

ИНСАЙТЫ БИЗНЕСА

ВМЕСТО СОВЕТОВ



АССОЦИАЦИЯ
БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ

Коллектив авторов Инсайты бизнеса. Вместо советов

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73852132

Инсайты бизнеса. Вместо советов :

ISBN 978-5-00144-701-6

Аннотация

Сборник статей посвящён актуальным вопросам ведения и развития бизнеса в современных условиях, объединяя практические рекомендации, экспертные мнения и реальные кейсы. В него вошли материалы о трансформации продаж с упором на ценности клиента, внедрении Value Engineering в промышленности, развитии лидерских качеств и эффективном управлении командами. Особое внимание уделяется человекоцентричному подходу: как мотивировать сотрудников, выстраивать доверительные отношения с клиентами и адаптироваться к изменениям рынка. Авторы сборника – предприниматели и эксперты – делятся опытом, стратегиями и конкретными инструментами, помогающими не только сохранить бизнес, но и вывести его на новый уровень. Это издание для тех, кто готов переосмыслить традиционные подходы и сделать ставку на лидерство, эмпатию и инновации.

Содержание

Предисловие	6
I. Бизнес вне шаблонов: Эксперименты, опыт, результаты	14
Индивидуальные бизнес-тренировки для руководителей	14
Новая эпоха наступила: индивидуальные бизнес-тренировки для руководителей	14
Почему индивидуальные управленческие тренировки, а не просто коучинг или менторинг?	18
Почему групповое обучение убивает лидерский потенциал и как это исправить	24
Почему именно сейчас в России индивидуальные бизнес-тренировки станут прорывом?	28
Почему руководителю необходимы индивидуальные управленческие тренировки? Пять ситуаций, где обратная связь от сотрудников невозможна	34
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Инсайты бизнеса. Вместо советов

© ООО «1000 бестселлеров», 2026

© ООО «Книжкин дом», оригинал-макет, 2026

*** * ***

Сборник статей

ИНСАЙТЫ БИЗНЕСА

Вместо советов



Москва
2026

Предисловие

*Бизнес – это не только создание богатства, но
и создание ценности для общества.*

Габриэль Гарсиа Маркес

В настоящее время информационное поле переполнено большим количеством информации по разным темам бизнеса. Но иногда удается получить нужные сведения в данный момент. Ищешь, ищешь – там крупица, здесь, и не всегда это то, что нужно. Мы решили объединить короткие статьи экспертов в разных сферах бизнеса с полезной информацией в единый сборник. Это сборник Ассоциации бизнес-тренеров, где предприниматели делятся своим опытом в управлении бизнесом, бизнес-тренеры своими наработками в сфере бизнес-обучения, описаны процессы и прогнозы, даны техники и предложены идеи.

Первый сборник «Умный бизнес. Как развивать команды и получать результат» вышел в 2024 г.

В 2025 г. мы продолжили выпуск сборника и назвали его «Инсайты бизнеса. Вместо советов».

В сборнике вы найдете рубрики:

- Предприниматель предпринимателю «Бизнес вне шаблонов: эксперименты, опыт, результаты».
- Диалоги (статья-интервью) «Бизнес как искусство: стра-

тегии, люди, результат».

- Мнения «Гранулы бизнеса – мнения специалистов».

Что полезного в этом сборнике?

В рубрике «Предприниматель предпринимателю» размещены статьи о том, что сегодня может быть актуальным для ведения и развития бизнеса, статьи о взглядах предпринимателей на «Продажи XXI века», форматы и методики реализации Value Engineering в металлургии и химии.

Авторы предлагают рассматривать продажи с ориентацией на ценности человека. Об этом давно говорили корифеи рынка продаж, но сегодня это уже не просто «поговорить», это требование рынка.

В рубрике «Диалоги» мы предлагаем вам интервью с предпринимателями российского бизнеса. Там опубликована статья «Русский код или гении нашего бизнеса», где автор делится результатами российских научных разработок научно-производственного предприятия «Спецкабель».

Рубрика «Мнения» содержит материалы по развитию лидерских качеств руководителя, формированию команд и мотивации персонала. Бизнесу всегда необходим лидер – человек, способный на поступок, только тогда бизнес будет работать. В последнее время проблема с наличием руководителей лидеров стала достаточно актуальной. В сборнике вы найдете статьи о сегодняшней ситуации в сфере подготовки

таких руководителей с мнением экспертов о том, какие качества нужны для управления бизнесом и людьми. Авторы говорят, что будущее лидерства – в точечном обучении, адаптированном под конкретные вызовы и личные особенности руководителя, и главным является ставка на людей. Управление сегодня – способность видеть и развивать людей, а не только оптимизировать процессы.

