

Год команд Команды в Час Быка

30 ноября 2025

© Марк Кукушкин



Марк Кукушкин

КОРПОРАТИВНЫЙ АНТРОПОЛОГ

- Тренер, консультант, коуч, ведущий сессий
- Профессор Синергии, преподаватель в ВШЭ, СШЭ

АВТОР ПРОЕКТОВ

- ОТУМКа – Открытый Тренерский Университет (с 2002)
- ПиР: Практики Развития (с 2012)

ОСНОВАТЕЛЬ, АКЦИОНЕР КОМПАНИЙ

- Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998)
- Тренинг-Бутик (с 2004)
- Assessment Systems Russia (с 2014)
- Вице-президент Академии Социальных Технологий

ПРЕМИИ TRAININGS & HR EXPO

- Тренер Года
- Гуру в области развития и обучения персонала
- За вклад в развитие рынка
- Своя колея

ОБРАЗОВАНИЕ:

- МГУ, ВШЭ, РАНХиГС, SSE и др.



Цели выступления

01 02

Представить
размышления о 25-м годе
как «годе команд»

Поделиться рекомендацией и
прогнозы на 26 год

Эпиграф (1)



АННА КАРЕНИНА

(альтернативный финал)



Эпиграф (2)

Мечтать – это приказ!



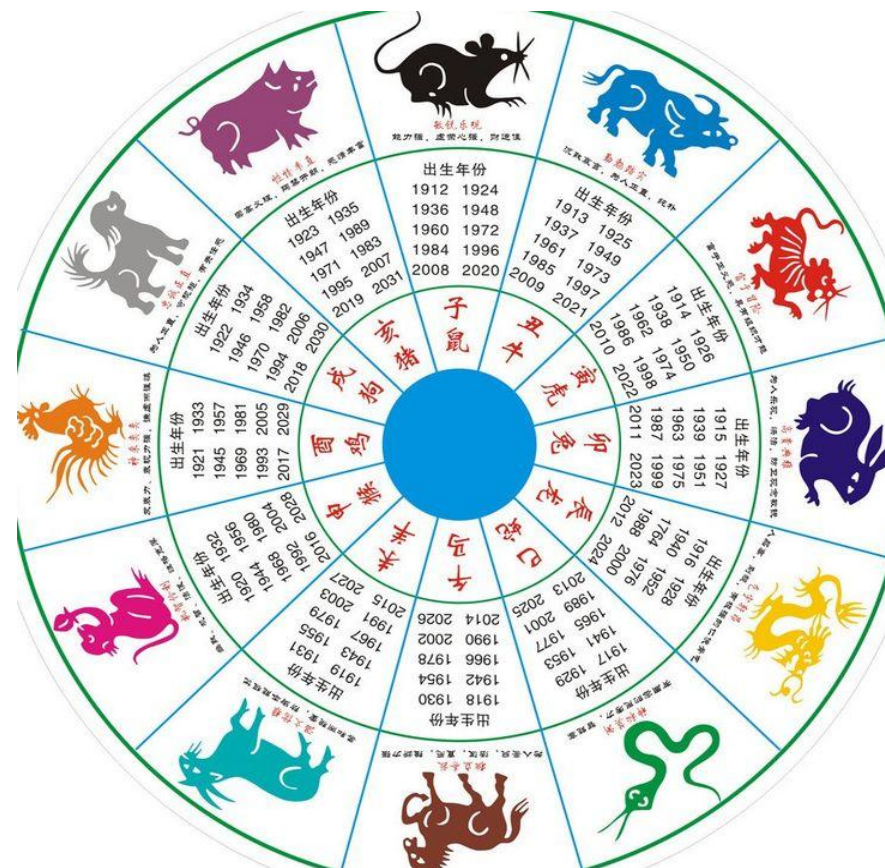
Про Час Быка (1)

В дальневосточном календаре названия животных присваиваются не только годам, но и часам в сутках.

Поскольку «календарных» животных, как известно, двенадцать, то дальневосточный час в среднем равен двум нашим современным.

На часах древнего Китая, Монголии или Японии были час тигра, час крысы, час кролика. Но нам из животных с циферблата Дальнего Востока более всего известен бык.

Потому что Час Быка — это самый тёмный час в сутках, который настаёт перед рассветом (1:00 — 3:00). По причине такого крайнего расположения час Быка превратился в метафору: так называется момент надира, когда уже действительно хуже не бывает, и за которым вскоре следует решительное улучшение, а то и восстановление статуса-кво.



Про Час Быка (2)

Действительно, в восточной мифологии час Быка — это время глубокой ночи, с 1 до 3 часов; по цигуну, это время соответствует энергии ян, символизирующей смерть.

«Было самое глухое время — «час быка» (два часа ночи) — власти злых духов и чёрного (злого) шаманства, по старинным монгольским суевериям»
(И.А. Ефремов)

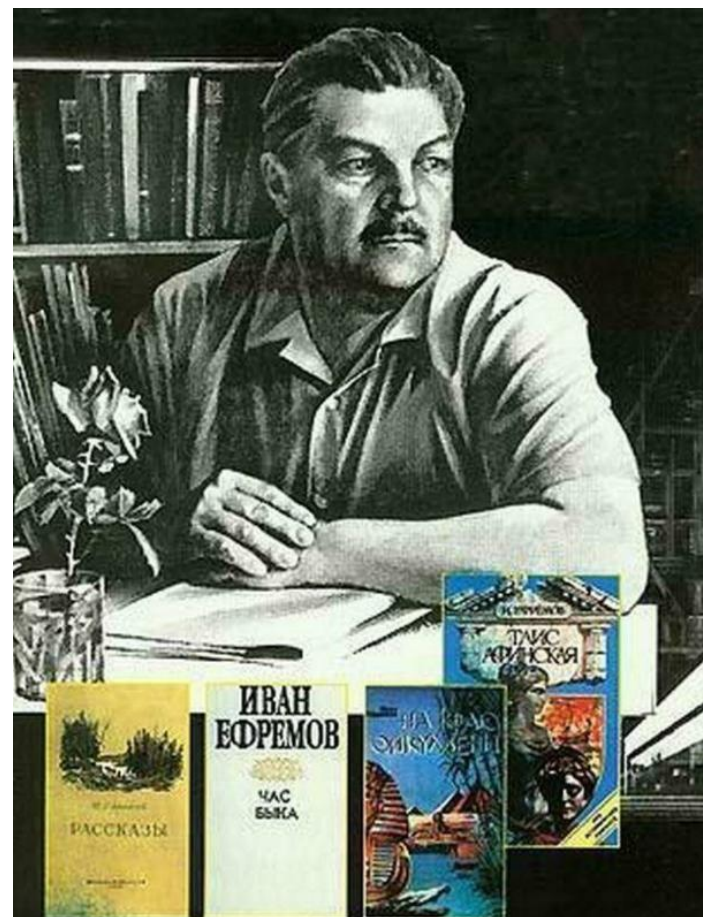


Час Быка

«Час Быка» —

социально-философский научно-фантастический роман-антиутопия Ивана Антоновича Ефремова о путешествии людей из далёкого будущего, жителей коммунистической Земли, на планету Торманс на звездолёте «Тёмное Пламя», передвигавшемся в гиперпространстве, отправленном в космос планетой Земля с гуманитарной миссией.

На Тормансе звездолётчики обнаруживают потомков людей, ранее бежавших с Земли и построивших закрытое тоталитарное общество.



Иван Антонович Ефремов

Советский палеонтолог, писатель-фантаст и социальный мыслитель

- Доктор биологических наук (1941), с 1930 по 1959 год — научный сотрудник Палеонтологического института, с 1937 года — заведующий лабораторией низших позвоночных.
- Лауреат Сталинской премии второй степени (1952, за монографию «Тафономия и геологическая летопись»).
- С именем Ефремова связывают три десятилетия развития советской палеонтологии позвоночных. Учёный считается одним из основоположников современной тафономии.
- Под его руководством экспедиция в пустыне Гоби (1946—1949) открыла ископаемые остатки динозавров, коллекции которых составляют золотой фонд московского Палеонтологического музея.



