

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РАБОТЕ СФО КАК РУКОВОДИТЕЛЯ И БИЗНЕС-ПАРТНЁРА

для эффективного взаимодействия с сотрудниками, топ-менеджерами и контрагентами

ПЕРЕГОВОРЫ

EQ

ПСИХОТИПЫ

ПРОФАЙЛИНГ

ТОРГ

ВЛИЯНИЕ



Виктория Солдатова

Директор по финансам и управлению персоналом, Соучредитель

ООО «Алюминий Рус»

Про меня



Вместе
к успеху

-
- Директор по финансам и управлению персоналом более 15 лет
 - Соучредитель ООО
 - Работала в международных проектах вместе с командой из IBM и Oracle в Швейцарии, Бельгии, Испании и Англии
 - Автор публикаций в профильных СМИ и спикер профессиональных конференций
 - Получаю 2ое образование в сфере психологического консультирования и диагностики
-

Про компанию



Вместе
к успеху

ООО «Алюминум Рус» является одной из ведущих компаний, специализирующейся на поставке алюминиевых систем для окон, дверей, фасадов.



Почему эта тема важна именно для CFO



Финансовый директор влияет на бизнес не только через отчётность, бюджеты, контроль и риски. Его реальная эффективность зависит от способности договариваться, объяснять ограничения, снижать сопротивление, управлять ожиданиями и строить доверие.



Эксперт по цифрам

Отчётность, бюджетирование, контроль, риски, cash flow



Руководитель

Команда, мотивация, обратная связь, ошибки, конфликты



Бизнес-партнёр

Стратегия, CEO, собственники, коммерция, банки, поставщики



CFO работает не только с цифрами, но и с людьми, интересами, эмоциями и решениями.

CFO как точка пересечения интересов

CFO находится на пересечении групп с разными целями, языком и критериями успеха. Умение работать с каждой группой — ключевая компетенция современного финансового директора.

Собственники

Прибыль, контроль, сохранность капитала

CEO

Рост, скорость решений, стратегия

Коммерческий блок

Продажи, гибкость, скорость сделки

Операционный блок

Ресурсы, стабильность, прогнозируемость

Финансовая команда

Ясные задачи, развитие, признание

Банки и инвесторы

Предсказуемость, ковенанты, доверие

Поставщики и клиенты

Цена, сроки, условия

Аудиторы и регуляторы

Документы, соответствие, точность

Эмоциональный лидер — тот, кого слушают и кому верят

Эмоциональный интеллект необходим руководителю, который стремится управлять эффективно.


Руководитель с развитым EQ не подавляет эмоции и не выплёскивает их на людей — он понимает их источник и выбирает осознанную реакцию.

Руководитель без EQ

- Давление и угрозы как инструмент
- Страх как мотиватор команды
- Импульсивные решения под стрессом
- Хаос в коммуникации
- Снижение доверия и лояльности

Руководитель с EQ

- Доверие как основа влияния
- Ясность целей и ожиданий
- Осознанная реакция вместо импульса
- Управление эмоциональной атмосферой
- Устойчивость и авторитет

 **Крик, давление и импульсивность показывают не силу, а незрелость EQ. Зрелый лидер умеет признавать эмоции, но не отдаёт им управление.**

Из чего складывается эмоциональный интеллект?

Личная компетентность — «Я»

Умение распознавать собственные эмоции и замечать, как они влияют на поведение, решения и коммуникацию.

- Понимать своё состояние
- Замечать телесные сигналы
- Тормозить импульсивные реакции
- Снижать стресс
- Действовать разумно под давлением

Социальная компетентность — «Другие»

Понимание чужих эмоций, намерений и мотивов, а также умение управлять отношениями.

- Слышать скрытые опасения
- Понимать мотивацию собеседника
- Выбирать формат коммуникации
- Снижать напряжение в диалоге
- Мотивировать и договариваться



Модель эмоционального интеллекта для CFO



Ключевые драйверы эмоционального интеллекта

Четыре взаимосвязанных кластера, формирующих зрелый эмоциональный интеллект руководителя.