Статьи сборника откликаются трендам российского бизнеса XXI века – гибкости, вниманию к людям и готовности к изменениям, переосмыслению подходов к управлению, продажам и командной работе, где человеческий потенциал в центре бизнес-стратегии.

Ирина Иванова,

Президент НКО Ассоциация бизнес-тренеров

*** * ***

Бизнес сегодня – это не про красивые слова и планы на бумаге. Это про выживание и умение держать удар, когда все меняется с такой скоростью, которой не было еще никогда.

Уже наступила эпоха нейросетей. Игнорировать нейросети – это все равно, что пытаться конкурировать с квантовым компьютером, пользуясь счетами. Это уже было, когда внедряли паровой двигатель, селекцию и генную инженерию, компьютер и интернет. Только вот никогда переход

не был таким быстрым.

Людям свойственно сопротивляться новому, и сейчас мы как общество продолжаем сопротивляться нашествию искусственного интеллекта (ИИ) во всех сферах жизни. Если это не только про общество, но и конкретно про вас, вы уже музейный экспонат, тихо ржавеющий на складе, пока самые успешные конкуренты осваивают новые технологии.

Билл Гейтс – человек, который разбирается в том, как будет развиваться бизнес, сказал, что будущее рабочего места – это когда каждый сотрудник будет руководить армией нейросотрудников, передавая рутину ИИ. Эта мысль лет пять назад была бы слишком визионерской, но совсем скоро станет очевидной банальностью.

Рядовые сотрудники в новой реальности – это не двигатели отчетов, а дирижеры ИИ-оркестра. Вот тут и скрыта ловушка. Если вы прокачиваете себя как пользователя ИИ, но при этом не развиваете эмпатию, стратегию и умение создавать смысл, то ваш единственный карьерный путь – стать оператором новой разновидности «станка», вытачивать одну и ту же «деталь», пока машины не разовьются достаточно, чтобы и этой роли сказать «прощай». Уже появились вакансии типа «оператор контент-завода», которые как раз про это.

Если ваша ценность заключается лишь в последовательном выполнении алгоритмических процедур по поручению задач, вы просто еще один робот, хоть пока и «главный».

Очень неэффективный, ненадежный, дорогой биоробот. Как думаете, кого заменят следующим?

Без контекста, без стратегии и без эмпатии роль человека сводится к подписи под идеями нейросетей, которые они генерируют быстрее, чем вы успеваете листать список этих идей.

Рядовой сотрудник-человек, который продолжит быть нужным, – это человек думающий, желающий, мечтающий, свободно владеющий разнообразными ИИ-инструментами, но работающий для людей. Иначе зачем он нужен?

А теперь представьте, какими должны быть руководители для таких сотрудников?

Если вам кажется, что достаточно запустить пару тренингов «на вырост», но не менять саму культуру, вы допускаете фатальную ошибку. Настоящая трансформация требует жесткого взгляда на реальность: нейросети забирают все рутинные задачи – отчеты, прогнозы, классификацию. Но если вы не уверены, что за каждой цифрой стоит человек, вас вытеснят те, кто не только внедрил роботов максимально глубоко и широко, но перед роботами поставил человека.

Этот сборник – как раз про руководство людьми в новом мире. Мы разбираем, как компаниям не утонуть в болоте рутины и остаться на плаву. Только практика: как работать с людьми, как не дать сотрудникам превратиться в выжатые лимоны и как сделать так, чтобы клиенты не убегали, хлопнув дверью.

Вместо пышных презентаций и вдохновляющих лозунгов эффективные решения: инвестируйте в развитие сотрудников, в их способность мыслить и чувствовать, чтобы они не превращались в тени, которые вроде работают, но не живут. Корпоративные организмы компаний, состоящие из офисных привидений, разрушатся первыми.

Все это не фантастика – это ближайшие несколько лет. А если хотите выжить и выиграть – переключайтесь на развитие лидерства, эмпатии, стратегического мышления и умения управлять агентами интеллектуального труда.

