ТОЧКИ ОПОРЫ HR: ТОНКОСТИ И ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ С ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТОМ



// ЕЛЕНА РОЗИТ, бизнес-тренер, коуч команд, HRBP

ТОЧКИ ОПОРЫ HR В БИЗНЕСЕ



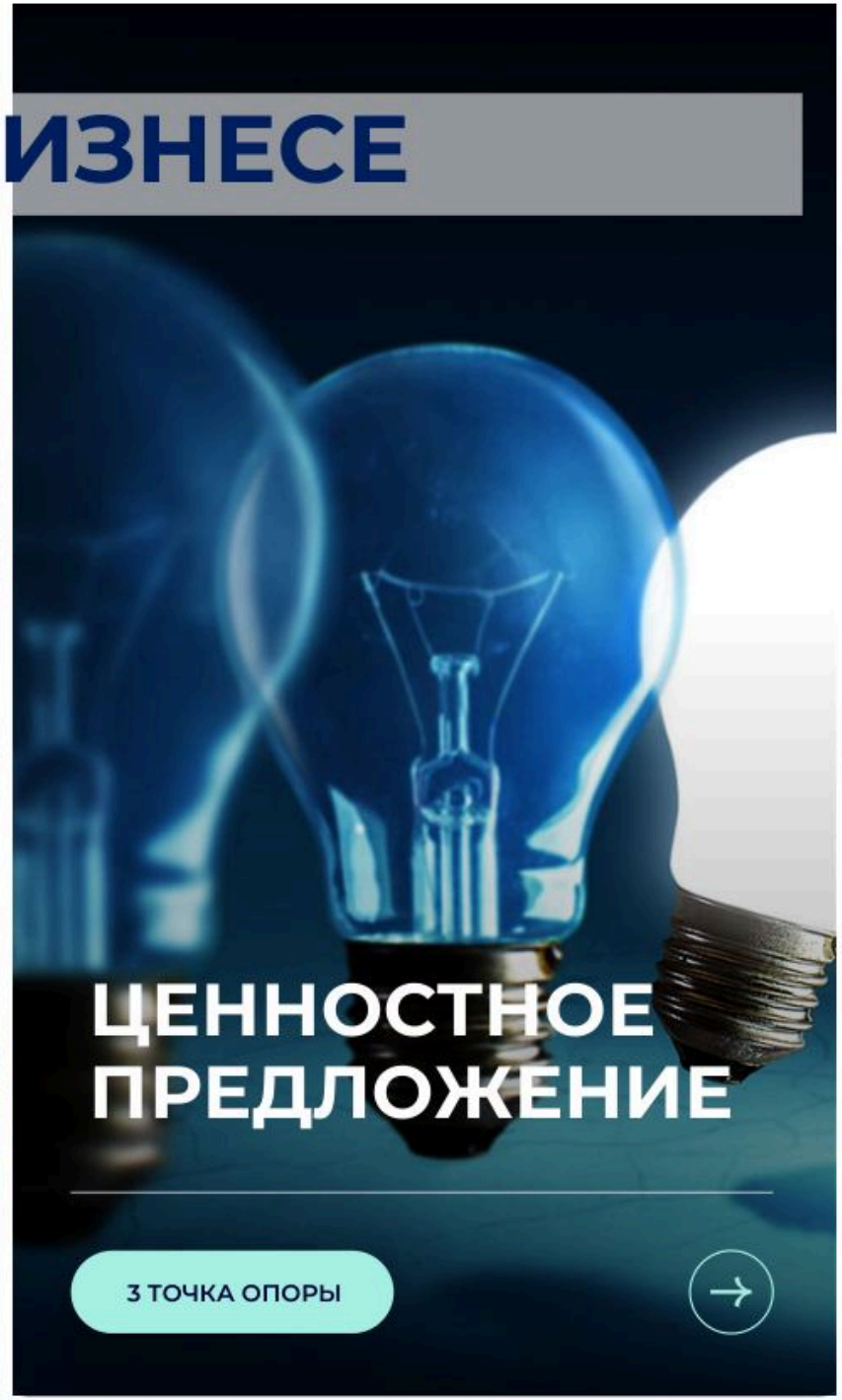
РОЛЕВАЯ ПОЗИЦИЯ

1 ТОЧКА ОПОРЫ



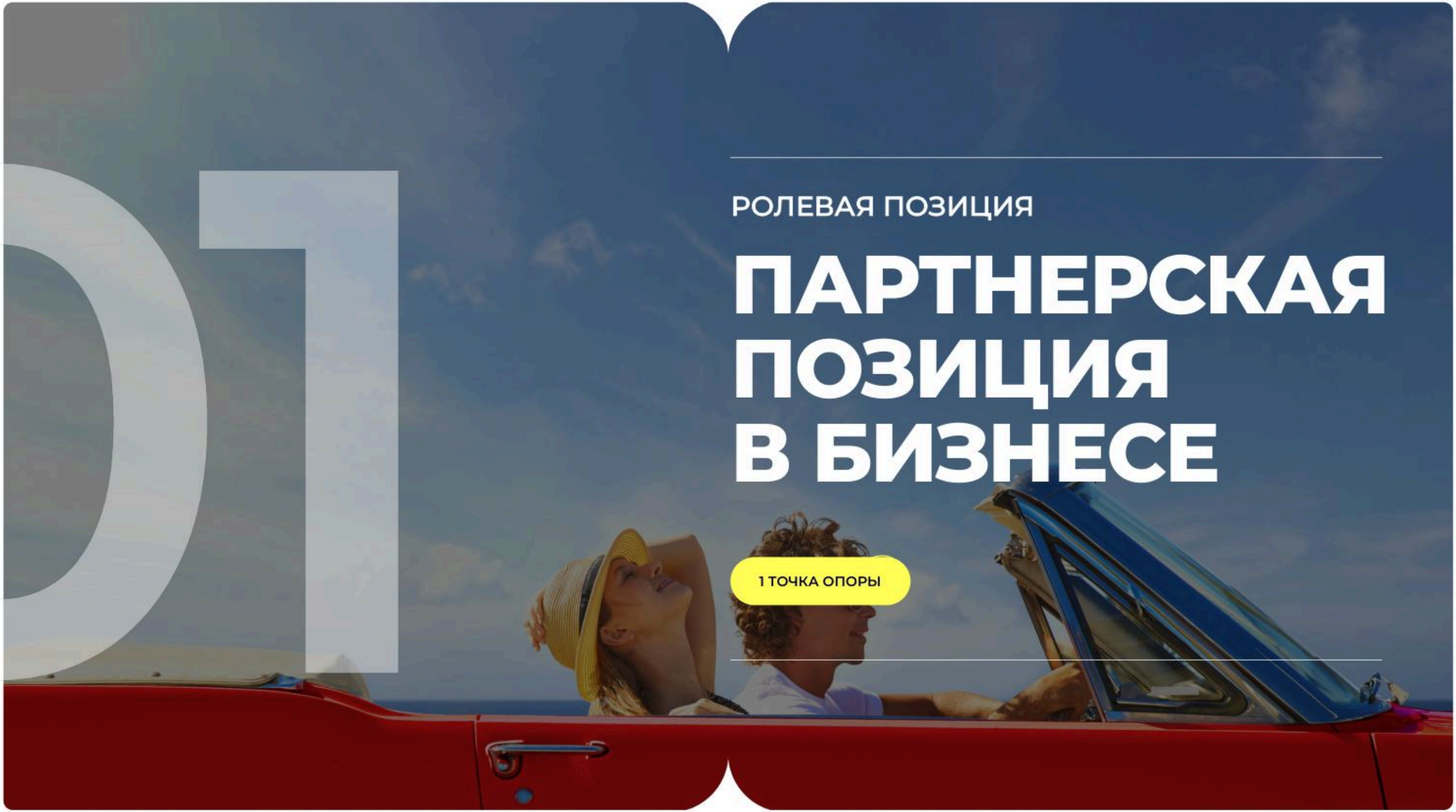
КОУЧИНГ ЛИДЕРСТВО

2 ТОЧКА ОПОРЫ



ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

3 ТОЧКА ОПОРЫ


01
РОЛЕВАЯ ПОЗИЦИЯ
ПАРТНЕРСКАЯ ПОЗИЦИЯ В БИЗНЕСЕ
1 ТОЧКА ОПОРЫ

СОХРАНЕНИЕ ПАРТНЕРСКОЙ ПОЗИЦИИ

