

Доверие как социальная игра

Где граница между доверием и разочарованием, почему негласные ожидания сотрудников важнее, чем кажется

Навигация в бурю: сотрудники против бизнеса
13 августа 2025



Светлана Бодренкова

я и мои игры

Работа: 19+ лет в ИТ

Образование: курс «Социальная психология»
(Weslean University); курс «Теория игр» (ВШЭ)

Хобби: бридж (игрок, коуч, спортивный комментатор)



ИТ и бридж

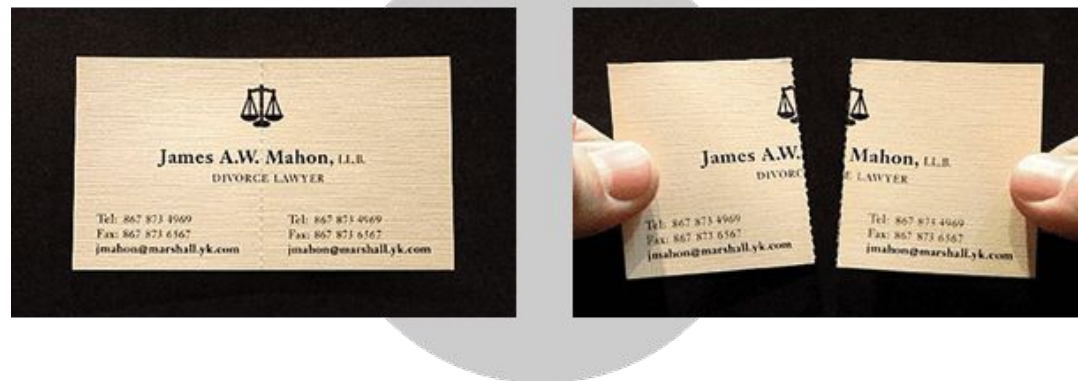
- Человеческий капитал
- Командная работа
- Динамика соревнования
- Кросс-культура + «удалёнка»
- Доверительное длительное партнерство – залог успеха



Курс «Команда»



Интервью – «быстрое свидание»



Увольнение – цивилизованный развод

Есть вопрос...

ВЕРА

- истинная
- слепая
- безграничная

УВЕРЕННОСТЬ

- полная
- непоколебимая
- твердая

ДОВЕРИЕ

- абсолютное
- **взаимное**
- безусловное

Основано на реальных событиях



А еще



- Апрель 2020 – реакция на COVID
- Июль 2020 – показания в Конгрессе США (нарушение антимонопольного законодательства)
- 2021 – создан профсоюз, текучка кадров достигла 150%,
- 2021 – заявление Безоса сделать компанию «Earth's best employer»
- 2023 – сокращение 18 000 сотрудников (крупнейшее за историю компании)

Взгляд с другой стороны

- чего хочет сотрудник?
- Какие его потребности удовлетворяются в работе?
- как формируются эти «правила игры»?
- Я не знаю людей, которые бы вступали в (долгосрочные) отношения с мыслью: «Ох, и покажу же я им!»



Три ключевых компонента доверия



Компетентность

Знания, умения, навыки,
необходимые для успешного
решения рабочих задач

Этичность

Что и как мы говорим о своей
работе, клиентах, партнерах

Последовательность в словах,
действиях, намерениях

Слышание

Слышать и уважать идеи и
обратную связь партнера

Бросать вызов, задавать вопросы
– для наилучшего результата

Одна история

На стороне клиента произошли структурные изменения. Раньше: один продукт = выделенная команда + ПО.
С января 2025: разбивка по функциональности + прямые контакты бизнес-пользователей с инженерами



4-ый квартал 2024

ПМ получает информацию об изменениях
Сообщает команде об этом, как о чем-то незначительном
Вновь напоминает о новой структуре клиента в конце года



1-ый квартал 2025


Сотрудники + хаос
Кто эти новые контактные лица со стороны бизнеса?
Как определять приоритеты?
Почему сейчас мы должны работать над несколькими продуктами?
...?




