меня, то

приветствую всех вас!

26. Желаю здравствовать!

27. Жалуйся!

28. Здравовушки вам!

29. Здравствовать вам и делам вашим!

30. Здравствуй!

31. Здравствуй, свет мой, на множество лет!

32. Здравствуйте!

33. Здра, моя ра! (Здравствуй, моя радость)

34. Здорово

35. Здорово живешь!

36. Здравия желаю!

37. Здрав був, боярин

38. Заходи — не бойся, выходи — не плачь.

39. Здоровеньки булы

40. Здравки!

41. Здравости!

42. Здрасте-мордасти!

43. И да прибудет с тобой Сила!

44. Какая встреча!

45. Какие гости!

46. Как жил, был?

47. Как поживаете?

48. Кого я вижу!

49. Какая встреча!

50. Какие люди в Голливуде!

51. Какие люди, и без охраны!

52. Какими судьбами!

53. В кои-то веки!

54. Как оно ничего? как дела? как жизнь?

55. Как здорово, что все мы здесь сегодня собрались!

56. Категорически приветствую!

57. Кукусики!

58. Мираба!

59. Мир вам!

60. Мир вашему дому!

61. Моё почтение! (приветствие при встрече или расставании; в речи мужчин; разг.).

62. Моё почтеньице

63. Мы к вам с хорошим настроением

64. Низжайшее почтение!
65. Наше вам почтение с кисточкой
66. Не хвораите, не чихайте, не кашляйте и множество лет здравствуйте!
67. Обалдеть, кто это?
68. Охоты вам на работу!
69. Позвольте Вас приветствовать
70. Почитаю приятным долгом засвидетельствовать Вам моё почтение (уважение...)
71. Почтение моё Н.
72. Привет!
73. Приветик!
74. Привки. От «привет»
75. Приветули! Приветушечки!
76. Приветствую Вас
77. Приветствую Вас от имени...
78. (Адресант) приветствует (адресата)
79. Приветствую всех бодрствующих!
80. Привет, Бро! Привет, Систа!
81. Привет-медвед!
82. Позвольте/разрешите вас приветствовать!
83. Под этим небом и солнцем мы тепло приветствуем тебя
84. Приветствую вас, проснувшиеся ото сна и выпившие кофе без меня!
85. Примите мои приветствия!
86. Пис. Происходит на английского слова «реасе»-мир, приветствия хиппи в 80-90гг.
87. Приятный вечер!
88. Приятный день!
89. Пусть будет день ваш вкусным сегодня и завтра, и во веки веков!
90. Рад Вам
91. Рад Вас видеть
92. Рад Вас видеть в добром здравии
93. рад видеть цветущей и красивой

- 94. Рад Вас приветствовать
- 95. Рад Вас слышать
- 96. Рад пожать Вашу руку
- 97. Разрешите Вас привет-
ствовать
- 98. Разрешите засвидетельство-
вать Вам моё почтение (уважение)
- 99. Респект. Респект и ува-
жуха.
- 100. Санни дэй, бро!
- 101. Свидетельствую (Вам, Н.)
своё (моё) почтение (уважение)
- 102. С возвращением!
- 103. С выздоровлением!
- 104. Салют!
- 105. Сердечно приветствую
Вас!
- 106. Сердечно рад Вам
- 107. Сердечный поклон Вам
- 108. Сердечный привет Вам
- 109. Сколько лет, сколько зим!
- 110. Селям аллейкам
- 111. Салам хохлам!
- 112. С праздником Вас (за-
ранее посмотреть с каким)

- 113. Склоняюсь в реверансе
(можно сопроводить эту фразу
соответствующим жестом)!
- 114. Сестры, да пребудут с
вами благословение шопинга и
купоны со скидками!
- 115. Тысячу лет Вас не видел
(не виделась)!
- 116. Теплых вам дней и теплых
отношений
- 117. Утречка ясного, дня пре-
красного, вечера отличного и
ничего личного
- 118. Хай.
- 119. Хаюшки. Производное от
«хай»
- 120. Шалом
Расширенная версия (продол-
жение)
- 121. Я не видел(а) тебя так
давно, что, кажется, что забыл(а)
черты твоего лица!
- 122. Ничего себе! Ты так изме-
нился, а может, я просто давно
тебя не видел!

123. Готов(а) поспорить, что ты не видел(а) меня так же давно, как и я тебя!

124. Да ты постарел(а), я гляжу! Жуть, как мы давно не виделись!

125. Посылаю тебе тысячу приветствий, о мой господин! (госпожа)

126. Привет! Ставлю тебе лайк, как поживаешь?

127. Не верю своим глазам! А ну-ка, протри-ка мне стекла!

128. Мне кажется, или я реально тебя вижу!

129. Ну ничего себе какие люди нарисовались перед моими глазами!

130. Мираж! Это точно мираж! Ну, не может быть, что я вижу тебя прямо перед собой!

131. О, здравствуй, мой драгоценный друг!

132. А я-то думаю, что за свет впереди, а оказывается, это ты идешь по дороге!

133. О том, что я увижу тебя мне подсказало внутреннее чувство. Да, я предчувствовал тебя сегодня!

134. О! Привет! Я о тебе сегодня видел(а) сюжет в новостях! Сказали, что я непременно тебя сегодня встречу на улице!

135. Здравствуйте, несказанно рад видеть вашу физиономию перед собой!

136. Вот это да! Ты и вправду жив! Так давно тебя не видел(а), что думал(а), что с тобой уже давно простились!

137. У меня, наверное, голова кругом идет или это и вправду ты стоишь!

138. Ничего себе! Да сегодня дождь пошел только потому, что я тебя встретил(а)!

139. Самое необычное, что сегодня могло со мной произойти — это встреча с тобой!

140. Я думал(а), мы только на том свете встретимся!

141. Стоп! Стоп! Стоп! Дай я тебя сфотографирую, иначе никто не поверит, что я тебя видел(а)!

142. Да это просто праздник какой-то! Я встретил тебя на улице без охраны!

143. Какие люди! Рад вас видеть вот тут, просто так, как живого человека... я-то думал вы — призрак!

144. Вот так вот вечность пропадал и вдруг ... стоишь передо мной! Я в шоке! Привет!

145. Звезды сошлись не по своей траектории, иначе как бы так случилось, что я тебя встретил(а)!

146. Ты слышишь? Гром гремит! Это точно потому, что мы сегодня встретились!

147. Вот это подарок! Я вижу тебя своими глазами!

148. Неужели, сама судьба распорядилась, чтобы мы вот так с тобой встретились!

149. Мне как-то не по себе. Может, я себя плохо чувствую, но мне кажется, что я вижу тебя перед собой!

150. Машу тебе рукой! Машу тебе ногой! Могу и головой помахать! Привет, я рад тебя видеть!

151. Ух, ничего себе виденье! Ты передо мной стоишь, словно живой!

152. Ты смотри! Не идет, а плывет, летит! Привет!

153. Ты ли это? Я не верю своим глазам и ушам!

154. Возможно, я буду очень груб, но ... ЧЕРТ ПОБЕРИ, ГДЕ ТЫ ПРОПАДАЛ?

155. Я почувствовал твой запах еще за углом, но догнал только сейчас... Привет! Ты чего скрываешься?

156. Ты от меня так настойчиво прятался, но я все-таки тебя выследил, Дружище!

157. Ты знаешь, я рад тебя видеть сегодня даже больше, чем солнышко на небе!

158. Ты так хорошо выглядишь! Не пропадай! Давай чаще здороваться!

159. Вот это да! Что это? Ясное солнышко или ты?

160. Сколько лет и сколько зим! Ты всегда неотразим!

161. О, да! Приветствую тебя, о секретный агент, скрывавшийся от меня столько лет!

162. Здравствуй! Видеть твою улыбку — огромное счастье для меня сегодня!

163. Привет! Ты всегда вовремя, как ложка к обеду!

164. Привет! Не вижу причин, чтобы не зажать тебя в своих крепких объятиях!

165. Это самое яркое событие

дня — ты передо мной!

166. Какая красота! Ты, словно солнышко светишься! Или это просто я так рад тебя видеть.

167. Ты — единственный человек, которого я так рад видеть! Привет!

168. Здравствуй, дорогой человек! Как же мне хорошо, когда я на тебя смотрю!

169. Без тебя этот день не был бы так хорош... Привет!

170. Ты, как вишенка на торте, всегда вызываешь восторг! Рад(а) видеть тебя!

171. Дружище! Вот это поворот! Как же так? Года идут, а ты не меняешься! Привет!

172. О, да, брат! Ты мой подарок на сегодня!

173. Дай-ка я тебя расцелую от счастья!

174. Готов вжать тебя в себя от восторга! Как рад тебя видеть!

175. Ты как фея! Я знал, что ты есть, но ни разу не видел с детства!

176. Привет-привет! Давно не видел я тебя, наверное, уж сотню добрых лет!

177. Ты пропадал, наверное, зря. Я так теперь рад увидеть тебя!

178. Я знал, что рано или поздно ты выйдешь на свет! Но, не вампир же, да?

179. Нет, нет, я не готов был тебя встретить... Это же такое событие! Где фейерверки?

180. А ну-ка взгляни на меня! Ты меня еще узнаешь? Да, да... Я тот самый твой старый друг!

181. Дружище, мы так давно с тобой не виделись, что даже не знаю, сохранилась ли еще наша дружба!

182. Вот это да! От неожиданности тебя встретить я даже дрожью покрылся и сердце будто из груди вывалилось! Вот это потрясение! Как же я рад тебя видеть!

Сергей Семёнов



Сложные переговоры: трудные оппоненты, множественные интересы и стратегии успеха

Каждый HR-специалист регулярно сталкивается с переговорными ситуациями, где на кону стоят люди, ресурсы и важные решения. Переговоры сопровождают нас повсюду – при найме персонала, постановке рабочих задач, урегулировании внутренних конфликтов, увольнении сотрудников. Однако не все переговоры проходят гладко.

Сергей Семёнов,
*Бизнес-тренер,
бизнес-консультант,
мотивирующий спикер,
директор компании
«Эксперт-Маркетинг»*

*Лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса 2025*

Когда разговор заходит в тупик из-за жёсткой позиции оппонента или множества противоречивых интересов, мы имеем дело со сложными переговорами. Что делает переговоры

сложными? Прежде всего два фактора:

Трудные оппоненты: ситуации, когда другая сторона ведёт себя токсично, агрессивно или манипулятивно, нарушая правила конструктивного диалога.

Сложный контекст переговоров: когда переговоры включают множество сторон или параметров — например, участие

Я занимаюсь переговорами более 15 лет как бизнес-тренер и консультант и долгие годы собирал **практическую систему**, позволяющую добиваться максимума в любых переговорах. В этой статье я поделюсь ключевыми принципами моей методики ведения сложных переговоров, проиллюстрирую их ярким кейсом из практики и дам

**СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ — НЕ ПРИГОВОР, А ВЫЗОВ, С КОТОРЫМ
МОЖНО УСПЕШНО СПРАВИТЬСЯ ПРИ ПРАВИЛЬНОМ ПОДХОДЕ**

нескольких заинтересованных групп, конфликтующие интересы, кризисные обстоятельства или высокую неопределённость.

Опыт показывает, что **сложные переговоры — не приговор, а вызов**, с которым можно успешно справиться при правильном подходе.

рекомендации, актуальные для HR-специалистов.

Моя цель — показать, что даже самые трудные оппоненты и самые запутанные многосторонние споры можно превратить в **результативный диалог**, если опираться на проверенные стратегии. Более того, навык ведения

сложных переговоров напрямую влияет на успех в бизнесе: он помогает разрешать внутренние конфликты, удерживать ценных сотрудников, договариваться с партнёрами и избегать затратных противостояний в суде или перед регуляторами. В дальнейшем вы увидите, как практичный, ориентированный на результат подход к переговорам приносит реальные дивиденды в работе HR.