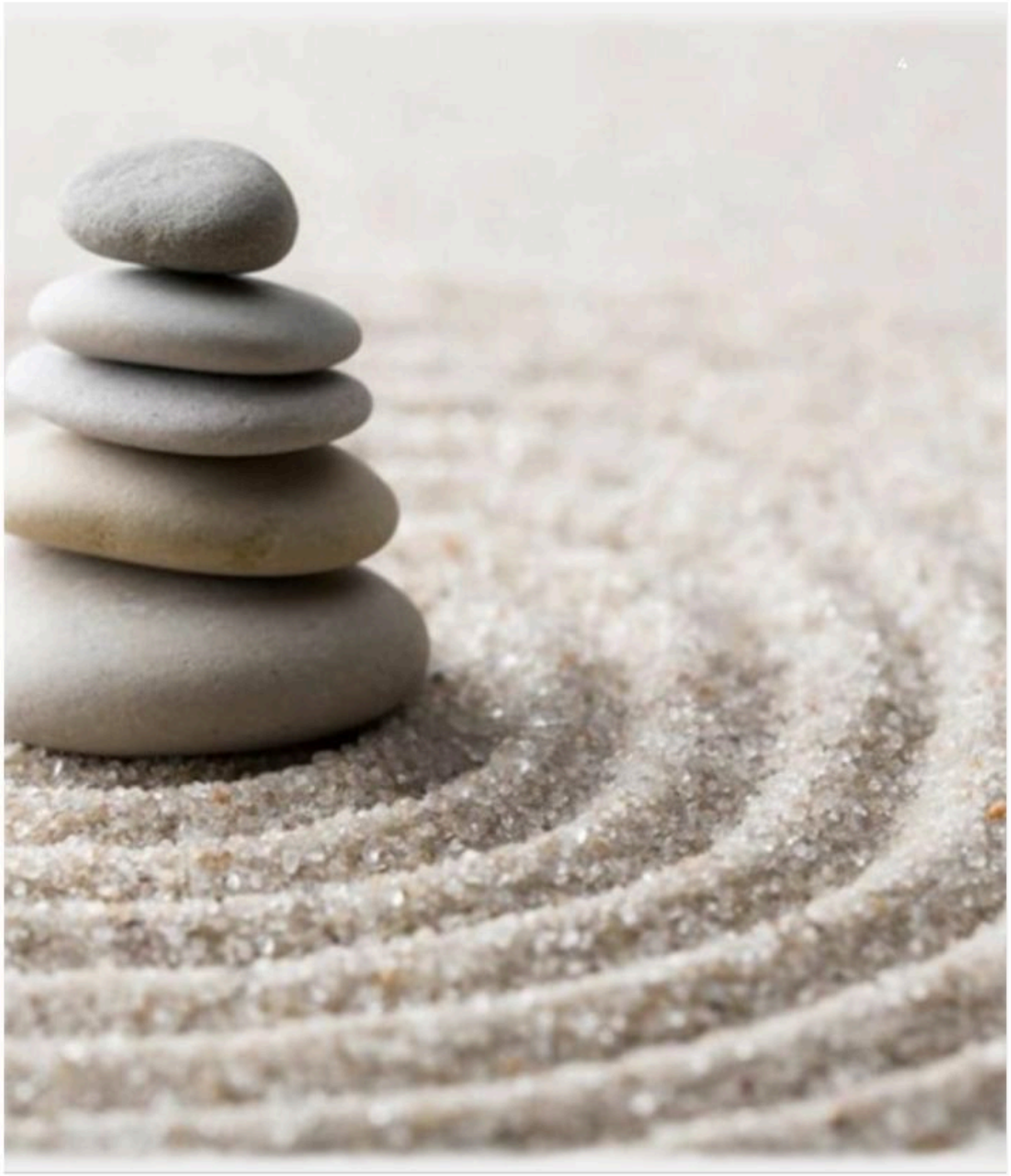
с функциональными бизнес- лидерами требует внутренней устойчивости, отказа от «игры в подчинение» и перехода к позиции «взрослый-взрослый»

ВЗРОСЛЫЙ-ВЗРОСЛЫЙ:

Не смотреть на лидера снизу вверх или наоборот.
Партнерство подразумевает равную ответственность:
лидер отвечает за масштаб и видение,
вы — за свою область экспертизы.

ЦЕННОСТЬ ЭКСПЕРТИЗЫ, А НЕ ЛОЯЛЬНОСТИ:

Лидеры могут «давить» масштабом личности.
Важно сохранять автономность, не становиться «эхом» лидера и уметь аргументированно отстаивать свою точку зрения.



