Я продолжу. Ладно, я продолжаю демонстрацию.

Было написано три книги. Они являлись, как раз, таким рубежом моего опыта. То есть, первая книга — это «Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе». Вторая книга — это «Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций». И третья книга, как мы развиваем людей «7 законов развития Коучинг руководителя». Их можно и приобрести.

Немножко расскажу про период. Он, на самом деле, не является таким особенным вот именно сейчас. Его за рубежом называют, как период VUCA. В. России он называется, как период хаоса Характеризуется он такими, знаете, очень суетливыми и непонятными действиями.

Я, почему об этом говорю? Потому что, этот период — это период неопределённости, сложности, непонятности действий. И очень рискованный период. И вот именно он оказывает влияние на то, что мы будем делать, и как мы делаем. То есть, и почему мы имеем упадок сил. Потому, что люди не любят жить и принимать решения в ситуации, когда непонятно к чему это приведет. То есть, для людей очень таким базовым является запрос на стабильность, базовым является запрос на то, чтобы мне было понятно. И еще очень важный момент, люди боятся ошибаться. У нас, знаете, мне кажется, мы это взяли, вот эту особенность из, ещё… Она у нас заложена на биологическом уровне еще от наших предков. Эволюционно мы от неё еще не избавились, потому что мы такие, знаете, люди племен, стайные. Мы в стаях, в общем-то, проживали, только выживали в таких, знаете, в группах людей, которые друг другу помогали и поддерживали. И, если ты делаешь что-то не так, если ты действуешь в разрез с мнением племени и группы, в которой ты находишься, то есть, ты, когда вот ты представляешься, с точки зрения группы, там чужаком, странным непонятным, глупым, ты ошибаешься, и твои действия приводят к риску, то тебя из племени просто выгоняют. Выгоняют, ты оказываешься один. На заре, вообще, зарождения человечества и гомосапиенса быть одиноким и быть, вообще, одним в природе — это равносильно гибели. Поэтому мы от этой стратегии поведения не избавились до сих пор. Страх быть изгнанным, страх быть непонятым, страх ошибки у нас ещё сидит в крови и где-то там, я не знаю, на подкорке у нас закрепился эволюционно. Поэтому всё, что связано с этим периодом — периодом неопределённости для людей очень страшно.

Следующий момент — это, конечно, кризис. Кризис в разных сферах экономики, кризис в понимании того, что мы будем делать дальше. Что такое кризис? Это — когда, то, что вы делали много-много раз, и это приносило результат, сейчас результата не приносит. То есть, я делаю, но я понимаю, что мои шаги, мои действия не приведут к тому результату, который я, допустим, получал бы буквально месяц тому назад. И, соответственно, человеку необходимо сформировать новые какие-то паттерны поведения. То есть, нужно сформировать новые модели поведения, чтобы получать тот результат, который нужен.

А это, во-первых, все знают, что это не комфортно. То есть, это непривычно, получается. Опять же неизвестно — правильно или неправильно. То есть, я могу, конечно, что-то делать, я могу сформировать новые привычки, но, вообще, непонятно приведёт меня это к результату или нет. Вот поэтому кризис — это когда по-старому уже не работает, а по-новому еще не умеешь. И даже не знаешь, так ли это или не так. Это, как бы, третья вводная, которую нужно знать, которую вы никак не уберете. То есть если, например, в ситуации неопределенности мы начинаем предпринимать какие-то суетливые движения, хаотично что-то, хаос какой-то в голове, потому что не понимаем, что надо делать, и кризис — это такие базы, они у нас где-то заложены, мы неосознанно это делаем. То есть разряды «включи голову» не работают. Не помогает это. То есть включаю голову и, что дальше? Дальше, не знаю всё равно как.

Третье. Три стратегии поведения. Это, кстати, известный (неразб. 05.15), сейчас не вспомню уже кого, но так изучали ветеранов разных военных действий, включая великие наши воины, Первую мировую, Вторую мировую и локальные какие-то войны, включая афганские чеченские и, также, американские всякие разные тоже войны, в которых американские солдаты участвовали, то психологами было замечено, что у людей срабатывают три стратегии поведения.

Первая стратегия поведения, она самая распространённая. Где-то ей подвержены 70% людей, которые пережили тяжелые времена и тяжелые периоды. Это конечно депрессия. Депрессия и посттравматический шок. Он связано с тем, что люди не могут принять ответственность на себя — это болезненно для психики, поэтому они начинают искать причины обвинять других, почему это произошло, то есть, снимать, как бы, ответственность себя. И посттравматический шок наблюдается у людей и характеризуется, опять же, стрессом, всякими паническими атаками, обострением всех хронических заболеваний, которые, когда-либо, были. Вот, он может проходить, кстати, в таком, я бы сказала, наверное, в лайтовом, что ли, варианте.

У нас, например, сотрудница. Она говорит… Ну, хотя мы, как бы, знали об этом, она была ВКонтакте, она с нами общалась. У нас тут только сегодня, у нас есть одно из направлений ̶ это торговое направление. Мы торгуем, «Нумизум» — это антиквариат, антикварная мебель, часы, картины, в общем, монеты. Вот, и у нас только сегодня открылись торговой точки. И вот сегодня с продавцом я общалась, хотя я смотрела, она была очень активной соцсетях, и каждый раз по телефону, если мы с ней общались, и в конференциях, и в планёрке она участвовала, но сегодня она призналась в том, что она на самом деле была в депрессии. То есть, она всё делала, но ей было очень плохо. То есть, она говорит: «Я похудела на 8 кг». На самом деле, просто вот так вот я увидела её воочию: «Что с тобой?» «Похудела, ̶ она говорит, — я, в принципе, просто ничего не ела. Мне было так плохо, что я ничего есть не могла». Хотя всё остальное, в общем-то, ничего не изменилось. Вот такой посттравматический шок, то есть, вот так он у неё выражался. Она не пила никакие таблетки успокоительные перед сном. Она говорит: «Я спала. Я просто не могла есть». Он может быть по-разному проходить.

Второй пример. У меня девушка была позавчера. Она не ест, она не спит. Причём её не уволили с работы, она работает. Её отправила ко мне руководительница. Она работает, но при этом, как бы, компания даже, как бы, не испытывает какие-то трудности, компания продолжает работать, но при всём при этом, общая вот такая обстановка влияет на неё так, что она поддаются всеобщей панике. Смотрит новости, слушает какие-то там комментарии людей, где-то там, в толпе что-то воспринимает, и для неё это влияет вот таким образом. Тоже для неё это депрессия. То есть, там уже, ну как бы клиника. Там уже надо обращаться, пить таблетки, потому что там уже, как бы, серьёзно.