Час Быка (эпиграф)

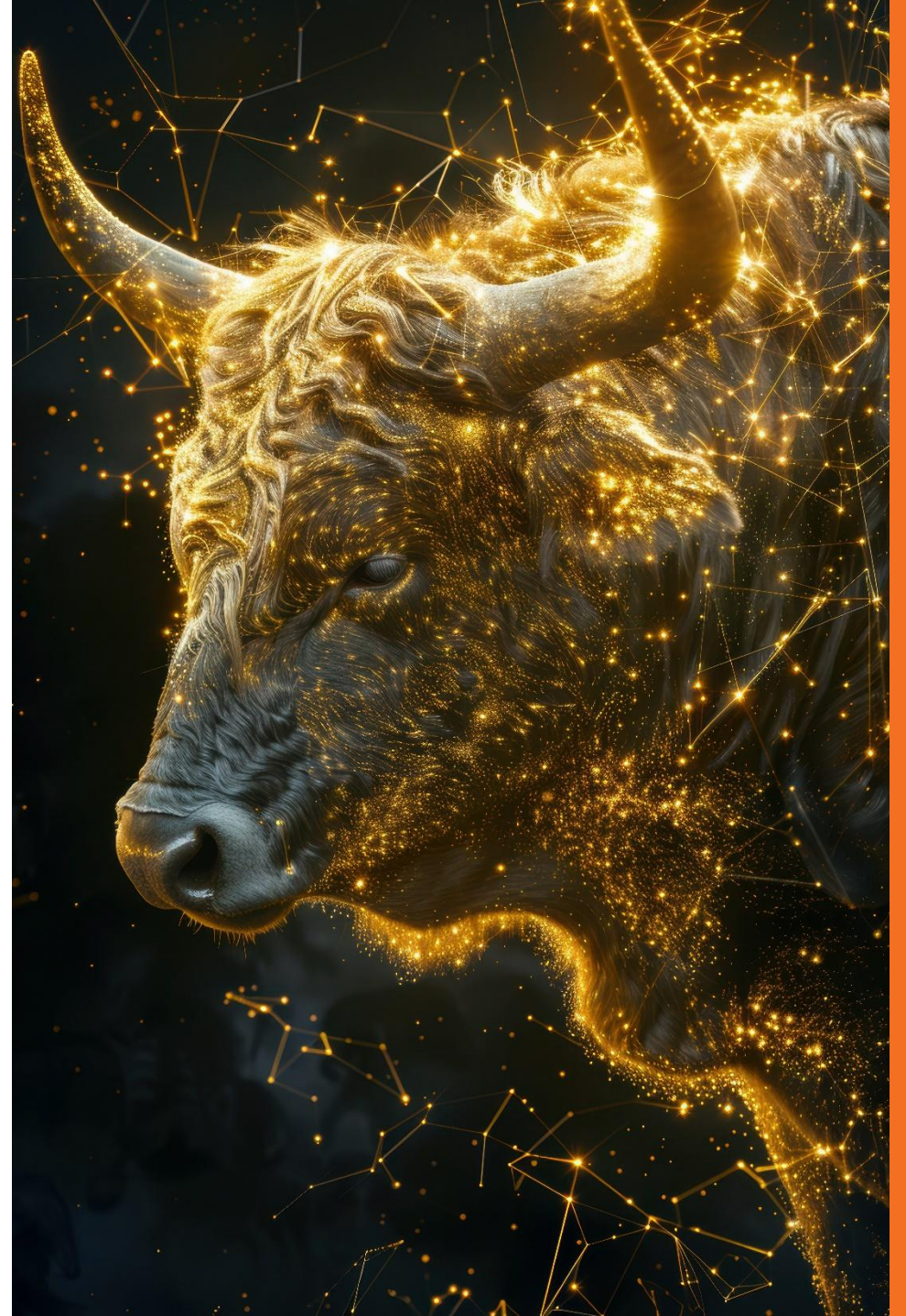
Идею и философию романа автор изложил в эпиграфе:

**«Ди пхи юй чхоу — Земля
рождена в час Быка (иначе
— Демона, два часа ночи)»**



Бык у Ефремова

Бык у Ефремова символизирует маскулинное насилие, быков побеждают его герои: критская девушка в повести «На краю Ойкумены», Дар Ветер в «Туманности Андромеды»



«Бык» —

это сильный и энергичный, но совершенно безжалостный к чужим страданиям и переживаниям человек, думающий только об удовлетворении своих потребностей.

Страдания, раздоры и несчастья в далёком прошлом человечества всегда усугублялись именно такими людьми, провозглашавшими себя в разных обличьях единственно знающими истину, считавшими себя вправе подавлять все несогласные с ними мнения, искоренять иные образы мышления и жизни.

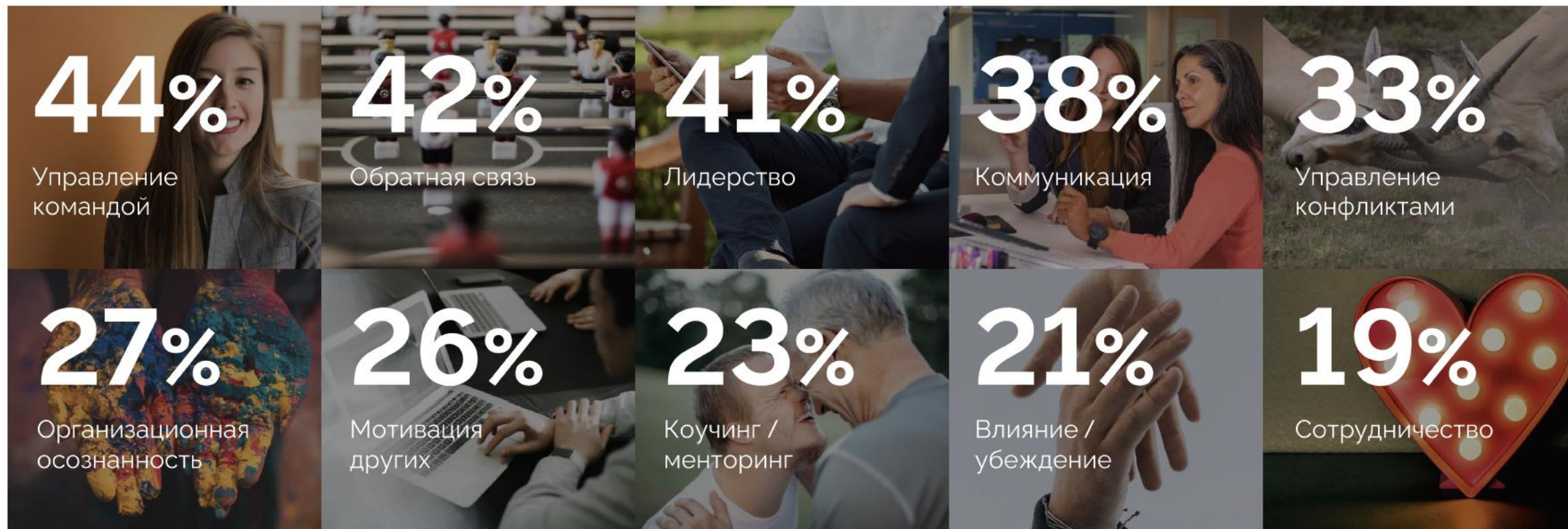
С тех пор человечество избегало малейшего признака абсолютности во мнениях, желаниях и вкусах и стало более всего опасаться «быков». Это они, «быки», не думая о нерушимых законах экономики, о будущем, жили только настоящим моментом

«Туманность Андромеды», И.А. Ефремов



Актуальные «Soft skills» для обучения руководителей в 2025 году (топ-10)

Выберите типы «мягкие навыки», которые будут приоритетными для обучения руководителей вашей компании в 2025 году. Компании >1000 чел.



Комментарий эксперта

«Впервые за 5 лет исследований на первое место в «мягких навыках» руководителей вышло управление командой, а не лидерство.

Во-первых, мода на разные стили лидерства постепенно уходит и на смену роли лидера, который ведет за собой, могут прийти более сложные роли — например, продюсера или управленца-инженера.

