18+

Рудик Багдасарян

Личная охрана, границы профессии

Как принимать решения, когда нет готового ответа

Рудик Багдасарян

Личная охрана, границы профессии. Как принимать решения, когда нет готового ответа

https://litres.ru/74927298
ISBN 9785007168786

Аннотация

Вы умеете стрелять. Вы можете пройти через толпу и не потерять клиента.

Но без системы это не защита, а набор отдельных реакций.

Книга для тех, кто учит других и отвечает за результат.

Кто хочет получить рабочий инструмент.

Здесь есть границы профессии, отработка навыков, четкие критерии и разбор ошибок без поиска виноватых.

Для кого: инструкторы и руководители охраны, а также те, кто заказывает охрану и хочет понимать, где заканчиваются полномочия исполнителя.

Содержание

Введение. Как читать эту книгу 5
Конец ознакомительного фрагмента. 49

Личная охрана, границы профессии Как принимать решения, когда нет готового ответа

Рудик Багдасарян

© Рудик Багдасарян, 2026

ISBN 978-5-0071-6878-6
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero
Телохранитель. От бойца к команде. Книга 2

Введение. Как читать эту книгу

Это вторая книга серии. Первая описывает, как построить систему охраны под клиента. Эта — как её тренировать, проверять и корректировать. Читать её нужно подряд: каждая глава опирается на предыдущие. Сценарий главы 22 не стоит проводить без проработки глав 9 и 13.

Каждая глава построена одинаково. «Зачем эта глава» — мост от предыдущей и смысл. Дальше теория: короткие блоки, без лекций. Дальше кейс — учебный, обезличенный, с разбором. Дальше «Что делать с этой главой» — три вопроса самопроверки. Дальше упражнение для инструктора с критерием готовности: если хотя бы один элемент отсутствует, упражнение не выполнено. В конце — «Если вы работаете один»: способ пройти главу без группы.

Кейсы в книге учебные: имена, локации и детали изменены. Это принципиально — книга не разбирает реальные дела и не описывает никого, кого можно узнать.

Книга не заменяет юриста и не заменяет подготовку. Конкретные нормы зависят от вашей юрисдикции — правовая рамка задана в главе 2 и повторена там, где она критична. Чего в книге нет: экстренного вождения, ухода от преследо-

вания, работы со спецсредствами. Это отдельные подготовки, и в главе 14 границы обозначены.

Формулы, которые повторяются по книге, намеренно одни и те же: план без триггера — не план, сигнал без факта — тревога, разбор без мер — жалоба. Повтор — не небрежность, а конструкция: система запоминается через повторение.

Приложения — рабочие формы: чек-лист брифинга, карточка риска, карточка инцидента и разбора, карточка передачи информации внешней службе, карточка фиксации эпизода сталкинга, форма отказа от незаконной задачи. Их можно распечатать и использовать с первого дня.

План книги

Часть I. Основы. Главы 1—4: роль и границы, правовые границы, командир и роли, этика и личные границы.

Часть II. Подготовка. Главы 5—9: карта угроз, работа с информацией, наблюдение и контрнаблюдение, окружение клиента и сталкинг, уровни защиты.

Часть III. Среда. Главы 10—13: advance, брифинг и передача смены, внешние службы, позиционирование и контроль

пространства.

Часть IV. Действия. Главы 14—17: транспорт, пешее сопровождение, связь и сигналы, стресс и устойчивость.

Часть V. Инцидент, конфликт и защита объекта. Главы 18—20: разбор и коррекция системы, конфликт и задержание, служебные собаки.

Часть VI. Методика инструктора. Главы 21—23: как строить тренировку, двадцать сценариев, чек-листы и аттестация.

Приложения. Рабочие формы и шаблоны.

Глава 1. Кто такой телохранитель сегодня: границы профессии

Зачем эта глава

Прежде чем говорить о рисках, решениях и ответственности, нужно разобраться с тем, кто вы такой. Не в смысле «какой вы профессионал», а в смысле: что именно вы делаете, за что отвечаете и где заканчиваются ваши полномочия.

Без этого разговора любая тактика бесполезна. Команда,

которая не понимает своих границ, рано или поздно выходит за них. Не потому, что команда плохая, а потому, что границы не были определены заранее.

Эта глава — про границы. И про то, почему телохранитель сегодня — не боец, не человек с оружием и не тот, кто готов на всё.

Главный тезис: сила — не первый инструмент

Начнём с главного. Телохранитель — не боец. Он специалист по управлению рисками.

Боец работает с угрозой, когда она уже возникла. Телохранитель работает с риском до того, как угроза стала реальностью. Он оценивает не только угрозу, но и клиента, маршрут, окружение. А также закон, договор и последствия. Боец думает, как нейтрализовать угрозу. Телохранитель думает, как убрать клиента из зоны риска, не создав новых.

Но главное отличие не в этом. Главное отличие — в отношении к силе.

Если человек видит в применении силы первый инструмент, а не крайнюю меру, — это повод насторожиться. Не потому, что он плохой. А потому, что он ещё не понял, где

работает. Сила — не признак профессионализма. Это крайняя мера. Она допустима только в рамках закона и когда безопасный выход невозможен.

Профессионал сначала ищет выход без силы. Дилетант сначала ищет применение силы. Разница видна с первого разговора.