Май 2025

ПМ: «Чего им не хватает?»
HR: «Давай спросим»
ПМ: «И что? Всё равно на стороне клиента мы ничего не изменим»

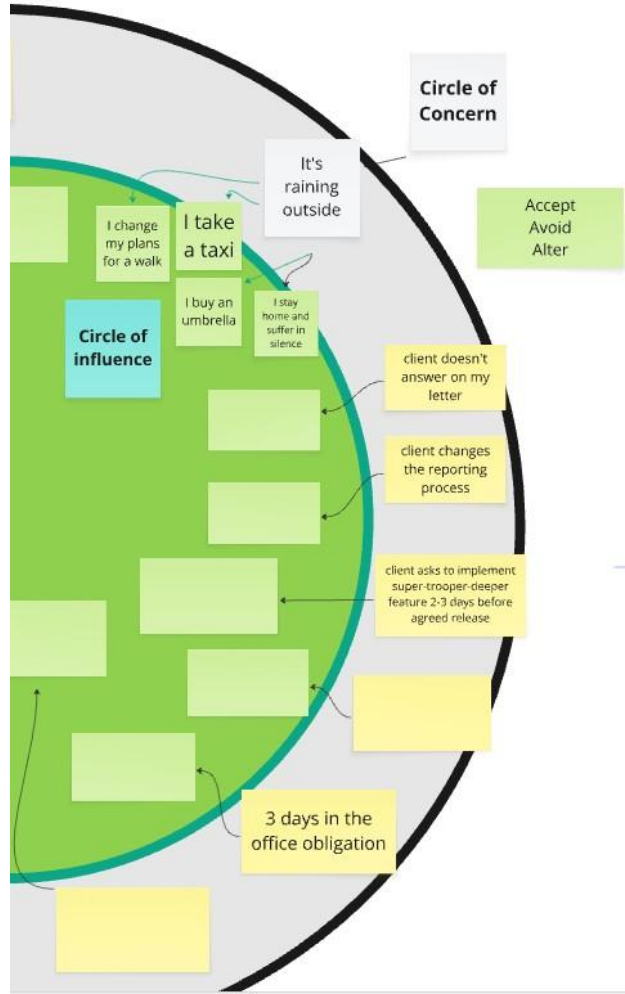
Одна история (продолжение)

 Июнь 2025

Опрос сотрудников (вопросы и возражения)
Подробное письмо от ПМа + общая (виртуальная) встреча с ответами на вопросы
Тренинг по новым процессам

 В работе...

Работа в командах
База: «круг забот» и «круг влияния» Стивена Кови
Коучинг менеджеров и тим-лидов: «язык возможностей»



На каком языке общаться с командой?

Язык проблем и язык возможностей, или «Как вы яхту назовёте...»



Язык проблем

Фокус внимания на критику, недостатки, ответ на вопрос: «Кто виноват?»

Основан на мнениях, открыт для интерпретаций. Манипулятивный флирт

«В конце концов, всё будет хорошо, а если ещё не всё хорошо – то это ещё не конец»

Это бизнес так решил, что ж я могу сделать?

Мы не знаем, что будет дальше

Нам остается только принять, что в такой большой компании и при такой скорости изменений ошибки неизбежны



Язык возможностей

Опора на факты, опыт, возможности, ранее преодоленные трудности
Без прикрас и «токсичного позитива»

«Чем раньше мы примем, что «как раньше» больше не будет – тем больше времени и сил у нас будет на реальные действия»

У клиента планируются изменения..., и это потребует от нас... уже в следующем месяце
Наш аккаунт-менеджер ежедневно на связи с клиентом, и как только будут новости...
Ситуация в самом деле сложная, руководство проекта открыто к вашим вопросам и идеям

И другая история

Одна большая компания сменила CEO

Апрель 2025 – спикер на глобальной конференции

Май 2025 – публичный анонс + интервью

+ визиты в основные локации (с примерным планом будущих поездок)

+ «напишите мне – сообщите какие 5 важных вещей вы знаете от своих клиентов, о своей локации»

+ еженедельные посты в духе «сотрудники погранконтроля этого аэропорта уже знают меня в лицо и верно произносят мое имя»

PRESS RELEASE

May 8, 2025

EPAM Announces Planned Leadership Succession

Principal Founder and CEO Arkadiy Dobkin to Become Executive Chairman

Balazs Fejes Appointed to Become President and Chief Executive Officer

Succession to be Effective on September 1, 2025

Доверие – дорога с двусторонним движением

Когда «сотрудник» отстаивал
свое видение



Артисты Мариинского театра в премьерной постановке "Щелкунчика", Мариинский театр, 1892

Когда «бизнес»

настоял

на своем



И снова эти двое



- Все ли ~~счастливые~~ семьи успешные компании ~~счастливы~~ успешны одинаково?
- Компетентность + этичность + слышание – как путь к доверию
- Конфликт сотрудников и бизнеса тоже может быть путём к успеху
- Доверие – дорога с двусторонним движением

Ваши вопросы?



Svetlana Bodrenkova ✓

Talent Development Manager at EPAM Systems

Vilnius, Lithuania · [Contact info](#)

www.linkedin.com/in/svetlana-bodrenkova-7351b52