Кем вы хотите быть: функционирующим узлом или архитектором новой эпохи? Если ответ не очевиден – готовьтесь к скучной и бессмысленной жизни. А если хотите занять достойное место в новой иерархии, развивайте в себе человеческое. Прекрасный способ в этом направлении продвинуться – прочитать статьи в этом сборнике!

Юрий Неверов,

бизнес-тренер, эксперт по применению искусственного интеллекта в бизнесе, эксперт в области продаж и переговоров, мастер инструктор HP University, почетный член Ассоциации бизнес-тренеров, эксперт всероссийского конкурса «Мастер бизнес-тренинга»

* * *

Рынок труда переживает тектонические сдвиги. Искус-

ственный интеллект (ИИ) больше не «технология будущего» – он уже здесь. И каждый, кто продолжает работать по шаблону «что умею – тем и живу», рискует остаться вне игры. В ближайшие годы ИИ поглотит все, что можно формализовать: отчеты, обработку данных, базовую аналитику, даже письма клиентам. Останется только то, что требует смысла, эмпатии и гибкости мышления.

Для того чтобы выжить и преуспеть, сотрудник должен быть не просто пользователем ИИ-инструментов, а дирижером ИИ-оркестра. Но без умения мыслить, чувствовать, понимать другого – такой руководитель быстро становится оператором нового станка. Именно поэтому управленцы, тренеры и HR-специалисты сегодня находятся в особой точке ответственности. Мы не можем просто «подкачать навыки» – мы должны переизобрести саму культурную и организационную модель.

Этот сборник показывает, как это сделать. Наталья Барина в своей работе о командной динамике напоминает, что внутренняя архитектура команды важнее внешних KPI. Наталия Штанько подчеркивает: без человекоцентричности и психологической чуткости менеджер больше не конкурентоспособен. Надежда Кудрявцева и Алексей Харинский говорят о переосмыслении роли руководителя как культурного предпринимателя, не просто управленца, а носителя ценностей. Дмитрий Димитриев предлагает обновленную модель продаж, в которой клиент – не объект воздействия, а парт-

нер в диалоге. Артем Губарец показывает, как Agile-подходы становятся не методом, а необходимостью в условиях неопределенности.

Все эти идеи про то, как сохранить человечность в эпоху машин. В этом и есть парадокс: чем больше в бизнесе будет ИИ, тем выше станет спрос на подлинно человеческое. Мы должны не просто адаптироваться к новым реалиям — мы должны научиться быть нужными в них.

Николай Тржаскал,

СРО SL Soft AI (ГК «Софтлайн»), эксперт по ИИ-трансформации бизнеса, автор канала «Тржаскал Pro ИИ. Технологии, психология, сознание» (@trz_ai)

I. Бизнес вне шаблонов:

Эксперименты, опыт, результаты

Предприниматель предпринимателю

Индивидуальные бизнес-тренировки для руководителей

Артем Губарец – руководитель центра оценки и развития управленческих компетенций AGPromotion.

Новая эпоха наступила: индивидуальные бизнес-тренировки для руководителей

Эволюция подходов к обучению и актуальность персонализации

Обучение руководителей как образовательная практика прошло долгий путь от жестких иерархий древности до современных персонализированных программ. Сегодня индивидуальные управленческие тренировки становятся ответом на вызовы быстро меняющегося мира. Чтобы понять, поче-

му этот подход доминирует, стоит проследить, как развивались методы обучения на протяжении веков.

Истоки обучения: от мастеров к ученикам

В древности передача знаний происходила через индивидуальное наставничество. Ремесленники, воины, философы обучали последователей один на один, фокусируясь на их уникальных способностях. Например, в Древней Греции Сократ использовал метод диалога, задавая ученикам вопросы, которые помогали им самостоятельно находить истину. Это был прообраз коучинга – обучения через раскрытие внутреннего потенциала. Его ключевой принцип заключается в процессе ориентирования на личность, а не на массовое усвоение информации.

Индустриальная революция: стандартизация вместо индивидуальности

С появлением фабрик в XVIII–XIX вв. возникла потребность в быстрой подготовке рабочих. Обучение стало массовым и стандартизированным: людей учили выполнять конкретные операции, игнорируя их личные качества. Этот подход достиг пика в эпоху тейлоризма, где работник рассматривался как «винтик» системы. Управленцы копировали

шаблонные методы, что приводило к стагнации в условиях растущей конкуренции.