Четыре роли, которые путают

В профессиональной среде постоянно смешивают четыре разные роли. Иногда намеренно, чаще по непониманию. Смешение ролей — первый источник неопределённости: границы размыты, а ответственность не определена.

Охранник объекта отвечает за стационарный пост: контролирует доступ, фиксирует события и действует по правилам объекта. С клиентом он не двигается, решений о маршруте не принимает и работает по инструкции объекта.

Водитель отвечает за транспорт, дорогу и безопасность движения. Он оценивает дорожную обстановку, погодные условия, состояние автомобиля и поведение других участников движения, а о рисках сообщает команде. Но решение о маршруте он не принимает вместо руководителя. Проблема начинается не тогда, когда водитель знает дорогу лучше, а

когда он начинает решать вместо руководителя.

Переговорщик отвечает за коммуникацию с внешними сторонами: охраной объекта, полицией, медиками, конфликтной стороной. Его задача — передавать факты, снижать напряжение и фиксировать договорённости, не подменяя полномочия государственных органов. Силу он не применяет.

Телохранитель отвечает за безопасность клиента в движении и в среде. Он управляет рисками и участвует в принятии решений о смене маршрута, выводе из зоны и передаче сигналов. Водителя, переговорщика и охрану объекта он не подменяет.

Проблема начинается там, где один человек пытается быть всеми четырьмя. Или там, где клиент считает, что нанял «всё в одном». Или там, где руководитель не развёл зоны ответственности до выхода.

Если роли не разведены, система не работает. Даже если все сотрудники опытные.

Телохранитель — не личный водитель и не личный помощник

Это отдельная граница, которую путают чаще всего. Телохранитель не обязан выполнять бытовые поручения, носить вещи, решать личные конфликты или быть человеком на подхвате. Его задача — безопасность клиента в пределах согласованных полномочий. Если клиент ждёт от вас другого, это нужно обсудить до подписания договора.

Где заканчиваются полномочия

Полномочия телохранителя ограничены законом, договором, его компетенцией и зоной ответственности других. Это не абстрактные понятия, а конкретные границы. И они не равнозначны. Закон сильнее договора. Договор сильнее привычки. А компетенция ограничивает действия даже там, где закон и договор формально это позволяют.

Закон. Вы не можете делать то, что запрещено законом. Даже если клиент просит. Даже если договор это предусматривает. Даже если все так делают. Договор не делает законным то, что запрещено законом.

Договор. Договор определяет задачи, полномочия и границы ответственности. Но он не расширяет закон. Если задача выходит за рамки договора, закона или вашей компетенции, вы не действуете молча. Вы фиксируете ситуацию, сообщаете руководителю и принимаете решение об отказе

или изменении задачи.

Компетенция. Вы не действуете вне своей подготовки. Если задача требует навыка, которого у вас нет, вы об этом говорите. Не потому, что вы плохой специалист, а потому, что выход за пределы компетенции создаёт риск для клиента и команды.

Зона ответственности других. Вы не подменяете полицию, медиков, юриста или охрану объекта. Но до их прибытия вы можете действовать в пределах своей подготовки, полномочий и безопасности обстановки. Полиция действует в пределах своих полномочий. Медики оказывают помощь. Юрист оценивает правовые риски. Охрана объекта контролирует доступ. Телохранитель управляет рисками клиента в пределах своей роли.

Граница проходит не там, где вам удобно, и не там, где хочет клиент. Граница проходит по закону, договору, компетенции и зонам ответственности.

Если вы не можете назвать границы своих полномочий, вы работаете без опоры. Это не делает вас плохим специалистом. Но делает вас уязвимым. А специалист без ясных границ создаёт риски. В первую очередь — для команды.

Почему границы размываются

Размывание границ — не злой умысел. Это постепенный процесс. И у него есть три типичные причины.

Первая. Клиент давит. «Ты же профессионал, разберись». «Мне нужно быстро, без этих ваших процедур». «Я плачу — ты делаешь». Клиент не всегда понимает, что его просьба выходит за рамки закона. Или понимает, но хочет, чтобы это сделал кто-то другой. Ваша задача — не соглашаться автоматически. Сначала оцените: законно ли требование, входит ли оно в договор, есть ли у вас компетенция. И что будет, если вы откажетесь.

Вторая. Команда не развела роли. Двое считают себя главными. Один считает, что может быть и водителем, и телохранителем. Третий решает, что может немного выйти за рамки, потому что так быстрее. Если роли не разведены до выхода, они размываются в процессе.

Третья. Опыт без рефлексии. «Я двадцать лет так работаю». Опыт не заменяет анализ. Если вы не можете объяснить, почему действуете именно так, вы не управляете риском. Вы повторяете привычное действие. А привычка без понимания — это лотерея.

Что телохранитель не обещает клиенту

Вот короткий список. Его стоит обсудить до подписания договора и повторить перед каждым сложным выходом.

Я не могу обещать, что ничего не произойдёт: безопасность не гарантируется, её можно только повышать.

Я могу снизить риск, но не устранить его полностью. Остаточный риск остаётся всегда, и это не недостаток системы, а её свойство.

Я не буду выполнять незаконные требования, даже если вы настаиваете и даже если это будет стоить мне контракта.

