

# Как превратить РБПО в Разговор Без Претензий и Обид

Всеслав Соленик

Директор по кибербезопасности СберТех

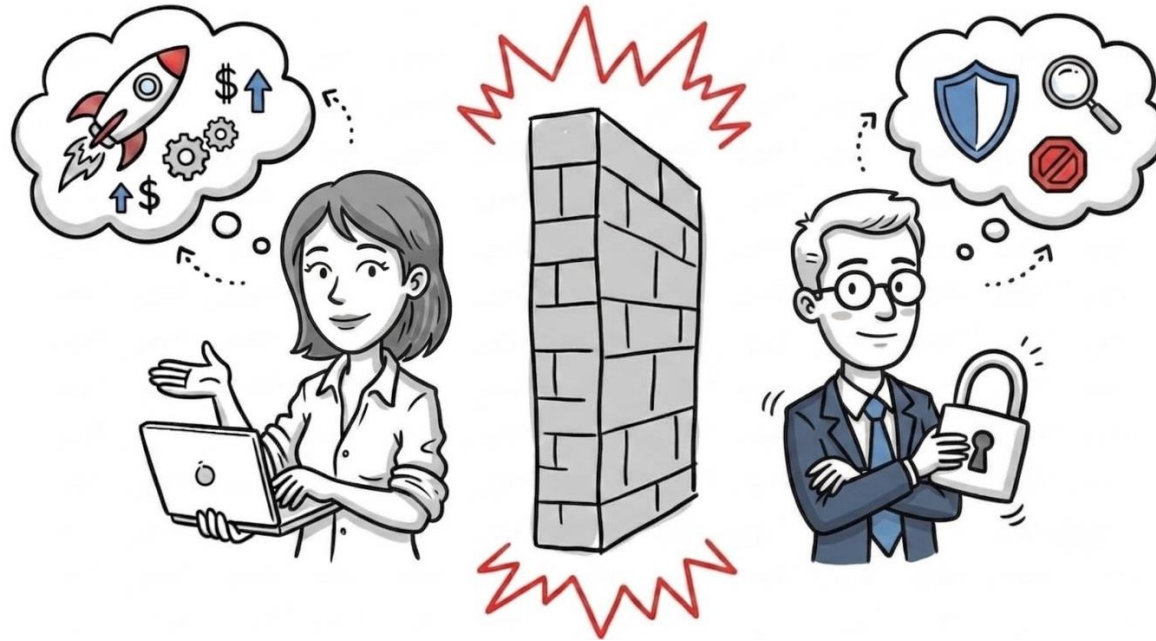
Екатерина Гордеева

Практикующий психолог, КПТ терапевт



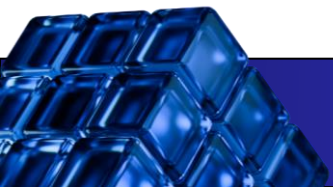
# Dev и Sec — как супружеская пара со стажем

Разработчик о  
требованиях ИБ:  
*«Ты вечно усложняешь  
мне жизнь и всё  
запрещаешь!»*



ИБ о релизах фич:  
*«Ты думаешь только  
о сегодняшнем дне и  
не думаешь о  
последствиях!»*

*Конфликт KPI всегда становится эмоциональным  
Здесь замешаны разные ценности*



# МОДЕЛЬ СПОСОБНОСТЕЙ (MAYER-SALOVEY)



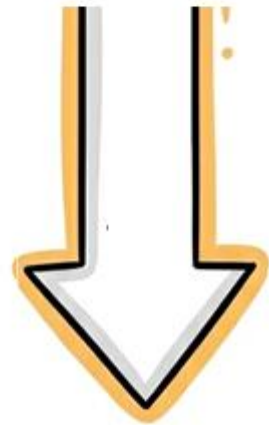
# СМЕШАННАЯ МОДЕЛЬ (GOLEMAN)



# МОДЕЛЬ СПОСОБНОСТЕЙ

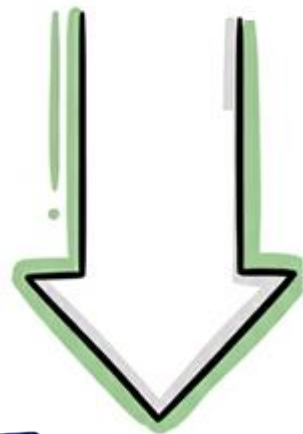


# ВОСПРИЯТИЕ



## ДЛИТЕЛЬНОСТЬ КОНФЛИКТОВ

Быстрое выявление  
эмоций ускоряет  
разрешение споров



## ЧАСТОТА ЭСКАЛАЦИЙ

высокий EQ снижает  
эскалации за счет  
лучшего  
распознавания  
напряжения

**Восприятие эмоций** — это навык собирать «сырые факты» о состоянии человека до того, как начать делать выводы. Это умение замечать детали: **как именно** он это сказал и **как** при этом выглядел.