Вот, ладно.

Вторая стратегия. Она, примерно у 20% людей. Они замирают. Они замирают и, как бы, выжидают и смотрят, а что будет дальше. То есть, их основная задача, вот 20% людей, вот в ситуации такой непонятности, в состоянии VUCA, они пытаются сохранить то, что у них есть. Да, и ждать, наблюдать и ждать, ничего не делать. Они, в принципе, сохраняют спокойствие, но, при этом, и действий никаких не предпринимают.

И третья стратегия. Всего 10%. Это те, кто воспринимает эту ситуацию как возможность, как шанс. То есть, это посттравматический успех. Это когда люди, наоборот, предпринимают шаги. Для них это является очень мощным толчком. Они начинают действовать, начинают искать, перебирать какие-то новые стратегии. Но их всего 10%. И в принципе, люди, вот те, кто делает какие-то рывки, вот они эту ситуацию воспринимают очень правильно. Но я ещё раз повторяю, что, в общем-то, большинство действует не так.

Какие сейчас требуются компетенции, базовые компетенции лидера, на которые нужно обратить внимание? Причем это результаты, во-первых, моего личного общения с заказчиками. Заказчиками являются и HR ̶ компании, и собственники малого и среднего бизнеса, с которыми я персонально общаюсь на протяжении всего этого времени. Это является результатами первой конференции, на которой собралось много представителей власти и лидерства. Она была международная. Там были представители со всех торговых компаний мировых, даже «Amazon», «AliExpress», «Авито» наша была, «Wildberries» был. Были нефтяные компании представлены. И вот там выступали и рассказывали о том, с чем столкнулись компании сейчас и какие у них есть запросы для руководителей и для лидеров, что сейчас необходимо от них.

Ну, так вот. Какие компетенции? Их называют SOFT SKILLS. Это мягкие навыки. Какие? Это обратная связь. То есть, что такое обратная связь? Это умение давать оценку. Ну, такую правильную оценку, то есть не клеймить, а давать оценку одновременно развивающую, одновременно поддерживающую оценку результатам сотрудников в данный момент времени.

Второй запрос — это эмпатия. Эмпатия — это умение слушать. У меня будет сегодня кейс. Я про него скажу, про этот кейс. Там, вот очень явно видно — сотрудник пришел на консультацию. Жаловался на своего руководителя. Просто кричала на консультации, по поводу того, что руководитель, вообще, не слышит. Не слышит. И вот эмпатия — это сейчас очень важный запрос у сотрудников. Когда сотрудники говорят, что они это от руководителей не ощущают и не получают.

Третье — это эмоциональный интеллект. Это умение видеть и определять эмоции людей. Это умение определять и своё состояние, потому что сразу хочу сказать, если вы хотите как-то помочь себе в данный момент времени и научить мотивировать и смочь мотивировать себя, то надо и других. Надо в первую очередь понимать, что вы сейчас испытываете, какие, то есть, принять и осознать свои эмоции. Только в этом случае вы можете тогда влиять и устанавливать необходимый уровень в баке с другими людьми. Эмпатия, она входит, Ну, можно так сказать, в навык и общей компетенции эмоционального интеллекта. Это один из очень важных параметров эмоционального интеллекта. Но некоторые это разделяют. Здесь же можно говорить об умении коммуницировать, выстраивать, обращаться, надо обсуждать какие-то вещи, общаться. И не только общаться на рабочие темы. Третий, наверное, важный SOFT SKILLS — это администрирование процессов. Потому что те бизнес ̶ процессы, которые в компаниях были да карантина, до изоляции, но там опять же, надо признать в некоторых может быть, там, каких-то кусочках, нерабочие, их нужно менять, по-другому выстраивать и организовывать процесс. Та вот, администрирование процессов — это, чтобы на каждом этапе бизнес ̶ процесса, от цели, от задачи, там, до результата не было сбоев. И надо посмотреть на каком этапе сбоит, и как его перестроить, как его по-другому выстроить.

Следующий момент. Как доносить негативные новости в позитивном ключе? Кстати, почему-то вот, именно, в этом моменте многие руководители уточняют и спрашивают: «А что имеется в виду? Это что, врать?» Нет, не врать. Имеется в виду уметь, получая информацию, не прямо сразу же её обсуждать с сотрудниками, а понять, как она окажет влияние на их умы. Надо понимать то, что к вам информация стекается, наверное, не в таком неприкрытым виде, а, иногда, вы видите ситуацию более негативно, более глобально и шире. Ну, не обязательно сотрудникам все эти нюансы знать.

Приведу пример. Опять же, вчера у меня было общение с одним руководителем. И ситуация. Сотрудники говорят: «Где наши 11.000, которые нам Путин обещал?» А она говорит: «Я по минималке им платила». «А где наши 11.000? Выйдем на работу только тогда, когда вы нам 11.000 заплатите, которые нам Путин пообещал». Этих нюансов не знаю, я так понимаю, что некоторым видам предпринимателей Путин выделил для поддержки. Она говорит: «Стоп. Во-первых, эти деньги не прямо ваши. Они выделяются руководителям, предпринимателям. Предприниматель может ими распоряжаться. Вам, как бы, я уже оплачивала». И вот на этой почве возникает спор конфликт и т.д. И она предпринимает, в принципе, правильное решение. Она принимает решение показать сотрудникам, какие расходы без дополнительных вливаний в этот период у неё были. Конечно, она, я так понимаю, приоткрыла какую-то тайну. Иногда это полезно, когда сотрудники начинают считать деньги. Иногда это полезно показать, сказать какой уровень расходов в компании, и какой уровень, опять же, убытков, не убытков компания сейчас несёт.

Но надо это было не так, как она, конечно. Она это прямо показала, сердито, со всей этой злостью. Вызвало не понимание, вызвало это даже некоторое отторжение, ещё больше конфликт. И вызвало их страх. Хотя, в целом, идея верная — показать расходы. Но их нужно уметь доносить в позитивном ключе, под тем соусом, что справились. Даже в такой трудной ситуации справились, и даже в такой ситуации вас никто не бросает, вам помогают, и даже в такой ситуации, не зная, заплатит Путин или не заплатит Путин. Он ещё пока не заплатил, и, вообще, неизвестно. Наверное, всё-таки заплатят. Ну, Путин — это не буквально, это условно. Но, так или иначе, мы всё равно работаем. Мы начинаем работать, мы делаем всё правильно. И никто никого не бросает, бизнес продолжает существовать.