Я не буду подменять полицию, медиков или юриста: я действую в пределах своей роли и своей подготовки.

Я не буду действовать вне своей компетенции. Если задача требует навыка, которого у меня нет, я об этом скажу.

Я не буду скрывать риски, чтобы сохранить контракт. Если я вижу проблему, я о ней сообщаю, даже если это неприятно.

Это не отказ от работы, а профессиональная честность.

Клиент, который не готов принимать границы, — повод пересмотреть условия сотрудничества. Не обязательно отказываться сразу же, но продолжать без ясных границ опасно.

Кейс. Когда все правы, но результат плохой

Учебный обезличенный пример. Имена, локации и детали изменены.

В команде должен быть простой протокол: никто не начинает действие, пока не подтверждена готовность ключевых позиций.

Клиент — публичный человек. Выходит из офиса. Команда: лидер, ближний, фланг, водитель. Машина у входа.

Клиент торопится. Говорит: «Быстро, без ваших проверок». Ближний открывает дверь, клиент садится. Фланг не успел занять позицию: он ещё в десяти метрах. Водитель трогается по команде лидера.

Через час — разбор.

— Кто принял решение начать посадку без фланга? — спрашивает инструктор.

— Я, — говорит лидер.

— Почему?

— Клиент торопился. Я решил, что задержка создаст больше риска.

— А кто отвечает за контроль подходов?

— Фланг.

— Тогда почему ты начал посадку, не убедившись, что он на позиции?

— Я хотел быстрее.

— Быстрее — не всегда безопаснее. Ты не решил за него. Ты нарушил протокол и создал окно, в котором никто не контролировал подходы. Если бы в этот момент возникла угроза, у команды не было бы контроля над подходами. Не потому что фланг плохой. А потому что ты начал действие, не дождавшись его готовности.

Клиент не виноват: он торопился. Лидер не виноват: он хотел как лучше. Фланг не виноват: он не успел. Плохо не действие одного человека, а то, что протокол был нарушен

в моменте.

Правило простое. Если клиент торопится, это не повод ломать систему. Это повод объяснить, почему систему нельзя ломать. Если вы не можете объяснить, почему система важна, вы не управляете риском. Вы подстраиваетесь под давление момента.

Что значит управлять рисками, а не охранять

«Охранять» — слово без границ. Оно может означать что угодно. От «стоять рядом» до «сделать всё, чтобы клиент не пострадал». Такая формулировка опасна. Потому что она не даёт ответа на вопросы: что именно я делаю и где я останавливаюсь.

Управлять рисками — это конкретно. Это значит: оценить, что может пойти не так; определить, что вы можете сделать в рамках закона и договора; назначить ответственного за каждое действие; зафиксировать, что осталось после ваших действий; остановиться там, где начинается чужая зона.

Разница в том, что «охранять» не задаёт границ и ответственности, а «управлять рисками» задаёт их.

Например: перед выходом вы проверяете маршрут, по-

году, состояние транспорта, контакты, точки отхода и план связи. Вы не обещаете клиенту, что ничего не произойдёт. Вы объясняете, какие риски остаются и как вы будете на них реагировать.

Если вы управляете рисками, вы можете сказать клиенту: вот что я сделаю. Вот что я не сделаю. Вот что останется после того, как я сделаю всё возможное. Это профессиональный разговор.

Если вы просто «охраняете», вы не можете сказать ничего конкретного. Только: «я сделаю всё возможное». «Сделаю всё возможное» — не ответ, если за этой фразой не стоят конкретные действия, ограничения и точки остановки. Обещание без границ рано или поздно приводит к их нарушению.

Первый вопрос, который нужно задать себе

Перед каждым выходом, разговором с клиентом и решением задайте себе один вопрос.

Где моя граница?

Не «что я могу сделать», а «где я останавливаюсь». Не «как защитить клиента», а «что я не буду делать даже за

деньги».

Если ответ есть, вы работаете. Если ответа нет, вы действуете без опоры. Импровизация неизбежна, но она не должна заменять подготовку. Хороший специалист импровизирует в рамках понятных границ, а не вместо них. В профессии, где ошибка может стоить здоровья, свободы, репутации или доверия, импровизация без подготовки — не смелость, а риск.

Что делать с этой главой

Проверьте себя по трём пунктам.

Первый. Можете ли вы назвать разницу между охранником объекта, водителем, переговорщиком и телохранителем? Не в общих словах, а конкретно: кто что делает, кто кому подчиняется, где заканчивается зона каждого.

Второй. Можете ли вы назвать четыре границы своих полномочий: закон, договор, компетенцию и зону ответственности других? Не абстрактно, а с примером из своей работы.

Третий. Можете ли вы назвать ситуацию, в которой клиент давил на вас, требуя выйти за рамки? Что вы сделали? Если не можете, либо такой ситуации не было, либо вы не

заметили, как вышли за границу.

Если хотя бы на один вопрос ответа нет, вернитесь к главе. Это не тест на память. Это проверка на понимание. Без понимания границ всё остальное в книге превращается в набор бесполезных алгоритмов.