## В чем суть восприятия

Восприятие не отвечает на вопрос *почему* он так сидит (может, ему холодно, а может, он категорически не согласен, но устал спорить). Восприятие просто фиксирует сам факт: есть расхождение между уверенными словами и напряженным телом.

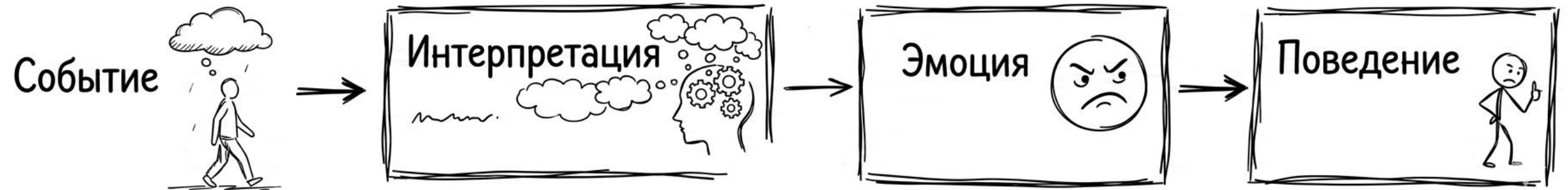
## Как это работает на проекте

На встрече коллега говорит: «Хорошо, давайте оставим эти сроки». Слова означают полное согласие. Но если развито восприятие, то можно заметить детали: коллега сказал это после тяжелого вздоха, его руки плотно скрещены на груди, а зрительный контакт он разорвал и смотрит в стол.

Если этот навык не развит, ты запишешь в блокнот «Коллега согласовал сроки» и пойдешь работать дальше, пропустив огромный скрытый риск недовольства.

Восприятие — это внутренний радар, который не дает пропустить важные детали в поведении команды и клиентов.

# Когнитивная модель



# ПОНИМАНИЕ



## КАЧЕСТВО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

глубокое понимание  
динамики улучшает  
фидбэк



## ЯСНОСТЬ ТРЕБОВАНИЙ

анализ  
эмоциональных  
нюансов уточняет  
ожидания

Понимание эмоций — это умение выстраивать причинно-следственные связи в поведении людей.

Это ответы на два главных вопроса:

**Почему человек сейчас так себя ведет?**

**К чему это приведет через пять минут?**

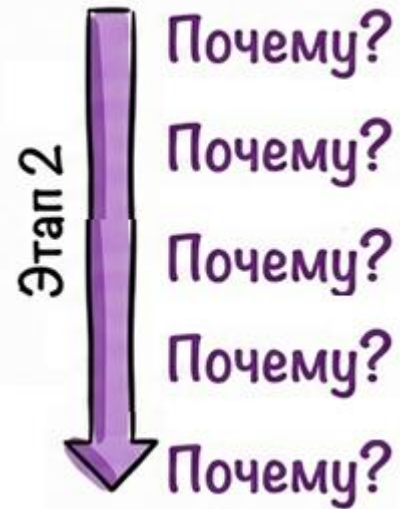
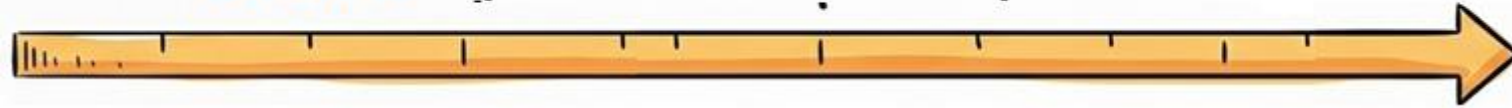
*Пример:*

Разработчик сильно недоволен списком уязвимостей.

ИБ-специалист без навыка понимания автоматически уходит в интерпретацию.