И еще одно очень важное SOFT SKILLS, который навык требуется от руководителя сейчас — это создание ритуалов. Создание ритуалов, может быть, новых, а, может быть, поддержание тех самых ритуалов, которые сохранят команду. Это, может быть, разные ритуалы. Это, может быть, ритуалы, как вот опять, приходила сотрудница и жаловалась на своего руководителя. Пришла она с персональным запросом на выгорание. Хотя они опять же, продолжали работать, и я у них проводила тренинги. Она пришла, говорит: «Всё, я не могу работать!» Я говорю: «Подожди, подожди, давай-ка разбираться. Приходи, в общем». И когда стали разбираться, оказалось, что там нет контакта между нею и руководителем. И именно в этот период он обострился, в период такой трудной ситуации, пандемии, кризиса. Я её спрашиваю: «Ты что хочешь от руководителя? Ты руководителю говоришь, ты выкатываешь то, что ты от него ждешь?» «Да, блин, каждый день кричу по несколько раз!» «Ну, ты уж не кричи, ты уж поговори буквально спокойно». Она говорит: «Спокойно не получается! Я уже терпение потеряла». Спрашиваю: «Что ты хочешь?» «Я хочу, чтобы мы продолжали общаться по пятницам так, как мы общались до карантина». Я говорю: «Вы же изолированы, вы же закрыты». Она говорит, — Так хоть в Зуме,хоть вскайпе, хоть как, давайте продолжать общаться, — она говорит, — а мы этой возможности не получаем сейчас. Сейчас нет, вообще, никакого общения».

И вот этот запрос на этот ритуал, на эту традицию, которая была в команде до карантина, у сотрудника есть. Во всяком случае, я не знаю как у других, но у неё это есть. И она ещё такой очень важной обладает особенностью — она вокруг себя объединяет других сотрудников. То есть, я увидела по её рассказам, что ей вот этого самого не хватает, так она вокруг себя начинает подбивать и других людей. То есть она такой, знаете, как лидер неформальный. И на самом деле, эта ситуация нестабильная для руководителя, потому что там вот такой зарождается некоторый бунт.

Понятно, что перед консультацией сняли эту агрессию, этот негатив. Но руководителю надо бы замечать такие моменты самому и не дожидаться, когда уже накроет команду.

Фасилитация. Фасилитация — это вопрос умения проводить групповые обсуждения, командные обсуждения решать проблемы, потому что сейчас очень важно каждую неделю проводить такие мини стратегические сессии. Хоть в режиме мозгового штурма, хоть в режиме мастермайнд, как умеете, как можете. Не с точки зрения задач, что нужно сделать, а с точки зрения ещё и поиска идей на будущее, что мы будем делать дальше, какие, может быть, новые акции, какие-то, может быть, новые продукты создадим, но и с точки зрения ещё обсуждения того, что происходит у конкурентов. То есть, обсуждение ситуации, мониторинг ситуации. И для этого, чтобы из этого непросто обсуждения, а именно обсуждения в нужном направлении, вынести правильной идеи, вынести то зерно, которое очень часто на мозговых штурмах есть. Такой, знаете, какой-то гвалт, шум, что-то предлагаю, какие-то такие, знаете, волшебные идеи. Иногда ничего не предлагают. Иногда группы просто тупо сидят, а то, что делали до этого, начинают просто, опять же, перемусоливать. Так вот, для этого нужна наука — фасилитация. И вот это умение вывести обсуждение группы в нужные для руководителя результаты, русло.

Ещё раз повторяю, это не только моё видение, это видение и тех руководителей, с которыми я общаюсь сейчас, и это видение тех телеконференций и онлайн ̶ конференций, которые я сейчас посещаю.

Теперь к мотивации. Что такое мотивация? Мотивация — это всегда энергия. То есть, это первый момент. И мотивации — это всегда смыслы. То есть, если говорить уже точно, что мы будем обсуждать. То есть мотивация — дадим мы людям толчок, дадим мы людям такую эмоциональную энергию на позитив, на выполнение, ну, и себе сами, в том числе. И второй важный аспект мотивации — это придадим ли мы смысл нашим действиям, своим действиям, действиям наших сотрудников, либо команды близких, необязательно сотрудников. Если мы говорим о мотивации сотрудника, то мы должны четко сотруднику дать понять то, что мы от него сейчас ждём, либо то, что мы от него хотим каких-то действий, каких-то шагов, зачем они лично сотруднику, зачем они руководителю, зачем они клиенту, зачем они компании. То есть все наши действия, наши посылы и наши задачи должны для сотрудника иметь какую-то смысловую нагрузку, ответ на вопрос: «Зачем? Зачем мне это делать сейчас? Почему именно это делать?»

Знаете, я могу сказать, что руководители очень часто думают, что они эту нагрузку, либо и так когда-то давали, либо она и так понятна. Ответственно вам заявляю: «Нет!» Даже в хорошие времена, когда всё было, вроде бы, стабильно и спокойно я, наблюдая за тем, как руководители ставят задачу и направляют сотрудников в какое-то русло, в какое-то действие, не объясняют это. И я всегда говорю: «Ты вот это хочешь? Тебе, зачем это нужно?» То есть, сотрудник не понимает. Когда он не понимает, зачем ему это нужно, он это будет прокрастинировать. То есть, он это будет не делать, либо будет считать, что это не приоритетно, не важно, — Тогда зачем мне это делать? Я могу сам решить, в какой приоритетности, когда это выполнять, — и т.д. Поэтому, сейчас это очень важно. Потому, что сотруднику многие действия кажутся бессмысленными, сотруднику многие действия кажутся ненужными и лишними, и неплохо, если вы объясните сотруднику, что вы, может быть, и тоже где-то не знаете и где-то, может быть, тоже вместе с ним также не всегда уверены в результате. Но это надо сделать потому, что мы проверим — это правильный шаг, либо неправильный шаг. Может быть, вы даже знаете смысл. Если знаете — это здорово. Соответственно, на каждом этапе какую мотивацию будете объяснять — это не имеет значения. Хотя бы какую-то надо дать, хотя бы какую-то. Придать смысл, либо для клиента, либо для компании, либо для руководителей.