Переговоры с трудными, манипулятивными и «токсичными» оппонентами

Один из самых стрессовых видов сложных переговоров — это общение с **трудным оппонентом**. Такой человек может вести себя агрессивно, давить, провоцировать или манипулировать, пытаясь выбить уступки. Для HR

такие ситуации нередки: например, переговоры с **сотрудником, который позволяет себе грубость**, или с кандидатом, шантажирующим уходом к конкуренту, или с главой подразделения, который токсично реагирует на любые предложения изменений.

Как же вести себя, когда **другая сторона токсична**? Прежде всего, важно поменять взгляд на такого оппонента. **Главный принцип** моей методики гласит: *«тяжелых партнеров не существует, все просто предлагают определенные условия»*. Иными словами, за любой агрессией или манипуляцией стоят конкретные цели и интересы другой стороны. Если абстрагироваться от эмоционального антуража — криков, оскорблений, давления — по сути оппонент всего лишь пытается добиться выгодных для

себя условий. Осознав это, вы перестаете воспринимать выпад на личный счёт и можете хладнокровно сфокусироваться на сути требований.

Контроль эмоций. Токсичные люди часто провоцируют вас на вспышку эмоций — они *рассчитывают на вашу реакцию*, чтобы вывести из равновесия. Поэтому первое правило — сохраняйте спокойствие. Не позволяйте втянуть себя в скандал. Глубоко вдохните, говорите ровным тоном, делайте паузы.

Ваше хладнокровие обезоруживает оппонента: если он не добивается нужной реакции, его токсичные приёмы теряют силу.

Жёсткие границы. При столкновении с агрессией важно сразу обозначить рамки допустимого. Спокойно, но твердо пресекайте попытки перейти на

личности или сорвать регламент встречи. Переводите разговор обратно к делу: проговаривайте **ключевые условия** и требования, которые обсуждаются, и настаивайте на конструктивном русле. Например, можно сказать: *«Давайте вернёмся к обсуждению конкретных условий предложения. У нас есть ограничение по времени, нам важно сегодня найти решение»*. Установление чётких границ и дедлайнов не позволит оппоненту бесконечно тянуть время или уходить от темы.

Понимание мотивов за поведением. Часто агрессивная или манипулятивная манера ведения переговоров вызвана внутренними причинами. Например, **чрезмерная требовательность** и придирки могут говорить о неуверенности оппонента — он компенсирует

её давлением. Если собеседник уходит от прямых ответов и затягивает обсуждение, возможно, ему не хватает внимания, и он пытается почувствовать свою значимость. Осознав истинную причину токсичного поведения, вы можете скорректировать тактику: где-то проявить дополнительное уважение и подчеркнуть ценность партнёра, где-то, наоборот, более жёстко структурировать разговор.

Командный подход. Если переговоры ожидаются особо тяжёлыми, не приходите одни. В некоторых случаях полезно привлечь на встречу коллегу или третью сторону в роли наблюдателя/модератора. Наличие **команды** придаёт уверенности и дисциплинирует оппонента. К тому же второй представитель с вашей стороны может фиксировать детали разговора, не

давая спору скатиться в хаос. Например, HR-директор может взять с собой юриста компании на переговоры с заведомо конфликтным сотрудником — одно присутствие юриста часто отвязывает и напоминает об ответственности за слова.

Противодействие манипуляциям. Манипулятивные оппоненты используют массу «трюков»: могут демонстративно злиться, чтобы вы почувствовали вину; или, наоборот, льстить и давить на дружбу; или прибегать к шантажу — *«если не повысите зарплату, уйду и вам придётся объяснять боссу почему»*. Универсальная защита от манипуляций — **оставаться в логике фактов и интересов**. Не поддавайтесь на эмоциональные ловушки, переводите все размытые претензии в плоскость конкретики. Полезный приём

— **фиксация на бумаге:** запишите предложения оппонента, озвучьте их вслух и попросите подтвердить, правильно ли вы поняли суть. Как отмечается в моей практике, эмоции очень сложно «положить на бумагу», а фиксация сразу переводит разговор в более рациональное русло. Также не стесняйтесь задавать уточняющие вопросы — этим вы управляете беседой и выявляете реальные потребности, скрытые за манипуляцией. Помните: *кем управляют, тот оправдывается; кто задаёт вопросы, тот управляет беседой.*

Наконец, признайте, что бывают ситуации, когда **переговоры лучше прекратить**. Если ваш визави откровенно лжёт, не идёт ни на какие компромиссы, оскорбляет вас и отказывается слушать — продолжать диалог бессмысленно. В бизнесе иногда

стоит отступить, чтобы избежать бесплодной траты времени и нервов. В крайнем случае, переведите обсуждение в официальное русло (переписка, юридические претензии) или привлеките посредника. Но к счастью, подавляющее большинство «трудных» оппонентов все же готовы договариваться, просто делают это в грубой обёртке. Если вы сохраняете спокойствие, твёрдо удерживаете рамки и ищете рациональное зерно в потоке негатива, шансы найти решение очень высоки.

Многосторонние переговоры и конфликтующие интересы

Другой тип **сложных переговоров** — это ситуации, где нужно согласовать множество интересов или параметров сделки. В отличие от относительно про-

стого диалога «один на один», многосторонние переговоры усложняются добавлением новых участников, каждой из которых преследует свои цели. Даже в рамках одной компании переговоры могут *вестись между*

часто полагают, что борются за один и тот же «пирог», хотя на самом деле каждый преследует **разные цели**. Одно из ключевых умений переговорщика — выявить реальные интересы каждой стороны и показать, как

ВАШЕ ХЛАДНОКРОВИЕ ОБЕЗОРУЖИВАЕТ ОППОНЕНТА

несколькими сторонами сразу. Например, HR-менеджеру нередко приходится балансировать между интересами **сотрудника, его прямого руководителя и политикой компании**. Добавьте к этому внешние стороны — например, посредников, регуляторов или клиентов — и картина быстро становится очень запутанной.

Конфликт интересов — нормальное явление в многосторонних переговорах. Участники

их можно увязать без потерь. В моей практике я называю это принципом **«четырёх сторон» переговоров**. Когда за столом, казалось бы, две стороны, на самом деле присутствуют четыре: две организации и два человека с личными мотивами. Каждый представитель компании может иметь **личную мотивацию**, которая влияет на переговоры. Игнорировать этот факт опасно — можно упустить скрытый рычаг влияния.

Рассмотрим пример. **HR-специалист ведёт переговоры с рекрутинговым агентством о найме сотрудника.** На первый взгляд сторон две: работодатель и агентство, а предмет спора — размер зарплаты кандидата. Вакансия предполагает вилку от 50 до 80 тысяч, и **HR старается минимизировать зарплату**, чтобы уложиться в бюджет. Агент же, напротив, хочет максимальную ставку для кандидата, ведь его комиссия равна окладу за несколько месяцев. Кажется, стороны столкнулись лбами — один хочет платить меньше, другой больше. Но посмотрим глубже: **интересы-то разные!** Работодатель борется за оптимизацию фонда оплаты труда, а агентство — за свою комиссию. Это вовсе не взаимоуничтожающие цели. Значит, решение можно найти: например, **пред-**

ложить агентству ту же комиссию, как если бы кандидат получил верхний предел зарплаты, но при этом фактически установить оклад ниже. В таком случае агент удовлетворён (комиссия максимальна), HR удовлетворён (затраты на зарплату снизились), кандидат — если его убедить — тоже не в обиде, потому что предложение всё равно в заявленном диапазоне.

Этот пример учит: **в многосторонних переговорах важно мыслить гибко и искать нестандартные компромиссы.** Чтобы их обнаружить, нужно раскрыть истинные драйверы сторон — что **каждая сторона хочет получить и чего боится потерять.** Когда вы знаете, на чём на самом деле настаивает каждый участник, можно уйти от прямого столкновения и пере-

йти к творческому сотрудничеству. В описанном случае HR вышел из игры «перетягивания каната» по зарплате, предложив альтернативное решение, учитывающее скрытый интерес агентства. Такой подход преобразует конфронтацию в поиск *win-win*, взаимовыгодного исхода.

Структурирование и фасилитация. Многосторонние встречи легко скатываются в хаос: все говорят, перебивая друг друга, спорят о разном. Здесь HR может выступить в роли **фасилитатора**, который структурирует процесс. Полезно сразу договориться о **правилах переговоров**: кто и в какой последовательности высказывается, какой регламент времени, как принимаются промежуточные решения. Например, на совещании по распределению бюджета между отделами стоит

предложить: *«Давайте каждому дадим по 5 минут озвучить позицию, затем перейдём к вопросам и поиску вариантов решения»*. Чёткая структура не только экономит время, но и не даёт более агрессивным участникам задавить остальных.

Коалиции и «союзники». В многостороннем переговорном поле часто образуются временные союзы. HR-менеджеру, защищающему интересы сотрудников, может помочь заручиться поддержкой, скажем, руководителя департамента, который тоже заинтересован в сохранении команды. **Альянсы** позволяют усилить вашу позицию. Но будьте осторожны: коалиционная динамика сложна, союзники по одному вопросу могут разойтись по-другому.

Объективные критерии. Отличный способ разрулить кон-

фликт интересов — привести в обсуждение внешние **объективные критерии**. Например, ссылайтесь на данные рынка труда, на законодательные нормы, на бюджетные ограничения, подтверждённые цифрами. Это снижает накал личных амбиций: решение принимается «не потому что я так хочу, а потому что так диктует реальность».

В итоге, **сложные многосторонние переговоры** выигрывают те, кто видит дальше фронтального конфликта и умеет **создавать новые варианты договорённостей**. HR-специалист, владеющий такими навыками, становится бесценным посредником внутри компании, способным погасить зарождающиеся конфликты интересов еще на ранней стадии и найти формулу согласия там, где, казалось, её быть не может.

Переговоры в условиях кризиса и неопределённости

Особую категорию сложных переговоров составляют ситуации, когда внешние обстоятельства **бьют тревогу**: кризис, аврал, высокая неопределённость. В таких переговорах давление времени и ставки настолько велики, что цена ошибки резко возрастает. Примеры знакомы многим HR-ам: **экстренное обсуждение сокращения персонала во время финансового кризиса**, переговоры с сотрудниками при массовом реорганизационном изменении, урегулирование трудовых споров, грозящих публичным скандалом.

Кризисные переговоры отличаются тем, что эмоции накалены, а на обдумывание мало времени. Здесь особенно важно

придерживаться структурированного, продуманного плана, о котором вы позаботились заранее. Вот несколько принципов, помогающих эффективно вести переговоры даже в условиях цейтнота:

✓ **Приоритет — главному.** В кризис нужно чётко понимать, какая основная цель переговоров. Отбросьте второстепенные вопросы, сосредоточьтесь на ключевом результате, ради которого вообще затеян разговор. Если компания переживает спад и задача — снизить затраты на персонал на 20%, то все обсуждение должно вращаться вокруг этого целевого ориентира. Постоянно сверяйтесь: помогает ли текущее предложение приблизиться к цели? Если нет, смело отсекайте лишнее.

✓ **Прозрачность и факты.** Когда люди напуганы или не

доверяют друг другу, лучшим лекарством будет прозрачность. Подкрепляйте свои слова **конкретными данными**. Например, обсуждая неприятную тему сокращений, покажите цифры падения выручки, которые делают меры неизбежными. Сообщите, какие решения спускаются “сверху” и почему у вас нет выбора. Честно признавайте проблемы. Парадоксально, но открытость даже в плохих новостях повышает доверие: люди видят, что их не пытаются обмануть, а значит, и сами реже идут на эскалацию конфликта.