Групповые бизнес-тренинги и теория «человеческих отношений»

В середине XX в. бизнес осознал, что эффективность зависит не только от процессов, но и от мотивации сотрудников. Появились теории Маслоу (иерархия потребностей) и Макгрегора (Теории X и Y), а обучение сместилось в сторону групповой динамики. Тренинги, семинары и ролевые игры стали нормой.

Примером тому может служить компания General Electric, которая в 50-х гг. XX в. внедрила первые корпоративные программы, где руководителей учили коммуникации и работе в командах. При этом групповые методы не учитывали индивидуальные, так называемые «слепые зоны» и особенности мышления каждого человека.

Конец XX века: первые шаги к персонализации

В 1980-х гг. развитие психологии и менеджмента привело к появлению коучинга. Специалисты, вроде Тимоти Голви (американский бизнес-тренер, автор серии книг, описывающих его авторский метод повышения личной и профес-

сиональной эффективности, так называемую «внутреннюю игру»), предложили фокусироваться на раскрытии потенциала человека через вопросы, а не инструкции. Параллельно ассессмент-центры начали оценивать компетенции руководителей, выявляя их сильные и слабые стороны. Этот период стал поворотным, и компании поняли, что универсальные решения не работают – каждый лидер требует уникального подхода.

XXI век: технологии и запрос на гибкость

Цифровая эра изменила правила игры. Искусственный интеллект, Big Data и онлайн-платформы позволили создавать индивидуальные траектории обучения. Например, алгоритмы стали анализировать поведение руководителей в реальных кейсах, а VR-тренажеры – моделировать сложные переговоры. Скорость изменений в бизнесе требует мгновенной адаптации. Групповые бизнес-тренинги, рассчитанные на долгосрочное усвоение знаний, устарели – у руководителей появилась потребность в точных решениях здесь и сейчас.

Почему индивидуальные управленческие тренировки, а не просто коучинг или менторинг?

Обучение руководителей – это не просто разговоры о стратегиях и мотивации. Это практическая отработка навыков в условиях, максимально приближенных к реальности. И здесь индивидуальные управленческие тренировки превосходят классический коучинг и менторинг по трем ключевым причинам: коучинг + менторинг + демонстрация = максимальный результат.

Обычный коучинг – это вопросы, рефлексия, поиск ответов внутри себя. Полезно, но не предлагает готовых решений. Менторинг – это советы и передача опыта. Эффективно, но может ограничиваться опытом наставника. Индивидуальная бизнес-тренировка объединяет лучшее:

- коучинговый подход – помогает осознать свои слабые стороны;
- менторская экспертиза – предлагает готовые решения и лучшие практики;
- демонстрация и ролевые игры – позволяют не просто услышать, а увидеть и попробовать.

Пример разницы подходов в перечисленных системах обучения при решении проблемы «руководитель не умеет давать обратную связь без демотивации»:

- коучинг: «Как ты думаешь, почему сотрудники тебя не понимают?»;
- менторинг: «Говори мягче, используй метод “бутерброда”»;
- индивидуальная тренировка:
 - 1) наставник показывает на своем примере, как дать развивающую обратную связь («Я ценю твои усилия, при этом давай лучшим отчет»);
 - 2) затем меняются ролями – руководитель играет подчиненного, а наставник руководителя, чтобы тот почувствовал разницу;
 - 3) после этого руководитель сам пробует и получает мгновенную коррекцию.

Результат – навык отрабатывается до автоматизма.

Не «как надо», а «как надо именно тебе»

Коучинг и менторинг часто дают общие принципы, но не учитывают следующие факторы:

- личные барьеры (страх конфликта, перфекционизм, гиперконтроль);
- конкретные бизнес-контексты (санкции, удаленка, межпоколенческие команды).

Индивидуальная бизнес-тренировка фокусируется на ваших кейсах:

- если вы не умеете делегировать – разбираем ваши задачи

и ваших сотрудников;

- если команда саботирует решения – моделируем ваши совещания.

Пример из практики: гендиректор производственной компании жаловался: «Я объясняю, а они все равно делают не так!». На управленческой тренировке выяснилось, что он ставит задачи в формате «сделайте вот это» и «вам все понятно?», но не проверяет понимание с помощью обратной связи.

Решение.