Я приведу пример. У меня было общение с собственником сети кондитерских и кофеен. Такая местная, региональная сеть. И она говорит: «Я сейчас переформатировала немножко бизнес ̶ процессы свои. Если раньше я покупала, закупалась большими-большими партиями, то сейчас, — она говорит, — я, во-первых, сама лично езжу на закупки каких-то ресурсов, каких-то ингредиентов для своих кофеен, кондитерских. А второе, — она говорит, — я езжу сама и покупаю такими небольшими партиями потому, что намного закупать, во-первых, финансов не хватает, во-вторых, опасно. Какие-то продукты могут не пойти, — она говорит, — делаю такими короткими дистанциями». Она говорит: «Что я замечаю у сотрудников компании?» Она говорит: «Я замечаю, знаете, белый лист». Она говорит: «Что произошло?» То, что старые ценности, старые скрипты, какие-то шаги не работают. Они не приводят к результату, они аннулированы, стёрты, а новые смыслы, новые ценности руководители им задали. И она говорит: «Сотрудники общаются не то, что никак, — она говорит, — они даже иногда общаются очень неправильно, то есть, начинают где-то грубить, начинают где-то переходить границы, начинают где-то нарушать субординацию между там сотрудником компании и клиентом» И она говорит: «У меня складывается впечатление, что во многих компаниях не произошло перезагрузки персонала, то есть, руководители не сказали, — Ребята вот это не работает. Сейчас мы работаем вот так, мы работаем по-новому. Мы работаем в новых ценностях, и теперь вот это надо говорить, вот на это обращать внимание, вот такими словами корректировать поведение клиента, если он как-то поступает неправильно». Она говорит: «А вот этого не задали. Новые смыслы поведению не дали».

Окей, кейс. Кейс одного руководителя. Реальный кейс, прямо свежий, это две недели тому назад. «Мы, — говорит руководительница, — выходим из карантина. Некоторые торговые центры начинают уже работать». Она приехала на неком взводе, такая накрученная. В чём проблема? Она говорит: «Я не могу никак, во-первых, себя успокоить. Во-вторых, у меня раздрай — за два месяца карантина из двадцати продавцов могут выйти, решили выйти только шестеро, остальные не хотят работать!» Я говорит: «Могу сейчас их построить, но я переживаю, что они просто уволятся, остальные. Я не найду новых!» Такая ситуация, что она вроде хочет немного их строго и требовательно, настойчиво предъявить, но при этом не может этого делать, потому что боится. Второе, у неё встал ремонт всех объектов, не хватает налички. Ей выгрузили долг за какие-то непонятные непроплаты до этого. И говорит: «Я вот на этой почве на всех в семье ору и на всех, в общем-то, срываюсь». То есть, она пришла вся на нервах, и, получается, на всех фронтах нет сил, нет энергии. То есть, энергия есть, но она не та. То есть, энергия такая сердитая, а ей нужна более продуктивная, более спокойная, чтобы здраво так сидеть и рассуждать. И она говорит: «У меня опускаются от этого руки, я не знаю, что делать дальше. Я вообще хочу всё это бросить».

Соответственно, на что стоит обратить внимание? Вот в такие периоды нужно обращать внимание на точки опоры. Что может являться точками опоры в те времена, когда они кризисные?

Первое. Это ваша экспертиза. Понятно, что я сейчас их перечисляю, но желательно было бы, если бы вы их, например, сделали. Это можно сделать самостоятельно. Это можно сделать с кем-то. Это можно сделать, и это, кстати, относится и тоже к сотрудникам. Это необязательно ваша персональная работа. Это можно сделать и в команде, если вы видите, что команду немножко штормит в том плане, что не можете никак её собрать, то вот эта точка опоры.

Объясню, почему. Что такое эти точки опоры? Это те процессы, которые нужно сделать, чтобы чувствовать себя устойчиво. Вот когда вы идёте, например, и сильно дует ветер, то вы удерживаетесь за какую-то устойчивую опору. Например, это может быть забор, либо угол дома, стена дома, либо это дерево, либо это палка у вас в руках, либо это кто-то спутник рядом с вами. То есть, вы чувствуете, что он более устойчиво держится, и вы за него так хватайтесь, либо за неё. Вот это-то же самое. Когда вы, вот это всё прорабатываете у себя и пройдете, то вы почувствуете себя внутри более устойчиво, как будто у вас появится такая опора под ногами. И вот с этой точки опоры можно двигаться дальше, вперёд. Планировать, думать, мечтать, что-то делать, предпринимать какие-то шаги.

Так вот, к точкам опоры относится экспертиза. Что это значит? Это значит, что у вас лично, у ваших сотрудников, в вашем отделе уже накоплен уровень экспертизы, которым вы можете закрывать какие-то задачи. Что такое уровень экспертизы? Это то, что вы можете, умеете, в чём вы мастер. Ваши способности, ваши таланты. Пускай хотя бы минимальные, но они есть. Здесь не до скромности, здесь вот из разряда: «Ой, да нет, да не надо, на самом деле не такая». Вот это здесь вообще не поможет, здесь, наоборот, надо сесть и посмотреть — в чём вы мастер, в чём вы профессионал, какие задачи, какие проекты закрывала команда, что делали, когда делали? Это очень полезно провести и в команде тоже. Когда вы говорите: «Ребята, мы вот это можем, вообще, вспомнить, что вы делали, когда вы делали, какими бы закрывали это своими талантами и способностями». Но это, я ещё раз повторяю, это работает и на каком-то персональном уровне, и на корпоративном уровне.

Второе. Это список взрослости. Что такое список взрослости? Это когда вас можно лично признать уже состоявшимся, даже не состоявшимся человеком, у которого и заслуги, у которого есть успехи, а, вообще, просто взрослым человеком. Например, во столько-то лет вы имеете паспорт, вы самостоятельно летаете на самолете, у вас есть семья, вас уже несколько раз принимали и увольняли из какой-то компании, либо у вас есть дело. Слушайте, но это могут только взрослые люди делать. Кажется смешно, но список взрослости — это некоторый неосознанный круг признаков, в котором ты можешь, в принципе, самостоятельно принимать решения. Но иногда это может доходить до смешного, но это на самом деле так. Это тоже один из очень важных шагов, который надо предпринять для себя, если вы не чувствуете внутренней уверенности. И это же можно сделать и, опять же, в команде. Команда проходит этот список взрослости по-другому. Она проходит и пишет, создает некоторую летопись. То есть вы создаете некоторую историю компании, причём, историю компании, здесь необязательно только успехи, как правило, на всяких разных стратегических сессиях любят отмечать заслуги. Это вот будет следующий список ваших успехов. Список взрослости — это такое поэтапное прохождение вашего взросления. То есть вот тогда-то компания организовалась, команда была сначала, в таком-то году один человек, в таком-то году было 10 уже, вот столько-то филиалов, вот столько, например, карточек клиента в CRM, вот столько городов, вот столько командировок. Вот это список взрослости. В принципе, взрослые уже.