✓ **Фокус на решениях, а не виноватых.** В разгар кризиса легко скатиться в поиск виновных (*«чья ошибка привела нас к этой точке?»*). Опыт показывает, что продуктивнее сразу сместить фокус на поиск решений. В переговорах с сотрудниками о

сокращении штата я всегда подчёркиваю: *«Нет претензий к вам как к людям, ситуация сложилась из-за объективных причин»*, и переключаю разговор на то, **как смягчить последствия и найти выход**, а не на разбирательства. Это помогает снизить напряжение и объединить стороны против общей проблемы, а не друг против друга.

✓ **Альтернативы и план “Б”.**

В условиях неопределённости крайне важно иметь **резервные варианты**. Продумайте заранее: что вы будете делать, если переговоры зайдут в тупик? Какой *Plan B* допустим? Например, если сотрудникам не понравятся предлагаемые условия сокращения, можно ли предложить альтернативу — временное снижение окладов или неполный рабочий день вместо увольнений? Если да, подготовьте этот вариант к обсуж-

дению. Наличие альтернатив (ваших и противоположной стороны) снижает страх перед провалом переговоров и часто стимулирует стороны быть сговорчивее, чтобы не остаться ни с чем.

Управление эмоциональным фоном — отдельная задача

кризисных переговоров. Люди могут быть напуганы (потерять работу, статус, деньги), злы или расстроены. Здесь пригодятся навыки из работы с трудными оппонентами: сохранять спокойствие самому и помогать успокоиться другим. Признание эмоций собеседника играет большую роль. Фразы вроде *«Я понимаю, что вы чувствуете себя обманутыми/напуганными»* — не слабость, а способ показать уважение к переживаниям людей. Только после этого мостика к эмоциям стоит переходить к рациональному обсуждению.

HR-специалист в кризисных переговорах нередко выполняет и роль **психолога**. Вспомните пандемию COVID-19: сколько тяжелых разговоров шло об урезании зарплат, отправке в неоплачиваемые отпуска... Те HR, которые смогли провести эти переговоры максимально открыто, честно и с заботой о людях, заслужили огромное доверие коллектива. Доверие же становится фундаментом для восстановления нормальной работы после кризиса.

Подведём итог: кризисные и неопределённые условия усложняют переговоры, но **грамотная подготовка и человеческое отношение** способны сотворить чудо. Чёткое понимание целей, опора на факты, готовность к альтернативным решениям и умение управлять эмоциями — вот что отличает успешные

переговоры в аврале от провальных.

Практический кейс: успешные переговоры при увольнении персонала в кризис

Ситуация: Несколько лет назад мне как руководителю HR-службы пришлось провести **серию сложнейших переговоров при массовом сокращении персонала**. Компания управляет розничной сетью магазинов, и в период экономического спада несколько торговых точек стали убыточными. Стоял выбор: либо закрывать магазины, либо срочно сокращать расходы, в том числе фонд оплаты труда. Решение было болезненным — **уволить часть сотрудников**, чтобы спасти бизнес. Для HR это настоящая проверка на прочность: нужно сообщить людям

ужасную новость и одновременно убедить их принять условия, минимально вредные для компании, без конфликтов и судебных исков.

Проблема: Каждый из затрагиваемых сотрудников мог отнестись к сообщению о сокращении в штыки. Риск включал: волну негодования, падение морального духа оставшихся работников, обращения уволенных в инспекцию труда или суд с обвинениями в несправедливом увольнении. Кроме того, репутационные потери — если слухи о “нечеловеческом” обращении с людьми разлетятся, пострадает бренд работодателя. И всё это на фоне того, что **решение об увольнении не обсуждается** — оно было продиктовано выживаемостью компании. Единственное, что мы могли сделать, — провести

процесс максимально корректно и убедить людей в его вынужденной необходимости.

Подход автора: Я разработал план переговоров с каждым сотрудником, опираясь на принципы, описанные выше. Во-первых, максимальная **прозрачность**. Я заранее получил от финансовой дирекции все цифры, подтверждающие критическое состояние дел: динамику падения выручки, убытки, прогнозы. Во время беседы с каждым сотрудником я показывал эти данные: *«Посмотрите, при текущих показателях магазин работать дальше не сможет: расходы сильно превышают доходы. Компания несёт убытки уже X месяцев подряд.»* Я подчёркивал, что **альтернативы сокращению нет** — либо мы урезаем затраты (включая персонал), либо магазин закроется и работу потеряют абсолютно все.

Во-вторых, я ссылался на решение и приказ от высшего руководства, снимая, таким образом, личную ответственность и оттеняя, что HR тут выступает исполнителем, а не инициатором: *«Мне поступило прямое указание оптимизировать штат, и если не сделаю этого я, придёт другой человек и всё равно проведёт сокращение»*. Это помогало снизить градус агрессии в мой адрес — увольняемые понимали, что спорить со мной бессмысленно, так как решение принято наверху.

В-третьих, **предельно уважительный тон и фокус на человеке**. Я честно говорил каждому: *«Нет претензий к тебе как к сотруднику, ты мне нравишься, мы тебя ценили и брали в команду как сильного специалиста»*. То есть сразу отделял личность от проблемы — причина увольнения

не в человеке, а в обстоятельствах. Однако затем я столь же честно доносил жесткую правду: *«К сожалению, у магазина сейчас “показатели, несовместимые с жизнью” — падение продаж такое, что продолжать работу невозможно. Объективный критерий — результаты работы — ставился во главу угла, а не субъективная оценка ценности человека»*.

В-четвертых, **апелляция к справедливости и коллективной ответственности**. Я объяснял: *«Если мы не снизим затраты, нам придется закрыть магазин. Тогда пострадают и лучшие сотрудники, которые потеряют работу ни за что»*. Тем самым я показывал увольняемому, что удерживая свое место, он ставит под удар коллег. Такая апелляция к командному духу и справедливости в большинстве

случаев находила отклик. В российской культуре люди остро чувствуют понятие справедливости, и, увидев, что решение об увольнении основано на прозрачных критериях (показателях работы) и принимается ради спасения всей команды, многие соглашались с ним как с горькой, но необходимой мерой.

Как прошли переговоры:

Каждая беседа была эмоционально тяжёлой, не скрою. Люди реагировали по-разному — кто-то молча принимал известие, кто-то выражал обиду. Однако ни один не устроил открытого скандала, не перешёл на оскорбления. **Конструктивный тон** был задан с моей стороны с первой минуты, и сотрудники это уважали. Когда у кого-то начинались возмущения насчёт «почему именно я?», я неизменно возвращался к цифрам

и фактам: *«Смотри, вот рейтинг продаж по сотрудникам, ты, к сожалению, внизу списка по итогам нескольких месяцев. Решение основано на показателях, а не на личном отношении»*. Это гасило персональные обиды — людей сложнее спорить с объективными данными, чем с менеджером, который «принял против меня решение».

В результате **все намеченные сокращения были проведены без конфликтов и судебных тяжб**. Ни один из уволенных не подал жалоб — компания сумела избежать разбирательств с контролирующими органами. Более того, оставшиеся сотрудники, хотя и испытывали стресс, увидев открытость и уважительность процесса, сохранили доверие к руководству. Вместо саботажа или скрытого протеста они поняли логику решений и про-

должили работу с осознанием, что меры были вынужденными и честно обоснованными. **Компании удалось сохранить:** магазины, где прошли сокращения, пережили кризисный период и впоследствии вернулись к прибыльности.

Этот кейс наглядно демонстрирует силу продуманной переговорной стратегии в самой тяжелой ситуации — когда кажется, что компромисса быть не может в принципе. Применяв сочетание твёрдости (жёсткая необходимость, диктуемая фактами) и гибкости (личное уважение, обсуждение альтернатив), мне удалось достичь результата, максимально близкого к win-win в данных условиях. Компания получила сокращение издержек без репутационных войн, сотрудники — прозрачное объяснение и возможность уйти достойно,

сохранив лицо и даже рекомендательные письма от нас. Как переговорщик я в очередной раз убедился: **даже кризисные переговоры с заведомо плохими новостями можно провести успешно**, если следовать принципам открытости, уважения и твёрдого следования цели.

Заключение: практика сложных переговоров как конкурентное преимущество

Сложные переговоры — неизбежная часть работы HR-специалиста и любого менеджера по персоналу. Трудные собеседники, конфликт интересов или острый кризис — все эти испытания либо уже возникали в вашей карьере, либо ждут впереди. Разница между успешным и неуспешным HR во многом определяется тем,

как он умеет вести такие переговоры. Можно ли превратить конфликт в сотрудничество? Удастся ли убедить даже «токсичного» оппонента? Получается ли найти общее решение для множества сторон? Те, кто отвечают «да» на эти вопросы, приносят своему бизнесу колоссальную пользу: они снижают издержки от затяжных споров, удерживают таланты, повышают удовлетворённость персонала и сохраняют репутацию компании.

Как мы рассмотрели, у сложных переговоров много граней. **Нет универсальной чудо-техники**, но есть совокупность проверенных принципов: контроль эмоций, фокус на интересах, творческий поиск вариантов, опора на факты, чёткая структура и уважение к личности. Их применение на практике требует тренировки. Техники сами по

себе не работают — работает человек, который умеет их правильно использовать. Поэтому мой совет HR-специалистам: постоянно развивайте переговорные навыки, учитесь у практиков, разберите ошибки и успехи из реальных кейсов (своих и чужих).

Мне часто задают вопрос: **что делает переговорщика по-настоящему экспертным?**

Ответ прост и сложен одновременно — *опыт и системность*. Именно накопленный опыт разнообразных переговорных ситуаций позволил мне сформировать авторскую методику, о некоторых элементах которой я рассказал здесь. А системный подход, изложенный, в частности, в моей книге по переговорам (где собрано более 80 техник и инструментов для сложных случаев), помогает структу-

рировать этот опыт и сделать выводы, применимые повторно. В конечном счёте, **практик побеждает теоретика**: переговорщик, который сотню раз сидел за столом переговоров в реальных стрессовых условиях, всегда найдёт выход там, где тот, кто знает принципы лишь в учебнике, растеряется.

Для HR-специалиста мастерство сложных переговоров — это ещё и путь к личному профессиональному росту. Освоив искус-

ство договариваться с самыми **неуступчивыми оппонентами** и в самых **неблагоприятных обстоятельствах**, вы приобретаете уверенность в себе и уважение коллег. Вас начинают привлекать к решению стратегически важных вопросов, видеть в вас лидера. А главное — вы сами ощутите удовлетворение от того, что способны гасить конфликты и превращать их в конструктивный диалог.

Новая эффективность ищите деньги организации в голове у сотрудников



Анастасия Тахтарова,
преподаватель Московского
института психологии
(МИП), магистр психологии,
коуч РСС ICF, бизнес-
тренер, практикующий
психолог, эксперт по
развитию *soft skills* и личной
эффективности

Стресс, выгорание и низкая вовлеченность сотрудников — это проблемы, с которыми сталкиваются многие компании. Согласно исследованиям, Зарплата.ру 79% россиян думают о том, чтобы сменить работу из-за усталости и стресса.

Все это влияет на эффективность сотрудников и бизнеса в целом. Но что делать, когда старые методы уже не работают? Очевидно, что деньги орга-

низации в головах сотрудников. И так называемая «новая эффективность» — это территория отношений человека с собой, с его окружением, и с другими людьми.

Именно поэтому современный тренд корпоративного обучения и развития — программы по поддержанию ментальному здоровью персонала, а также корпоративного счастья и благополучия.

Что это такое и какой может дать эффект при внедрении в компанию.