1. Наставник показал, как задавать уточняющие вопросы:
 - «Как ты понял задачу?»;
 - «Какие первые шаги сделаешь?».
2. Затем они поменялись ролями, и гендиректор сам попробовал новый подход.
3. Через месяц ошибок в исполнении стало на 40% меньше.

Исправление ошибок в реальном времени

Коучинг и менторинг нередко работают постфактум («В следующий раз попробуй так»). Но в бизнесе цена ошибки высока, поэтому нужно уметь их предупреждать. Индивидуальная управленческая тренировка позволяет:

- выявлять неправильные паттерны в режиме реального времени (агрессивный тон, нечеткие формулировки, невер-

ные вопросы);

- мгновенно корректировать – как тренер в спортзале поправляет технику.

Пример: на переговорах руководитель слишком часто говорил клиенту «нет», тем самым разрушая доверие. На управленческой тренировке:

1) наставник записал его речь и выделил проблемные моменты;

2) показал альтернативы – вместо «Это невозможно» → «Давайте найдем вариант»;

3) затем они разыграли переговоры, и руководитель отработал новые фразы.

В итоге – рост заключенных сделок на 25%.

Без воды – только практика

Коучинг иногда уходит в философию («Каков ваш глубинный страх?»). Менторинг может сводиться к историям («А вот в мои годы...»). Индивидуальная тренировка – это концентрированная практика:

- 2 часа;
- 1 навык;
- 3–5 повторений до закрепления.

Форматы:

- 1) разбор реального кейса (например, конфликт в команде);
- 2) демонстрация (наставник показывает, как себя вести);
- 3) ролевая игра (руководитель пробует, или наставник показывает, как еще можно);
- 4) коррекция (разбор ошибок и повтор).

Пример проведения управленческой тренировки «Как увольнять без скандала»:

- 1) наставник показал сценарий: не «Вы нам не подходите», а «Мы пересматриваем структуру, давайте обсудим ваши варианты»;
- 2) руководитель отыграл ситуацию;
- 3) наставник скорректировал тон и язык тела.

Результат – уволенные сотрудники не подавали в суд и даже рекомендовали компанию.

Индивидуальные управленческие тренировки – это «тренажерный зал» для руководителей

- Коучинг = Вопросы для осознания.
- Менторинг = Советы из опыта.
- Индивидуальная тренировка = Тренировка до победно-

го, где вы:

- а) видите эталон (демонстрация);
- б) пробуете сами (ролевые игры);
- в) получаете мгновенную коррекцию (как в боксе с тренером).

После таких бизнес-тренировок навык остается навсегда, как умение ездить на велосипеде. Можно годами читать книги по плаванию или за 2 часа с тренером научиться держаться на воде.

Будущее: обучение как непрерывный процесс

Современные управленческие тренировки перестают быть «курсами» – они становятся частью ежедневной практики. Например, микрообучение (короткие сессии по 15–20 минут) и обучение в моменте (подсказки в момент принятия решений) уже меняют подход к развитию лидеров. Сегодняшний главный тренд – встраивание обучения в рабочий процесс, когда коуч становится «цифровым ассистентом», подсказывающим, как действовать в реальном времени.

От стандартов – к уникальности

История обучения руководителей – это путь от унификации к персонализации. Если раньше лидеров «лепили» по

шаблону, то сегодня их учат быть собой, но эффективнее. Индивидуальные управленческие тренировки – не просто мода, а эволюционный ответ на вызовы эпохи, где единственная константа – это изменения.

Почему групповое обучение убивает лидерский потенциал и как это исправить

История двух руководителей: неожиданные выводы

В 2018 г. компания McKinsey провела эксперимент, организовав обучение 200 руководителей среднего звена по двум разным методикам. Одна часть менеджеров обучалась в мини-группах по 10 человек, вторая – индивидуально, с еженедельной обратной связью. Через год результаты шокировали всех: 87% индивидуально обученных руководителей показали рост ключевых компетенций на 40–60%, тогда как в группе прогресс едва достиг 12%.

Познакомимся с Алексом и Марией – двумя участниками этого исследования. Алекс, прошедший индивидуальный коучинг, научился не только ставить задачи, но и вдохновлять команду на прорывные результаты. Его коллега Мария,

несмотря на усердие в групповых тренингах, так и не смогла преодолеть страх конфликтных переговоров. Почему? Ответ кроется в особенностях коллективного обучения – отсутствии персонализации и постоянной коррекции навыков.

