

НЕЙРОЛИДЕР

Как управлять людьми
без лишнего давления

РОН ДЕЙКАР



Рон Дейкар

Нейролидер. Как управлять

людьми без лишнего давления

<https://litres.ru/74075573>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы уже знаете, что надо держать себя в руках. Но почему тогда один разговор выбивает из колеи на весь день? В этой книге Вы узнаете, как перестать руководить на нервах и начать видеть, что на самом деле происходит с Вами, людьми и командой. Вы начнёте раньше замечать усталость, злость, тревогу и желание всё контролировать. Сможете не срываться там, где раньше не выдерживали, не терять часы на прокручивание одних и тех же мыслей. Вы разберётесь, почему люди молчат, спорят, защищаются, теряют смелость или, наоборот, собираются и делают больше. Здесь нет красивых слов. Только понятный разговор о мозге, работе, давлении, доверии и тех маленьких решениях, из которых каждый день складывается Ваше лидерство.

Содержание

Введение	4
Способность меняться	12
Когда напряжение становится слишком громким	28
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Рон Дейкар Нейролидер. Как управлять людьми без лишнего давления

Введение

Одна из самых неприятных вещей в работе с людьми заключается в том, что человек может занимать руководящую должность и при этом почти не руководить. На визитке написано одно, в календаре стоят встречи, люди ждут решений, но в комнате всем приходится угадывать настроение начальника. Сегодня он слушает спокойно, завтра перебивает на первом слове, послезавтра делает вид, что вчерашнего разговора не было. Формально власть есть. Практически рядом с ним становится труднее думать.

Я видел таких руководителей в разных организациях. Иногда это были умные люди, даже очень умные. Они много знали о рынке, цифрах, продукте, клиентах. Они могли за пять минут увидеть ошибку в плане, которую остальные не замечали неделю. Но рядом с ними люди начинали зажиматься. Одни молчали, другие соглашались слишком быст-

ро, третьи прятали плохие новости до последнего. Потом такой руководитель удивлялся: почему команда не проявляет инициативу? Почему никто не спорит? Почему ошибки всплывают поздно? Ответ обычно лежал не в мотивации команды. Люди просто научились беречь себя.

Эта книга начинается с простой мысли: руководитель ведёт других ровно настолько, насколько умеет вести себя. Не красиво говорить о себе, не изображать спокойствие, не читать правильные книги, а замечать, что происходит внутри него в тот момент, когда ситуация перестаёт быть удобной. Когда человек не успевает подумать и действует как привык. Когда в голосе появляется лишняя жёсткость. Когда он защищает не решение, а собственную правоту. Когда усталость выдаёт себя за принципиальность.

Мы привыкли говорить о лидерстве языком качеств. Сильный лидер. Открытый лидер. Вдохновляющий лидер. Ответственный лидер. Эти слова удобны, но они быстро становятся пустыми, если не смотреть на поведение. В реальной работе лидерство видно в маленьких эпизодах. Как человек реагирует на ошибку. Как слушает того, кто ниже по должности. Как переносит неопределённость. Как признаёт, что не знает. Как ведёт совещание, на котором у него самого мало сил. Как относится к человеку, который не похож на него по темпу, характеру или способу думать.

Источник, на который я опираюсь, рассматривает лидерство через работу мозга. Это полезный угол зрения, пото-

му что мозг не занимается красивыми формулировками. Он предсказывает, защищает, экономит энергию, ищет знакомые ходы, замечает угрозы, удерживает привычки, меняется через опыт. Мы можем сколько угодно говорить себе, что будем вести себя иначе, но если мозг в знакомой ситуации снова выбирает старую реакцию, намерение остаётся красивой записью в блокноте.

Поэтому разговор о руководстве стоит начинать не с харизмы и не с стратегии. Начинать стоит с вопроса: что во мне сейчас управляет моим поведением? Усталость, страх потерять лицо, желание быть правым, привычка контролировать, тревога, интерес, уважение, любопытство, спокойная уверенность? Ответ не всегда приятный. Зато он даёт выбор. Пока человек не замечает своей реакции, у него нет выбора, есть только автоматизм.

Нейроэффективное поведение, если говорить простыми словами, работает вместе с устройством мозга, а не против него. Это не означает, что нужно оправдывать любой всплеск эмоций словами: так устроен мозг. Как раз наоборот. Понимание мозга снимает часть лишней вины, но добавляет ответственности. Если я знаю, что стресс сужает внимание, значит, я должен учитывать это, когда требую от команды блестящих решений в режиме постоянного пожара. Если я знаю, что человек учится через опыт и обратную связь, значит, мне мало один раз сказать ему: будь инициативнее. Если я знаю, что доверие строится на повторяющихся сигналах

безопасности и уважения, значит, я не могу разрушать его резким тоном, а потом удивляться осторожности людей.

В этой книге я буду говорить о лидерстве как о практическом ремесле. Не о наборе лозунгов. Ремесло требует наблюдения, тренировки и честности. Сначала мы будем смотреть на себя. Как формируется способность учиться. Почему одни люди тянутся к трудным задачам, а другие выбирают знакомое. Почему уверенность то появляется, то исчезает. Как эмоции превращаются в действие. Почему стресс сначала помогает, а потом ломает способность думать. Как тревога и бесконечное прокручивание мыслей лишают человека движения.