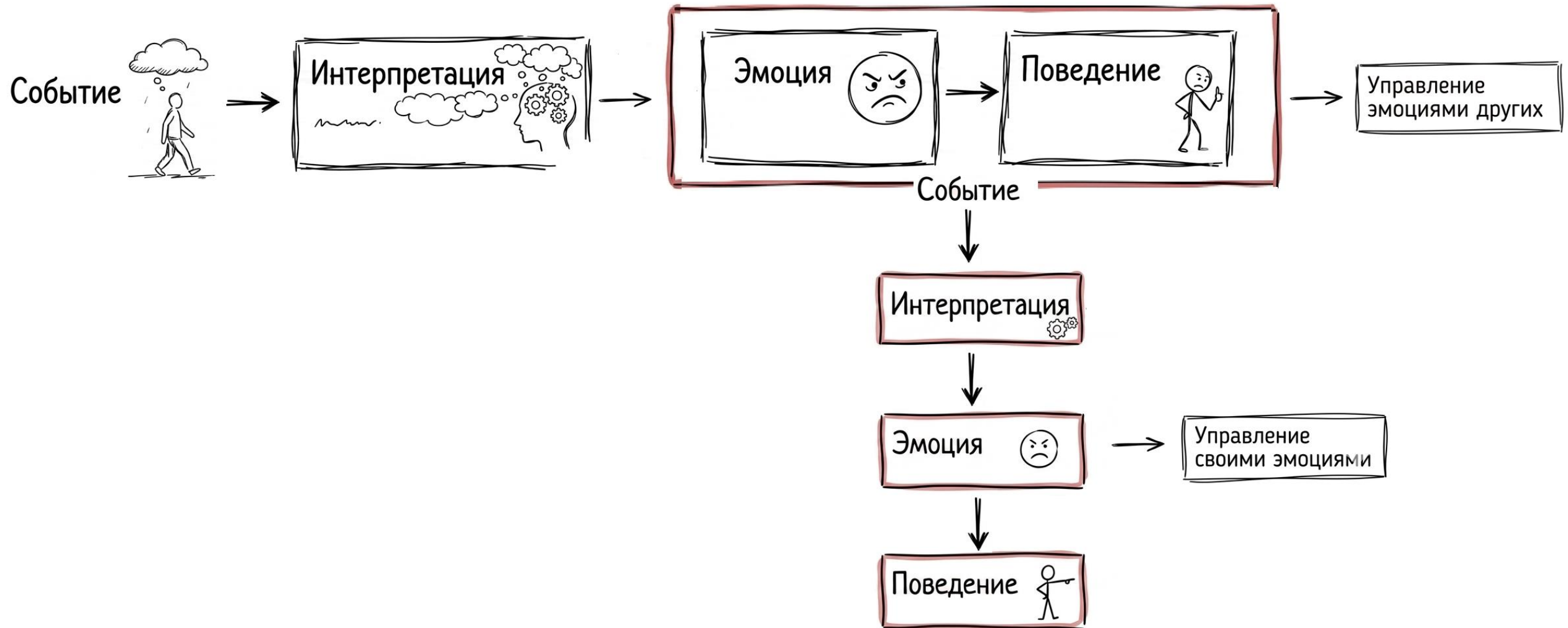
# Техника двойного сканирования

## Этап 1. Горизонтальное сканирование

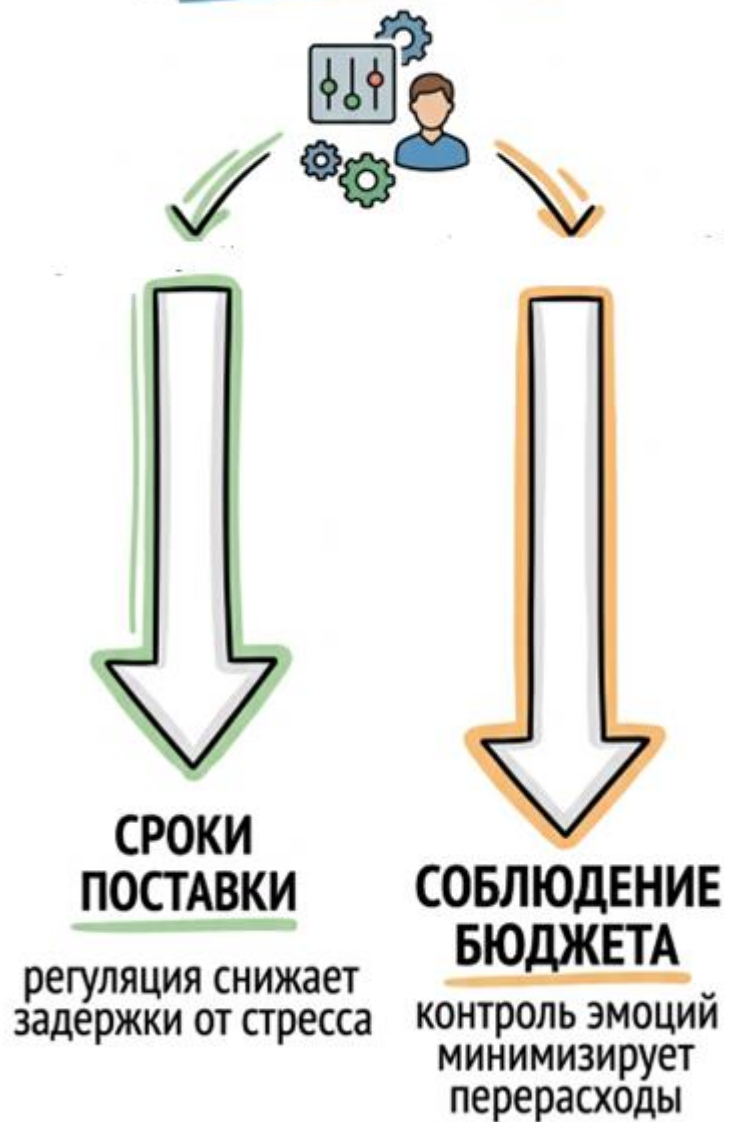


Эмоции никогда не возникают на пустом месте. Это всегда логичный ответ психики на какое-то событие. За формальными претензиями всегда стоит базовые потребности или страхи.

# Мета-когнитивная модель



# УПРАВЛЕНИЕ



Это значит **сознательно выбирать** такую реакцию, которая приведет проект к цели, а не к ссоре. Управление - это навык не дать эмоциям (своим или чужим) захватить управление самолетом.

## Управление собой:

Когда на тебя кричат или обесценивают твою работу, твоя система хочет выдать ответную агрессию или обиду. Управление — это умение сделать вдох и вместо «Сам дурак» сказать то, что продвинет задачу.

## Управление другими:

Это умение помочь коллеге выйти из ступора, страха или ярости, чтобы он снова мог нормально работать.

## Пример:

Разработчик сильно недоволен списком уязвимостей.  
ИБ-специалист без EQ нападает, защищаясь.

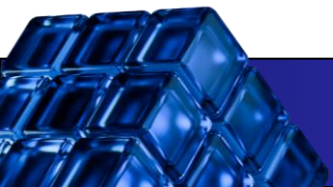
# Техники управления своими эмоциями

## Здесь и сейчас

1. Дыхание, длинный выдох
2. Диафрагмальное дыхание (животом)
3. Техника «Заземление через стопы»
4. Техника «Заземление 5-4-3-2-1»
5. Воздействие холодом
6. Заземление через руки
7. Массаж блуждающего нерва (уши)
8. Глотки воды
9. Сильный нажим на ладони

## После ситуации

1. Ходьба, бег
2. Медитация