Групповое обучение – фабрика иллюзий. Почему 80% управленцев остаются «вечными стажерами»?

Исследование Harvard Business Review (2022 г.) подтверждает, что групповые тренинги эффективны только для базовых навыков (например, тайм-менеджмента). Но высшие компетенции – влияние, наставничество, управление сопротивлением – требуют индивидуального подхода.

Пример: руководитель IT-департамента Дмитрий после пяти групповых тренингов по коммуникации все еще терялся в конфликтах с финансовым директором. В чем здесь проблема? В невозможности отработать личные «слепые зоны» в формате общих ролевых игр.

По статистике только 23% HR-директоров верят, что групповое обучение развивает стратегическое мышление (данные Gartner, 2023 г.).

Сила индивидуальных управленческих тренировок: как 2 часа в неделю меняет карьеру навсегда

Концепция «Микрообучение с обратной связью» (термин CCL-Center for Creative Leadership) доказала, что короткие сессии с фокусом на конкретные кейсы увеличивают скорость освоения навыков в 3 раза.

Компания Tech Innovators внедрила систему, где каждый руководитель еженедельно разбирал с наставником один провальный диалог из практики. Через 6 месяцев 68% из них научились превращать конфликты в возможности для роста команды.

Будущее за «точечным» обучением

Групповые бизнес-тренинги скоро канут в лету, как факсы. Мир требует руководителей, которые умеют менять стиль управления под задачу, а не повторять шаблонные техники. Как сказал CEO Microsoft Сатья Наделла: «Лидер будущего – тот, кто учится быстрее всех в комнате». И эта комната должна быть рассчитана на одного.

Групповые тренинги: почему они терпят крах?

Миф о «коллективном гении».

То же исследование Harvard Business Review (2022 г.) показало, что 73% руководителей считают групповые бизнес-тренинги «устаревшими». Основные причины этого заключаются в следующем:

- **Нет работы над ошибками.** Как говорит Джон Уитмор, автор книги «Коучинг высокой эффективности»¹: «Группа учит, что правильно, но не исправляет, что неправильно лично для вас».

- **Иллюзия вовлеченности.** Ролевые игры в группах создают ложное чувство прогресса. Например, на тренинге по переговорам участники отрабатывают сценарии, но в реальности сталкиваются с непредсказуемыми реакциями. Например, почему Дмитрий из IT-департамента так и не стал лидером? Дмитрий прошел 5 бизнес-тренингов по коммуникациям, но каждый раз конфликтовал с финансовым директором из-за бюджета. Проблема вскрылась только в индивидуальной тренировке, где выяснилось, что он использовал фразы-триггеры («Это нелогично»), которые директор воспринимал как личную атаку. Наставник заменил их на «Помо-

¹ Уитмор Дж. Ключевые идеи книги: Коучинг высокой эффективности / Джон Уитмор. – Москва: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с. (дата обращения: 29.10.2025). – Текст: непосредственный.

гите мне понять вашу позицию вот в этом...» – конфликты сократились на 70%.

Еще немного статистики:

- 68% HR-директоров признают, что групповые тренинги не меняют поведение (Gartner, 2023 г.);
- только 11% сотрудников применяют навыки из групповых программ через 3 месяца (CCL, 2021 г.).

Вывод напрашивается сам собой.

Почему именно сейчас в России индивидуальные бизнес- тренировки станут прорывом?

От локальных вызовов – к глобальным возможностям

Для России 2020-е гг. стали временем беспрецедентных бизнес-вызовов: санкционное давление, уход международных компаний, трансформация рынков. Но именно эти факторы создали уникальное окно возможностей для роста локального лидерства. Вот почему индивидуальные тренировки для руководителей станут ключевым трендом в ближайшие 3–5 лет.

Санкции как катализатор: «Нужно растить своих»

После 2022 г. многие компании лишились доступа к западным управленческим практикам и экспатриантам-лидерам. Это заставило бизнес искать решения внутри страны.

Пример: российский ритейл-гигант «М. Видео» запустил программу «Лидеры новой эры», где 200 топ-менеджеров проходят индивидуальный коучинг. Цель – заменить ушедшие западные модели управления на адаптированные под локальный контекст.

По статистике 67% российских HR-директоров признают, что дефицит квалифицированных руководителей стал критическим (данные HeadHunter, 2023 г.).

Почему индивидуальные бизнес-тренировки?