Упражнение для инструктора. Разбор ролей

Дайте группе вводную: клиент выходит из офиса, в команде три сотрудника, каждому выдана карточка роли. В сценарии два спорных момента: один сотрудник считает, что он командует, второй ждёт команды, третий начинает действовать сам. Задача группы — разобрать, кто за что отвечал, где проходила граница, что пошло не так.

Наблюдатель фиксирует, кто назвал свою зону, кто назвал ограничение, кто назвал командира.

После — разбор: где роли размылись, кто вышел за зону, что нужно было сделать вместо этого.

Критерий готовности: каждый участник называет свою зону, своё ограничение и одного командира. Если хотя бы один не может, упражнение не выполнено.

Если вы работаете один: выпишите свою роль, ограничение и командира. Затем проверьте себя — можете ли вы назвать четыре границы своих полномочий без подсказок.

Глава 2. Правовые границы: закон, договор, обстановка, отказ от задачи

Зачем эта глава

В главе 1 вы разобрались, кто вы и где заканчиваются ваши полномочия. Теперь нужно понять, чем эти полномочия ограничены на практике. Закон, договор и обстановка — три фактора, которые определяют границы ваших действий. Но они не равнозначны: закон ограничивает сильнее договора, а обстановка влияет на выбор способа действия и на оценку его допустимости. И четвёртый фактор — право отказаться от задачи, которая выходит за эти рамки.

Без этой главы вы будете знать, что границы есть, но не будете знать, где именно они проходят. А граница, которую вы не видите, — это не защита. Это источник риска.

Оговорка

Это учебная рамка. Конкретные нормы зависят от вашей юрисдикции. Книга не заменяет консультацию юриста. Пе-

ред работой в новом регионе или при спорной ситуации получите профессиональную правовую оценку.

Закон сильнее договора

Начнём с главного. Договор не делает законным то, что запрещено законом. Это не теория. Это основа вашей безопасности.

Клиент может требовать. Договор может предусматривать. Но если действие запрещено законом, вы его не совершаете — независимо от требований клиента или условий договора. Не потому, что вы негибкий, а потому, что последствия могут лечь и на вас, и на клиента.

Типичная ошибка — думать, что договор расширяет ваши полномочия за пределы закона. Не расширяет. Договор определяет задачи и зоны ответственности. Но он не отменяет закон. Если в договоре написано, что вы обеспечиваете безопасность клиента «любыми средствами», это не разрешение действовать вне закона. Это формулировка, которая создаёт риск для вас и для клиента.

Что делать, если договор содержит незаконное требование. Не подписывать. Не исполнять. Зафиксировать. Сообщить руководителю. При необходимости обратиться за юри-

дической помощью.

Семь вопросов перед выездом в новый регион

Перед работой в новом регионе или стране ответьте на семь вопросов. Если хотя бы один неясен, операция не начинается.

Первый вопрос — что считается применением силы по местному закону: где граница между пресечением и насилием, что разрешено, а что запрещено.

Второй — кто имеет право задерживать и на каких основаниях, что вы можете сделать до прибытия полиции, а что нет.

Третий — какие документы и разрешения нужны сотрудникам, что будет, если документов нет, и какие ограничения на работу охраны действуют в этом регионе.

Четвёртый — какие ограничения действуют на видеонаблюдение, дроны и спецсредства: что можно использовать, что нельзя и что требует согласования.

Пятый — как взаимодействовать с полицией и что делать при конфликте: кто главный на месте и как передавать ин-

формацию, чтобы не создать проблем.

Шестой — какие правила действуют в отношении медицинской помощи и первой помощи: что вы можете делать, а что только медики.

Седьмой — каковы правила работы с персональными данными и конфиденциальной информацией: что можно собирать, как хранить и кому передавать.

Это не юридическая консультация, а минимальная проверка, без которой вы работаете вслепую. Если не можете ответить на эти вопросы, вы не готовы к выходу.

Сравнительная таблица: на что смотреть в разных юрисдикциях

Ниже — не юридическая консультация, а ориентир. Конкретные нормы проверяйте у юриста в каждой стране.

Сравнительная таблица: на что смотреть в разных юрисдикциях
Ниже — не юридическая консультация, а ориентир. Конкретные нормы проверяйте у юриста в каждой стране.

Тема: Применение силы

РФ и ЕС: Необходимая оборона и крайняя необходимость, условия и пределы по закону; в ЕС пределы строже

Ближний Восток: Часто жёстче, зависит от местной практики

Азия: От строгих ограничений до широкого усмотрения

Тема: Задержание

РФ и ЕС: Полиция; частная охрана ограничена

Ближний Восток: Права охраны могут быть шире, ответственность выше

Азия: Часто требуется присутствие полиции

Тема: Документы и разрешения

РФ и ЕС: Строгое лицензирование

Ближний Восток: Требования к местным и иностранным сотрудникам различаются

Азия: Часто нужны местные партнёры

Тема: Видеонаблюдение и дроны

РФ и ЕС: Ограничения по персональным данным и съёмке; в ЕС строже

Ближний Восток: Могут быть строже

Азия: От полного запрета до свободного использования

Тема: Медицинская помощь

РФ и ЕС: Базовая первая помощь, чёткие границы
Ближний Восток: Зависит от местных норм
Азия: Зависит от местных норм

Тема: Персональные данные
РФ и ЕС: Свой режим в РФ, строгий в ЕС
Ближний Восток: Часто слабее, ответственность выше
Азия: Часто слабее, ответственность выше

Вывод простой: вопросы одни и те же, ответы разные. Поэтому перед выездом нужна проверка, а не предположение.