Во-вторых, масштаб и сложность задач сейчас таковы, что один человек, каким бы уникальным он ни был, не может с ними справиться. Новым субъектом развития и опорой организации становится команда.»



**Денис
Конанчук**

Директор Департамента
корпоративного обучения
Школы управления СКОЛКОВО

По следам АТD-2025

Презентация коллег из Тренинг-Бутика



Yes / No

Лидеры должны научиться говорить «Да».

Члены команды должны научиться говорить «Нет».



Push Pull

**Лидеры не должны
отказаться от push.
Но они точно должны
больше развивать
и выращивать (вытягивать)
людей**



Selfish Selfless

Если нет психологически безопасной среды, мозг будет защищать нас (и действовать эгоистично) – это нормально. Если есть психологическая безопасность – мозг может позволить себе думать про «мы» больше, чем про «я».

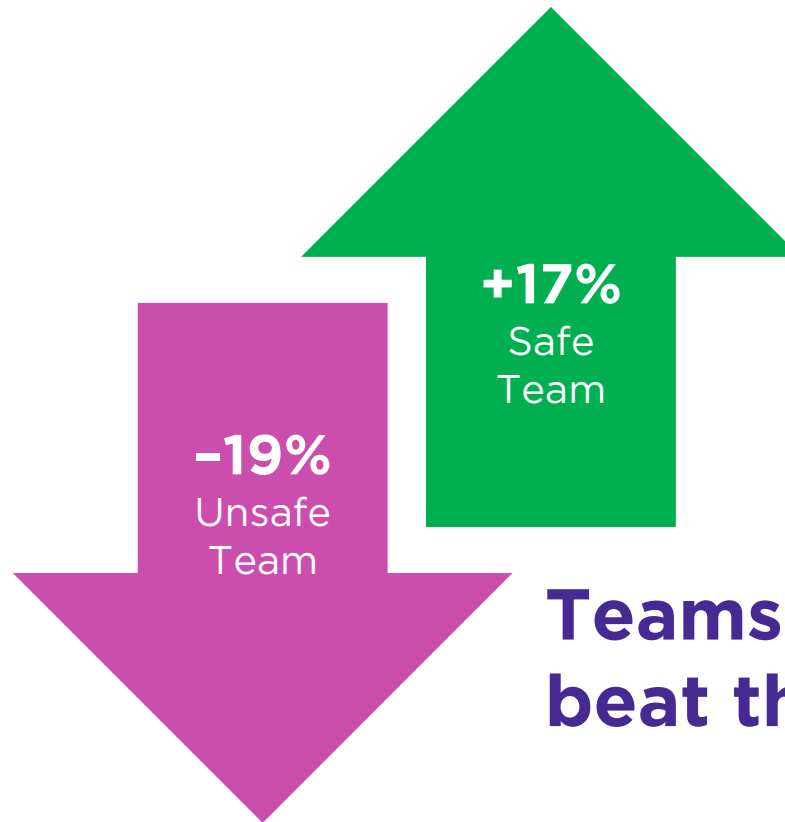


Не-доверие

Команды, которые чувствуют себя безопасно, превышают свои планы по продажам.

Недоверие — это самая дорогая статья в вашем отчёте о доходах.

Нельзя создать культуру без доверия — оно создаёт ценность, помогает быстрее адаптироваться и снижает риски.



Teams that feel safe beat their sales targets

Не-доверие

58 процентов сотрудников доверяют случайному человеку больше, чем собственному боссу

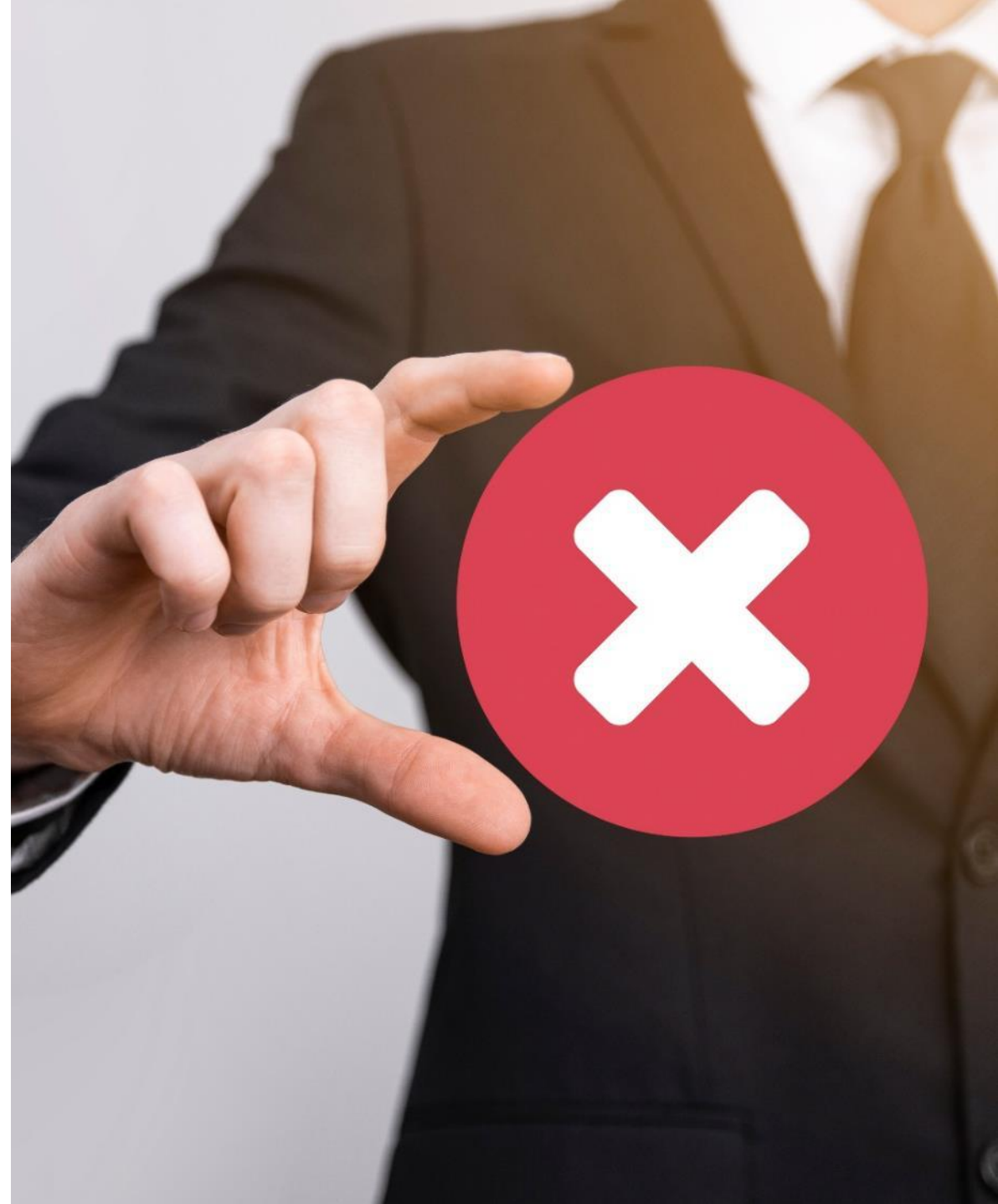
61 процент сотрудников отмечают, что недоверие снижает их продуктивность

Недоверие возникает, так как

нет психологической безопасности

Не-доверие и без-ошибочность: команды с высоким уровнем психологической безопасности допускают по статистике больше ошибок... потому что они эти ошибки заявляют... и, как следствие, избегают их повторения

Не «доверяется» именно человеку



Индикаторы психологической безопасности

- Когда что-то идёт не так, мы работаем как команда, чтобы найти системную причину
- В команде важнее достигнутый эффект, а не просто количество проделанной работы или использованных ресурсов
- Все члены этой команды чувствуют, что могут поднимать проблемы и обсуждать сложные вопросы
- В этой команде я понимаю, что от меня ожидается
- Если я совершаю ошибку в этой команде, это никогда не используется против меня
- Никто в этой команде не будет сознательно действовать так, чтобы подорвать мои усилия
- Члены этой команды никогда не отвергают других за их отличия, и никто не остаётся в стороне
- В этой команде я чувствую себя в безопасности и могу рисковать
- Мне легко просить помощи у других членов этой команды
- Работая с членами этой команды, я использую свои уникальные навыки и таланты