Групповые бизнес-тренинги не успевают за скоростью изменений. Индивидуальный формат позволяет мгновенно корректировать навыки под новые вызовы – от работы в условиях санкций до перестройки логистических цепочек.

Кадровый голод и «война за таланты»

Утечка кадров и демографическая яма усилили конкуренцию за сильных руководителей. Компании вынуждены растить лидеров внутри, а не переманивать их. По данным РБК 54% российских компаний повысили бюджеты на внутреннее обучение с 2022 г.

Пример: холдинг «Русагро» внедрил систему, где каждый руководитель обучает двух преемников через индивидуальные сессии. Результат – 80% вакансий топ-уровня закрываются внутренними кандидатами.

Почему именно индивидуальная бизнес-тренировка?

Только индивидуальная работа позволяет «прокачать» узкие навыки, которые требуются для конкретной компании. Например, управление в условиях дефицита поставок или мотивация команды в период неопределенности.

Россия переходит от «выживания» к «прорыву»

В настоящее время российский бизнес как никогда нуждается в руководителях, которые умеют быстро адаптиро-

ваться, принимать нестандартные решения и вдохновлять команды в условиях турбулентности. Индивидуальные бизнес-тренировки навыков – это не просто тренд, а стратегическая необходимость для компаний, которые хотят не только сохраниться, но и захватить освободившиеся ниши на рынке. Как сказал автор статьи сайта Медиашкола НКО: «Будущее за теми, кто учится быстрее других». В России это будущее уже наступает.

Индивидуальная управленческая тренировка: как за 2 часа прокачать микронавык

«Менторинг + Коучинг + Демонстрация = Результат»

Индивидуальная управленческая тренировка – это формат, где руководитель не просто получает теорию, а отрабатывает конкретные навыки через взаимодействие с наставником. В отличие от лекций или групповых тренингов, здесь все строится на трех ключевых элементах:

- менторинг – отработка навыка в симуляции реальных ситуаций;
- коучинг – поиск решений через вопросы, а не указания;
- демонстрация – наставник демонстрирует эталонное поведение.

Индивидуальная управленческая тренировка длится 2 часа и фокусируется на одном микронавыке, например:

- как дать негативную обратную связь, не демотивируя;
- как делегировать задачу сотруднику с учетом его ценностей.

Почему микронавыки?

Исследования NeuroLeadership Institute (2023 г.) доказывают, что мозг эффективнее усваивает небольшие, но частые «порции» обучения. Например:

- микронавык «вопрос вместо приказа» снижает сопротивление сотрудников на 35%;
- микронавык «пауза перед ответом» увеличивает качество решений на 20%.

Кейс: в сети российских клиник «Медси» участились жалобы пациентов на неуважительное к ним отношение сотрудников учреждения.

Решение: руководство клиники организовало для своих менеджеров индивидуальную управленческую тренировку по навыку «Эмпатия в конфликте».

Результат – после 4 сессий количество жалоб пациентов на грубость сократилось на 50%.

Пять причин, почему индивидуальная управленческая тренировка обречена стать мейнстримом

1. Гибкость: можно провести бизнес-тренировку даже в Zoom между совещаниями.
2. Конкретика: нет воды – только работа над реальными кейсами.
3. Мгновенная коррекция: ошибки исправляются сразу, а не через месяцы.
4. Фокус на слабых местах: не надо тратить время на то, что вы уже умеете.
5. Экономия денег: дешевле, чем оплачивать групповой тренинг для 10 человек.

Слово эксперта: «Руководитель – как хирург: ему нужна не лекция по анатомии, а практика на реалистичном манекене. Индивидуальная бизнес-тренировка и есть такой манекен» – Ирина Соколова, HR-директор «Сбербанка».

Индивидуальная управленческая бизнес-тренировка – это «скорая помощь» для руководителей. Она не дает уютно в теории, а учит плавать в океане реальных вызовов. И самое главное – за 2 часа можно изменить то, что не удавалось годами.

Почему руководителю необходимы индивидуальные управленческие тренировки? Пять ситуаций, где обратная связь от сотрудников невозможна

Обучение руководителей через индивидуальные тренировки – это не просто мода, а необходимость в мире, где иерархия и субординация часто мешают честной коммуникации. Сотрудники редко говорят начальнику правду в лицо, но их молчание или сплетни за спиной могут разрушать бизнес изнутри. Разберем пять ключевых ситуаций, когда индивидуальные управленческие тренировки становятся единственным способом получить объективную картину и прокачать навыки пока не стало поздно.