Договор: что защищает, а что создаёт риск

Договор — не формальность. Это инструмент, который защищает команду. Но только если он составлен правильно.

Что должно быть в договоре. Кто отвечает за правовые последствия применения силы. Кто оплачивает юридическую защиту сотрудников. Кто принимает решение о применении силы и задержании. Что делать, если клиент требует действий за пределами закона. Как фиксируется отказ клиента от рекомендаций.

Чего не должно быть в договоре. Формулировок, которые размывают ответственность. Обещаний абсолютной без-

опасности. Требований, которые выходят за рамки закона. Условий, которые делают вас исполнителем любой воли клиента.

Если договор защищает только клиента, а не команду, это плохой договор. Хороший договор защищает обе стороны. И даёт вам право отказаться от задачи, которая выходит за рамки закона или вашей компетенции.

Обстановка: когда закон и договор не дают ответа

Есть ситуации, где закон и договор молчат. Или дают общий ответ, который не помогает в конкретной обстановке. Здесь начинается зона вашей ответственности.

Что значит обстановка. Это совокупность факторов, которые вы оцениваете в моменте: угроза, количество людей, окружающая среда, ваши силы, законные ограничения. Обстановка не отменяет закон. Но она влияет на выбор способа действия и на оценку его допустимости.

Пример. Закон допускает необходимую оборону при определённых условиях. Договор предусматривает защиту клиента. Но обстановка такова, что применение силы создаст больше риска, чем предотвратит. Ваше решение — не применять силу. Не потому что закон запрещает. А потому

что обстановка делает применение силы несоразмерным.

Решение в условиях неопределённости — это не отказ от подготовки. Это способность действовать в рамках понятных границ, даже когда нет готового ответа. Это оценка трёх факторов: закон, договор, обстановка. И выбор действия, которое не нарушает ни один из них.

Отказ от задачи: право, которое защищает вас

Отказ от задачи — не слабость. Это профессиональный инструмент, который защищает и клиента, и команду, и вас. И иногда — единственный способ сохранить и клиента, и команду, и себя.

Когда нужно отказываться. Когда задача требует нарушения закона. Когда задача выходит за рамки договора. Когда задача требует компетенции, которой у вас нет. Когда клиент требует скрыть информацию, которая влияет на безопасность. Когда вы понимаете, что не можете обеспечить заявленный уровень защиты.

Как отказываться. Не в эмоциях. Не в конфликте. Спокойно, с обоснованием, с альтернативой.

Формула отказа. Я не могу выполнить это требование, по-

тому что оно выходит за рамки закона, договора или моей компетенции. Вот что я могу сделать вместо этого. Вот какие риски остаются, если мы не сделаем ничего. Если вы настаиваете, я прошу зафиксировать отказ в письменной форме.

Это не отказ от клиента. Это отказ от действия, которое создаёт риск для всех. Клиент, который не готов принимать границы, — повод пересмотреть условия сотрудничества.

Скрипт «нет»

Клиент требует незаконного. Вы не спорите. Вы не читаете лекцию. Вы даёте ответ по формуле.

Я не могу это сделать. Это выходит за пределы правовых оснований. Вот альтернатива в рамках закона. Вариант первый. Вариант второй. Если вы настаиваете, я прошу зафиксировать отказ в письменной форме.

Этот скрипт работает во многих ситуациях, но не заменяет оценку конкретного случая. Он не оставляет клиента без ответа. Он показывает, что вы профессионал, а не человек, который отказывается из принципа. И он защищает вас, если ситуация станет спорной.

Что делать, если клиент требует незаконного

Не спорьте и не читайте лекцию. Дайте ответ по формуле, предложите альтернативу и зафиксируйте отказ. Сообщите руководителю. При необходимости выйдите из проекта.

Кейс. Когда договор есть, а закона нет

Учебный обезличенный пример. Имена, локации и детали изменены.

Клиент — предприниматель. В конфликте с партнёром. Требует, чтобы охрана обеспечила ему доступ в офис партнёра, который тот заблокировал.

Договор предусматривает обеспечение безопасности клиента. Но не предусматривает силовое проникновение в чужое помещение.

Лидер говорит: мы не можем обеспечить доступ. Это не наша зона. Это вопрос суда или полиции.

Клиент настаивает: я плачу, вы делаете.

Лидер отвечает по формуле: мы не можем это сделать. Это выходит за рамки закона и договора. Вот что мы можем: обеспечить вашу безопасность при встрече с партнёром на

нейтральной территории. Или при сопровождении в суд. Если вы настаиваете на силовом варианте, мы вынуждены отказаться от задачи и зафиксировать отказ.

Клиент злится. Угрожает расторжением. Лидер не спорит. Не оправдывается. Фиксирует.

Через неделю клиент расторгает договор. Лидер не удивляется. Не оправдывается. Не пытается вернуть контракт любой ценой. Он фиксирует факт расторжения и передаёт информацию руководителю.

Разбор.

— Мы потеряли контракт, — говорит инструктор. — Это цена отказа. Кто-то скажет, что нужно было согласиться. Но давайте разберёмся.