СОХРАНЕНИЕ ПАРТНЕРСКОЙ ПОЗИЦИИ

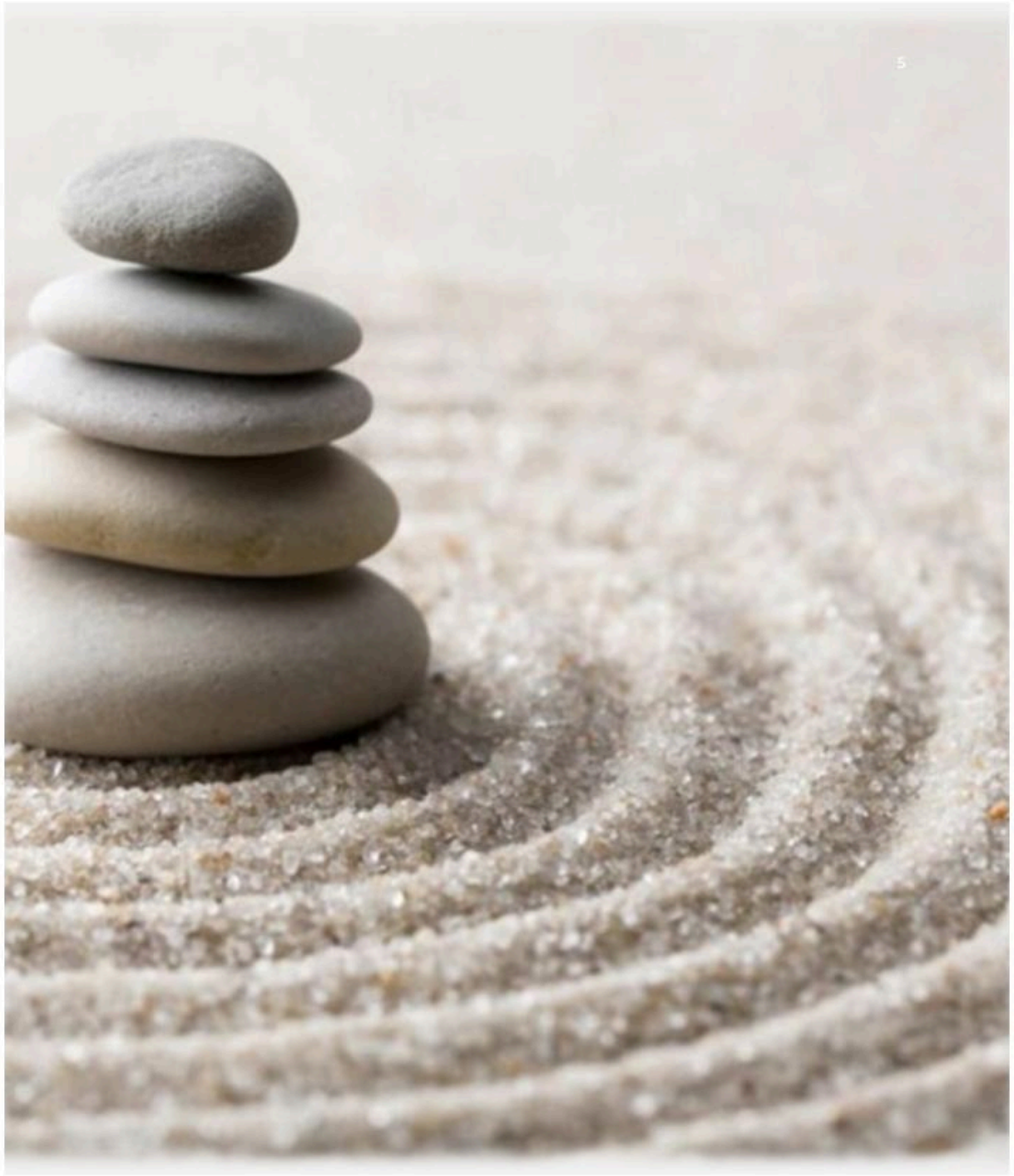
с функциональными бизнес- лидерами требует внутренней устойчивости, отказа от «игры в подчинение» и перехода к позиции «взрослый-взрослый»

ПРЯМАЯ КОММУНИКАЦИЯ:

Умение говорить «нет», обсуждать сложные вопросы прямо, не боясь конфликтов, ценится больше, чем безоговорочное согласие. Партнер интересен тем, что он дополняет лидера, а не поддакивает ему.

ВЫДЕРЖИВАТЬ НАПРЯЖЕНИЕ:

Лидеры живут в высоком темпе и стрессе.
Быть партнером — значит быть «скалой», не поддаваться эмоциям лидера, сохранять спокойствие и рациональность.



ЧТО ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ВЫДЕРЖАТЬ МАСШТАБ:

1.Работать над собственной самооценкой

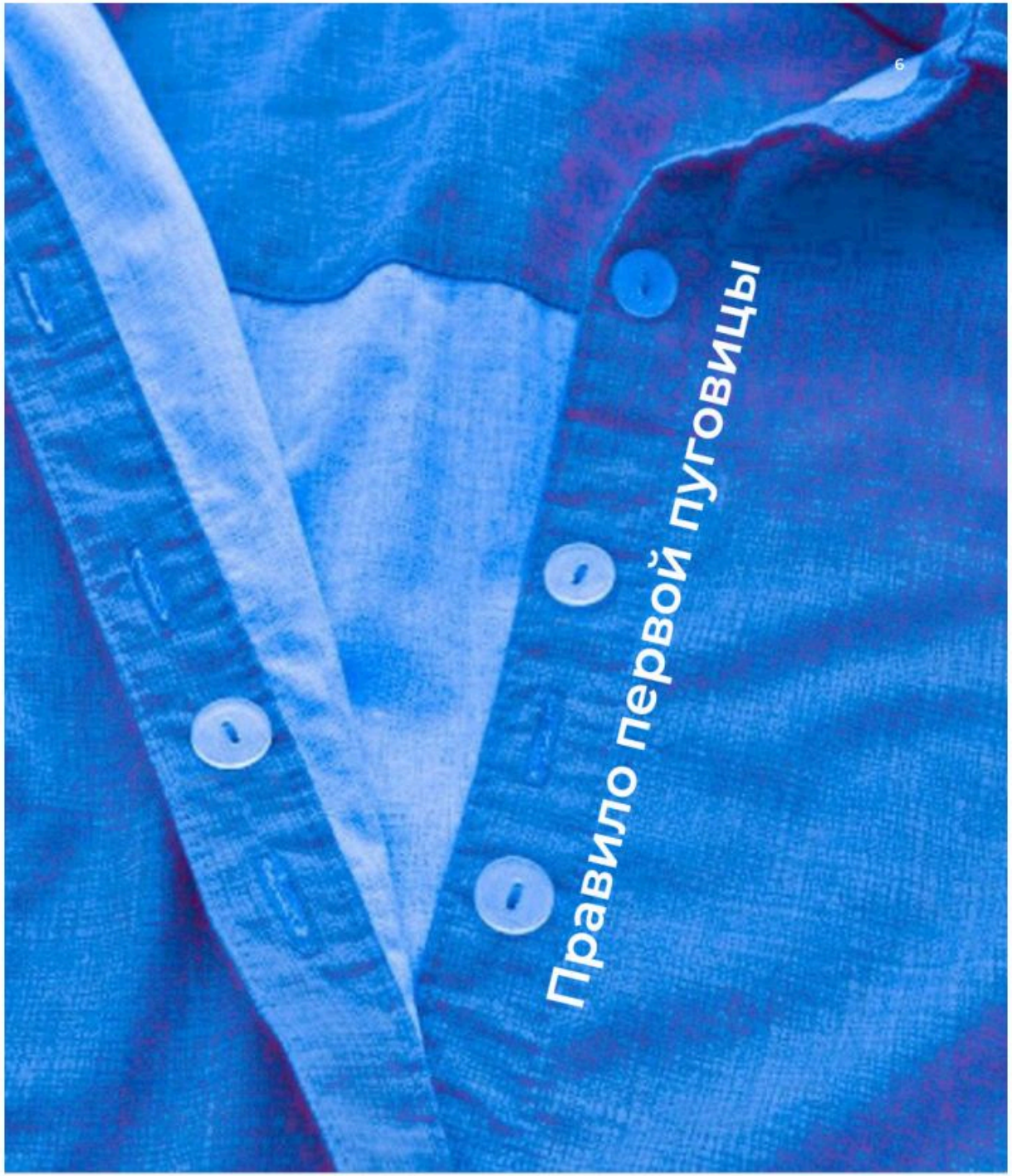
Понимать свою уникальность

2.Развивать профессиональную уверенность

Ваша экспертиза — фундамент равенства

3.Не впадать в обожание

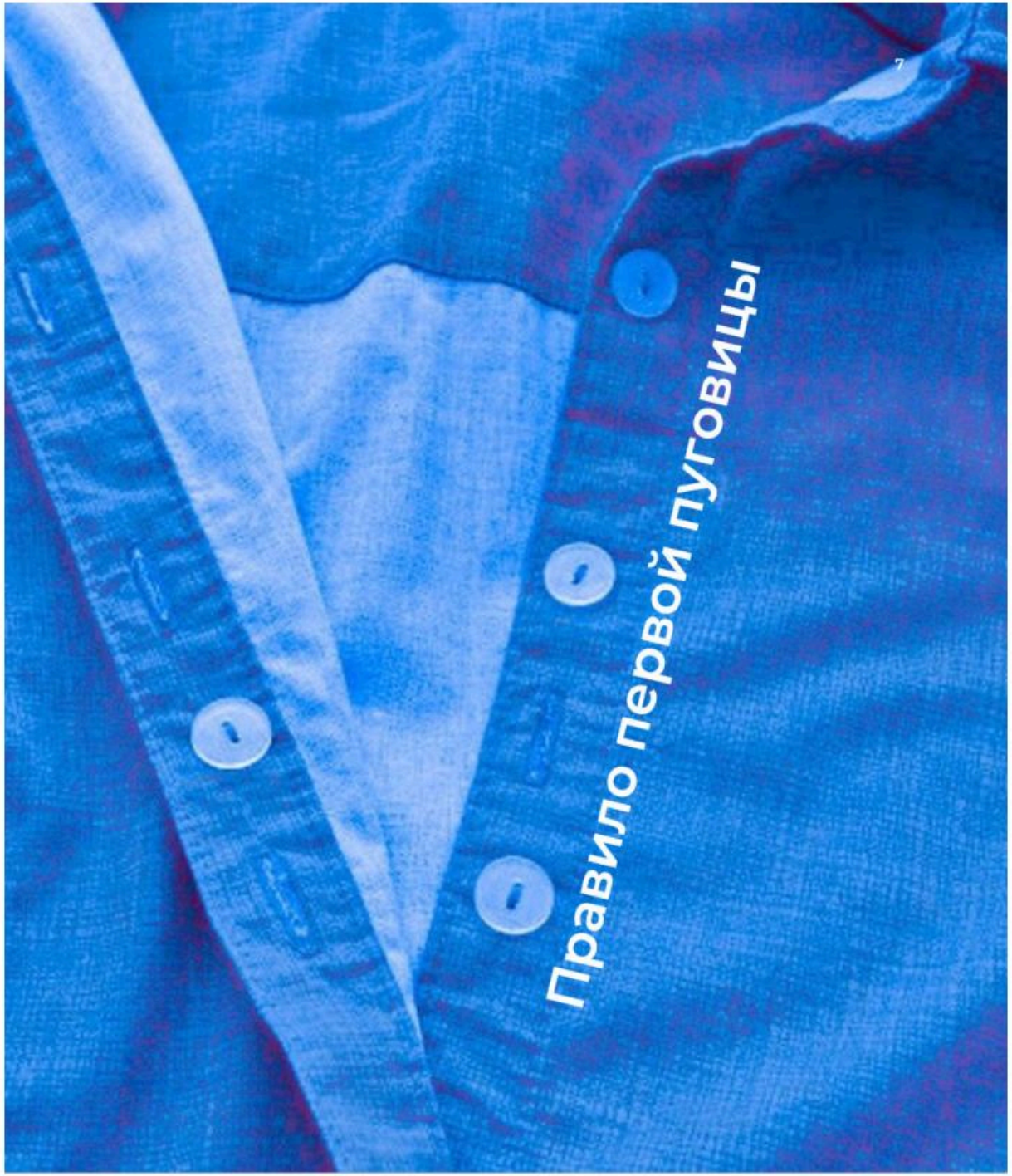
Видеть в лидере человека с его слабостями, а не «бога»



ЧТО ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ВЫДЕРЖАТЬ МАСШТАБ:

Разберем конкретные ситуации:

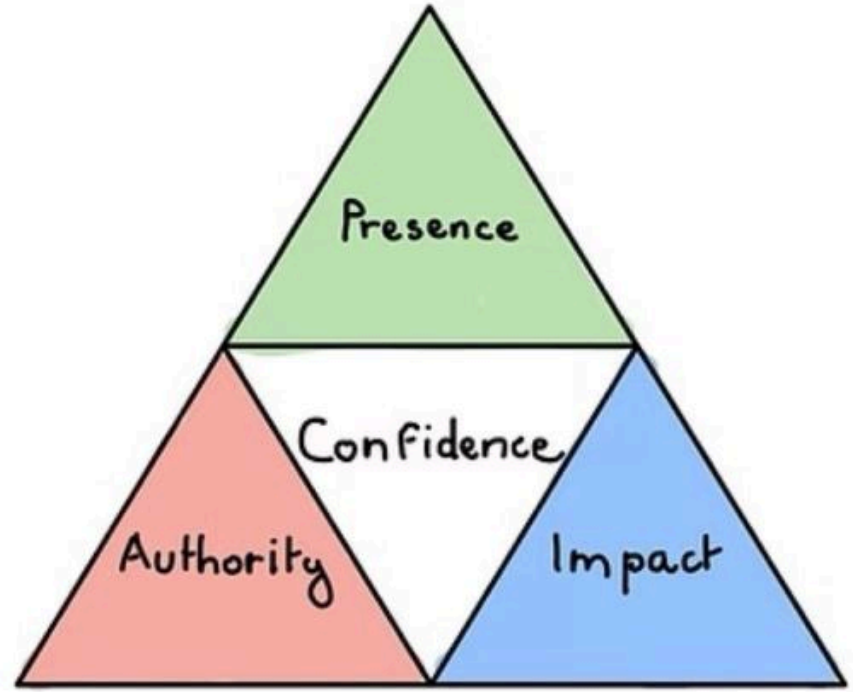
- В чем именно проявляется «давление» лидера (темп, эмоциональность, критика)?
- Какая у вас роль (подчиненный, внешний консультант, партнер)?
- В какой момент сложнее всего держать позицию (на совещаниях, при личных встречах)?



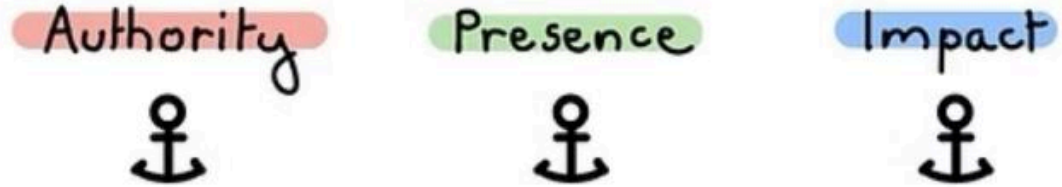
МОДЕЛЬ API (П. ХОКИНС)

Концепция лидерства и профессионального развития, разработанная профессором Питером Хокинсом. Она помогает строить доверие и оказывать влияние, развивая три ключевые составляющие: авторитет, присутствие и влияние.

Модель часто используют для того, чтобы помочь специалистам, не имеющим прямого административного рычага управления, убеждать коллег и вести за собой проекты на основе экспертности



it helps building trust and assist our clients in their change process



МОДЕЛЬ API (П. ХОКИНС)

АВТОРИТЕТ (AUTHORITY)

опора на свою экспертизу в момент взаимодействия со партнетрами, опора на свои сильные стороны, глубокие знания и большой опыт дает ощущение самоценности, которое окружающими воспринимается как внутренняя сила человека:

- Демонстрирует знания и опыт, включая контекст запроса
- Соблюдает четкие границы в отношениях
- Через позу, непринужденность, уверенность демонстрирует право быть здесь

ПРИСУТСТВИЕ (PRESENCE)

способность понять/осознать, что происходит в моменте, и построить крепкие взаимоотношения со всеми стейкхолдерами, это ключевая способность для эффективной интервенции «здесь и сейчас»:

- Взаимодействует через зрительный контакт, позитивные высказывания
- Внимателен ко всему, что происходит: высказанному и невысказанному
- Реагирует на все, что происходит в процессе встречи, с любопытством и хладнокровием
- Работает со связями между участниками процесса
- Принимает во внимание потребности и культуру всей системы

ВЛИЯНИЕ (IMPACT)

степень воздействия на других людей и их действия, опора на доверие других людей, сознательная работа над созданием этого доверия:

- Привносит новые точки зрения в общение
- Подсвечивает то, что происходит (паттерны поведения)
- Помогает исследовать глубокие слои, выразить то, что не говорится
- Меняет энергию вокруг себя тоном голоса, поведением, подбором слов, помогая увидеть новые перспективы

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ API?

1. Объединитесь в пары

2. Задайте друг другу вопросы:

• Как бы Вы оценили себя по каждому из качеств, используя шкалу от 1 до 10?

• Как Ваши авторитет, присутствие и влияние проявляются на практике: на встречах или в коммуникациях?

• Чем Вы довольны, а над чем должны работать?

T&C CONFERENCE 2026

ПРАКТИКА

6 СТИЛЕЙ ИНТЕРВЕНЦИЙ (ДЖ.ХЕРОН)

Авторитарные

Более лидирующая роль, взятие ответственности



Предписывающий



Информирующий



Конфронтирующий

Фасилитационные

Развитие автономности и ответственности партнера



Каталитический



Катарсический



Поддерживающий

СТИЛИ ИНТЕРВЕНЦИИ

1. Объединитесь в тройки

2. Распределите роли: 2 эксперта и 1 наблюдатель

- Задача экспертов - создать совместный результат, используя лист А4 и ручки
- Задача наблюдателя провести диагностику стилей интервенции, с помощью чек-листа, и дать обратную связь