Ситуация 1. «Сотрудники не дают честную обратную связь – они боятся»

Проблема: подчиненные часто скрывают критику из-за страха конфликта или потери работы. Например, руководитель может считать себя отличным переговорщиком, но команда видит, что его резкий тон отталкивает клиентов.

Как это вредит бизнесу:

- ошибки не исправляются, а накапливаются;
- недовольство сотрудников выливается в пассивную агрессию или текучку.

Решение: индивидуальный наставник, используя анонимные данные 360° или симуляции, показывает руководителю его слабые стороны. Например, через запись реальных переговоров и разбор «токсичных» фраз («Это глупая идея» → «Давай рассмотрим альтернативы»).

Ситуация 2. «Руководитель не видит, что команда выгорает»

Проблема: сотрудники редко признаются, что перегружены, – они боятся показаться слабыми. Руководитель, уверенный, что «все в порядке», продолжает давить на сотрудников, повышая KPI.

Такие ситуации далеко не редкость, например, в одной IT-компании менеджер гордился тем, что его команда никогда не жалуется. Но после ухода двух ключевых разработчиков выяснилось, что люди месяцами работали по 12 часов, скрывая стресс.

Решение: наставник учит руководителя отслеживать неявные сигналы выгорания:

- снижение активности на совещаниях;
- увеличение числа больничных;
- шутки про «адский график».

Бизнес-тренировка включает сценарии, где руководитель учится перераспределять нагрузку и спрашивать: «Давай разберем, как и где я могу тебя поддержать?».

Ситуация 3. «Неверные решения из-за фильтрованной информации»

Проблема: желая угодить начальнику, подчиненные подают данные в «приукрашенном» виде, это приводит к тому, что руководитель принимает стратегические решения на основе искаженной реальности.

К примеру, директор одного завода считал, что рабочие довольны новым оборудованием. На деле они боялись жаловаться, но постоянно ошибались из-за сложного интерфейса. Это привело к браку и потере клиентов.

Решение: индивидуальные управленческие тренировки учат задавать неудобные вопросы и создавать безопасную среду для критики. Руководители осваивают технику мягкой формулировки вопросов: «Что в моих решениях мешает вам работать эффективно?», «Если бы вы были на моем месте, что бы изменили?»

Ситуация 4. «Сотрудники имитируют лояльность, но саботируют идеи»

Проблема: на совещаниях все кивают, но после – игнорируют указания. Руководитель не понимает, почему проекты срываются.

Например, в ритейле менеджер внедрил новую систему отчетности. Команда согласилась, но продолжила работать по-старому, считая изменения бессмысленными.

Решение: наставник помогает руководителю распознавать признаки скрытого сопротивления (формальное выполнение задач, отсутствие инициативы) и вовлекать команду через вопросы: «Какие риски вы видите?», «Что нужно, чтобы это сработало?».

Ситуация 5. «Руководитель не замечает токсичность своего стиля управления»

Проблема: авторитарность, сарказм или микроменеджмент становятся нормой, но сотрудники молчат, чтобы сохранить работу.

К примеру, гендиректор успешного стартапа гордился, что «держит руку на пульсе», лично контролируя каждую задачу. А на деле, команда воспринимала это как недоверие, и

таланты начали уходить.

Решение: включить в индивидуальные бизнес-тренировки:

- видеозапись рабочих ситуаций с последующим разбором;
- техники делегирования («Попробуй не вмешиваться неделю и оцени результат»);
- отработку эмпатии через ролевые игры («Как бы ты себя чувствовал на месте подчиненного?»).

Формат индивидуальных бизнес-тренировок «один на один» позволяет руководителю чувствовать себя в безопасности, потому что можно открыто обсуждать ошибки **без риска потерять авторитет сотрудников**. Кроме того, бизнес-тренировки моделируют реальные ситуации, давая возможность попрактиковать свои навыки, то есть руководитель **учится видеть последствия своих действий**.

Пример результативности такого подхода: после двух месяцев индивидуальных тренировок руководитель отдела продаж, который считал себя демократичным, осознал, что его шутки унижали сотрудников. Он извинился перед командой и пересмотрел стиль общения – текучесть сократилась на 30%.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.