Третье — список успеха. Это, конечно же, ваши заслуги, это успешно закрытые заслуги, это успешно закрытые проекты, это то, где вы можете похвалиться.

Четвертое — это уровень поддержки. Что такое уровни поддержки? Уровни поддержки — это то, к кому вы можете обратиться. Тот круг союзников, наставников, близких людей, людей ̶ ресурсов, от кого вы можете черпать не только слова поддержки, но какие-то идеи, какие-то навыки, может быть, кто-то с вами сейчас делится, обменивается, каким-то кросс ̶ маркетингом, какими-то акциями которые вы можете совместно провести, то есть уровень поддержки.

Когда вот с девушкой недавно работали, она говорит: «Ой, да у меня друзья, вообще, один человек». «Стоп, — говорю, — скажи мне, сколько у тебя ВКонтакте или где ты там, Фейсбуке, в Инстаграме, сколько у тебя там подписчиков?» Она говорит: «Ой, разве их можно считать?» Я говорю: «Ну, давай вместе тогда подумаем, кому ты, в принципе, можешь написать, обратиться с таким вопросом?» Говорит мне: «Ну, таких-то человек тридцать наберется». Говорю: «Вот видишь, у тебя уже 30 человек, к кому ты можешь обратиться с разными вопросами. К кому-то, более с откровенным, к кому-то просто за информацией. Но ты же можешь к нему обратиться. Ты же не одна где-то в мире живёшь». «Не, ну это-то, да». Говорю: «Вот это и есть твои уровни поддержки».

Опять же, это могут быть и в компании, в команде. Это может быть кросс ̶ эмоциональное взаимодействие, с кем вы более плотно контактируете, кому из клиентов вы можете обратиться, какие-то, может быть, партнеры ваши, контрагенты, которые вам могут что-то подсказать, тоже не лишне это написать.

Следующий пункт — это ценности. Ценности эти, кстати, сейчас, их бы надо и пересмотреть. Потому что ценности — это корпоративные ценности, ваши личные ценности, то есть, что для вас сейчас является ценным. Но если говорить на личном уровне, то, как правило, там семья, дети и, может быть, это какие-то убеждения внутренние, это какие-то, может быть, установки ваши, которые, во-первых, относятся к вам лично, относятся к другим людям, относятся к жизни. И найти их нужно, конечно же, позитивно, не из разряда: «Жизнь г\*\*\*\*, люди подводят, а я вообще ничего не могу сделать». Вот это вообще не правильные ценности, не являются точками опоры. Нужно найти те ценности и тот круг убеждений, которые, конечно же, вас поддерживают, а не ограничивают

И последнее — это традиции. Традиция собираться с семьей по выходным, выезжать на дачу, не знаю, покупать друг другу пироги, либо звонить только понедельникам, порисовать вместе, либо на велосипедах выезжать. Ну, какие у вас есть традиции в семье? Вспомните традиции, какие у вас есть. Пускай они там не все сейчас сохраняются, но какие-то есть. И их нужно, конечно, повторять.

Эти же традиции можно выписать и создать, вспомнить, какие у вас были в отделе, в вашем подразделении, в вашей компании.

Следующее. Управление эмоциями. Если сейчас плохо на эмоциональном уровне то, первое, что я всегда говорю, — нужно обратить внимание на своё тело. Это, вот четыре постулата, это как крестовина устойчивости. На них держатся всё эмоциональное состояние. И, в первую очередь, если сейчас эмоционально тяжело, нет энергии, нет вот этого внутреннего огонька, то нужно, конечно, сначала начинать с тела.

Надо посмотреть, что на уровне физическом с вами происходит — спите, есть, хотя бы, какие-то минимальные физические нагрузки, чтобы тело было в тонусе. Почему мышечный каркас всегда держит эмоциональный каркас? Вот если эмоции зашкаливают, вы не можете ими управлять, то первое, с чего надо начинать — это надо со сна и с физического мышечного тонуса. То есть его надо создавать. Это необязательно бегать по 10 км каждый день, хотя бы пройтись чуть-чуть, хотя бы выйти до магазина пешком, а не на машине, или на велосипеде Питание, конечно, чтобы была какая-то такая поддержка на уровне физическом.

Второе — уровень веры. Веры в то, что это ситуация пройдёт, с нами все будет хорошо, мы справимся — не такое проходили.

Я тут стала вспоминать и понимаю, что я в каких только уже кризисах не была с 1991 года. То есть, сплошные кризисы. Я думаю: «Господи». Мне кажется, мы уже обросли, просто не знаю, каким уровнем, второй, третьей, десятой кожей. Наросты просто уже от того, сколько мы тут уже прожили. Мне кажется, уже и это пройдем, куда мы денемся. Но это уровень веры. Нет у вас этой веры — обратитесь к человеку, который этой верой обладает. Кто сейчас, по вашему мнению, этот уровень поддержки, возвращаемся к предыдущему слайду. Кто, по вашему мнению, сейчас, в принципе, может вас подержать? Кто не унывает. Такие точно есть люди, обратитесь к ним, что они делают, во что они верят? Они вас поддержат, во всяком случае, позитив свой передадут.

Дальше. Это события позитивные. Нельзя, даже в такие времена, исключать позитивные события. Что имеется в виду? Если вас вдохновляет, опять же, общение с друзьями, организуйте. Хоть в Крокодила поиграйте, в Мафию. Если вас вдохновляет просмотр фильмов семейным очагом — сделайте. Если вас вдохновляют какие-то там театры и музеи — не исключайте это для себя. Для кого-то — машины, гаражи, спорт. Для кого-то музыка, игра на барабане. У меня подписчица одна в Инстаграме, она говорит: «Я начала играть на барабане». А я, например, рисую. Меня это никогда, в общем-то, особо не вдохновляло, на сейчас каждый день рисую, у меня вот лежат мои рисовалки. Кто-то в марафоны подключается. Это тоже такая, знаете, поддержка какая-то.

И технология. Что такое технология? Технология — это когда вы реально ищите инструменты, которые могут в этот момент помочь. Существует очень много инструментов, которые помогут вам изменить, поработать со своим эмоциональным состоянием. То есть, из минуса превратить его, как минимум, в нейтральное. Как правило, самые простые техники — это все техники диссоциации. То есть — «а что?, «а почему?», через ряд вопросов. На самом деле, очень много книг на эту тему

Если у вас есть персональный запрос, я могу вам подсказать. Можете мне написать, я дам свои контакты в конце, можете мне написать. Я вам дам сборник книг, в которых вы можете найти технологии, которые помогут вам изменить негативные свои переживания. Единственное, что их придётся делать самостоятельно, либо обратиться за помощью ко мне. Либо, к кому-то другому, в любом случае, обратиться если надо.