Как строить доверие

Один на один (1:1)

- Делегировать
- Благодарить и признавать заслуги
- **Stay interview (интервью тех, кто остаётся)**
- «Хочешь, я предложу тебе другой взгляд?»
- Момент vs. Паттерн
- **85/100**
- Peer review 5x5

Мы (we)

- Общая цель
- Нормализация незнания
- Равное эфирное время на встречах
- Целенаправленные, групповые «точки контакта»
- «Win Bank»
- Нормализация неудачи
- Установить «ключевые часы» (core hours)
- «Как бы мы смогли?» и «не задумывались ли мы?»
- Контакт первичнее контента

Я (Me)

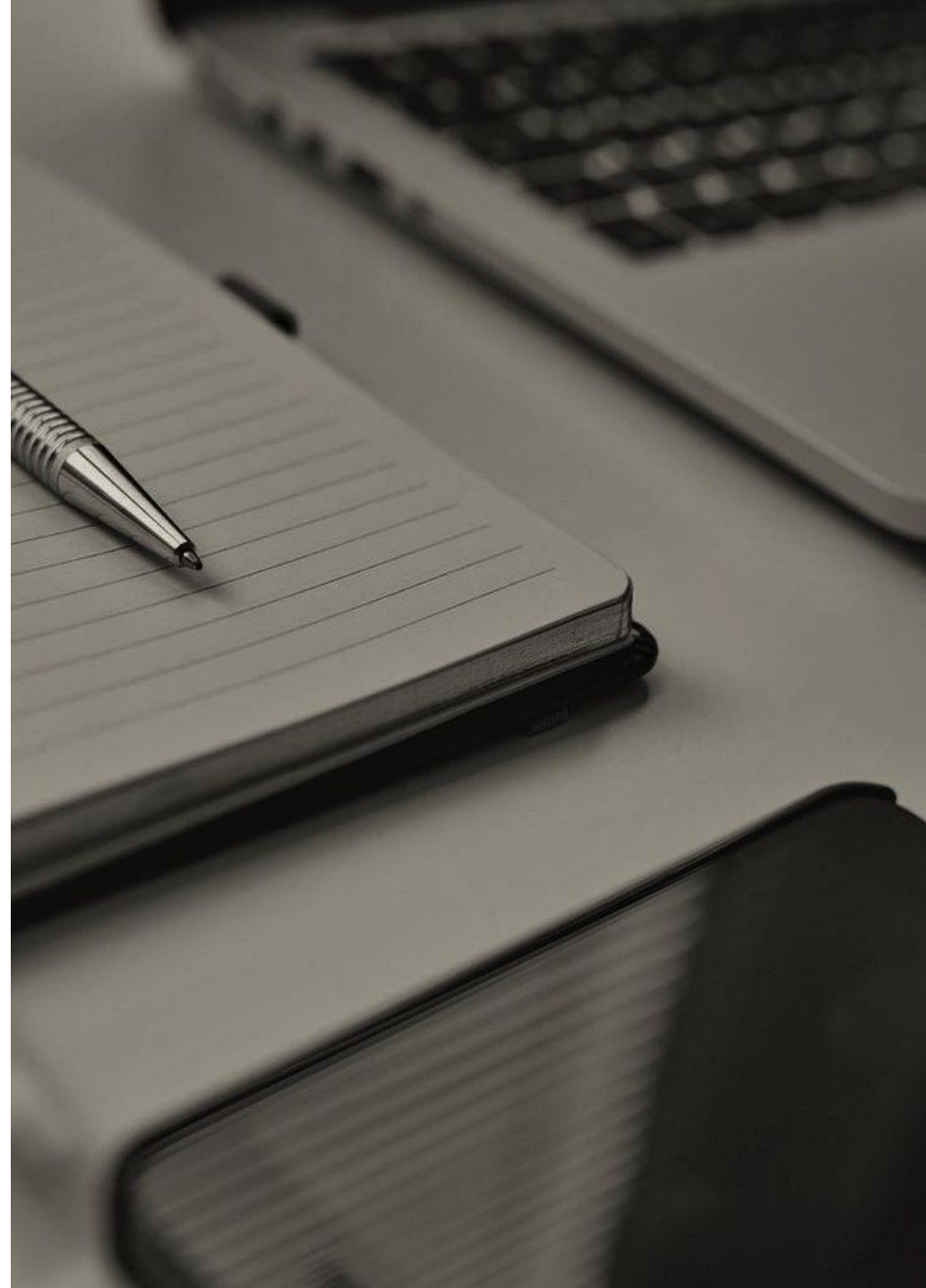
- Быть надёжным и последовательным
- Строить доверительные отношения
- (Пере)договариваться о дедлайнах
- «Не могли бы вы сказать мне, чего мне не хватает?»
- Запрашивать обратную связь
- Развивать активное слушание
- Взаимоотношения как банковский счёт
- Приверженность личному (commitment to personal)
- Мышление роста и эмоциональный интеллект
- Регулярно встречаться один на один

Запрос

Запрос

Реализовать программу развития доверия
в NNN, включающую в том числе:

- комплексное диагностическое исследование —
*далее на слайдах представлены результаты по данному
этапу*



Модели и индикаторы

Диагностика командного и орг. доверия для ФНКЦ

Комбинация индикаторов 5 современных научных моделей/ концепций организационного и командного доверия с их адаптацией к российскому организационному контексту
(на основе пожеланий ФНКЦ)

1. Mayer–Davis–Schoorman (1995)

- Компетентность
- Доброжелательность
- Честность

Оцениваем, считают ли сотрудники руководство компетентным, уверены ли, что оно действует в их интересах, и видят ли последовательность слов и дел

2. Colquitt–Scott–LePine (2007)

- Склонность к доверию

Измеряем общий «фон» готовности людей доверять другим в организации, что помогает интерпретировать результаты

3. Hurley (2012)

- Факторы решения доверять

Проверяем, чувствуют ли сотрудники, что правила игры понятны, риск оправдан, а у них есть достаточное влияние на ситуацию

4. Coutifaris–Grant (2022)

- Открытость лидеров

Выясняем, насколько руководители делятся с командой обратной связью, признают собственные ошибки и сами запрашивают мнение

5. Robbins & Judge (2013)

- Компетентность
- Доброжелательность
- Честность
- Склонность к доверию
- Последовательность
- Открытость

Оцениваем, насколько руководители и организация в целом действуют предсказуемо, прозрачно, по единым стандартам

Сетевой анализ взаимодействия и доверия

Какие задачи решает диагностика?

- Помогает визуализировать реальные связи и потоки информации между сотрудниками и подразделениями
- Выявляет узкие места и разрывы в коммуникации, которые замедляют процессы и повышают риск ошибок
- Определяет ключевых посредников и изолированные группы, влияющие на качество взаимодействия

Как устроена методика?

Участникам онлайн-опроса предлагается выбрать из списка сотрудников от 1 до 10 коллег, к которым они обращаются за советом, обсуждают ошибки или делятся идеями; на основе ответов строится сеть взаимосвязей (10–12 минут на ответы)

Вопросы, присутствующие в опросе, на основе ответов которых строятся сети:

1. К кому из коллег вы чаще всего обращаетесь за советом или консультацией по рабочим вопросам?
2. С кем из коллег вы могли бы безопасно обсудить собственную ошибку или проблему в работе?
3. Кому из коллег вы доверяете больше всего при обсуждении важных вопросов, влияющих на вашу работу?

Как использовать результаты в мед. учреждениях?