Осознанность

Осознанность мыслей

Осознанность эмоций

Осознанность тела

Осознанность поведения

Самооценка

Позитивное восприятие мира

Решительность в действиях

Принятие своих ограничений

Ассертивность

Мотивация

Стремление к
самоактуализации

Открытое восприятие нового

Крепкое целеполагание

Объективное переживание
неудач


Адаптивность

Эмпатия к собеседнику

Стрессоустойчивость

Принятие решений под
давлением

Коммуникабельность

 Развитие EQ — это не разовый тренинг, а системная работа с каждым из четырёх кластеров. CFO, инвестирующий в этот навык, получает конкурентное преимущество в переговорах, управлении и влиянии.

Что влияет на взаимодействие

Поведение человека в коммуникации зависит не только от характера. CFO должен учитывать контекст, состояние и индивидуальные особенности собеседника — тогда одна и та же цель достигается разными путями.

Ситуационный контекст

Срочность, риски, ставки, история отношений между сторонами

Индивидуальные особенности

Стиль мышления, скорость решений, отношение к контролю и неопределённости

Культурный контекст

Корпоративная культура, национальный контекст, нормы общения

Текущее состояние

Стресс, усталость, тревога, давление сверху, конфликт интересов

Одинаковая фраза может быть воспринята совершенно по-разному в зависимости от состояния и контекста собеседника.



Эмоции — это данные, а не помеха

Эмоции — это не противоположность рациональности, а сигнал о риске, интересе, сопротивлении или скрытой потребности. Правильная интерпретация меняет качество решений.

Эмоция	Что сигнализирует	Действие CFO
😬 Страх	Человек видит риск или потерю контроля	Снижает неопределённость, даёт ориентиры
😡 Злость	Нарушены границы или интересы человека	Признаёт напряжение, возвращает разговор к цели
😰 Тревога	Мало информации или слишком много неизвестного	Даёт структуру, сценарии, конкретные шаги
🙅 Сопротивление	Человек не принял логику решения	Уточняет интересы и скрытые угрозы
⚡ Энтузиазм	Человек видит выгоду или личный смысл	Усиливает вовлечённость и фиксирует договорённость

Неверное определение эмоции вызывает неверную реакцию.

Хорошо ли развит ваш эмоциональный интеллект?

Экспресс-тест EQ: ответьте «да» или «нет» на каждый из 10 вопросов.

Блок А: Осознанность

- ☐ Можете ли вы испытывать сильные чувства: гнев, печаль, страх, отвращение, радость?
- ☐ Чувствуете ли вы эмоции физически: тяжесть в груди, ком в горле, напряжение?
- ☐ Бывает ли, что вы принимаете решения, опираясь на интуицию или эмоции?
- ☐ Доверяете ли вы телесным сигналам, когда «что-то не так»?
- ☐ Принимаете ли вы все свои эмоции без подавления и самоосуждения?

Блок Б: Саморегуляция и эмпатия

- ☐ Замечаете ли, как меняется ваше эмоциональное состояние в течение дня?
- ☐ Можете ли вы говорить о своих эмоциях?
- ☐ Чувствуете ли, что другие понимают ваши чувства?
- ☐ Комфортно ли вам, когда другие знают о ваших эмоциях?
- ☐ Легко ли вам поставить себя на место другого?



Чем чаще ответ «нет» — тем больше зона развития EQ и тем выше риск потерь в переговорах.

Алгоритм работы со своей эмоцией

Реактивная реакция — действовать немедленно. EQ-реакция — пройти алгоритм.



7 вопросов самодиагностики

1. Что я сейчас испытываю?
2. Какая фраза или действие вызвали это чувство?
3. Чего я боюсь?
4. Что из этого реально, а что — интерпретация?
5. Что я могу сделать, чтобы снизить риски?
6. Какие ресурсы у меня есть?
7. Что можно сделать прямо сейчас?

Кейс CFO

Контрагент: «Если вы сегодня не согласуете скидку — мы уйдём к конкуренту».

Реактивно: сразу дать скидку.

EQ-реакция: пауза → проверка угрозы → оценка альтернатив → уточняющие вопросы → условная уступка.

Алгоритм работы с эмоцией оппонента

Эмпатия в переговорах — это не уступчивость. Это диагностика состояния другой стороны. Руководитель, понимающий эмоцию оппонента, управляет переговорами, а не реагирует на них.

1

Эмоция

Определить, что чувствует оппонент и что могло это вызвать

2

Скрытая потребность

Чего он боится? Реальна ли угроза? Что за ней стоит?

3

Управленческий ответ

Снизить напряжение и найти безопасный следующий шаг

«Я вижу, что этот риск для вас критичен. Давайте отделим факт от опасения и посмотрим, какой вариант его закрывает».