— Если бы мы согласились, что было бы?

— Мы бы нарушили закон. Создали бы риск для клиента и для команды. И рано или поздно это вскрылось бы.

— А если бы клиент не подал жалобу?

— Даже если бы не подал, мы бы работали с клиентом,

который знает, что мы готовы на всё. Это не защита. Это источник новых рисков.

— То есть отказ иногда стоит контракта?

— Да. И это нужно принять. Отказ защищает вас, команду и клиента от того, что могло закончиться хуже. Потеря контракта — это цена, которую иногда платят за то, чтобы остаться в профессии.

Главное здесь — если вы соглашаетесь на незаконное требование, вы не защищаете клиента. Вы создаёте риск и для него, и для себя. Но отказ тоже имеет цену. И эту цену нужно уметь принять.

Что делать с этой главой

Проверьте себя по трём пунктам.

Первый. Можете ли вы назвать семь вопросов, которые нужно проверить перед выездом в новый регион?

Второй. Можете ли вы назвать, что должно быть в договоре, чтобы он защищал команду, а не только клиента?

Третий. Можете ли вы сказать «нет» клиенту, который

требует незаконного, не потеряв контракт? А если потеряете — готовы ли вы к этому?

Упражнение для инструктора. Скрипт отказа

Разделите группу на пары. Один играет клиента, который требует незаконного. Другой — сотрудника охраны, который отказывает по формуле. Задача сотрудника: не спорить, не читать лекцию, предложить альтернативу и зафиксировать отказ. Задача клиента: давить, угрожать расторжением, искать слабое место. После упражнения — разбор: где сотрудник сорвался в спор, где не предложил альтернативу, где не зафиксировал отказ. Результат — отработанный скрипт, который работает под давлением.

Критерий готовности: сотрудник отказывает по формуле, предлагает альтернативу, фиксирует отказ и не соглашается на незаконное требование, даже под угрозой расторжения.

Если вы работаете один: возьмите реальный договор или типовой контракт и проверьте его по трём вопросам из главы: кто отвечает за правовые последствия, кто оплачивает юридическую защиту, что делать, если клиент требует незаконного.

Глава 3. Роли в команде: исполнитель, координа-

тор, руководитель, внешний консультант

Зачем эта глава

В главе 1 вы разобрались с четырьмя ролями в профессии: охранник объекта, водитель, переговорщик, телохранитель. В главе 2 — с правовыми границами. Теперь нужно разобраться с ролями внутри команды. Потому что даже правильные роли могут работать неправильно, если не распределены зоны ответственности.

Эта глава — про то, кто принимает решение, кто исполняет, кто координирует и кто консультирует. И почему смешение этих ролей — самый частый источник проблем в команде.

Четыре роли в команде

Исполнитель делает свою часть: контролирует сектор, сопровождает, реагирует по команде и докладывает лидеру. Маршрут без команды он не меняет, позицию без сигнала не покидает. Импровизирует только в рамках понятных границ.

Координатор управляет операцией по плану и принимает решения в рамках своих полномочий и обстановки. Он подаёт сигналы, не идёт впереди клиента и не заменяет испол-

нителя. Его задача — не делать всё самому, а управлять теми, кто делает.

Руководитель строит систему: определяет роли, маршруты, план Б и связь, утверждает планы. В моменте он не подменяет координатора, если это не требуется обстановкой. Его задача — система, а не импровизация вместо неё.

Внешний консультант — приглашённый специалист: юрист, медик, технический эксперт, кинолог. Он даёт рекомендации, не принимает решений за команду и не управляет операцией, если это не согласовано заранее. Его зона — экспертиза, а не командование.

Проблема начинается там, где роли смешиваются. Исполнитель начинает командовать. Координатор начинает делать всё сам. Руководитель подменяет координатора. Консультант начинает управлять операцией.

Почему оценка, решение и исполнение должны быть разделены

В инциденте нет времени на спор. Есть время на сигнал и действие. Но действие должно быть основано на решении. А решение — на оценке.

Если один человек оценивает, решает и исполняет, он может потерять объективность. Это не всегда происходит, но риск возрастает. Он не видит альтернатив. Он не замечает рисков. Он действует по привычке, а не по системе.

Если роли разделены, команда видит больше. Один оценивает. Другой решает. Третий исполняет. Четвёртый фиксирует. Это не бюрократия. Это способ не пропустить угрозу.

Один командует, остальные исполняют. Но командир не действует в одиночку: он собирает доклады и принимает решение на их основе.

Что происходит, когда один человек становится судьёй и палачом

Это не метафора. Это реальная проблема. Когда один человек и оценивает угрозу, и принимает решение, и исполняет наказание, он теряет границы.

В охране это выглядит так. Лидер замечает маркер угрозы. Сам решает, что это угроза. Сам применяет силу. Сам решает, что был прав. Никто не проверяет его оценку. Никто не фиксирует альтернативы. Никто не задаёт вопросы.

Результат — не управляемый инцидент, а импровизация, которая может закончиться уголовным делом.