Счастье и благополучие в компаниях

Well-being или благополучие — понятие, пришедшее из опыта западного бизнеса. Давайте посмотрим, что такое корпоративное счастье, почему это понятие неразрывно связано с

концепцией well-being, какова тут роль ментального здоровья и где отправная точка создания рабочей программы по его достижению.

На эту концепцию непосредственное влияние оказала позитивная психология (ПП). Именно благодаря распространению идей ПП сначала в США, а затем и в Европе стали обращать гораздо больше внимания на вопросы счастья и благополучия. Но что эти понятия значат для бизнеса?

Well-being/благополучие — многозначный термин, основным значением которого является процветание, обеспеченность, спокойная жизнь в достатке.

Корпоративное счастье — состояние коллектива, которое соответствует наибольшему внутреннему благополучию, полноте и осмысленности жизни, осу-

ществлению человеческого призвания.

Зачем счастье нужно бизнесу?

В последнее время появился ряд исследований, которые показали взаимосвязь уровня корпоративного счастья и эффективности сотрудников.

Вот несколько интересных фактов, которые были выявлены в ходе этой работы:

- для молодого поколения не так важно потребительское удовольствие, как реализация своего предназначения;
- на собеседовании 8 из 10 соискателей на вопрос «Что вы ожидаете от работы?» отвечают: «Хочу, чтобы работа приносила радость и удовольствие»;
- высокая лояльность сотрудников и творческий подход к работе — то, что нужно бизнесу в

современных условиях неопределенности.

- продуктивность счастливых сотрудников выше на 12%, они болеют на 30% реже и находят в 3 раза больше творческих решений.

Цифры говорят о том, что это выгодно. Именно поэтому все больше компаний (в том числе и в России) не только проводят долгосрочные well-being программы, но и закладывают понятие корпоративного счастья на уровне организационной культуры компании.

На чем базируются такие программы

Основа комплексных well-being программ — модель Селигмана PERMA (на русском эта аббревиатура ЭСВОД). Или — формула счастья.

Ее составляющие:

Позитивные эмоции. Доказано, что хорошее настроение лучше сказывается на физическом и психологическом здоровье и даже препятствует появлению хронических заболеваний. Часто оптимисты более успешны, чем пессимисты, потому что не опускают руки, а решают проблемы и движутся к своим целям. Позитивные и положительные эмоции быстро множатся и передаются другим людям, что благоприятно сказывается на всех сферах жизни.

Вовлеченность. Оценить вовлеченность можно только субъективно. В состоянии потока мы обычно ничего не чувствуем и ни о чем не думаем, и только по прошествии какого-то времени можем сказать как это было. О вовлеченности обычно говорят в прошедшем времени: «Было классно» или «Было увлекатель-

но». В потоке мы становимся более производительными и может решить даже самые сложные задачи.

Отношения. Все мы создания социальные и взаимодействие с другими необходимо, чтобы чувствовать себя причастными к жизни, быть частью чего-то большего. Хорошие отношения дают нам остальные составляющие благополучия: положительные эмоции, смысл, вовлеченность или успех. Поэтому френдли микроклимат на рабочем месте — это мега-важно.

Смысл. Когда вы видите, что ваши действия приносят реальную пользу другим, это поднимает самооценку и улучшает настроение. И важно, чтобы люди в организации видели и понимали это.

Достижения. Мы испытываем счастье при преодолении себя

и преуспевании в чем-то. Это стремление и моменты успеха придают жизни смысл в том числе. Достижения часто интересны человеку сами по себе, даже если не несут ни положительных эмоций, ни смысла, ни позитивных взаимоотношений. Достижения мотивируют двигаться дальше. Навык выстраивания культуры работы с достижениями и признанием заслуг каждого члена команды\компании — залог будущего успеха!

Конечно, все это надо адаптировать под задачи конкретной организации\компании\бизнеса. Можно внедрять всю модель, или использовать отдельные элементы. Здесь есть где развернуться

Первые шаги к корпоративному счастью

Для начала следует обра-

тить внимание на три основных оставляющих благополучия по Well-being.

Карьерное благополучие — это удовлетворенность собой и своими достижениями как в повседневной трудовой деятельности, так и в долгосрочной ее перспективе. Здесь важны проактивный подход, забота о раскрытии потенциала сотрудников и релевантные финансовые ожидания.

Психологическое благополучие — включает в себя комфортные условия труда и благоприятную обстановку в коллективе. В противном случае люди начинают выгорать, болеть и увольняться.

Физическое благополучие — понятие, которое включает в себя общее здоровье человека (хронические заболевания, отклонения в важных жизненных

показателях) и приверженность человека к здоровому образу жизни.

И включить эти составляющие в долгосрочные программы, безусловно, с учетом особенностей и потребностей конкретного бизнеса. При этом наполнение таких программ может быть самым разным — оплачиваемые услуги психолога и коуча, медицинские страховки, фитнес и другие спортивные мероприятия, обучение и повышение профессиональной компетенции и т.д.

Из интересного западного опыта можно обратить внимание на Airbnb, которая ежегодно финансирует всем сотрудникам отпуск-путешествие. PwC, которая обеспечила команду браслетами с ИИ (они помогают отслеживать ключевые показатели здоровья). А в Deloitte есть собственное

приложение Wellbeing, которое помогает сотрудникам отслеживать свое психическое здоровье, устанавливать личные цели и получать доступ к обучающим материалам. А также — уровень субъективной удовлетворенности и счастья.

Этот тренд актуален и в наших реалиях. В «Сбере» внедрено мобильное приложение «СберЗдоровье», которое включает в себя функции для мониторинга психоэмоционального состояния и предлагает ресурсы по медитации и снятию стресса. В похожем приложении «Яндекса» предоставлен доступ к психологическим консультациям. А в «Тинькофф» разработал платформу, которая включает в себя доступ к психологическим ресурсам и поддерживает сотрудников в трудные моменты.

Важные моменты внедрения таких программ

Да, реализовать это может быть не так просто. Вот небольшой чек-лист, который поможет сделать первые шаги:

— Определить, с какого направления well-being начать.

Для этого нужно узнать у сотрудников, в какой сфере — карьерой, психологической или физической им важнее всего получить поддержку. Здесь не помогут директивы и любого рода «обязаловки». Только добровольное участие.

— Пример руководителя.

Директора, их заместители и другие ключевые сотрудники должны стать своеобразными амбассадорами. Если они первыми будут говорить и инициировать программу, это

позволит преодолеть недоверие за счет их авторитета в коллективе.

— Привлекать подрядчиков на этапе реализации.

Хотя бы для консультации. Потому что для осуществления такой программы могут потребоваться специальные знания и навыки. Например, в создании и обучении внутренней группы «волонтеров», которые будут знакомить с программой остальных членов команды.

— Обязательно оценивать эффективность программ благополучия.

Программы ментального здоровья

Такие программы могут быть как частью концепции корпоративного счастья, так и самостоятельной историей, которая становится все более востре-

бованной. За последние 5 лет количество таких программ в бизнесе возросло на 34%. Но спрос все еще превышает предложение.

Согласно исследованиям ВОЗ (Всемирная организация здравоохранения) состояние счастья и ментальное здоровье связаны напрямую. Люди, которые умеют поддерживать свой внутренний баланс, чувствуют себя более успешными и удовлетворенными жизнью.

Современный человек ежедневно потребляет 34 гигабайта медиаконтента — примерно в сто раз больше, чем тридцать лет назад. Но инфопоток увеличивается, и вместе с этим растет уровень стресса.

И основным «раздражителем» является именно работа, где поток напряжения может становится неуправляемым. Что в свою

очередь провоцирует высокую текучесть кадров. Но этот показатель можно существенно снизить, если уделять внимание диагностики состояния сотрудников и использовать инструменты, которые помогут снизить уровень напряжения в команде.

С этой задачей как раз и призван справляться стресс-менеджмент, как одна из ведущих стратегий повышения эффективности бизнеса.

Здесь под «стресс-менеджментом» подразумевается не тренинг как таковой, а системный подход.

Он включает:

- регулярную оценку состояния команды
- обучение необходимым методам работы со стрессом
- организационные изменения, направленные на улучшение качества коммуникаций

И важно объединять знания из разных направлений психологии, медицины и андрагогики.

Про «хороший» и «плохой» стресс

Стоит отметить, что стресс не всегда приводит к отрицательным реакциям — иногда он становится источником роста. «Хороший» стресс мобилизует организм, поднимая жизненный тонус и открывая возможности для развития.

Но ощущение перманентной тревоги у сотрудника является первым признаком плохого стресса, и уже на этом этапе нужно искать решения, которые смогут продержат человека.

Частыми источниками стресса для команды могут стать неправильно распределенные роли, стиль управления конкретного руководителя, неумение решать

конфликты или отсутствие компетенций в командной выработке решений.

Возрастные особенности

Очень интересные факты о том, как представители разных поколений реагируют на подобные программы, выявили специалисты компании Inbalansy — одного из крупнейших в России провайдеров программ по благополучию и ментальному здоровью.

Для мелениалов важнее программы, направленные на поддержку физического здоровья, для зуммеров те, что связаны с ментальным состоянием. Зумеры чаще готовы заниматься йогой и медитацией, согласны посещать лекции и семинары на темы психического здоровья. Миллениалы в качестве программ по снижению стресса и

укреплению своего эмоционального состояния выбирают гибкий график работы и дополнительные дни к отпуску.

Стресс у представителей поколений также вызывают разные вещи. Молодые «зеты» сильнее стрессуют из-за конфликтов в коллективе. Но и зеты и игреки уверены, что соблюдение баланса помогает достичь карьерных успехов.

Какое будущее у таких программ

Согласно данным Gallup упущенная выгода мировой экономики из-за «несчастья» сотрудников составляет \$8.9 трлн в год.

Для России тренд еще более актуален. Так как на сегодня присутствует дефицит кадров (РАН оценил дефицит персонала в России на начало 2024 года в

4,8 млн человек) и низкий уровень производительности труда.

И сейчас спрос на такие программы в российских компаниях в 5 раз превышает предложение!

А программы корпоративного счастья, согласно исследованиям Высшей школы экономики, могут привести к таким положительным эффектам как:

- повышению производительности труда (на 23%);
- сокращению числа прогулов (на 27%);
- повышению вовлеченности сотрудников (на 43%).

Стоит отметить, что внедрять такие проекты надо постепенно. И следить за уровнем вовлеченности сотрудников. Здесь важно оценивать как эффективность отдельных частей проекта, так и целесообразность проекта в целом: если становится очевидно, что заявленных KPI не достичь

— лучше свернуть программу, дабы сэкономить ресурсы для следующей, более удачной итерации.

Во многом их успех зависит от подхода. Если идеей «горят» только некоторые сотрудники, а весь wellbeing заканчивается после тренингов или соответствующих мероприятий, то это напрасно потраченные ресурсы компании. Философия благополучия предполагает долгосрочную перспективу и участие всех сотрудников.

В идеале внедрение такой программы должно полноценно трансформировать корпоративную культуру, делая ее более комфортной и человекоориентированной.

Да, убедить руководство в не-

обходимости программы благополучия бывает очень сложно, особенно при ограниченных бюджетах. Однако статистика показывает, что они повышают коммерческие показатели компаний.

Начать можно даже при небольшом бюджете. Стоит сфокусироваться на ключевых группах сотрудников, запускать пилотные проекты и оценивать их эффективность, чтобы на основании полученных результатов или скорректировать, или расширить программу. Активно подключать к такой работе не только HR и T&D отделы, а использовать внутренние ресурсы и экспертизу широкого круга сотрудников. Но результаты будут обязательно. И они вас порадуют!