T&C CONFERENCE 2026

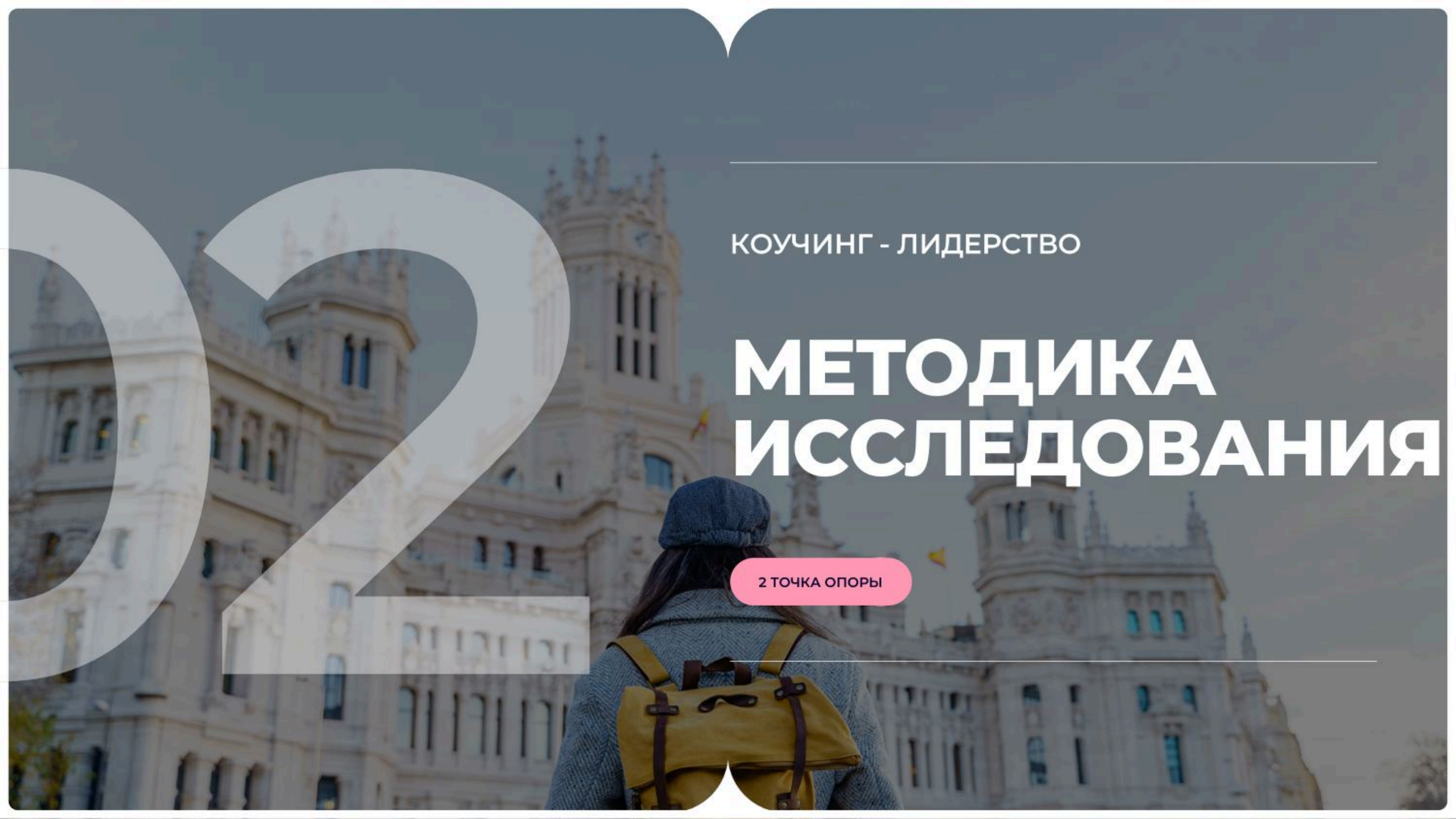
ПРАКТИКА

02

КОУЧИНГ - ЛИДЕРСТВО

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

2 ТОЧКА ОПОРЫ



НЕОПРЕДЕЛЕННЫЕ ЗАПРОСЫ

Партнер не может сформулировать, что конкретно его беспокоит и чего он хочет, во время встречи делится несколькими ситуациями, но без заключительного вывода, лишь описывая свои эмоции

«Мне как-то всё не так... Я чувствую, что что-то не так, но не могу понять, что именно».
«Нужно что-то поменять в …., но я не знаю, с чего начать. Всё кажется важным и одновременно бессмысленным»

НЕРЕАЛИСТИЧНЫЕ ЗАПРОСЫ

Партнер требует невыполнимых результатов, которые объективно невыполнимы или не в зоне контроля

«Сделайте так, чтобы сотрудники перестали быть токсичным и начали меня ценить»

«Организуй сессию по управлению людьми по итогам которой, сотрудники всегда слушают и никогда не возражают своему руководителю»

«Я хочу, чтобы коллеги сами догадывались, что мне нужно, и делали это без моих просьб»

«ВАРВАРСКИЕ» ЗАПРОСЫ

Запросы противоречат этике, стратегии или корпоративной культуре компании

«Научите меня, как скрыть ошибку в отчёте, чтобы руководство не узнало»

«Как мне выжить конкурента, используя инсайдерскую информацию?»

«Подскажите, как заставить подчинённого уволиться по собственному, не выплачивая компенсацию»

«Я хочу, чтобы вы помогли мне имитировать активность в проекте, пока я занимаюсь личными делами»

«Как мне использовать служебное положение для решения личных вопросов?»

КОНСТРУКТИВНЫЕ ЗАПРОСЫ

Звучат как цель, в зоне ответственности менеджера, ведут к решению конкретной проблемы

«Я хочу научиться давать обратную связь команде так, чтобы это мотивировало, а не обижало. Готов практиковаться и получать обратную связь»

«Я хочу подготовиться к презентации перед советом директоров: проработать структуру, аргументы и работу с возражениями»

«Помогите мне выстроить утренний ритуал, который поможет команде начинать день с фокусом и энергией»

«Я хочу понять, какие мои убеждения мешают делегировать задачи, и найти способы это изменить»

ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ БЫСТРОЙ ДИАГНОСТИКИ ЗАПРОСА

КОНКРЕТИКА

Можно ли сформулировать результат в одном предложении?

ЗОНА КОНТРОЛЯ

Зависит ли результат от действий самого партнера?

РЕАЛИСТИЧНОСТЬ

Реально ли достичь этого за разумный срок с доступными ресурсами?

ЭТИЧНОСТЬ

Не противоречит ли запрос профессиональной этике и ценностям?

РЕСУРСНОСТЬ

Готов ли клиент вкладывать усилия в достижение цели?

Если на все 5 вопросов ответ «да» — перед вами конструктивный запрос, с которым приятно работать