Решение о применении силы принимает тот, кто уполномочен и способен оценить обстановку. Но это не обязательно координатор. Он даёт команду. Исполнитель действует в рамках своих полномочий и подготовки. Другой исполнитель фиксирует. Руководитель проверяет. Это не всегда быстро. Но это безопаснее, чем импровизация без границ.

Как выстроить роли в реальной группе

Минимальная структура зависит от задачи. В простом случае это координатор, ближний, фланг, тыловой и водитель. Если людей меньше, роли совмещаются, но координатор остаётся отдельной функцией. Иначе теряется управление.

Что нужно сделать до выхода: распределить роли, проговорить зоны ответственности, проверить понимание и назначить заместителя координатора на случай потери связи.

Что нужно сделать после выхода: разобрать, как работали роли. Кто выходил за зону. Кто дублировал команды. Кто молчал, когда нужно было доложить. И почему.

Что делать, если роли размыты

Остановить действие. Вернуться к протоколу. Перераспределить роли. Зафиксировать ошибку. Разобрать после инцидента.

Кейс. Когда все командовали, а клиента потеряли

Учебный обезличенный пример. Имена, локации и детали изменены.

Клиент выходит из офиса. Команда: лидер, ближний, фланг, тыловой. Машина у входа.

В момент посадки фланг замечает подозрительного человека. Подаёт сигнал. Лидер не видит сигнал. Ближний видит, но не понимает, что делать. Тыловой решает, что он тоже лидер, и начинает командовать. Фланг ждёт команды. Клиент садится в машину. Никто не контролирует подходы.

Через час — разбор.

— Кто командовал? — спрашивает инструктор.

— Я, — говорит лидер.

— А ты? — инструктор смотрит на тылового.

— Я тоже. Я видел, что лидер не реагирует.

— Двое командовали. Значит, никто не командовал. Фланг подал сигнал. Лидер не увидел. Ближний не понял. Тыловой начал командовать. Клиент сел в машину без контроля подходов.

— А что надо было?

— Один командует. Остальные исполняют. Фланг подаёт сигнал. Лидер видит сигнал. Лидер даёт команду. Ближний выполняет. Тыловой контролирует тыл. Водитель ждёт команды. Никто не импровизирует.

— А если лидер не видит сигнал?

— Тогда тыловой дублирует сигнал. Но не командует. Дублирует — значит, повторяет сигнал. А не даёт новую команду.

Главное здесь — если двое командуют, это не командование. Это шум. Лидер говорит. Остальные слушают. Если лидер не видит, дублируй сигнал. Не команду.

Что делать с этой главой

Проверьте себя по трём пунктам.

Первый. Можете ли вы назвать четыре роли в команде и их зоны ответственности?

Второй. Можете ли вы объяснить, почему оценка, решение и исполнение должны быть разделены?

Третий. Можете ли вы назвать ситуацию, где роли смешались, и что вы сделали?

Упражнение для инструктора. Двойное командование

Безопасность. Площадка согласована. Сигнал «стоп» — немедленно. Никаких реальных захватов и удержаний. Роли обозначенные, не физические.

Проведите сценарий на площадке. Команда из четырёх человек. Вводная: во время движения фланг замечает угрозу и подаёт сигнал. Лидер занят клиентом и не видит сигнала. Задача группы: не допустить двойного командования. Наблюдатель фиксирует, кто начал командовать, кто дублировал сигнал, кто ждал. После сценария — разбор: где роли размылись, кто вышел за зону, что нужно было сделать вме-

сто этого.

Критерий готовности: в сценарии звучит одна команда, остальные исполняют или дублируют сигнал, но не командуют.

Если вы работаете один: разберите одну реальную ситуацию, где роли были размыты. Запишите, кто за что отвечал, где прошла граница, что пошло не так. В разборе должен быть назван один командир — если его нет, роли всё ещё размыты.

Глава 4. Этика без нотаций: конфликт интересов, личные границы, отказ от незаконного

Зачем эта глава

Правовые границы — это минимум. Закон говорит, что можно и что нельзя. Но есть зона, где закон не даёт прямого ответа, а решение принимать надо. Это зона этики. Не морализаторства. Не лекций о добре и зле. А профессиональных границ, которые вы определяете до того, как они понадобятся.

Эта глава — про то, где ваши личные границы, как распознать конфликт интересов и что делать, когда клиент требует

того, что законом не запрещено, но вы делать не хотите.

Чем этика отличается от закона

Закон говорит, что нельзя. Этика говорит, что вы не будете делать даже если закон позволяет. Профессиональная граница — это не мораль. Это способ защитить клиента, команду и себя.

Этика в личной охране — не вопрос личной морали. Это вопрос профессиональных границ.

Клиент может требовать действий, которые формально законны, но выходят за рамки ваших профессиональных принципов. Например, использовать информацию о личной жизни клиента для давления на его партнёра. Или участвовать в схеме, которая не нарушает закон, но создаёт риск для третьих лиц. Или выполнять задачу, которая противоречит вашим профессиональным принципам.

Закон здесь не даёт прямого ответа. Но решение принимать надо. И это решение определяет, кем вы будете работать дальше. И с кем.

Конфликт интересов

Конфликт интересов — ситуация, в которой ваши личные интересы могут повлиять на объективность решений или действий. Это не всегда очевидно. Но это всегда риск.