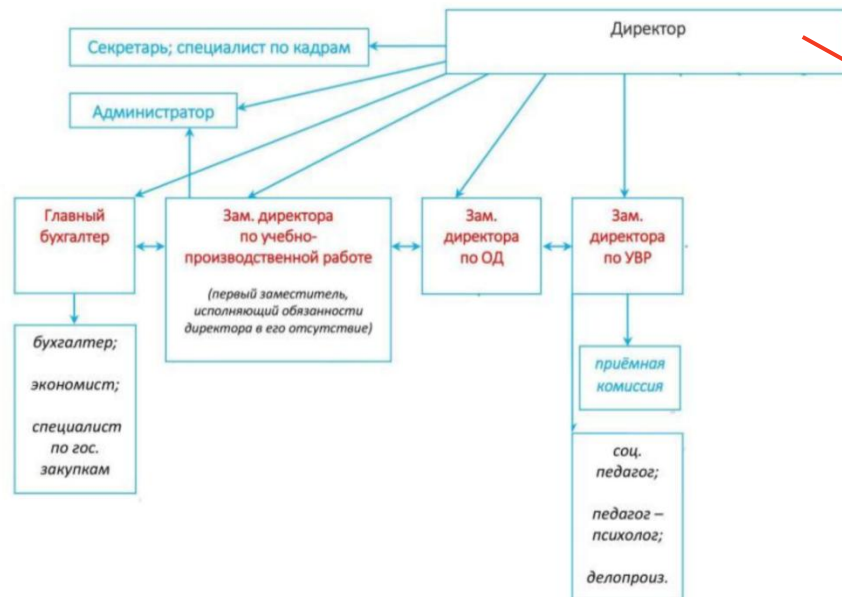
- Оптимизировать маршруты передачи информации (например, при экстренных случаях или смене протоколов)
- Усиливать связи между критическими узлами сети
- Планировать обучение и коммуникационные инициативы для групп с низкой вовлечённостью



Сетевой анализ (SNA – Social Network Analysis) — анализ коммуникационных связей

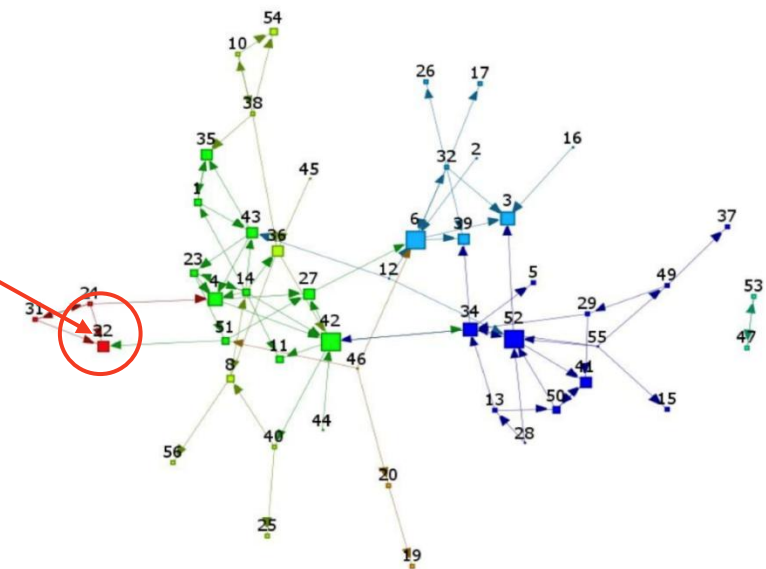
Отношения между сотрудниками неосвязаемы.
Ни одна, даже самая точная, организационная структура, не расскажет о них всё. Сделав отношения видимыми, мы сможем ими управлять

Традиционный подход (фрагмент оргструктуры)



Любая организация существует только в формате сети — это постоянное взаимодействие сотрудников, они учатся друг у друга, делятся информацией, используют ресурсы, работают над проектами

Сетевой подход (пример одного из клиентских исследований компании Тренинг-Бутик)



Вопрос 1: «К кому из коллег вы чаще всего обращаетесь за советом или консультацией по рабочим вопросам?»

Размер кружка:
Большой кружок - кто является авторитетом, признанным экспертом, к кому чаще всего обращаются другие коллеги

Цвет кружка:

- Средний медицинский персонал
- Врачи
- Администраторы
- Прочий персонал
- Старшие медицинские сестры
- Заведующие отделениями
- Руководители подразделений

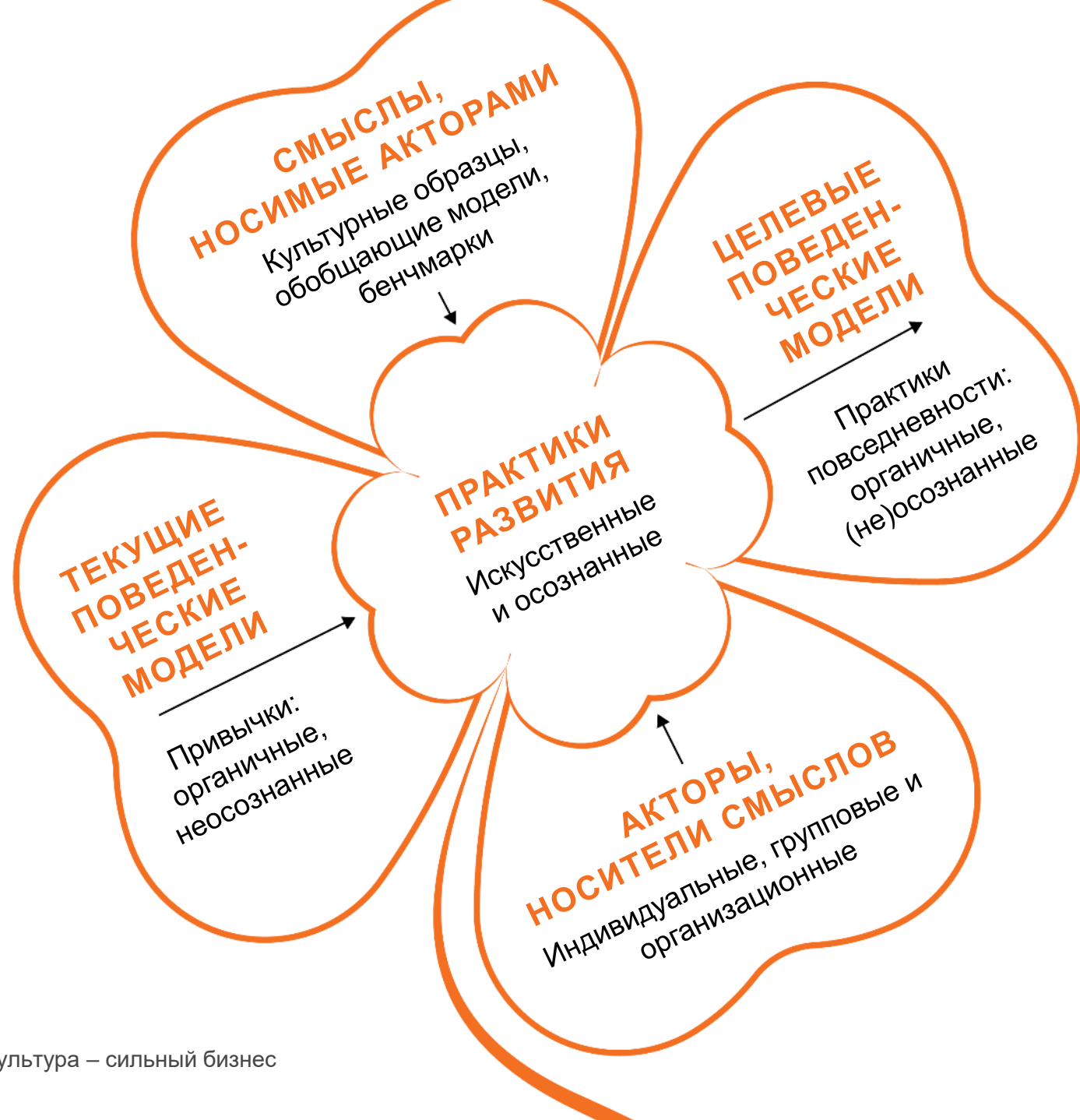
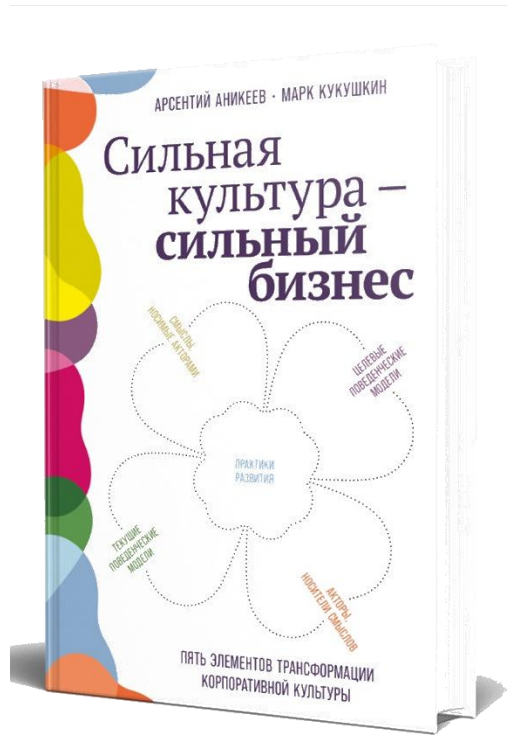