АЛГОРИТМ РАБОТЫ С ЗАПРОСОМ



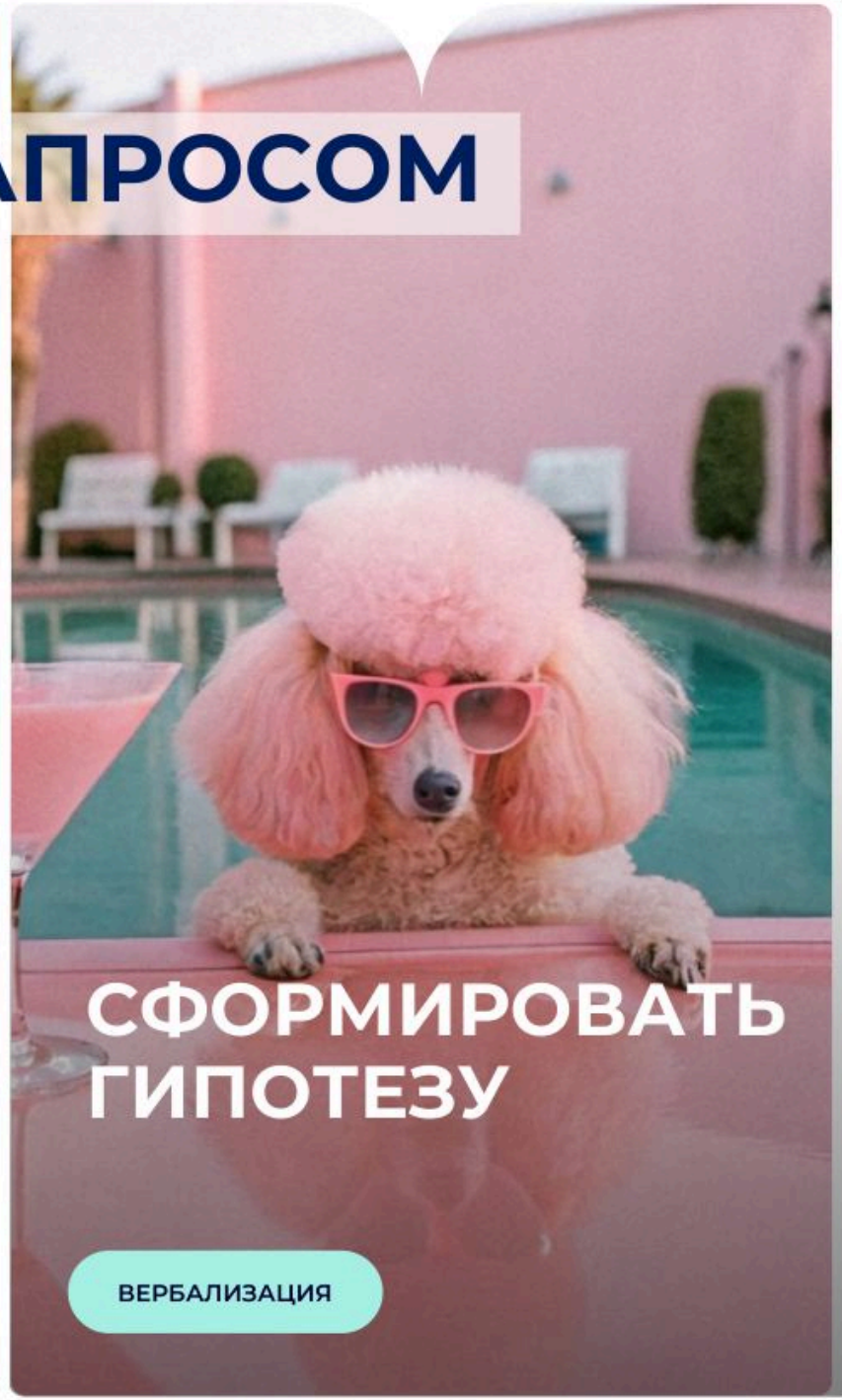
УСТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ

РАППОРТ



ИССЛЕДОВАТЬ ПРОБЛЕМУ, А НЕ РЕШЕНИЕ

ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ



СФОРМИРОВАТЬ ГИПОТЕЗУ

ВЕРБАЛИЗАЦИЯ

УСТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ

Техники раппорта:

1.Настроиться: зрительный контакт, более медленный темп, смена положения тела, изменение тембра голоса

2. Использовать слова-смягчители:
Могу ли я спросить...?
Поясните, пожалуйста...
Мне очень интересно...

3. Повторить последние слова собеседника:
Вы говорили о... Вы рассказывали о...

4. Назвать цель вопроса:
Для более четкого понимания я бы хотел уточнить у Вас...
Я задаю этот вопрос, для того чтобы лучше разобраться в ...

ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ РЕАЛЬНОСТИ

Исследовать **ПРОБЛЕМУ**, а не решения

1. Выявить проблемы партнера
и его потребности:
Какую проблему на самом деле решаем?

Если выявили проблему, то спрашиваем

- «А к чему это приводит?»,
  чтобы разобраться, есть ли боль на самом деле
- Какой ущерб несёт партнер?
- Чья это проблема?
- Что будет, если это не «починить»?
- Что пробовали, чтобы это изменить?
- Сколько ещё партнер может это терпеть?

2. Понять - кто ЦА, а на кого лучше не тратить время и ресурсы

ПРИНЦИПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ

- Задаем открытые вопросы
- Если что-то непонятно, уточняем у респондента, правильно ли мы его поняли
- Не стесняемся задавать один вопрос несколько раз, пока не докопаемся до истины
- Спрашиваем о прошлом, а не о будущем
- Просим респондента рассказать историю и уточняем, что было сложно и почему
- Важны не мнения и оценки, а факты и договоренности

ВЕРБАЛЬНОЕ ФОРМИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ

Вербальные приемы:

Могу я поделиться наблюдением?

Я хотел(а) бы предложить Вам несколько гипотез. Как Вам кажется, это будет полезно для принятия решения?

Вот что я вижу со стороны...

Сейчас, когда Вы рассказывали мне об этом, я почувствовал(а)...

Я слышу в том, что вы только что сказали, определенное противоречие: с одной стороны, ... , а с другой стороны...
Что Вы об этом думаете?

ФРЕЙМВОРК ДЛЯ ПОСТАНОВКИ ГИПОТЕЗ ПРОБЛЕМ

КТО? ЦА

СИТУАЦИЯ какой контекст?

ЗАДАЧА что важно сделать?

ПРОБЛЕМА что мешает?