АЛЬМАНАХИ (С ИЮЛЯ)



ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ НА 89263501881
ВАЦАП ИЛИ ПОЧТУ 7447273@VK.RU

**Михаил
Молоканов**



HR-директор как консильери

Ко мне все чаще приходят с запросом: «Михаил, помогите разобраться. Я не понимаю, за что я получаю деньги. — Вижу, что руководитель ценит меня, но не дает никакого дела до конца довести. Я не знаю, что он от меня ожидает.

Михаил Молоканов,
Коуч глав. Международный эксперт и ведущий стратегических сессий по лидерству, партнерству в бизнесе и синхронизации команд топ-менеджеров. Автор книги «Как стать доверенным лицом шефа: путь и школа консильери»

Например, Гаврила, директор по персоналу, рассказывает: «Собственник высказал идею, что мы могли бы привезти рабочий персонал из Индии. Я взял под козырек и стал разбираться в этом вопросе. Понял, что, как, на каких условиях. — Моя же поляна. Докладываю ему, какие ресурсы нужны, чтобы реализовать его задумку. Рассказываю, что дальше собираюсь делать. А

он мне: «Хорошо, пусть Бурунко этим займется.» — Вот тут я ничего не понял!»

Другой мой клиент Прохор жалуется, что своему непосредственному начальнику Федору он известен как «человек Шефа (собственного начальника Федора)». При этом он не является ни родственником Шефа, ни близким другом. Просто его порекомендовали Шефу как грамотного в этой сфере управленца. И отправляя его замом Федора, Шеф сказал: «Помоги Федору с подразделением — он периодически лажает, а у меня на него времени нет.» А жалуется мой клиент на то, что и задача, поставленная ему довольно размытая, и в привычном оперативном управлении ему участвовать не особо приходится.

Систематизировав подобные запросы, я понял, что все эти

мои клиенты выполняют в организации роль консильери.

Исторически консильери — это советник дона (главы мафии), его доверенное лицо, консультант.

Применительно к реалиям коммерческих, политических, государственных и общественных организаций консильери своей мудростью, компетентностью и видением помогает первому лицу принимать решения, на которые у Первого есть полномочия, и за результаты реализации которых он несет ответственность.

Внутри организации консильери может занимать должность: помощника, руководителя аппарата, зама, начальника какого-то подразделения... — но все знают, что у Шефа (первого лица) они пользуются особым личным доверием, какого не было бы

к любому другому на их должности.

В современном мире консильери может быть и внешним — не занимать никакой должности в организации — и даже работать с Шефом онлайн, лишь изредка пересекаясь вживую. Благо, современные технологии это легко позволяют.

Если совсем коротко, то **роль консильери — создавать другому (“Шефу”) условия для того, чтобы Шефу было легче и проще определиться с отношением к конкретной ситуации, принять в ней жизненно важное решение и реализовать его.**

Это и делал Гаврила: как доверенный советник он разобрался со сложным вопросом привлечения рабочей силы из Индии. А реализовывать эту идею можно было поручить уже и «обычному

управленцу». Гаврила же перебрасывался на другой ключевой участок, до которого у Шефа не доходили руки. Также собственник довольно много времени проводил в беседах с Гаврилой, спрашивая его мнение о том, что происходит в организации, и о некоторых управленцах.

И у Прохора не было задачи что-либо «делать руками». Его функция была: наблюдать, советовать, задавать «сильные вопросы», разбираться в положении дел, корректировать, обсуждать происходящее с Шефом.

Узнаете себя? Хотя бы отчасти? Важно, что консильери — это не должность, а роль. Очень часто в роли консильери выступают HR-директора. И, разумеется, обычные HRD’овские функции с них не снимаются. Просто у них нет нехватки за-

мов, которые эти функции закрывают.

Итак, консильеры:

- С пониманием ценностей, стратегических приоритетов, видения и целей Шефа и исходя из них, создает условия, облегчающие Шефу принимать и реализовывать решения, а также увидеть последствия их реализации, предсказать реакции заинтересованных сторон и подготовиться к ним.

- Не покушается на полномочия Шефа, и ответственность за принятие и реализацию решений лежит полностью на Шефе. Консильеры не приписывают себе лавры за успехи, и от него не требуется покаяние за провалы в результате реализации этих решений. Более того, иногда он помогает Шефу брать на себя авторство этих решений, вместо того чтобы

списывать ответственность за них на других.

- Абсолютно лоялен Шефу, хотя по согласованию с каждым из них может работать одновременно на нескольких. В частности, придерживается сложившихся или обговоренных условий своей работы и не пытается во взаимодействии с Шефом протолкнуть дополнительные собственные интересы.

- Часто помогает Шефу увидеть и услышать не только то, чем его окружение старается его не беспокоить, но и то, что сам Шеф избегает замечать.

Еще один образ консильеры — Тот, Кто Подносит Патроны — информационные, интеллектуальные, эмоциональные, организационные, иногда и физические. Он может:

- снабжать Шефа нужной информацией,

- помогать лучше осмысливать ситуацию,

- страховать Шефа от поспешных несистемных решений, основанных на недостоверной информации. — Именно такие решения, примеров которых масса вокруг нас, ввергают в кризис не только небольшие компании, но и целые государства.

- закрывать отдельные организационные вопросы,

- улаживать и предотвращать конфликтные ситуации между ключевыми людьми,

- обращать внимание на важные моменты происходящего с партнерами и сотрудниками,

- являться в организации передаточным звеном информации вверх и вниз, когда ее сложно или неуместно транслировать напрямую,

- служить для Шефа надеж-

ным зеркалом, предоставляя максимально объективную обратную связь, когда все остальные пытаются протолкнуть свои собственные интересы.

Технически, сколько есть в мире разных Шефов, столько может быть и разных консильери. Но, если вы рассматриваете себя как профессионального (то есть способного работать с разными Шефами) консильери, вам, несомненно, помогут в консильерстве следующие личностные особенности:

- Широкий кругозор: общественно-политический, экономический; представление о ключевых фигурах в бизнесе и управлении; понимание бизнесового и управленческого контекста.

- Разнообразный жизненный: личный, профессиональный и бизнесовый опыт взаи-

модействия с самыми разными людьми.

- Саморефлексия и самокритичность при устойчивой профессиональной самооценке и способности быть искренним.

- Исследовательская позиция.

- Интеллект: IQ – не ниже, чем у Шефа, эмоциональный — выше.

- Не боязнь задавать вопросы (в том числе, и себе) и настойчивость в получении на них ответов.

- Умение слушать и слышать.
- Внимательность на грани с легкой подозрительностью.

- Готовность и способность к конструктивной конфронтации, в том числе, через провоцирование других на эмоции.

- Способность быть нейтральным к любой стороне любого конфликта (в том числе,

и внутреннего у Шефа). — В целом неконфликтность.

- Способность выдерживать высокую неопределенность, в том числе и по поводу оценок и реакций Шефа на ваши слова и действия.

- Реализм и прагматичность.

- О лояльности и конфиденциальности, понятно, можно не упоминать.

Узнаете себя? Хотите продвигаться в консильерстве выше, дальше и глубже? Тогда вам нужно:

- продолжать укреплять доверие Шефа к вам,

- не пытаться брать на себя ответственность, которая лежит на нем; и более того, помогать ему брать эту ответственность на себя,

- быть настолько самодостаточным в своей личностной самоидентификации, чтобы не

тревожиться по поводу ничтожности своей самооценки в коммуникациях с высокостатусными, высокопоставленными людьми.

И да, недавно я испытал величайшее удивление, когда об-

наружил в одной известной корпорации целую неформальную систему консильерства, когда каждому высокопоставленному руководителю полагается, а иногда и выращивается «свой человек» — консильери.

Глеб Смирнов



Почему стратегическое планирование «всё» и что делать дальше

Глеб Смирнов,
Основатель и директор
компании Группа компаний
Алмаз

**Новый кандидат в
номинации «Лучшие бизнес-
тренеры» премии Капитаны
Российского Бизнеса 2025**

Эксперт по стратеги-
ческому планирова-
нию Глеб Смирнов
расскажет, что делать, когда
вокруг хаос!

Стратегическое планирование, каким мы его знали, больше не существует. Оно стало жертвой собственной догматичности, неспособности адаптироваться к стремительным изменениям и излишней приверженности устаревшим шаблонам.

В эпоху, когда рынки, технологии и потребительские предпочтения меняются быстрее,

чем мы успеваем их осмыслить, традиционные подходы к стратегии больше не работают. Но что пришло на смену? Как компаниям выжить в этом хаосе и не просто выжить, но и процветать? Давайте разберемся с точки зрения эксперта по стратегическому планированию.

Стратегия как догма: почему она больше не работает

Некоторое время назад процесс стратегического планирования был удобным и простым в использовании. Садясь за стол и беря пособие, в котором наглядно говорилось о всех необходимых стратегическому менеджменту шагах, вы постепенно преуспевали в написании плана на следующие пять лет. Такой подход скучен, линеен, процесс больше утомлял и напо-

минал возню, когда собираешь мебель из магазина IKEA, а не управление бизнесом. Стратегия превратилась в догму, следованием заповедям, которые не ставятся под сомнение. Но всё изменилось.

Сегодняшний мир бизнеса — это поистине хаос. Ежедневно один рынок сменяется другим, новые технологии вытесняют старые, а следовательно потребители получают право требовать от продукта больше. При таком раскладе пятилетние планы не имеют смысла, они теряют актуальность ещё до момента их утверждения. Традиционная стратегия, в основу которой закладываются долгосрочные прогнозы и детальные планы, более не имеет возможности обеспечить преимущество среди конкурентов. Она попросту потерпела поражение.

Традиционный подход: Kinder-сюрприз без всего

Вспомните бесконечно проведённое время в конференц-залах, где команды тщетно старались разработать новую стратегию. Все пытались внести свои идеи, но в результате получилась мешанина, в которой с трудом можно было разобраться. А вот ещё пример, когда владелец бизнеса предлагал виденье ситуации, далёкое от реальности, больше похожее на фантазию. Этот процесс напоминал тщетную возможность превратить хаос в шедевр.

Пример 1: "Четыре года создания уныния, или всё по плану"

Вообразите: идёт собрание совета директоров весомой на рынке корпорации. С серьёзным выражением лица гендиректор

медленно перелистывает страницы выверенного им плана. "Вопрос о производственном расширении был поставлен четыре года назад, тогда же он был принят в работу", — сообщает он. Его слова сразу клонят в сон некоторых из присутствующих. В чём же причина? Всё из-за того, что такие планы устарели ещё до момента их реализации. В мире ежедневно меняющихся рынков, планы с реализацией в четыре года являются анахронизмом.

Многие компании упорно следуют стратегии, которая не учитывает изменения в среде и текущие вызовы. Вместо того, чтобы развивать и адаптировать её к новым условиям, они держатся за первоначальный план, даже если он теряет актуальность.

Что нужно учитывать:

1. Видение стратегии — чёткое понимание, куда мы идём в долгосрочной перспективе.

2. Гибкие форматы стратегии — умение приземлять глобальное видение на текущую ситуацию, встраивать его в изменяющиеся условия.

не идём вовсе. И вот тут возникает вопрос: Возможно, мы просто не заметили зарождающийся тренд? Допустим, природный газ сложно транспортировать, но СПГ (сжиженный природный газ) хоть и дороже, зато гибче. Его можно оперативно перена-

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, КАКИМ МЫ ЕГО ЗНАЛИ,
БОЛЬШЕ НЕ СУЩЕСТВУЕТ. ОНО СТАЛО ЖЕРТВОЙ СОБСТВЕННОЙ
ДОГМАТИЧНОСТИ, НЕСПОСОБНОСТИ АДАПТИРОВАТЬСЯ
К СРЕМИТЕЛЬНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И ИЗЛИШНЕЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ
УСТАРЕВШИМ ШАБЛОНАМ**

I. О проектах-монстрах и бесполезных трубах:

У нас есть долгоиграющие мегапроекты, о которых все знают, например, в добывающих отраслях. Это классическая история: строим очередную трубу там, где она не нужна, а в те места, где спрос уже сформировался,

править в ту же Азию, где спрос выше, а не в Европу, как планировалось изначально. Такой гибкости нам часто не хватает в крупных проектах.