Развитие команд: тренды и контексты (2025-2026)

- Тихих гаваней» нет. Углубление кризисных тенденций в экономике
- Важность корпоративной культуры как фактора привлечения и удержания сотрудников. «Человекоцентричная культура»
- Осознанная уникальность. Живые компании и команды
- «Замороженная середина» и ее размораживание («управленческая смелость»)
- Развитие сообществ в компании
- Племена и команды
- Интерес к «русскому культурному коду». И вообще тема культурного кода ...
- Тема энегии и ее «подкачивания»
- Тема «военной травмы»
- Дозированная инклюзивность
- Как не перейти от успешного успеха к осозанной осознанности?

Как развивать корпоративную культуру?

Модель «Клевер»



Инструменты

стратегические и командные сессии (поиск идентичности, связка прошлое-настоящее-будущее, вызовы и бенчмарки), Костровые сессии, сессия «Пять тотемов», коучинг первых лиц, работа с культурными ориентирами

качественные и количественные исследования, включенное наблюдение, командные сессии

СМЫСЛЫ,
НОСИМЫЕ АКТОРАМИ

ЦЕЛЕВЫЕ
ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ

ТЕКУЩИЕ
ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ

АКТОРЫ,
НОСИТЕЛИ СМЫСЛОВ

ПРАКТИКИ
РАЗВИТИЯ

стратегические сессии, детализация моделей поведения; анализ динамики развития (исследования), аудит системы мотивации, тюнинг пространства

практики-тренажеры, тренинги, чек-листы, мастерские, моделирующие игры

анализ социального взаимодействия, мастерские агентов изменений, вирусные изменений, персональный коучинг, развитие корпоративных сообществ



Практика-тренажер

Что прекратить
делать?

1

А с какой целью
это делаем сегодня?

2

Что будет
тренажером?

5

Культурный
аналог тренажера:

5

Что начать
делать?

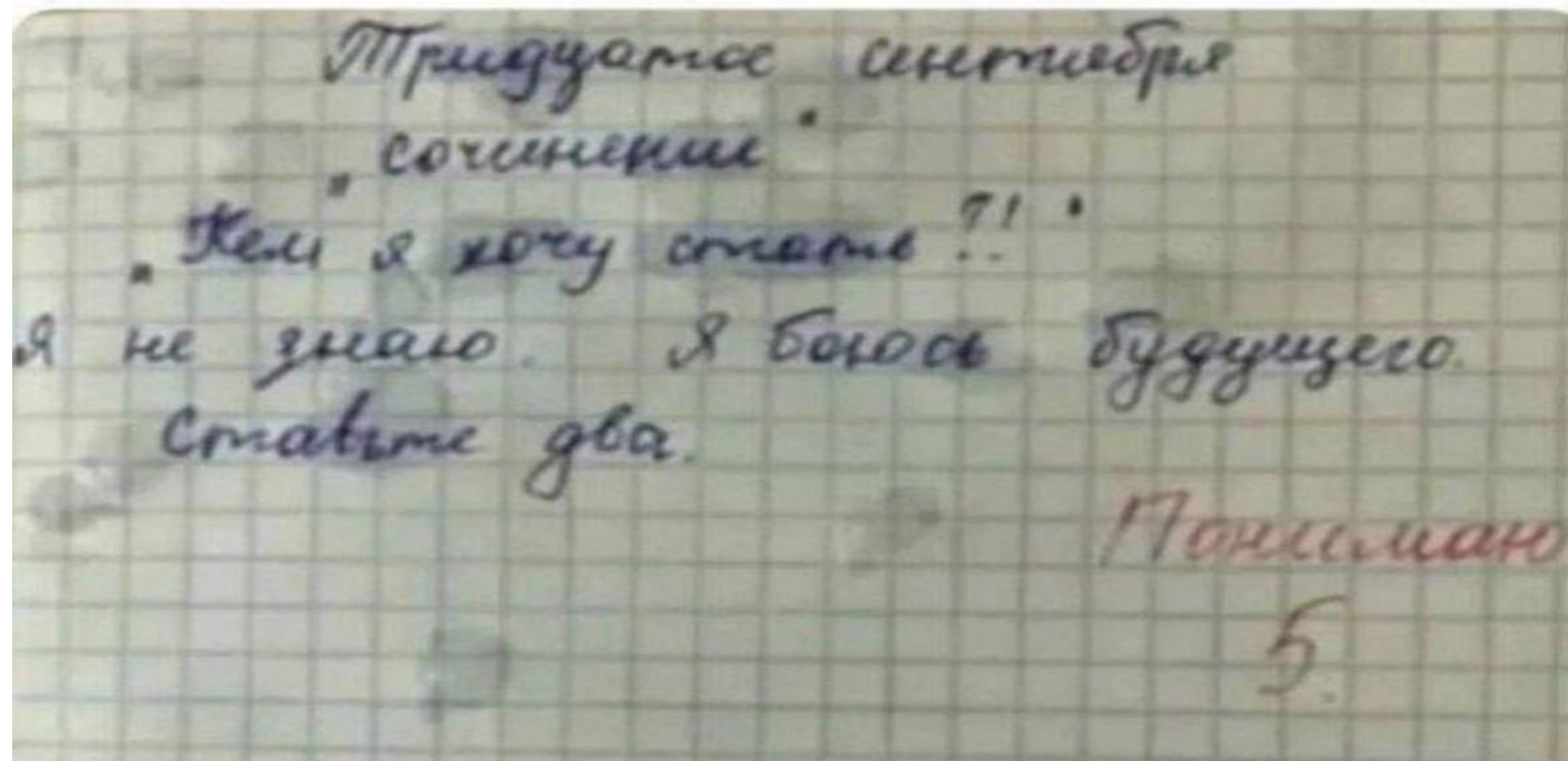
3

А с какой новой
(измененной) целью
связана необходимость
новой практики?