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГИПОТЕЗА

Партнер хочет _____,

чтобы _____,

Но не может, потому что _____

И при этом теряет _____

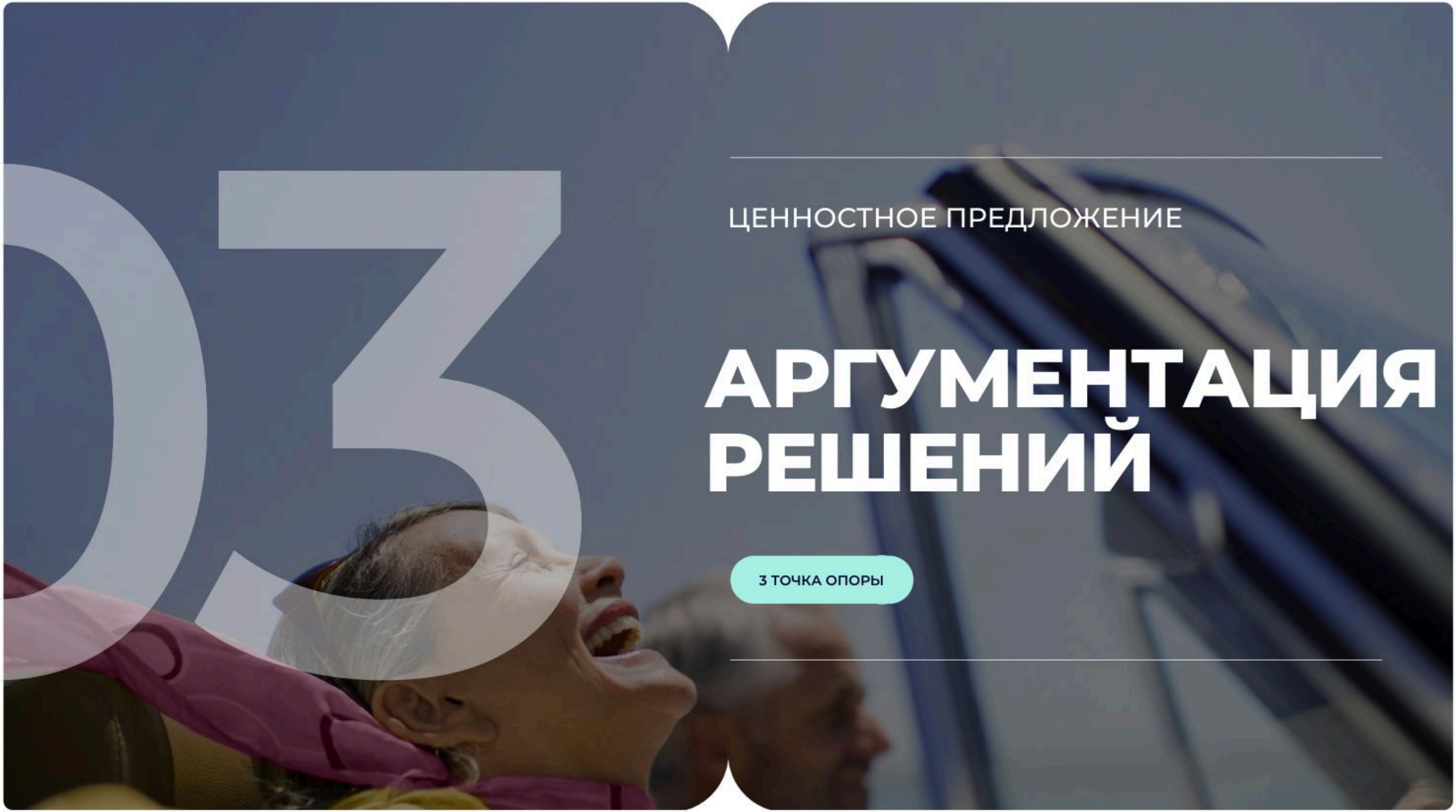
ТАКТИЧЕСКАЯ ГИПОТЕЗА

Мы верим в то, что _____

Чтобы это проверить, мы _____

И измерим_____

Мы окажемся правы, если _____



03

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

АРГУМЕНТАЦИЯ РЕШЕНИЙ

3 ТОЧКА ОПОРЫ

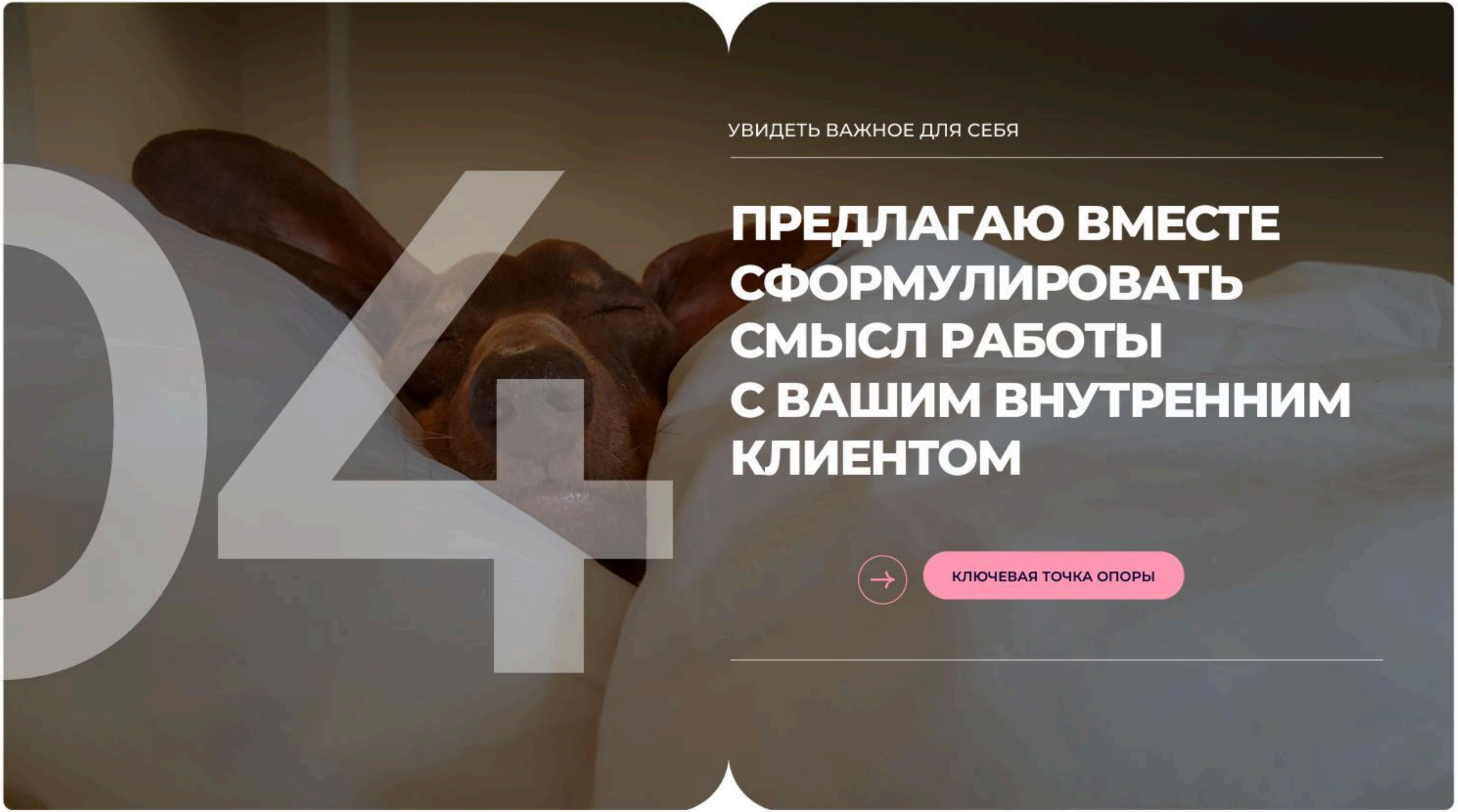
АРГУМЕНТАЦИЯ РЕШЕНИЯ

ТЕЗИС — то, вокруг чего обычно ведется обсуждение

ОБЪЯСНЕНИЕ — ответ на вопрос: «Почему так думаешь?»

ПОДДЕРЖКА — ответ на вопрос: «Чем докажешь?»

ТЕЗИС – РЕЗЮМЕ — то, вокруг чего обычно ведется обсуждение



04

УВИДЕТЬ ВАЖНОЕ ДЛЯ СЕБЯ

ПРЕДЛАГАЮ ВМЕСТЕ СФОРМУЛИРОВАТЬ СМЫСЛ РАБОТЫ С ВАШИМ ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТОМ

КЛЮЧЕВАЯ ТОЧКА ОПОРЫ