EQ

Взаимодействие с сотрудниками финансового блока

Цель CFO как руководителя — ответственность без страха и качество без микроменеджмента.

Ситуация	Реакция без EQ	Реакция CFO с EQ
Ошибка в отчёте	«Кто допустил? Накажем»	«Какой процесс дал сбой? Как усилим?»
Срыв дедлайна	«Почему снова опоздали?»	«Что помешало? Что нужно изменить?»
Сотрудник ошибся публично	Критика при команде	Разбор один на один, без оценки личности
Конфликт в команде	Игнорировать или «разобраться потом»	Не откладывать, чётко разграничить роли

«Мы разбираем не того, кто виноват, а то, какой процесс дал сбой и как его усилить».

Как давать обратную связь без разрушения мотивации

Формула — структурированная обратная связь, которая развивает, а не демотивирует. Пять последовательных элементов.

1

Факт

Что именно произошло — без оценок и интерпретаций.

2

Влияние

Как это повлияло на бизнес, сроки, качество или риск.

3

Эффективное

Что было сделано хорошо — признать конкретно.

4

Неэффективное

Что нужно изменить — поведение, а не личность.

5

Будущее действие

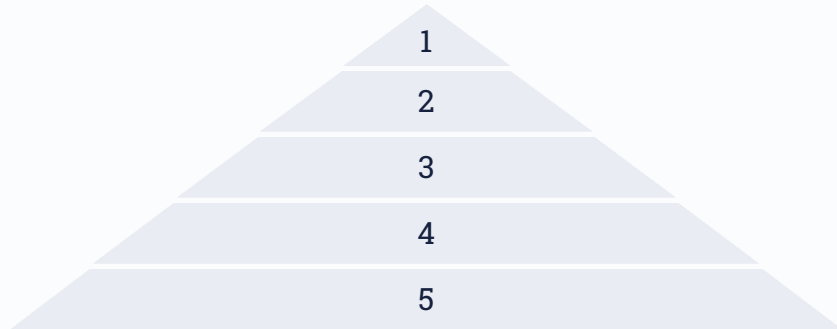
Как поступаем в следующий раз — конкретный шаг.

📌 **Пример:** «Отчёт сдан в срок, структура понятная. Но проверка допущений была недостаточной — возник риск неверного решения. В следующий раз добавим чек-лист верификации и второй уровень проверки».

Мотивация: деньги важны, но не всегда достаточны

Деньги редко остаются единственным долгосрочным стимулом.

Повышение зарплаты важно не само по себе, а как знак признания, уважения и ценности человека.



- 1 Смысл
- 2 Участие
- 3 Развитие
- 4 Признание
- 5 Деньги

Что это значит для CFO

Нельзя управлять командой только премиями и штрафами

Признание вклада повышает лояльность и вовлечённость

Участие в решениях усиливает ответственность

Развитие компетенций удерживает сильных сотрудников

Уважительный тон снижает скрытое сопротивление

Сотрудника удерживает не только оплата, но и ощущение: «меня ценят, слышат и считают профессионалом».



ПЕРЕГОВОРЫ

Почему возникают конфликты между CFO, CEO и собственником

Многие конфликты возникают не из-за злого умысла, а из-за размытых ожиданий, разных смыслов слов и неформализованных договорённостей.

Размытые ожидания

Разные интерпретации

Конфликт

Потеря доверия

«Прибыль»

Понимается по-разному:
EBITDA, чистая, операционная

KPI

Не согласованы или
тракуются каждым по-своему

Зоны ответственности

Размыты, нет чёткой
границы полномочий

Устные решения

Приняты, но не зафиксированы письменно

Коммуникация CFO с собственником: думать как собственник

Собственник смотрит на компанию как на свой капитал, риск и источник будущих возможностей. Поэтому CFO должен говорить не языком расходов, а языком стоимости бизнеса.

Что важно собственнику

Сохранность капитала и прозрачность

Прибыльность и предсказуемость cash flow

Отсутствие юридических и налоговых рисков

Управляемость команды и контроль

Формула сообщения CFO

01

Факт — что происходит

02

Риск — к чему это ведёт

03

Варианты — возможные решения

04

Рекомендация — позиция CFO

05

Решение — что нужно предпринять

Обсуждать ситуацию «здесь и сейчас»

Когда деловой разговор уходит в старые обиды, он превращается в выяснение отношений. Нужно возвращать обсуждение к текущему решению.