4



ТОТ СЛУЧАЙ, КОГДА СЛЕЗЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ И УЧЕНИКА СМЕШАЛИСЬ





Психолог Жора

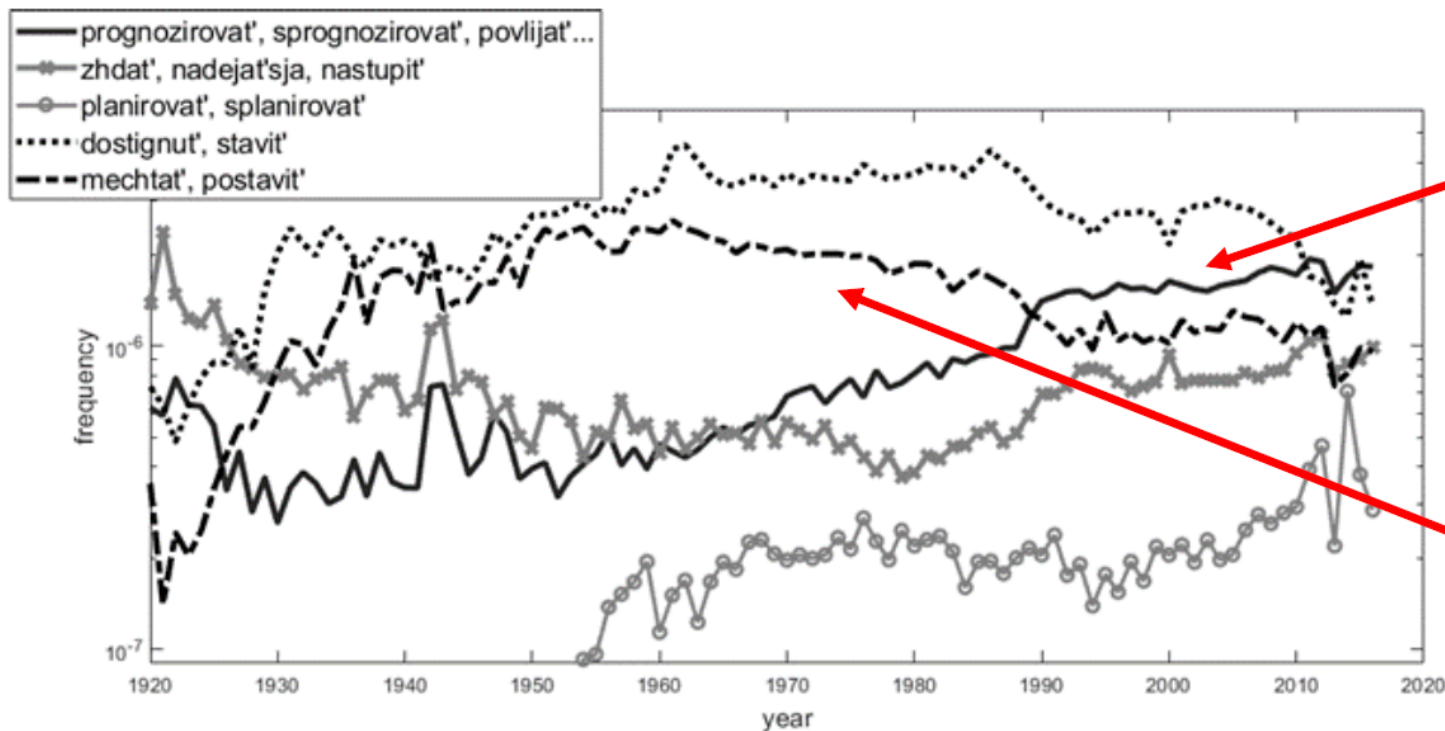
t.me/psihzh



Как получить 20 миллионов
всего за 5 лет:

1. Не пользуйся потребительскими кредитами и рассрочками
2. Не покупай кофе навынос, а сэкономленные деньги инвестируй
3. Унаследуй бабушкину трешку в самом центре города
4. Постоянно пробуй разное, ищи себя, будь в моменте

Снижение частоты употребления глаголов с семантикой мечты после 1960-х гг.



С 1960-х гг. растёт частота употребления глаголов с семантикой прогнозирования и ожидания

Частота использования глаголов с семантикой мечты и достижений – снижается.

Тренды частот употребления глаголов с семантикой долгосрочной ориентации в 1920 – 2019 гг. (на основе русского подкорпуса Google Books Ngram)

Из чего складывается наша долгосрочная ориентация?

- Постановка **долгосрочных целей и планирование** долгосрочного будущего.
- **Убеждение в возможности влиять** на отдаленное будущее и **прогнозировать** его, убеждение в том, что затраченные **усилия будут вознаграждены**.
- **Удовольствие от размышлений о будущем, интерес** к долгосрочным прогнозам и **оптимизм** в отношении долгосрочного будущего.
- **Ценность традиций, долгосрочных отношений и преемственности**, устойчивых к времени достижений и следа в истории, ценность непрерывного саморазвития.

Долгосрочная ориентация и доверие

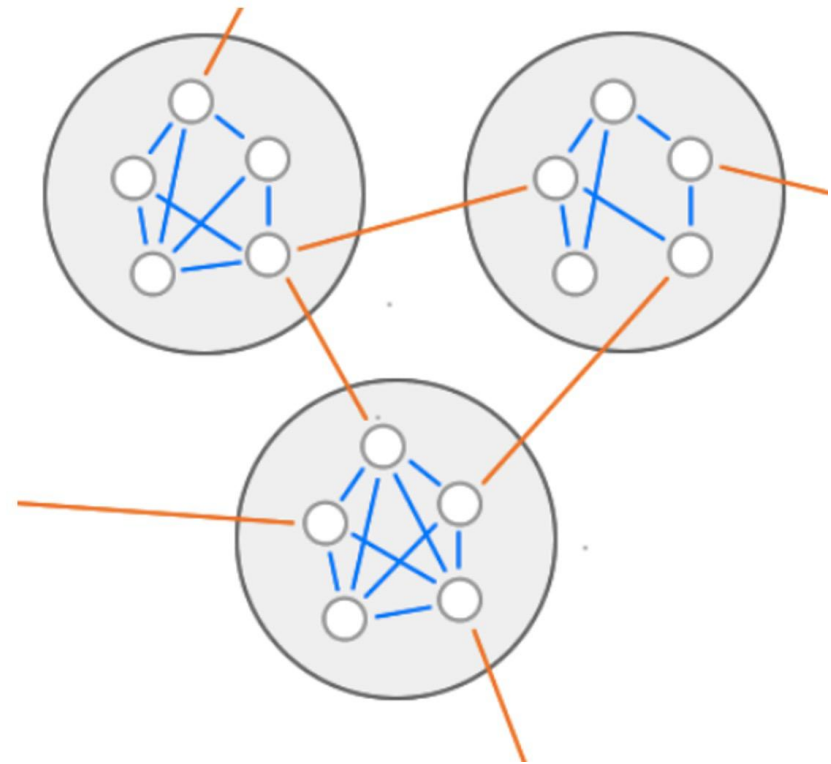
Межличностное доверие усиливает готовность к отложенному вознаграждению даже при отсутствии материальной заинтересованности (Michaelson et al., 2013)

В многократных сделках **преимущество получает стратегия сотрудничества**, а в повторяющихся играх с неопределенным числом раундов люди чаще доверяют партнерам (Axelrod, 1984; Engle-Warnick, Slonim, 2004; Cochard et al, 2004)

Долгосрочная ориентация способствует развитию доверия людей друг другу в стране (Zheng et al., 2023)

Способность думать о будущем и сеть наших контактов

- Чем больше **разветвленность слабых связей**, тем выше ориентация на будущее.
- Чем с более **широкими социальными категориями** мы себя **отождествляем** («люди моей религии», «россияне», «европейцы», «человечество»), тем дальше в будущее мы смотрим.
- Чем выше **доверие к людям из других социальных групп**, тем позитивнее оценка долгосрочного будущего.





**ВКЛЮЧЕНИЕ СЕБЯ В «ТКАНЬ»
ИСТОРИЙ И ЗАМЫСЛОВ
ДРУГИХ ЛЮДЕЙ И
СОЦИАЛЬНЫХ ГРУПП
РАСШИРЯЕТ НАШУ
ВРЕМЕННУЮ ПЕРСПЕКТИВУ!**

(Burt, 2017; Нестик, 2020)

Как стать хорошими предками для будущих поколений?



Роман Кржжарик



НА 100 ЛЕТ ВПЕРЕД

Искусство долгосрочного мышления,
или Как человечество
разучилось думать о будущем



«Зефирное» мышление

зациклено на сиюминутных желаниях и вознаграждениях



«Жёлудевое» мышление

позволяет нам предвидеть далекое будущее и работать над достижением долгосрочных целей

**Взаимодействие между этими типами мышления
— важная часть того, что делает нас людьми.**

Как зефирное мышление управляет поведением человека

Первое представление о том, как функционирует зефирное мышление, было получено в новаторском исследовании 1954 г.