II. Как строить производство, когда всё меняется?

Строительство нового производства — это всегда долго-

срочный проект. Планировать его строго на год вперёд просто невозможно. Но при этом в саму основу таких решений нужно закладывать гибкость. Что если через пару лет это производство окажется ненужным в этом регионе? Решение — создавать инфраструктуру так, чтобы её можно было трансформировать, перепрофилировать, переехать на новое место или сменить направление деятельности.

III. Живой пример с гофрокартоном:

Есть реальная история с производством гофрокартона на Урале. Руководители компании прошли обучение, изменили своё мышление, и бизнес начал быстро расти. Рост оказался настолько стремительным, что существующее производство не справлялось с объёмами.

Во время пандемии они при-

няли решение о масштабном расширении — выбрали удачное место на пересечении транспортных потоков трёх городов, закупили оборудование, обучили персонал. Всё шло по плану, пока не оказалось, что спрос начал меняться. Компания планировала расширение под старую реальность, но не заложила механизмов для быстрой адаптации к новому спросу. В итоге, классный план, но абсолютно негибкий. А значит, в новом контексте он перестал работать.

Пример 2: "Вечная необходимость тереть ржавчину до блеска"

Давно потерявшим свежесть решением будут неисчисляемые собрания, неэффективные мозговые штурмы, когда каждый в очередной раз пытается отполировать уже сотни раз использованное. "Наша перво-

степенная задача — перезапустить потерявший актуальность продукт" — звучит их заявление. В конечном счёте выходит то же самое ведро, только со слегка изменённым текстом в слогане. Здесь нет ничего из палитры стратегии, а только глумление над здравым смыслом.

Последние десятилетия — это трагедия для многих компаний с историей. В советское время были созданы отличные производства, выстроена кооперация на полконтинента, но сейчас это наследие превращается в тяжёлый балласт. Если компания продолжает гордиться только своим прошлым величием, она ступает на очень тонкий лёд. Мир изменился, инфраструктура разрушена, и старые подходы к производству и ценообразованию больше не работают.

Сейчас цена формируется не

от себестоимости, а от спроса. Но многие промышленные гиганты до сих пор пытаются втиснуть в рынок старые продукты по старой модели: "вот наша себестоимость, вот наша цена". Рынку это не нужно. Он хочет надёжный продукт с историей, но новый продукт, адаптированный к текущим требованиям.

К примеру, китайские автопроизводители не думают в категориях: "сколько стоит производство". Для них важно: "сколько машин мы можем продать и по какой цене". Они выжимают максимум из спроса, а не цепляются за старую логику расчёта цены.

Пример 3: "PowerPoint работает"

Куда денется ваша инициатива, покажи вам несколько сотен пустых, шаблонных слайдов? Правильно, ей придёт конец.

"Здесь представлен анализ сегодняшнего рынка, оценка других компаний из нашей сферы..." — и кто-то с места обязательно выкрикнет: "Да пошли вы все с этими чёртовыми презентациями!". А всё из-за того, что нашу реальность невозможно запихнуть в схемы, чертежи и прочие графические рисунки. Реальность выражена хаосом.

Раньше PowerPoint был инструментом для визуализации идей. Сейчас всё наоборот — продаётся не идея, а красивая упаковка. Маркетологи отлично это поняли: картинка торгует лучше смысла. И это стало новой реальностью. На стратегических сессиях, когда руководители выходят с красивыми презентациями, всё выглядит отлично до тех пор, пока не начинаешь копать глубже.

По факту за многими слай-

дами ничего не стоит. Все это понимают, но продолжают участвовать в этой игре, потому что "так принято". Красивая презентация важнее реальной работы с гипотезами, данными и фактами. Чтобы избежать этой ловушки в нашем бизнесе, мы должны вернуть логику выступлений к сути. Любая презентация — это не просто шоу, это инструмент проверки гипотез, анализа данных и выработки решений. Меньше эмоционального фона, больше проверенных фактов и выводов, подтверждённых данными. Только так мы сможем вернуться от иллюзий к реальному управлению.

Интуитивная стратегия: новый путь

Как заявлял древнегреческий философ Гераклит: «В хаосе есть порядок». Сегодня эта мысль на-

ходит всё больше поддержки. Лауреат нобелевской премии Илья Пригожин как-то доказал, что все новые упорядоченные структуры рождаются именно из хаоса. Давайте наконец уясним, что истинный путь к стратегии недействителен? Почему бы не отталкиваться от того, что всё, что вокруг нас существует, по своей природе сложно устроено и быстротечно, чтобы уместить это в долгоиграющий механизм. Однажды Питер Друкер сказал, что культура съедает стратегию на завтрак. Значит, настал наконец тот час, когда пора признать, что традиционная стратегия исчезла, и необходимо искать свежие пути решения.

Шанс на светлое будущее — возникновение интуитивного управления рождается на выжженной земле традиционной стратегии. Этот подход вовсе не

придаёт её как таковую забвению. Он ознаменует эволюцию стратегии. Если характеристики её равны гибкости, лёгкой адаптации и полной готовности к работе в условиях, когда царит неопределённость, то речь идёт об интуитивной стратегии. "Нас не сбить с пути, когда нам пофигу куда идти", — стало её девизом. Почему всё-таки она действует?

✓ **Молниеносное приспособление к ситуации.** При возникновении только что появившихся новых инструментов, путей или предупреждений об опасности интуитивная стратегия даёт своевременно изменить направление в работе, а не позволяет лишь заикливаться на старых концепциях.

✓ **Использование интуиции и креативности.** За принятием свежих и креативных решений

стоит интуиция. В этом случае она является некой суммой приобретённых за жизнь навыков и полученного образования, а не какой-то магией.

✓ **Экспериментирование и обучение на неудачах.** Неудачи и промахи не страшны интуитивной стратегии. Она выносит из них ценный опыт и поощряет эксперименты.

Предложенный подход действует. Многие бизнесы в управлении стали ориентироваться именно на него.

10 шагов к интуитивному управлению

Следуя этим принципам, вы окажитесь ближе, чем когда-либо, к своей цели:

1. Прислушивайтесь к своему "я".

Опытным советником будет ваша интуиция. Сразу вспоми-

нается одна история, когда мы с одной крупной фармкомпанией пытались выстроить стратегию работы с регионами на основе только данных, но каждый раз выходили на стандартные решения. Это были очевидные ответы, схемы, которые уже реализуются на рынке. В какой-то момент мы решили сыграть в игру "А что если?" и начали генерит сумасшедшие идеи из своего личного опыта, отталкивались от я-ощущений, а не от цифр. В итоге мы получили глубокую стратегию, где главные подсказки были от нашей интуиции. Этот креатив, эта уникальность были как глоток свежего воздуха. В основе всегда лежит Data driven подход, но по-настоящему эффективные решения появляются тогда, когда ты поднимаешь глаза от цифр и задаешь себе вопрос: "Во что

я верю?". Данная фармкомпания сейчас является лидером в своей индустрии и показывает ежегодный прирост, выше, чем у конкурентов. Они в свою очередь, пытаясь скопировать эту методику, не понимают, какой замысел лежит в этих идеях, и поэтому у них получается не так эффективно.

2. *Работайте над неординарностью.*

Стратегия — прежде всего творческий процесс. "ГК Алмаз" — это консалтинговая компания, которая пробовала играть по правилам рынка. Мы смотрели на бенчмарки, искали, за счёт чего растут конкуренты, и были всегда догоняющими. Но, осмысляя миссию компании, мы поняли, что надо начинать собирать команду из "лишних" людей — это те, кто не вписываются ни туда ни сюда. Для них нет

рамки, ведь неординарность не является проклятием. Неудобный человек с неформальным мышлением может предложить что-то по-настоящему творческое. Начав транслировать эту историю в наших продуктах, мы поняли, что заняли новую нишу на рынке. К нам приходят за решениями, которые никто больше предложить не может. Поймите, в чём ваша неординарность, и управляйте своим продуктом именно так.

3. *Соберите группу единомышленников.*

Нанимайте сторонников ваших идей, но не боящихся экспериментировать и находить новые подходы. Как работает стандартная компания в классической парадигме управления? У меня есть набор компетенций, и под него я набираю команду. Они классные

специалисты, но каждый из них верит во что-то своё. Я трачу потом много денег, чтобы выработать единое взаимодействие с ними. Но, посмотрите на стартапы, там в команду собираются единомышленники с общей идеей. Преимуществом этого будет следование одной цели, вы видите одинаковый результат и идёте в одном направлении. Дело за малым, теперь нужно найти десятки, сотни способов реализации выдвинутого. В памяти всплывает предприятие, которому уже больше 100 лет. Получилось так, что за это время оно было раздроблено на много отдельных бизнесов. Но появился человек, который мечтал восстановить производство корабельных компонентов. Потихоньку с помощью единомышленников ему удалось уйти от подвального помещения на 10

человек, вернув практически всю инфраструктура завода, веря только в идею. Следуйте этому и вы.

4. Не ограничивайтесь при проведении мозговых штурмов.

Исследуйте хаос, гениальные идеи рождаются там. Моя работа связана с тем, что я как бизнес-консультант прихожу в компанию, и мы пытаемся, в том числе мозговыми штурмами, сформулировать миссию организации, зачастую это превращается просто в высказывание своего мнения. Но оно не способно родить новое. Если попробовать, отталкиваясь от мыслей друг друга, выстроить лестницу, то где-то на 4-5 итерации появляются поистине креативные идеи. Важно выгружать из головы всё, даже самое дурацкое, ведь из этого и прорастают гениальные

решения. К примеру, я как-то участвовал в стартапе бизнес-фармацевтики, где собрались люди из разных сфер, каждый из которых пытался вложить в голову других своё представление о работе. Среди нас был человек, который не являлся экспертом ни в чём, но он был коммуникатором, который на каждое наше предложение находил необычное перекрещивание идей. Мы пытались забетонировать землю нашим опытом, а он как росток взрывал каждый раз этот бетон.

5. *Закройте глаза на ошибки.*

Они являются частью процесса. Чем быстрее ты начнешь делать, чем быстрее ты получишь ошибку, тем скорее ты схватишь что-то новое. Настоящая суть бизнеса — это случайно выжившие. Но это не из-за того, что они постоянно

думают, просто запуская и про-рабатывая ошибку за ошибкой, они стремительно идут к выигрышу. Вспоминается одно производство, где был руководитель, который каждый день менял стратегию, всё переворачивалось с ног на голову и наоборот. Никто не успевал за его мыслью, зачастую предложения были странные, всем казалось, что это самодур, а не начальник. Но он создал атмосферу, где сотрудники не боялись ошибаться, и эти идеи начали выстреливать. Стоит оговориться, почему он себе это позволял, у него был сильный фундамент, который давал право на ошибку.

6. *Используйте микс из решений и путей.*

Смешивайте традиционные методы с интуитивными. Другая крайность в бизнесе, которая бывает, это история, когда

ты, не понимая рынка, пытаешься изобрести велосипед. Так можно прогореть. Секрет в том, что ты хватаешь то, что уже есть, но добавляешь своё видение, свою интуицию, себя в это. «Вкусвилл» является идеальным примером в данном случае. Они взяли стандарт супермаркета, но сказали, мы хотим идти в мир правильного питания. Кривенко нацепил на велосипед турбину и получил совершенно другую модель. Вот оно: «стандартное + новое». Это баланс, от этого процветает бизнес.