✗ Неэффективно: прошлые претензии

«Вы тоже раньше ошибались»

«Коммерция всегда всё обещает»

«Финансы всегда тормозят»

☑ Эффективно: текущий выбор

«Сейчас перед нами конкретное решение: согласовать скидку, изменить условия оплаты или отказаться от сделки»

«Давайте отделим прошлые претензии от текущего выбора»

«Какие критерии решения используем прямо сейчас?»

☑ **Управленческая зрелость CFO — это способность удерживать фокус на будущем решении, а не на прошлых ошибках.**

Психотипы: не ярлык, а рабочая гипотеза

Психотип — это не диагноз и не абсолютная характеристика человека. В бизнес-коммуникации его следует понимать как **наблюдаемый стиль**: как человек принимает решения, реагирует на риск, спорит, слушает и торгуется. Цель — адаптировать коммуникацию, а не навешивать ярлыки.

Не навешивать ярлыки

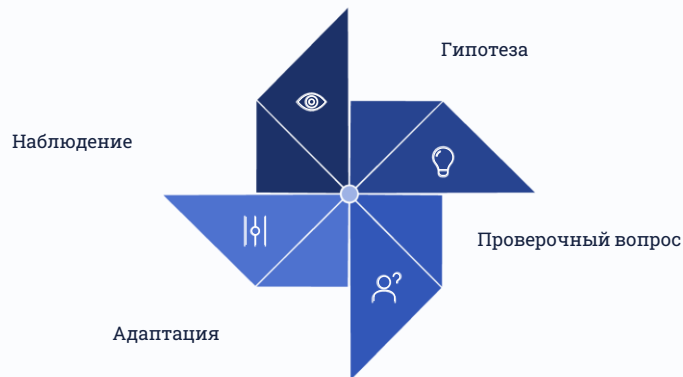
Психотип — рабочая версия, требующая проверки

Учитывать контекст и стресс

В давлении человек ведёт себя иначе, чем в норме

Не принимать кадровых решений только по типологии

Дополнять реальными результатами и фактами



Наблюдение поведения формирует гипотезу, которую необходимо проверить вопросами, прежде чем адаптировать свой стиль.

Четыре коммуникационных стиля

Практическая матрица: четыре рабочих психотипа, определяющих, как выстраивать аргументацию, формулировать запрос и добиваться результата в переговорах и управлении командой.

Драйвер/Результат

- Центр скорость и контроль. Говорит прямо.
- Риск — давление и нетерпение.
- CFO: цифры и решение.

Аналитик/Точность

- Центр факты и логика. Детально.
- Риск — затягивание решений.
- CFO: данные и дедлайны.

Экспрессивный/Влияние

- Центр признание и идеи. Эмоционально.
- Риск — уход от деталей.
- CFO: сначала картина будущего.

Дружелюбный/Стабильность

- Центр безопасность и отношения. Спокойно.
- Риск — сопротивление изменениям.
- CFO: постепенно и с поддержкой.

Один смысл — четыре варианта коммуникации

Ситуация: CFO внедряет новый порядок бюджетного контроля. Одно решение — четыре разных сообщения в зависимости от психотипа получателя.

🔧 Драйверу

«Это ускорит принятие решений и снизит ручные согласования. Вот KPI, сроки и зона ответственности».

📊 Аналитику

«Вот регламент, критерии, исключения, контрольные точки и источник данных».

💡 Экспрессивному

«Это поможет подразделениям лучше договариваться. Нужна ваша роль как коммуникатора изменений».

🤝 Дружелюбному

«Переход будет поэтапным. Будет инструкция, поддержка и время на адаптацию».



Как CFO взаимодействует с разными сотрудниками

Практическая таблица поведенческих стратегий для каждого коммуникационного стиля. Адаптируйте подход — не содержание задачи, а способ её постановки и контроля.