Что еще может помочь? В принципе для вас лично, и для вашего близкого окружения — режим. Его надо поддерживать. Я, например, честно признаюсь — грешна. У меня за этот период карантина было такое, где-то дней десять, режим прямо поплыл, прямо конкретно. То есть, для меня это не характерно. Я всегда просыпаюсь очень рано, в 5.30. А это я, знаете, прямо не знаю во сколько просыпалась. Я взяла себя в руки, я поняла: «Нет, это неправильно — засыпать в 24.00, просыпаться в 10.00. Нет, надо вернуться к своему рабочему режиму». Возвращение в режим рабочий, когда встаем, когда зарядка, когда гуляем, что делаем.

Метод Гришковца. Это метод — когда утром у вас, например, нет тонуса. вы встаёте и начинаете день. Вот в классике тайм ̶ менеджмента рекомендовалось начинать с таких лягушек. Наверное, знаете такой метод — съесть лягушку. Когда вы съедаете что-то неприятное, начинаете день с того, что делаете что-то неприятное, так, на преодоление. Потом освобождается себя. Сейчас, наоборот, рекомендуется делать, начинать свой день с чего-то такого легкого, но такого, что вас порадует, у вас получится, и вы себя похвалите за это. Например, салатик. Не просто салатик порезать, а сделать его красиво, украсить, на какой-то фарфоровой посуде подать. Опять же, не просто зарядку сделать, а сделать что-то необычное, какое-то нетрадиционное, то есть, чтобы у вас была потом возможность похвалить себя за это. Но это должно быть лёгкое занятие, то есть, не просто там цветочек полить, а опрыскать его, не просто умыться, может как-то по-особенному. Вот здесь очень важный момент, что вы эти дела осознаете и делаете идеально, когда внутри вы говорите: «Я молодец! Я сегодня молодец!» Это метод Гришковца.

Дальше. Можно выписать список незавершенных гештальтов. Это список тех проектов, которые у вас тянутся и не завершены. Они обрубились у вас, например, потому, что настал карантин, и вы не знаете, как вы их завершите, и какие-то, может быть, у вас дела просто подвисли из-за этой ситуации. Они, конечно, тянут, если вы о них думаете. Возвращаетесь всё время в прошлое и думаете: «Вот этот проект я не завершил, а вот этот у меня тянется, никак не могу я собраться, и никак у меня нет понимания, как вот продолжить все это». Вы выписываете все это и обращаетесь, можно, вообще, просто выписать и сказать: «Окей, даю себе позволения завершить тогда, когда настанет хороший момент». Если вы верите во Вселенную, либо в свое мудрое бессознательное, вы можете обратиться к своей мудрому бессознательному или Вселенной завершить эти проекты тогда и таким наилучшим образом, когда это получится и возможно. И этот список забудьте.

Что вы делаете? На самом деле, хоть оно и звучит как-то очень странно, но вы освобождаете свою нейронную сеть от необходимости его удерживать. Удерживать эти незавершённые ваши проекты, незакрытые гештальты. Потому что, мозг, удерживая их в голове, о очень много забирает энергии, вы устаете от этого, постоянно коря себя, и думая о том, что как же, когда же и т. д.

Третье. Если вас волнует и вы начинаете плохо себя чувствовать от негативных новостей — запретите. У меня одна клиентка была, она говорит: «Вы знаете, мне руководитель присылает всякие разные видео, присылает всякую статистику по коронавирусу». Она работает на телевидении. И она говорит: «Я всё время открываю эту новость, — у них какой-то чат корпоративный,— я открываю эту новость, смотрю и думаю, что раз руководитель прислала, значит, наверное, на это надо обратить внимание. Я начинаю в это вчитываться и понимаю, что там какие-то страшные факты, какие-то опять непонятные размышления, и меня опять начинает трясти. Мне становится плохо, я, вообще, не знаю, что со мной происходит!» Я говорю: «Вы, что ни попросите руководителя вам не присылать это? Зачем она Вам это присылает?» «Я её спрашиваю. Так деликатно спрашиваю: «А зачем Вы мне это прислали?» Она говорит; «Ну, чтобы ты просто знала». Я говорю: «Слушайте, я вам разрешаю сказать своему руководителю, что Гали Вам не разрешила читать такие новости, и либо Вы можете спросить руководителя прежде, чем смотреть: «Это что? Это информация к размышлению или информация просто так?» Если, эта информация просто так, удалите её с Ватсаппа, с Телеграма, зачем Вы читаете, если вам после этого становится плохо?» Мы же не мазохисты, чтобы делать себе больно? А руководителя этого не понимаю. Если вы руководитель, зачем, вообще, такую информацию отправлять своим сотрудникам? Зачем она им нужна? Засорять мозг, чтобы им ещё было хуже от этого? Я надеюсь, что здесь руководители серьезные, вы не делаете этого. Табу на такую информацию. Не заходите на те сайты и к тем людям, которые отправляют вам то, после которого, становится хуже.

Следующее — управление вниманием. Я честно признаюсь, что мне приходит на айфон время, экранное время, которое я нахожусь в телефоне. Я нахожусь в телефоне в два раза больше времени, которое я делала. Это понятно, что я сейчас в онлайн ̶ формате работаю, понятно, что я, конечно, же делаю это, как некоторые, сознательно, работа. Но я осознаю, что моё внимание очень часто уплывает. И сейчас я, так понимаю, что золотом и нефтью являются даже не золото и нефть, а является наше внимание. Потому что, через это внимание нам продают, через это внимание нас отвлекают, через это внимание мы теряем много энергии. Именно, поэтому, я какой-то момент сегодня даже отследила. Вместо того, чтобы отдохнуть, опять залезла в телефон. Я, прямо, себе сказала: «Так, стоп! Всё, достаточно на сегодня. Больше я не буду смотреть, а, если я туда захожу, я захожу с конкретной целью и на конкретное время». Потому что, наше внимание является сейчас такой разменной монетой, за которой гоняются все.