7. Превратите поиск идей в игру.

Насколько сильно вы погружены в процесс игры, настолько высока вероятность откопать значимую идею. Не так давно мы с женой рассуждали о бизнесе. Она спросила вот о чём: "Ты перед глазами ви-

дишь сотни управленцев, а чем они отличаются? Как узнать настоящего топ-менеджера, предпринимателя?" Ответ: "У них в глазах детское любопытство. К чёрту "нельзя", я всё равно попробую". Для ТОПов бизнес — это шахматная партия, догонялки, да вообще любая игра. Их стимулирует процесс, а не результат.

8. Скажите "нет" привычным моделям.

Исследуйте альтернативные методы, чтобы преподнести мысль. Мне посчастливилось как-то быть на встрече с основателем крупного PR-агентства, который 40 минут рассказывал вещи, очевидные любому, кто прочитал хотя бы пару статей по данной сфере. Он транслировал правильные мысли, но считал своих собеседников глупее, чем он. Надо отказаться от этого

подхода. Прими за правило, что тебя окружают умные и талантливые люди, и тебе нет смысла говорить им банальные вещи. Когда этот владелец агентства понял, что нам стало скучно, он откинул презентацию и начал говорить от себя про свой бизнес.

9. Истоки важны.

Разберитесь в том, что действительно является ключевым для вашего бизнеса. В основе любого проекта когда-то лежала идея. Это была мысль, которая стала путеводной звездой бизнеса. Уже потом на неё легли графики, цифры, исследования, и весь огонь потух. Исчез сок, вместо вкусного плода мы получили сухофрукт. Если вы хотите, чтобы у вас снова были свежие продукты мышления, вспомните, во что вы верите. Определите для себя некую миссию, найдите благие идеи,

которые будут вести вас вперёд. В работе с промышленными гигантами всегда лежит в основе 3 вопроса: "Кто ты?", "Зачем ты это делаешь?", "Какую ценность даёшь другим?". Это простейшие вещи, но их нужно обязательно держать в голове. Вот, чем будут являться твоя айдентика и твои истоки.

10. Эксперимент совсем не страшен.

Экспериментировать, значит проложить дорогу к успеху. Нам очень важно восполнить, что такое настоящий научный эксперимент. Это когда ты выдвигаешь не одну, а сразу несколько гипотез. Исследуя их, ты должен понять, что из них является фантазией, а что отражает реальность. Беда многих бизнесов в том, что выдвигается лишь одна гипотеза, на неё делается большая ставка. Но,

когда запускаешь их в большом количестве, то одновременно создаётся несколько частей реальности. Это умно и дорого. Нам всем нужно учиться у IT-бизнеса. Почему они успешны? Там не делают ставку на одно, они закидывают много удочек с разными наживками, и никогда первая идея не выстреливает, но заходит что-то, что совсем про другое! Посмотрите на "Яндекс". Когда-то это была поисковая строка, но сейчас экосистема компании просто огромна. Это всё эксперименты. Но мы же не знаем про сотни гипотез, которые были выдвинуты и задействованы в процессе. Например, есть и "Яндекс Карты", и "Яндекс Навигатор", они вроде похоже между собой, но логика их как идей лежит в разных составляющих эксперимента.

Заключение

На отставке традиционной стратегии всё не закончилось, началась другая эра. Возможность быть гибким и подстраиваться под сложившиеся обстоятельства, а не забастовка против плана — вот, чем является на самом деле интуитивная стратегия. Для нас главное слышать своё "я" и не отказываться от экспериментов, это наши уроки танцев в хаосе. Это подтверждают и слова философа Бертрана Рассела: "Самое сложное в обучении — это научиться принимать неопределённость".

Для современного бизнеса важно именно это: готовность действовать в условиях неопределённости, а также поиск свежих путей для достижения успеха.

Поэтому отбросьте догматич-

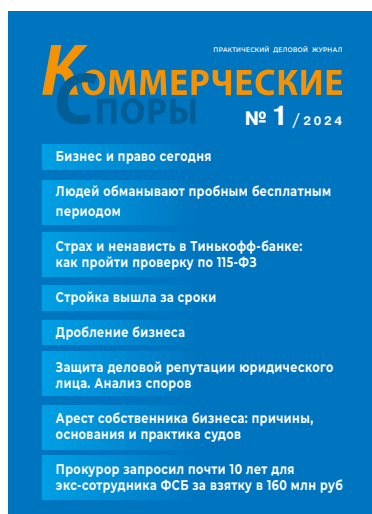
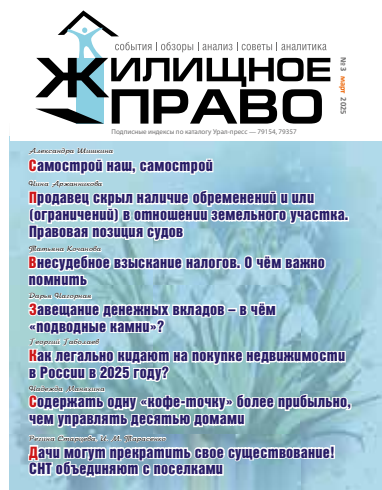
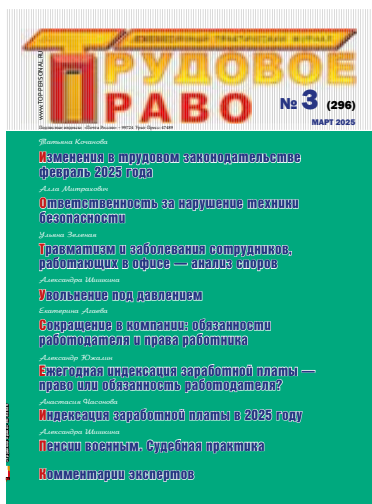
ную стратегию, пошлите её к чёрту. Вступайте в наши ряды, следуя по правильной дороге к успеху. Поднимайте ввысь пару-

са, ловите попутный ветер перемен и помните: "Нас не сбить с пути, когда нам пофигу куда идти!".

ЗАКАЖИТЕ В ПОДАРОК



Электронные версии всех наших деловых журналов
(ниже указаны и есть на сайте www.top-personal.ru)



Тактика и инструменты управления конфликтными ситуациями в тренинговых группах*



Лавринович Е.В.,
Московский
государственный
психолого-педагогический
университет (МГППУ),
г. Москва

Лавринович А.Н.,
Московский
государственный
психолого-педагогический
университет (МГППУ),
г. Москва



Образовательная деятельность в подавляющем большинстве случаев происходит в виде обучения одним или несколькими педагогами или тренерами группы обучающихся. Так происходит в школах, ВУЗах, на курсах повышения квалификации или переподготовки, на тренингах и во многих других случаях.

Такой формат обучения обладает многими достоинствами: один преподаватель передает знания и навыки целой группе участников, в группах можно применять интерактивные и тренинговые методы обучения, не только «снабжая» участников знаниями, но и формируя у них навыки и умения, в группе происходит не только профессиональный рост, но и личностный, и многими другими.

Однако для того, чтобы обучение в таком формате было успешным, требуется выполнение следующих важных условий:

- Группа должна быть готова к совместному обучению, быть в таком работоспособном состоянии, чтобы учебная деятельность была главной, а отношение к тренеру и между членами группы способствовали ей, или, как минимум, не препятство-

вали, что, как известно, периодически может происходить и в подростковых, и во взрослых группах

- Тренер, ведущий группу, должен обладать навыками и умениями, необходимыми для того, чтобы с самого начала в группе сформировать такое «настроение», когда ее участники будут готовы к работе и с тренером, и к совместному обучению, а в дальнейшем успешно управлять группой так, чтобы учебная деятельность оставалась для нее ведущей, процессы групповой динамики были бы управляемыми, помогали бы осуществлению учебной деятельности.

Для того, чтобы тренером была успешно достигнута образовательная цель «в идеале» им последовательно должны быть решены следующие задачи:

- Должна быть проведена

первоначальная «настройка» учебной группы для того, чтобы участники наладили между собой коммуникацию, выстроили отношения и сосредоточились на решении учебной задачи, т. е. должно быть создано в группе состояние готовности к совместному обучению — состояние работоспособности

- В работоспособной группе должно быть проведено обучение в соответствии с учебным планом, программой, целью обучения

- Состояние работоспособности должно поддерживаться тренером на всей протяжении работы группы — эта задача должна целенаправленно, последовательно и сознательно решаться тренером, на протяжении всего этапа проведения обучения, а если оно по каким-то причинам утрачивается, то

целенаправленно его восстанавливать

- Должно быть выполнено (кратко или в полном объеме) завершение работы группы, когда участники подводят итоги обучения и завершают коммуникацию в группе, свой контакт с тренером и друг с другом.

Однако на практике эта идеальная схема проведения обучения встречается далеко не всегда, и опытные тренеры это хорошо знают.

Главная причина отклонения от «идеала» при проведении обучения заключается в том, что группы, состоящие из подростков или взрослых участников, могут в какие-то моменты по различным причинам «переключаться» с основной учебной деятельности на «выяснение отношений» в группе. Эти причины могут быть достаточно разнообразными, на-

пример, прохождение группой этапа конфронтации, который, кстати говоря, может на протяжении жизни некоторых групп происходить неоднократно, появление новых членов в группе, перераспределение ролей между участниками в процессе выполнения упражнений и многие другие.

Но форма, в которой выражается «переключение» группы на отношения, практически всегда одна и та же — это возникновение либо внутригрупповых конфликтов, либо конфликтов группы с тренером. В этих ситуациях участники «выключаются» из учебной деятельности, из процессов усвоения знаний и выработки у себя новых навыков и умений, и фокусируются на конфронтационных отношениях и сопутствующих им переживаниях, практически погружаются

в них.

В такого рода ситуациях у тренера возникает необходимость фактически сменить «предмет» или направленность своей деятельности — он должен прекратить заниматься обучением и начать налаживать коммуникации и отношения между участниками чтобы они вновь смогли взаимодействовать друг с другом и с тренером в рамках решения учебной задачи.

Менять направленность усилий в случае возникновения конфликтных ситуаций тренеру необходимо еще и потому, что конфликты могут играть не только дестабилизирующую, разрушительную, но и серьезную конструктивную роль, если ими правильно управлять. При умелом управлении группой она может выходить из конфликта более сплоченной и работоспо-

собной, чем была до него.

Иными словами, умение управлять группой, в которой возникли конфликтные отношения между членами группы или группы с тренером, которая охвачена переживаниями и «забыла» об основной своей учебной деятельности, должно быть одной из ключевых компетенций тренеров!

Успешное управление группой в конфликтной ситуации включает в себя:

- Во-первых, правильную тактику поведения тренера в такого рода ситуациях
- Во-вторых, определенный набор инструментов — коммуникативных навыков и умений, которые необходимы ему для успешной реализации этой тактики (других у него нет!)
- В-третьих, умение сохранять управляющую позицию в

группе, роль управленца, отвечающего и за успешное завершение возникшей конфликтной ситуации, за общую результативность проводимого обучения.

Тактика работы с конфликтами и конфликтными ситуациями с нашей точки зрения должна включать в себя следующие шаги и правила.

Во-первых, тренеру при проведении обучения в целом желательно избегать развития в группе конфликтных ситуаций, а также не создавать условия и ситуации, провоцирующие развитие конфликтов, чтобы группа максимальное время могла посвящать вопросам обучения. В частности, не использовать или использовать достаточно аккуратно упражнения, в которых есть явный соревновательный момент, дискуссии на темы, по которым у участников могут быть

устойчивые, но противоположные убеждения. Особенно, если период обучения носит краткосрочный характер или разбит на несколько краткосрочных сессий, группа является открытой и гетерогенной по многим параметрам.