Принцип	 Драйвер	 Аналитик	 Экспрессивный	 Дружелюбный
Автономия	Давать автономию и чёткую цель	Объяснять методику и критерии	Связывать задачу с влиянием	Объяснять изменения заранее
Информация	Не перегружать деталями	Давать точные критерии	Давать признание и обратную связь	Поддерживать личный контакт
Контроль	Контролировать через KPI и результат	Заранее обозначать дедлайн	Фиксировать договорённости письменно	Снижать тревогу, не давить
Риск	Не давить без KPI	Не давить без данных	Возвращать к деталям и плану	Не критиковать публично

Главные секреты сильных переговорщиков



Сила воли

Держать курс под давлением



Держать удар

Не реагировать на провокации



Влиять на эмоции

Управлять состоянием оппонента



Атмосфера

Задавать эмоциональный тон зала



Держать паузу

Контролировать темп и риск



Читать жесты

Замечать невербальные сигналы



Перевоплощение

Гибко менять стили поведения

«Часто выигрывает тот, кто дольше держит паузу»

Пауза — это не слабость. Это инструмент контроля темпа, проверки риска и защиты от эмоциональной уступки под давлением момента.

Торг в переговорах

Торг — это не серия случайных скидок под давлением. Это управляемый обмен ценностью, где каждый шаг назад должен сопровождаться шагом вперёд в другом измерении сделки.

1 Не уступайте первым делом

Уступка как первая реакция на давление — сигнал слабости. Сначала задайте вопросы, выясните позицию оппонента.

2 Каждая уступка — условная

Формула: «Если мы... то вы...». Безусловная уступка обесценивается мгновенно и провоцирует запрос следующей.

3 Уступайте не только в цене

Срок, объём, график оплаты, гарантия, сервис — это полноценные инструменты обмена ценностью.

4 Уступайте медленно и малыми шагами

Крупная уступка без паузы и обоснования создаёт ожидание продолжения. Темп и размер шага — ваши инструменты.

Уступка CFO

Скидка 5% от цены

Отсрочка платежа 45 дней

Встречное условие

Фиксация объёма + отсрочка до 30 дней

Гарантия поставки в срок + штраф за срыв

Ценность для бизнеса

Рост выручки компенсирует скидку

Снижение риска кассового разрыва

❗ Не: «Хорошо, дадим скидку 5%». А: «Мы можем рассмотреть 5%, если одновременно фиксируем больший объём и сокращаем отсрочку платежа до 30 дней».

Приём 1. Просите больше

Когда вы расширяете список условий на старте, вы создаёте пространство для манёвра. Это не блеф — это стратегия. Приём работает только если заранее чётко понимаем желаемый результат и границы допустимого.

Пакет условий — не просто цена



Цена

Начальная позиция с обоснованием



Срок оплаты

График и условия авансирования



Гарантии

Ответственность за срыв



Объём

Минимальный и целевой объём



Сервис

Уровень сервиса и KPI



Условия пересмотра

Триггеры для переговоров

Логика приёма

Не начинать с минимально приемлемой позиции — это ловушка. Начинать с обоснованного пакета требований по всем измерениям сделки.

✓ «Мы готовы обсуждать цену, но в пакете с объёмом, сроком оплаты, гарантиями поставки и условиями пересмотра контракта».


Расширенный список даёт возможность уступить в менее значимых параметрах, сохраняя ключевые условия.

Приёмы влияния: маршрут, эмоция, информация




Приём 2. До конца и обратно

Не вести переговоры линейно. Когда разговор уходит в частности, возвращать собеседника к общей цели и согласованным критериям результата. Это восстанавливает конструктивный фокус.



Приём 3. Дайте эмоцию оппоненту

За каждым требованием стоит эмоциональный запрос: безопасность, контроль, признание, уверенность или статус. CFO, который понимает этот запрос, может сформулировать предложение так, чтобы оно «закрывало» эту потребность.



Приём 4. Информация — у оппонента

Слушайте формулировки, вопросы, паузы и сопротивление. Они показывают мотивацию и реальную готовность к решению. Оппонент уже сообщает всё необходимое — важно услышать.

❏ «Если вы знаете, как человек принимает решения и какую информацию ему нужно получить — вы можете упаковать предложение убедительно».

Приём 5. Отдать что-то первым

Иногда для создания доверия полезно первым дать ценность — без гарантии немедленной компенсации. Это запускает механизм взаимности и меняет атмосферу переговоров.

Три условия работающего жеста

1

Значимость

Ценность должна быть реальной для оппонента, а не номинальной

2

Неожиданность

Жест должен выходить за рамки стандартного протокола

3

Индивидуализация

Ценность должна быть подготовлена под конкретного контрагента

Что CFO может отдать первым

Предварительный расчёт экономики сделки

Сценарий экономии для контрагента

Прозрачная модель рисков по сделке

Готовый вариант графика платежей

Честное предупреждение о слабом месте

Полезная рыночная информация для партнёра



Отдать первым — не значит уступить бесплатно. Это значит создать доверие и рамку взаимности.