Управляйте своим вниманием сами, чтобы вашим вниманием не управлял никто, кроме вас. И создайте новые договоренности, если вам надо. Это последнее, что очень важно в мотивации — это новые договоренности. Если какие-то договоренности и обязательства не работают, либо вас мучают, они тяготят, вы можете создать новые договоренности. То есть, передоговориться с близкими, передоговориться с партнерами, передоговориться с сотрудниками, передоговориться с контрагентами, с клиентами. Вы теперь по-другому работаете, потому что новая реальность настала. Но вам эти договоренности нужно понять, что не работает, какие новые нужны.

Следующие запросы. Я про них уже сегодня говорила. Пришёл запрос на выгорание. Когда стала выяснять — это, оказалось, отсутствие контакта с руководителем. На что жалуются? Руководитель весь на нервах, срывается, кричит на нас, не защищает нас перед высшим руководством. Что имелось в виду? В компании изменились условия оплаты труда, изменился график работы, изменилась мотивация. С точки зрения этой сотрудницы, изменилось она не в лучшую сторону. То есть, с точки зрения сотрудницы, их, грубо говоря, поимели. То есть сначала кризис, теперь в компании все еще и против нас. И никто, — как она говорит. Понятно, что я имела историю только из её уст, но ее точка зрения имеет место быть, она же верит, что так оно есть, и не было бы прецедента, если бы руководить объяснил и придал новому графику, новой оплате труда, новой реальности какие-то новые смыслы и объяснил, почему, зачем это так, что мы имеем, исходя из чего, руководство компании поступает. Почему? Дали бы объяснения, тогда бы, наверное, сотрудник не предпринимал бы вот таких, каких-то эмоциональных думок по поводу того, что его обманывают. Никак не объясняет, не комментирует существующее положение дел и не поддерживает их в трудную минуту.

Это выкладка с кейса той сотрудницы, которая у меня была. С точки зрения сотрудницы, руководитель отдаёт непонятное распоряжение. Опять же, что значит непонятное распоряжение? Не объясняет смысл — зачем это надо делать? Опять же, я понимаю, что скорее всего, с точки зрения руководителя, она это делает. И, с точки зрения руководителя, ей кажется, что, в принципе, так всё понятно. Но надо понимать, что мы понимаем результат наших коммуникаций не потому, как мы считаем, а потому, как нас поняли. Если нас не поняли, и это привело к негативу, значит, мы сделали что-то не так.

И вот это, кстати, и есть очень важный навык эмоционального интеллекта. Когда мы живем не в иллюзии, что мы правильно объясняем, вообще-то, не надо тупить и надо понять бы нас, а они придуряются. Не факт, что придуряются, и нельзя просто задавать вопрос: «Понятно?» Тебе сотрудник кивнет головой и ответит: «Да». Уточни, посмотри на лицо. Вот эта девушка точно не скрывает то, как ей. Если это в офисе — метание глаз происходит, это хлопанье дверьми и бросание каких-то папок и т. д. Либо, как она опять же, говорит на встрече со мной, что она даже бойкотирует планерки, которые в Зуме проходят три раза в день. Я говорю: «И?» Она говорит: «От меня отстали, меня даже уже не зовут». Но для руководителей тоже должно быть основание: «Что там такое? Почему идёт полный игнор, даже, некоторого такого корпоративного правила в таких важных моментах, как режим?»

Я понимаю, что это краски сотрудник сгустил. Конечно же, это некоторая крайность. Но, с другой стороны, на это бы надо было обратить внимание руководителя, и не было бы у меня консультации, и не было запроса на выгорание.

Это волшебные часы, которые знаменуют, о том, что мы движемся в нужном нам направлении. Вселенная всегда поддержит. Загадывайте желание те, кто в это верит. Это сбудется, гарантирую 200%. Ручаюсь французскими часами, которые лежали рядом с Эйфелевой башней, наверное. А ваше желание сбудется точно!

Опять же, сейчас я расскажу, как можно мотивировать людей. При этом, отчасти, это вам и так, наверное, было знакомо. Отчасти я это уже проговорила, но сейчас я на этом остановлюсь еще больше внимания.

Что такое спринты? Спринты — это короткие дистанции. И, вообще, рекомендуется, если вы сейчас не будете ставить задачу, то есть, вы сократите временной промежуток, на который вы ставите задачу. То есть, если раньше, например, задачи ставили раз в месяц на месяц, то теперь, как минимум, надо ставить, либо на день, либо еще меньше и спринты нарезать течение дня несколько. Почему? Потому, что спринты — это короткие дистанции, которые дадут вам возможность, даже, если что-то не получится, назад отыграть и отыграть ненамного, всего-то на утро, например. Спринты, они легче воспринимаются, как короткое задача, короткая дистанция на такой маленький промежуток времени. Можно быстро её скорректировать, если не получается, не так страшно. Можно быстро получить обратную связь, обменяться мнениями и в новый спринт идти. Сейчас рекомендуется, чтобы у людей не было ощущения: «Блин, а что я буду месяц делать, вообще, непонятно, что я буду делать, и как это сработает?»

У меня сейчас, буквально вот за час до этого вебинара, было общение с руководителем, коммерческим директором по продажам одной айти-компании. И она говорит, что нам на месяц, соответственно, ставят задачу, — и она говорит,— У нас уже через 2 дня есть понимание того, что мы, во-первых, не выполним; во-вторых, уже нет мотивации выполнять. Я говорю: « Слушай, а, что ты с собственниками не общаешься?» Она говорит: «Нет контакта». И, соответственно, она говорит: «Вот у сотрудников понимание того, что мы в месяц будем этот план выполнять, и мы не выполним его, возникает уже на второй день». Оно и до этого было у сотрудников, но сейчас я хочу обратить ваше внимание, что здесь ещё обстановка в целом в стране, в экономике, в компании тоже давит. Если раньше, в принципе, у нас было, на что опереться, мы могли за счёт устойчивого положения вылезти, то сейчас этого положения нет. Оно не устойчивое. Поэтому, лучше не рисковать и лучше сокращать этот временной промежуток постановки задачи — спринты.

Дальше. Реагируйте на просьбы, не отмахивайтесь. Я понимаю, что для этого нужно самим быть заряженным, но мы для этого уже с вами пообщались, что нужно сделать. Конечно же, вам нужно собой заняться, если вы тоже не в тонусе и в некотором таком раздрае. Вас тоже надо привезти в тонус. Нужно, конечно же, реагировать эмпатически, то есть уметь слушать и выслушивать.