Типичные примеры. Вы работаете на клиента, который конфликтует с вашим знакомым. Вы получаете информацию, которая может быть использована против клиента. Вы имеете личный интерес в исходе ситуации. Вы связаны с одной из сторон конфликта.

Что делать. Сообщить руководителю. Зафиксировать. Если конфликт серьёзный, отказаться от задачи. Не потому что вы плохой. А потому что конфликт интересов делает вас уязвимым. И создаёт риск для клиента.

Если вы не можете быть объективным, вы не принимаете решение самостоятельно. Вы передаёте задачу тому, кто может.

Личные границы

Личные границы — это то, что вы не делаете даже под давлением клиента или руководителя. Не потому что закон запрещает. А потому что вы так решили.

У каждого они свои. Один не готов применять силу к жен-

щине. Другой не готов участвовать в схемах с сокрытием информации. Третий не готов работать на клиента, который использует охрану для давления на близких.

Ваша задача — знать свои границы до того, как они понадобятся. И проговорить их до подписания договора. Не в момент, когда клиент требует. А заранее.

Если клиент требует того, что выходит за ваши личные границы, вы отказываетесь. По той же формуле, что и в главе 2. Я не могу это сделать. Вот альтернатива. Если вы настаиваете, я прошу зафиксировать отказ.

Это не отказ от работы. Это профессиональная честность. Клиент, который не готов принимать границы, — повод пересмотреть условия сотрудничества.

Отказ от незаконного

Механика отказа описана в главе 2: закон сильнее договора, отказ фиксируется, альтернатива предлагается. Здесь — другой слой: когда закон молчит, а решение принимать надо. Когда требование формально законно, но выходит за рамки вашей роли, ваших принципов или создаёт риск для третьих лиц.

В этой зоне нет готового скрипта. Есть три вопроса. Законно ли требование? Входит ли оно в мою роль? Создаёт ли оно риск, который я не могу принять? Если хотя бы один ответ «нет» — вы отказываетесь. По той же формуле, что и в главе 2, но с другим обоснованием: не «закон запрещает», а «это не моя зона».

Кейс. Когда закон не даёт прямого ответа, а решение принимать надо

Учебный обезличенный пример. Имена, локации и детали изменены.

Клиент — публичная фигура. В конфликте с бывшим партнёром. Требует, чтобы охрана собрала информацию о личной жизни партнёра. Не для суда. Для давления.

Закон не запрещает сбор информации, которая не является частной жизнью. Но здесь речь о личной жизни. И о давлении.

Лидер говорит: мы не можем это сделать. Это выходит за рамки нашей роли. Мы обеспечиваем безопасность. Не собираем компромат.

Клиент настаивает: это законно. Я плачу.

Лидер отвечает: это может быть законно. Но это не наша работа. И это создаёт риск для вас. Если информация всплывёт, вы рискуете потерять больше, чем получите. Вот что мы можем: обеспечить вашу безопасность при встрече с партнёром. Или при сопровождении в суд.

Клиент злится. Но через неделю возвращается. Без требования компромата. Потому что понимает: компромат — это не безопасность. Это заложник, который остаётся у клиента. И рано или поздно его предъявят.

Главное здесь — если вы соглашаетесь на то, что выходит за ваши границы, вы не защищаете клиента. Вы создаёте ему риск. И себе.

Что делать с этой главой

Проверьте себя по трём пунктам.

Первый. Можете ли вы назвать три ситуации, где возникает конфликт интересов, и что вы делаете в каждой?

Второй. Можете ли вы назвать три своих личных границы — то, что вы не делаете даже под давлением клиента или руководителя?

Третий. Можете ли вы отказаться от незаконного требования клиента, объяснить почему и предложить альтернативу?

Упражнение для инструктора. Конфликт интересов

Дайте группе три ситуации: сотрудник работает на клиента, который конфликтует с его знакомым; сотрудник получает информацию, которая может быть использована против клиента; сотрудник связан с одной из сторон конфликта. Задача группы — по каждой ситуации ответить: есть ли конфликт интересов, что делать, кому доложить, нужно ли отказаться от задачи.

Наблюдатель фиксирует, где группа увидела конфликт, где нет, и что предложила.

После — разбор: где конфликт был очевиден, где скрыт, что нужно было сделать вместо этого.

Критерий готовности: группа называет конфликт интересов в каждой ситуации, где он есть, и предлагает действие: доложить, зафиксировать, передать задачу или отказаться.

Если вы работаете один: выпишите три своих личных границы — то, что вы не делаете даже под давлением клиента

или руководителя. Проверьте, можете ли вы отказаться по формуле из главы.

Глава 5. Типология угроз: физические, информационные, репутационные, внутренние

Зачем эта глава

В главе 4 вы разобрались с этическими границами. Теперь нужно понять, от чего именно вы защищаете клиента. Угроза — не только физическое нападение. Угроза — это любое событие или действие, которое может причинить вред клиенту, его близким, его бизнесу или репутации.

Если вы видите только физическую угрозу, вы работаете вслепую. Самая опасная угроза не всегда приходит спереди. Она может прийти сбоку. Через информацию. Через репутацию. Через людей, которых клиент считает своими.

Эта глава — про четыре типа угроз. Не для того, чтобы напугать. Для того, чтобы вы видели полную картину, а не только её часть.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.