Доверие через честность: слабое звено и «НО»

Парадоксальный, но высокоэффективный подход: назвать слабость первым — это не уязвимость, это стратегический выбор. Он повышает доверие и перехватывает контроль над повесткой.

Приём 6. Слабое звено

Если оппонент и так видит слабое место вашего предложения — лучше назвать его первым. Это демонстрирует зрелость и

«Да, наша цена не самая низкая на рынке»

«Да, срок внедрения потребует дисциплины со стороны обеих команд»

«Да, этот вариант требует более строгого контроля документов»

Приём 7. НО / однако / всё же

После признания слабости — немедленный перевод в сильный аргумент. Союз «однако» меняет вектор восприятия.

«Наши цены не самые низкие, **однако** вы быстрее окупите затраты за счёт стабильности поставок и меньшего риска срыва сроков».



Приёмы влияния для устойчивого согласия

Четыре приёма, которые превращают разовое «да» в устойчивые договорённости с долгосрочным эффектом.

8. Последовательность

Люди стремятся быть последовательными. Если оппонент согласился с принципом — логичнее перейти к следующему шагу.

«Мы договорились, что главный риск — срок. Тогда логично выбрать вариант с гарантией поставки».

9. Твёрдость в слабости

Спокойная устойчивость без агрессии. Не давить, но не отступать от границ. Тон ровный, позиция неизменна.

Молчание и пауза — тоже инструмент твёрдости.

10. Совместное видение

Перевести спор «кто прав» в картину общего результата.

«Наша общая задача — сохранить маржу и не остановить поставки».

11. Пишите

Фиксировать договорённости сразу: условия, сроки, ответственность, следующий шаг. Устные договорённости — не договорённости.

Итоговое письмо в течение 24 часов после встречи.

Как получать согласие без манипуляции

EQ — это не манипуляция. Манипуляция скрывает цель и разрушает доверие после сделки. Этичное влияние делает коммуникацию точнее, зрелее и устойчивее к долгосрочному сотрудничеству.

⊖ Манипуляция

Скрывает важную информацию от оппонента

Давит страхом и искусственными дедлайнами

Использует уязвимость и эмоциональную слабость

Работает только в пользу одной стороны

Разрушает доверие после закрытия сделки

Вынуждает согласие через давление

☑ Этичное влияние

Раскрывает существенные ограничения и условия

Показывает реальные последствия и варианты

Уважает свободу выбора и автономию стороны

Ищет обмен ценностями и взаимную выгоду

Усиливает доверие и репутацию на будущее

Помогает принять осознанное решение

✔ **Ключевая мысль:** Эмоциональный интеллект в переговорах — это не способ скрыть цель. Это способ донести её точнее, уважая интересы другой стороны. Зрелые переговоры строят долгосрочные отношения.

Ответы на типовые возражения

Пять ситуаций, в которых CFO сталкивается с сопротивлением — и готовые ответы, которые переводят разговор в конструктивное русло.

Вопрос / возражение	Что за этим стоит	Ответ CFO
«Почему финансы опять режут бюджет?»	Страх потери ресурсов	«Мы не режем ради сокращения. Мы перераспределяем ресурсы в пользу приоритетов с наибольшим эффектом».
«Почему нельзя просто согласовать скидку?»	Давление со стороны продаж	«Можно, если экономика сделки сохраняется: объём, срок оплаты или маржа должны компенсировать скидку».
«Почему так много контроля?»	Страх бюрократии и замедления	«Контроль нужен не для торможения, а чтобы быстрее принимать решения в понятных рамках».
«Почему вы не доверяете подразделениям?»	Обида или защита статуса	«Доверие и контроль не противоположны. Прозрачные правила защищают всех участников процесса».
«Почему поставщику нельзя уступить?»	Желание быстро закрыть сделку	«Уступка возможна, но только как обмен ценностями, а не как односторонняя потеря для компании».



**Вместе
к успеху**

Виктория Солдатова

Директор по финансам и управлению персоналом,

Соучредитель

ООО «Алюминий Рус»

Victoria.Soldatova@aluminiumrus.ru

Вопросы?