Ритуалы. Поддерживать, создавать ритуалы, которые помогут. Но в данном случае, опять же, если говорить о том запросе, кейсе, она очень чётко сказала: «Я хочу, чтобы мы также по пятницам собирались и просто обсуждали наши семейные какие-то вопросы. Она нас спрашивала, руководительница: «Как у нас дела? Что мы делаем, что мы едим, и куда мы детей своих водим?» Я так понимаю, что в это время руководитель не стала продолжать ритуалы, которые были до этого. А у сотрудника есть потребность.

Пояснение мотиваций. Если изменилась мотивация, объясните, почему исходя из чего, логику своих действий, либо объясните логику действий компании. Но если вы это не обсуждаете, не факт что, сотруднику это понятно.

Дальше. Четче ставьте планы. Проясняйте обратную связь. Понятно, подавайте новости в позитивном ключе, не приходите к сотрудникам и не вываливайте, если вам пришла какая-то негативная информация, её прямо сразу, не стройте их. По той простой причине, что подумайте, как лучше подать, сами остыньте. Потому что, если вы её не будете переваривать и будете подавать в том виде, в котором она к вам приходит, то вы, по сути, по цепочке передадите весь негатив. Им ещё хуже будет.

Ну, и конечно же, поддержка. Поддержка в том плане, что вселяйте в них уверенность в то, что справитесь. В компании есть определенный уровень экспертизы, который поможет ей пройти этот кризис. Если, тяжело — это не значит, что это совсем плохо, трудности закаляют, и вы обязательно найдете решение, если будете вместе. Вот антикризисный штаб — это, как раз, те самые мозговые штурмы, недельные, когда вы вместе собираетесь и обсуждаете какие-то идеи, которые и стратегически важные, и, соответственно, будут давать вам какую-то дополнительную информацию, потому что, сотрудники тоже её мониторят.

Это вот кейс от Леонида Комиссарова. Что он делает? Что он делает со своими сотрудниками? Во-первых, он мерит счастье сотрудников. Второе, он с сотрудниками учит их рефлексии.

Рефлексия — это умение осознавать, умение калибровать и понимать свое эмоциональное состояние. И он говорит о том, что за настроение сотрудника ты в ответственности, что ты сделаешь, чтобы изменить своё настроение. А Леонид Комиссаров, хочу сказать, что это ресторатор известный. Дальше. Он оценивает боссов по системе 360 градусов, причём он оценивает их по системе НРС. Это система оценки лояльности, и там есть ключевой вопрос: «Рекомендуете ли Вы работать другим сотрудникам, порекомендуйте ли работать с этим руководителем?» То есть. по сути это, такая, знаете, обратная связь руководителю — насколько он не то, что правильно руководит, насколько у него контакт есть со своей командой. И здесь по ответам люди делятся на три группы — это детракторы, это те, кто негативно настроен, и им не нравится, как вы руководите; это нейтралы и промоутеры. Нейтралы. — понятно, ему всё равно, лишь бы работать. Промоутеры — это те, кто вас будет рекомендовать.

Дальше. Он всегда говорит своим руководителям, что нужно быть справедливым. А, что значит, справедливым? Справедливым, с точки зрения, компании и сотрудников, это быть последовательным. То есть, если вы это пообещали, то вы это делаете. И для сотрудника должно быть очень четко понятно, что вы, если будете отменять какие-то договоренности, то вы эти договоренности обсудите. Обсудите и объясните, почему. Для сотрудника не будет ничего неожиданного. Если вы обещаете наказать, вы наказываете, если вы обещаете поощрить — вы поощряете. То есть, вы об этом не забываете. Если ругаете, то объясняете, за что вы ругаете.

Дальше. Он поощряет разговоры не только о работе. Это и том, что люди делают, какое у них сейчас хобби, как у них с семьёй, что у них сейчас с гармонией, какие у них сейчас желания, цели. Это очень важно.

Дальше. Он даже стал следить за тем, как сотрудники начинают свое утро. То есть, стал обращать внимание на магию утра и (неразб. 1.03.10) утра — это магия утра. Кто читал эту книгу, тот знает. Если вы не читали эту книгу, то там таких шесть простых лайфхаков. То есть, встать рано, сделать зарядку, помедитировать, написать аффирмацию, выпить стакан воды. Это простые очень действия, которые задают тон утру. И он спрашивает у своих сотрудников: «А как у тебя утро проходит?» Он даже о таких привычках спрашивает и он это обсуждает со своими сотрудниками. И чекаут ̶ вечер — это благодарность, и сделать что-то неприятное, то есть подвести итог: «А что хорошего я сегодня сделал? А что хорошего у меня сегодня за вечер, за день произошло, с чем я засыпаю?» И благодарность дню, благодарность людям, благодарность себе. Лягушка — это что-то неприятное. Вот обратите внимание, что лягушки сместились с утра на вечер. То есть, если раньше мы начинали с лягушек утро, день, заряжали себя — то сейчас, наоборот, делаем что-то неприятное вечером. Когда, в принципе, можно уже после благодарности понять, что день состоялся, ее съесть.

Ну, и мысль. Мысль — это какая-то такая приоритетная мысль, главная идея дня. Я уже начинаю торопиться и завершаю. Да, завершаю уже сегодняшний наш вебинар, тем, что те, кто сегодня участвуют, могут воспользоваться возможностью. Первое — это бонус на персональную консультацию, то есть, 50%. Вы можете воспользоваться, и мы можем с вами, например, если у вас есть такой запрос провести вот эту вот сессию, персональную консультацию по точкам опоры сделать вам. Это будет вам пятидесятипроцентная скидка. И, также, мы можем в режиме онлайн ̶ встречи провести мастермайнд, либо онлайн мастер ̶ класс часовой для вашей команды на любую тему, либо мастермайнд стратегические сессии. Например, пообсуждать с вашей командой новые какие-то стратегии. Может быть, важно будет в режиме обсудить новую работу с клиентами, задать какие-то новые скрипты, создать. Может, будет вам полезно.

Как меня можно найти? Меня можно найти, во-первых. по телефонам на сайте и в Инстаграме gali.nov. Можно написать мне в Директ, я всегда отвечаю. Можно позвонить мне, можно написать через форму обратной связи через сайты.

Теперь я выхожу из режима презентации, и мне можно задавать вопросы, если таковые есть. Таковых нет, но, наверное, может быть, что-то появится. Вы можете даже голосом, в принципе, задать. Давайте, еще 2 минутки я подожду, потому что всё, что я хотела вам рассказать и всё, чем я хотела сегодня с вами поделиться — я сделала, поэтому вы можете задавать вопросы.

Да, Таня, я теперь тебя идентифицировала. Спасибо, тебе, тоже большое, что была со мной. Вот, можете позадавать вопросы.