3. Спорт, нагрузка на ноги
4. Пение
5. Горячая ванна
6. Лепка, рисование
7. Экспрессивное письмо (выписывание всех мыслей на бумагу без цензуры в течение 10 минут)



# Трехступенчатый алгоритм обработки

**Цель:** Научиться перехватывать чужую негативную эмоцию и переводить её в плоскость действий.

## **Шаг 1. Валидация - согласие с чувством (не с обвинением!).**

Цель: сбить волну гнева, показать собеседнику, что его услышали, и снять его защиту. Мы соглашаемся не с обвинением («Вы всё сорвали!»), а с тем, что человек имеет право это чувствовать («Вы расстроены»).

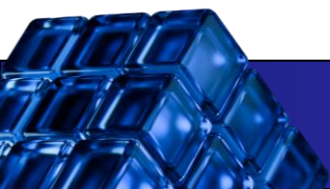
## **Шаг 2. Рационализация - перевод в факты.**

Цель: снизить активность работы лимбической системы собеседника (эмоции) и вернуть активность префронтальной коры мозга. Мы убираем обобщения вроде «вы ничего не делаете» и вытаскиваем конкретную проблему.

## **Шаг 3. Конструктив - предложение выхода.**

Цель: взять инициативу в свои руки и перевести разговор в плоскость планирования и действий.  
Важно предлагать решение.

**Пример:** разработчик сильно недоволен списком уязвимостей.



# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ



**ВРЕМЯ  
НА КОНСЕНСУС**

эмоции мотивируют  
к компромиссам



**СКОРОСТЬ  
ОБМЕНА  
ИНФОРМАЦИЕЙ**

эмоциональная фасилитация  
повышает коммуникацию

Использование эмоций — это понимание того, что наши эмоции — это не помеха работе, а **инструмент**.