Ученые имплантировали электроды в гипоталамус крыс и подключали их к рычагу, с помощью которого крысы могли самостоятельно получать электрическую стимуляцию мозга.

В результате наслаждение буквально порабощало крыс, заставляя их жать на рычаг почти непрерывно — до 2000 раз в час — и забывать о таких жизненно важных вещах, как еда, вода и инстинкт размножения.

Это исследование, воспроизведенное неоднократно, позволило предположить, что существуют определенные области мозга, связанные с аддиктивными желаниями, и что химическое вещество дофамин играет ключевую роль в процессе передачи нервных импульсов в них. Нравится нам это или нет, но около 80 млн лет назад у людей с крысами были общие предки, поэтому не стоит удивляться тому, что более поздние исследования выявили аналогичные зоны и в человеческом мозге.

Желудевое мышление стало предметом изучения нового направления в науке — перспективной психологии, которая утверждает, что людей делает людьми именно способность мыслить долгосрочно и «исследовать» будущее.



Психолог Мартин Селигман так и называет нас — **Homo prospectus (человек перспективный)** и утверждает, что мы являемся видом, который «ориентируется на воображаемые альтернативы будущего».

Мы планируем отпуск на следующий год, проектируем сады, которые будут выглядеть, как задумано, лишь через 10 лет, копим деньги на высшее образование детям, а кое-кто даже составляет саундтрек для собственных похорон.

Все это — результат желудевого мышления. Именно способность видеть перспективу позволяет нам выживать и процветать.



Yacek Yerka

Сообщества как инструмент развития социального воображения

- наша способность **связать события своей жизни с культурно-историческим контекстом**, с индивидуальными и совместными действиями других людей — коллег, партнеров, клиентов;
- **сценарное, "возможностное" мышление** — генерирование не одного, а нескольких вариантов возможного коллективного прошлого и будущего.

Какие сценарии развития корпоративных сообществ в ближайшие 5-10 лет Вы считаете вероятными?

(можно выбрать несколько вариантов)

1. Ключевой вектор развития компаний — создание сообщества сообществ
2. Слияние корпоративных и клиентских сообществ внутри бизнес-экосистем
3. Корпоративное сообщество как инструмент жизненных стратегий
4. Корпоративные сообщества, обучающие собственный ИИ
5. Появление корпоративных сообществ, управляемых ИИ
6. Замещение функций корпоративных сообществ персональными ИИ-помощниками
7. Корпоративные сообщества как инструмент тотального контроля
8. Корпоративные сообщества как оазис искренности
9. Цифровое неравенство приводит к разобщению корпоративных сообществ
10. Появление бизнес-моделей, основанных на развитии сообществ цифровых двойников сотрудников и клиентов
11. Ни один из перечисленных

Какие сценарии развития корпоративных сообществ в ближайшие 5-10 лет Вы считаете вероятными?

(варианты-победители)

1. **Ключевой вектор развития компаний — создание сообщества сообществ**
2. Слияние корпоративных и клиентских сообществ внутри бизнес-экосистем
3. **Корпоративное сообщество как инструмент жизненных стратегий**
4. Корпоративные сообщества, обучающие собственный ИИ
5. Появление корпоративных сообществ, управляемых ИИ
6. Замещение функций корпоративных сообществ персональными ИИ-помощниками
7. Корпоративные сообщества как инструмент тотального контроля
8. **Корпоративные сообщества как оазис искренности**
9. Цифровое неравенство приводит к разобщению корпоративных сообществ
10. Появление бизнес-моделей, основанных на развитии сообществ цифровых двойников сотрудников и клиентов
11. Ни один из перечисленных

Стадии принятия изменений по Дж. Брюссе



РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СБЕРА И АСТ

ТРЕНД



РЕКОМЕНДАЦИЯ

«Когнитивный долг»

Злоупотребление ИИ ведёт к снижению мозговой активности, уменьшению чувства ответственности и потере мотивации, особенно у опытных сотрудников.

«Когнитивный долг»

Злоупотребление ИИ ведёт к снижению мозговой активности, уменьшению чувства ответственности и потере мотивации, особенно у опытных сотрудников.



Для заказчиков обучения:

Сформулируйте принцип: «ИИ — эксперт-ассистент, а не автопилот»

Создавайте обучающие проекты и рабочие задачи, где ИИ используется для анализа и генерации идей, но **ключевые решения, синтез и финальный результат — это интеллектуальная работа сотрудника**

Для провайдеров обучения:

Спроектируйте обучение как «когнитивный спортзал»

Стройте программы вокруг реальных кейсов, где **использование ИИ целенаправленно ограничено на определенных этапах** (например, только для поиска информации или «мозгового штурма»). Создавайте ситуации, требующие личного анализа и принятия решений.

Ошибки и эксперименты — основа роста

Great minds do not think alike —
«великие умы мыслят по-разному».
Ошибки воспринимаются как часть
эксперимента, а не повод для
наказания

Ошибки и эксперименты — основа роста

Great minds do not think alike —
«великие умы мыслят по-разному». Ошибки воспринимаются как часть эксперимента, а не повод для наказания



Культура открытых экспериментов

Эффективные команды будущего строятся на свободе высказываний, умении спорить и готовности ошибаться без страха

Создавайте среду, где можно ошибаться.

Ошибка — не поражение, а способ двигаться вперёд. Лидер должен поддерживать исследовательскую смелость команды

Мы помним не знания, а эмоции

Люди не вспоминают формулы и факты — они помнят учителей, одноклассников, ситуации, запахи и чувства. Память кодирует не содержание, а *аффективный контекст* — эмоциональную реакцию на опыт.

Мы помним не знания, а эмоции

Люди не вспоминают формулы и факты — они помнят учителей, одноклассников, ситуации, запахи и чувства. Память кодирует не содержание, а *аффективный контекст* — эмоциональную реакцию на опыт



Эмоции становятся центральным элементом обучения

Вся наука о памяти подтверждает: эмоции — главный механизм осмысления. Истории, вызовы, юмор, риск и вовлечённость должны быть встроены в любую образовательную практику

Значимость и смысл — основа запоминания

Люди запоминают только то, что для них важно. Если человек не понимает, зачем ему информация, она исчезает. Поэтому любое обучение должно быть связано с реальной работой и личными потребностями

Значимость и смысл — основа запоминания

Люди запоминают только то, что для них важно. Если человек не понимает, зачем ему информация, она исчезает. Поэтому любое обучение должно быть связано с реальной работой и личными потребностями



Обучение становится персонализированным и ситуативным

Люди притягивают информацию, когда она им действительно нужна — как при поломке стиральной машины. Поэтому будущее за *обучением по запросу* и микроресурсами, встроенными в поток работы

В цифровую эпоху эстетика — это конкурентное преимущество бизнеса

Поскольку мы живём в среде, где цифровые интерфейсы стали неотъемлемой частью жизни, их эстетика и дизайн напрямую влияют на пользовательский опыт, лояльность и бизнес-метрики (конверсия, рост).

**Дизайн — это инструмент
заботы о пользователе и
этики**

В цифровую эпоху эстетика — это конкурентное преимущество бизнеса

Поскольку мы живём в среде, где цифровые интерфейсы стали неотъемлемой частью жизни, их эстетика и дизайн напрямую влияют на пользовательский опыт, лояльность и бизнес-метрики (конверсия, рост).

Дизайн — это инструмент заботы о пользователе и этики



Для развития эстетического интеллекта:
Начните с рефлексии. Спросите себя: «Что мне нравится и почему? Что не нравится и почему?».

Для управленцев в бизнесе:
Учитесь интерпретировать и оценивать дизайн и эстетику, даже если не умеете их создавать. Воспринимайте это не как субъективное мнение дизайнеров, а как инструмент для создания ценности и конкурентного преимущества

Для дизайнеров в организациях:
Говорите с бизнесом и продуктом на их языке. Будьте адвокатами клиентского опыта

Для знакомства с современным искусством:
Примите, что его нельзя просто «выучить» — в него нужно «погрузиться». Это процесс, требующий времени и готовности исследовать контексты и истории

Что из этого имеет для Вас смысл?



kukmark@yandex.ru