Исключение из этого правила могут составлять только ситуации, когда у тренера в процессе работы уже на первом этапе взаимодействия с группой по тем или иным причинам возникает специальная задача — например, подъем сплоченности группы или иные, которые требуют вначале создания, а потом преодоления внутригруппового конфликта.

Во-вторых, в случае их возникновения тренер должен сознательно, целенаправленно переключить свою деятельность и работу группы на разрешение

конфликтной ситуации. Игнорирование или «замалчивание» развивающегося в группе конфликта несет в себе серьезные риски развала группы и отказа от обучения части участников или всей группы в целом.

В-третьих, с нашей точки зрения, наилучшие результаты для группы достигаются в том случае, если тренер в этой ситуации становится как бы организатором работы группы по разрешению конфликта, передавая практически полностью группе ответственность за поиск и нахождение способов разрешения возникшей конфликтной ситуации. А не пытается «подсказывать» группе возможные способы разрешения конфликтной ситуации, и тем более не становится на сторону того или иного участника или группы участников. Иными словами,

когда тренер не становится стороной конфликта, а остается организатором поиска группой выхода из сложившейся ситуации. Хотя надо сказать, что такое искушение — подсказать членам учебной группы решение, их рассудить и/или наставить — у тренера возникнуть может. Но поддаваться ему с нашей точки зрения не стоит поскольку очень велики риски разрушения группы или «выключения» из учебной деятельности ряда участников, охваченных переживаниями или не готовых отказаться от своей точки зрения.

На практике такая линия поведения тренера означает, что он фактически становится фасилитатором, ключевой функцией которого в групповом взаимодействии становится инициирование с помощью вопросов, метафор, других коммуникативных

инструментов процесса осознания группой причин возникновения конфликтной ситуации и обсуждения возможных путей выхода из конфликта.

Если рассмотреть этот процесс более внимательно с психологической точки зрения, то задачей тренера в этой ситуации является помощь участникам в прояснении у себя и других участников образов восприятия конфликтной ситуации и своей идентичности, а в дальнейшем помощь в осуществлении процесса трансформации этих образов себя и конфликтной ситуации до такого «состояния», когда находятся пути выхода из конфликтной ситуации для продолжения совместной деятельности по обучению.

В некоторых случаях группа может активно пытаться все-таки переложить на тренера от-

ветственность за разрешения конфликта, однако искусство управления группой как раз и заключается в том, чтобы не попасть под влияние группы и не включиться в содержательное обсуждение конфликтной ситуации.

Такая тактика поведения тренера может приводить к тому, что группа достаточно длительное время может обсуждать и разрешать конфликт, а не заниматься учебной деятельностью. Однако преимущества этой тактики как правило «перекрывают» издержки — группа, взявшая на себя ответственность за разрешение конфликта и разрешившая его, оказывается более сплоченной, более гармоничной и работоспособной, а часто и более продуктивной и креативной, чем до возникновения конфликтной ситуации. Участники,

открывшиеся друг перед другом и договорившиеся о правилах и нормах, работают вместе более продуктивно, уровень энергетики группы серьезно повышается.

В-четвертых, после преодоления конфликта тренер должен суметь аккуратно и достаточно быстро вернуть группу к выполнению учебных задач поскольку группа после разрешения конфликта может быть охвачена позитивными переживаниями, энтузиазмом, быть на высоком «энергетическом уровне», склонной к активному неформальному общению участников друг с другом. И задачей тренера является с помощью своих специальных инструментов управления группой привести ее в состояние, необходимое для продолжения процесса обучения — как правило более спокойное, равновесное, восстановить ориентацию

группы на достижение первоначально поставленных ими перед собой целей.

Для выполнения этих шагов и правил общей тактики работы с конфликтными ситуациями в рамках образовательного процесса тренер должен владеть определенным коммуникативным инструментарием, позволяющим реализовать функцию управления группой. К наиболее важным из них с нашей точки зрения можно отнести следующие «инструменты», необходимые для управления состоянием группы и фасилитации внутригрупповой коммуникации.

Базовым коммуникативным инструментом тренера, безусловно, является умение управлять контактом в группе — устанавливать, развивать, углублять или сворачивать его. При этом следует отметить, что тренеру

необходимо уметь поддерживать контакт как с группой в целом, так и с каждым участником в отдельности. Для этого как правило используются различные приемы установления контакта, варианты вербальных и невербальных подстроек и «ведений». Особая значимость этого умения тренера проявляется как раз в ситуации конфликта в группе, когда участники охвачены переживаниями, находятся в эмоциональном состоянии. А тренеру несмотря на это состояние участников необходимо организовать работу группы для разрешения конфликтной ситуации.

В качестве второго важного инструмента управления коммуникациями в группе и с группой, в том числе и в особенности в конфликтных ситуациях, следует отметить владение техниками активного слушания — верба-

лизациями и вопросами. Вербализации способствуют углубленному пониманию мыслей и чувств членов группы, а открытые и закрытые вопросы позволяют достаточно быстро и точно разобраться во взглядах и переживаниях участников. И тем самым открывают возможность для продолжения коммуникации, необходимой для выработки участниками решений и гармонизации их взглядов.

В качестве третьего инструмента крайне важного для успешного действия тренера в ситуациях конфликтного взаимодействия в группе следует обозначить навыки правильной, конструктивной обратной связи. Конструктивная обратная связь способствует снижению эмоционального напряжения в конфликтных ситуациях, приводит к переносу фокуса внима-

ния участников на содержание конфликта, к осознанию сути возникших противоречий и поиску возможных вариантов их разрешения. Тогда как нарушение правил конструктивной обратной связи в свою очередь может резко ухудшать течение коммуникативных процессов, приводить к нарастанию негативных переживаний участников конфликтной ситуации и усугублению конфликта. Поэтому владение навыками правильной, конструктивной обратной связи является с нашей точки зрения обязательной частью компетенции тренеров, ведущих групповое обучение.

И последняя группа коммуникативных навыков и умений, которые, с нашей точки зрения, необходимы для успешного управления конфликтными ситуациями в группах это тех-

ники регуляции эмоционального напряжения во взаимодействии между участников. К ним в первую очередь относятся вербальные техники, основанные на искусстве слова, когда специально построенные словесные формулировки позволяют изменить восприятие ситуации ее участниками, сделать оценки ситуации участниками более нейтральными, более спокойными, ориентировать участников на «работу» с причинами конфликта.

Владение всеми этими коммуникативными инструментами позволит тренеру успешно управлять возникающими в группах конфликтными ситуациями и организовывать их конструктивное разрешение членами группы.

Для успешного завершения возникшей в группе конфликтной ситуации, и результативного

обучения не менее важным чем правильная тактика поведения и развитые коммуникативные навыки является умение тренера сохранять роль управленца на всем протяжении ведения группы. Конфликтная ситуация в учебной группе всегда в определённой степени является стрессовой для тренера. И от того насколько тренер в этой ситуации сможет сохранить самообладание и роль управленца в существенной степени будет зависеть то, насколько успешно ему удастся выбрать правильную тактику поведения с участниками конфликта в учебной группе и использовать имеющиеся у него навыки коммуникации для помощи группе в благополучном разрешении конфликтной ситуации.

Основой умения тренера не поддаваться эмоциям при возник-

новении конфликтной ситуации в учебной группе и сохранить роль управленца являются:

- Во-первых, знание того, что конфликтные ситуации являются естественной составной частью групповых процессов, и знание различных причин их возникновения. Ведь по мере того, как участники учебной группы знакомятся друг с другом, раскрывают друг перед другом во взаимодействии свои ценности, убеждения, нормы и т.д., могут выявляться противоречия между ними и, как следствие, могут возникать конфликты. И, более того, они могут возникать неоднократно на протяжении «жизни» группы

- Во-вторых, знание того, что при правильном управлении группа, успешно разрешившая конфликтную ситуацию, выходит из нее более сплоченной, более

гармоничной, более работоспособной, более энергичной. А не нашедшая разрешения конфликта становится практически не работоспособной

- В-третьих, внутренняя готовность тренера к тому, что конфликтная ситуация в группе может возникнуть практически в любой момент. Выше мы отмечали, что причины возникновения конфликтных ситуаций в учебной группе могут быть крайне разнообразны — и затруднения в учебной деятельности, и появление новых членов группы, и эффекты групповой динамики и многие другие. Поэтому наличие такой готовности у тренера позволяет быстро переключить «направленность» своей деятельности с учебной на работу с отношениями в группе;

- В-четвертых, осознание тренером того, что именно со-

хранение управленческой и одновременно нейтральной по отношению к конфликтующим сторонам позиции является в существенной степени условием того, что тренер сумеет помочь группе найти конструктивный выход из возникшей конфликтной ситуации.

Наиболее эффективным путем овладения тренером тактиками поведения в конфликтных ситуациях, необходимыми коммуникативным инструментарием, а также умением сохранять роль

управленца на всем протяжении работы с учебными группами с нашей точки зрения является направленный очный тренинг, в котором участники в специально подобранных и организованных ситуациях смогли бы отработать указанные выше роли, тактики, навыки и умения.

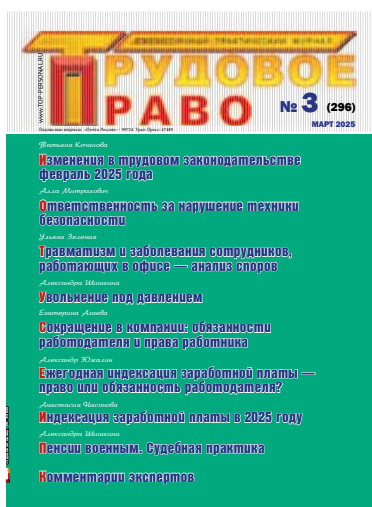
* Опубликовано в Вестнике практической психологии образования 2024. Том 21. № 4. С. 53–61

https://psyjournals.ru/journals/bppe/archive/2024_n4/Lavrinovich_Lavrinovich

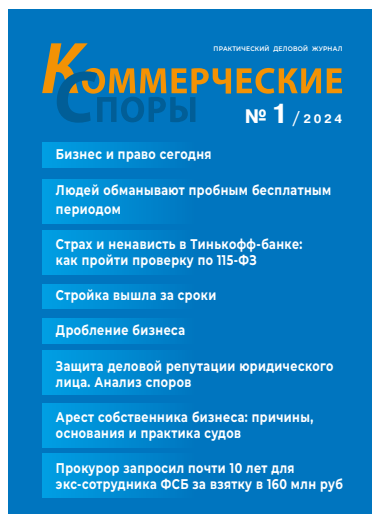
ЗАКАЖИТЕ В ПОДАРОК



Электронные версии всех наших деловых журналов
(ниже указаны и есть на сайте www.top-personal.ru)



Самострой наш, самострой
Продавец скрыл наличие обременений и/или (ограничений) в отношении земельного участка. Правовая позиция судов
Внесудебное взыскание налогов. О чём важно помнить
Завещание денежных вкладов – в чём «подводные камни»?
Как легально кидают на покупке недвижимости в России в 2025 году?
Содержать одну «кофе-точку» более прибыльно, чем управлять десятью домами
Дачи могут прекратить свое существование! СНТ объединяют с поселками





Редактор журнала «Бизнес-тренеры говорят»

Анастасия Насонова

anastasiianasonova0@gmail.com

*Приглашаем тренеров некоммерчески принять
участие в 2026 г.*



WWW.TOP-PERSONAL.RU

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

№ 2 / 2025

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

Продажи — это когда мы находим того, кто подходит на роль нашего клиента

Евгений Колотилов