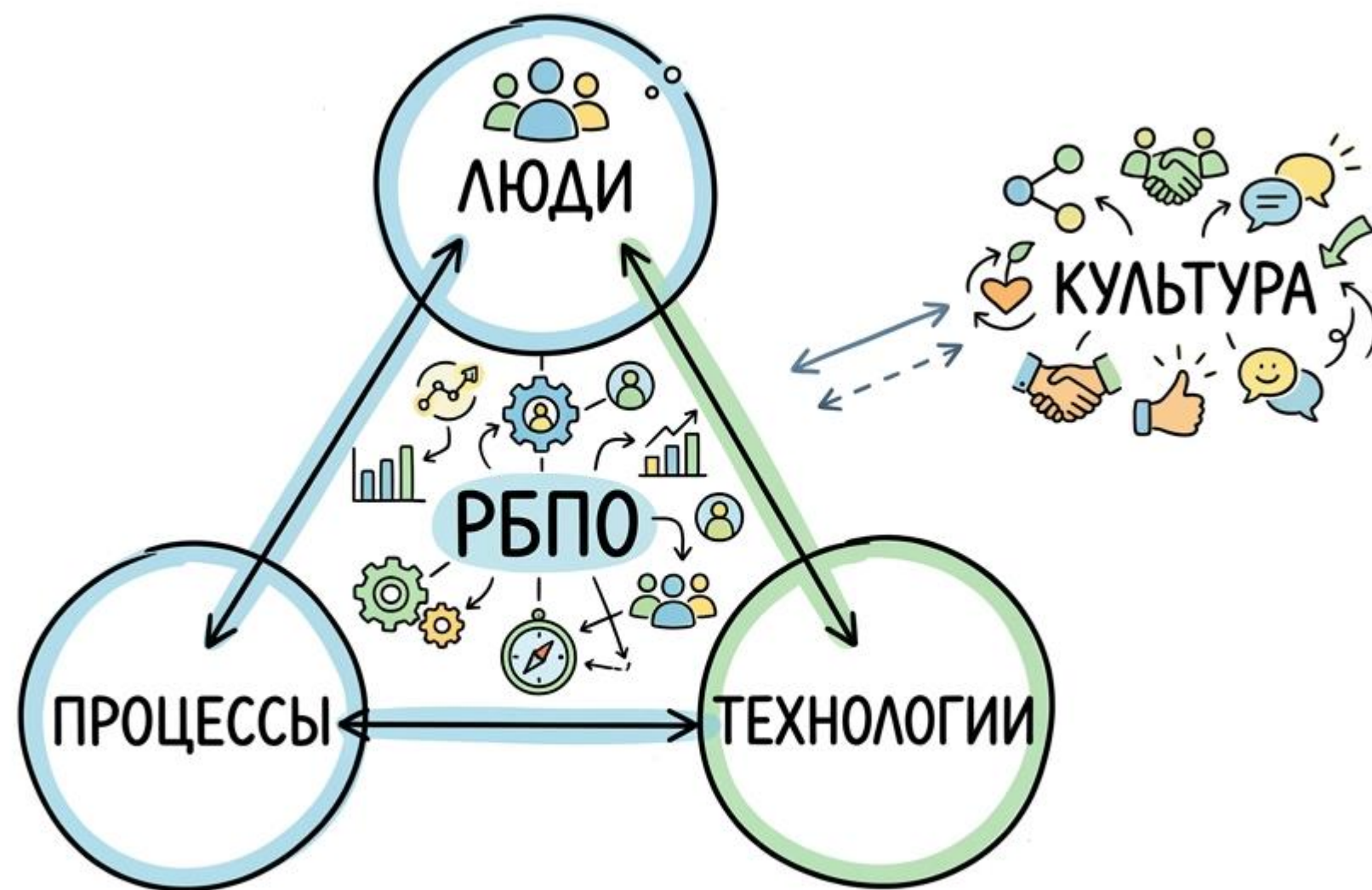
Разные задачи требуют разного состояния системы.

**Использование эмоций — это умение подбирать правильную задачу под состояние или состояние под задачу.**

Использование эмоций — это **Фасилитация мышления**.

Эмоции меняют фокус нашего внимания.

**Как помогает EQ: Задача ИБ-специалиста — перевести эмоцию из зоны "меня атакуют" в зону "инженерный азарт". Мы не ищем виноватого, мы вместе решаем сложную головоломку.**



**Спасибо за ваше  
внимание!**

Давайте делать из вопросов ответы!