Только после этого имеет смысл говорить о команде. Потому что команда не живёт в презентации. Она живёт в ежедневных контактах. В том, как люди понимают друг друга, как спорят, как держат слово, как чувствуют безопасность, как переживают разницу взглядов. Руководитель может объявить ценность доверия, но команда поверит ему только тогда, когда увидит повторяющееся поведение. Мозг плохо убеждается декларациями. Он верит опыту.

Важная часть этой книги связана с пластичностью мозга. Для руководителя это почти рабочая основа. Если человек считает, что люди в целом не меняются, он будет иначе строить управление. Он станет делить сотрудников на способных и неспособных, перспективных и бесполезных, своих и не своих. Такая схема кажется удобной, потому что эконо-

мит силы. Но она опасна. Она закрывает возможности там, где ещё можно было учить, пробовать, поддерживать, менять условия и стратегию.

Если же руководитель понимает, что мозг меняется всю жизнь, у него появляется другой взгляд. Он перестаёт воспринимать текущий уровень человека как окончательный приговор. При этом он не впадает в наивность. Не каждый станет мастером в любой области. Не всякая должность подходит любому человеку. Но между «он никогда не научится» и «ему просто надо поверить в себя» есть большая рабочая территория. Там находятся практика, усилие, обратная связь, подходящая стратегия, ясные требования, повторение и время.

Хороший руководитель не обязан быть неврологом. Ему не нужно знать названия всех областей мозга. Но ему полезно понимать несколько вещей. Мозг учится через изменения связей. Он экономит энергию и любит привычное. Он сильнее реагирует на угрозу, чем на нейтральную информацию. Он лучше работает, когда у человека есть достаточный уровень безопасности, ясности и контроля. Он связывает эмоции с действием быстрее, чем мы успеваем объяснить себе причины. Он может перестраиваться, если получает новый опыт достаточно часто и достаточно осмысленно.

Это знание меняет тон управления. Руководитель меньше ругает людей за то, что они не стали другими после одного разговора. Он лучше проектирует условия, в которых из-

менение возможно. Он понимает, почему сотрудник может кивать на встрече и снова делать по-старому через неделю. Старые нейронные пути не исчезают от одного правильного объяснения. Их вытесняют новые действия, повторённые много раз в значимых обстоятельствах.

Но эта же логика относится и к самому руководителю. Нельзя требовать от команды роста, если сам живёшь в старой реакции. Нельзя говорить о гибкости и каждый раз защищать привычный способ работы. Нельзя рассуждать о психологической безопасности и наказывать людей за неудобные вопросы выражением лица, тоном, холодным молчанием. Люди читают не только слова. Они читают микросигналы. Иногда точнее, чем нам хотелось бы.

Я не верю в быстрые превращения. Человек может принять решение за минуту, но новое поведение требует повторения. Это не плохая новость. Наоборот, в ней есть уважение к реальности. Руководитель, который хочет измениться, не должен ждать от себя идеальной версии с понедельника. Ему нужно выбрать одну конкретную реакцию и начать замечать её. Например, как он отвечает на возражение. Как слушает критику. Как ведёт себя, когда не согласен. Как реагирует на задержку. Потом выбрать одно новое действие. Не десять. Одно. И повторять его до тех пор, пока мозг не начнёт считать его возможным вариантом.

В этом смысле работа над собой не похожа на вдохновение. Она больше похожа на настройку инструмента. Сначала

слышишь фальшь только иногда. Потом чаще. Потом уже не можешь делать вид, что её нет. И вот тогда появляется шанс сыграть лучше.

Я буду часто обращаться к читателю напрямую. Не для того, чтобы учить сверху. Скорее потому, что тема не терпит безопасной дистанции. Легко обсуждать плохих руководителей где-то там. Труднее заметить маленького плохого руководителя в себе. Он появляется не всегда. Обычно в усталости, спешке, тревоге, раздражении, борьбе за контроль. Он объясняет свою резкость заботой о результате. Он называет недоверие требовательностью. Он путает скорость с ясностью. Он считает, что если он всё понял, остальные тоже должны понять сразу.

Эта книга не про обвинение. Обвинение редко помогает учиться. Она про более точное видение. Когда человек видит точнее, он может выбирать лучше. Когда руководитель выбирает лучше, рядом с ним люди начинают думать свободнее и действовать смелее. Не потому, что он стал мягким и всем удобным. А потому, что он стал предсказуемее, честнее в обратной связи, внимательнее к состоянию людей и требовательнее к собственным автоматизмам.

Введение нужно закончить практическим вопросом. Что в вашем способе руководить сейчас является привычкой, а что осознанным выбором? Не отвечайте быстро. Быстрый ответ почти всегда защищает старую картину. Лучше вспомните последнюю трудную встречу. Что вы сделали автома-

тически? Где могли остановиться на секунду? Какой сигнал послали людям, даже если не собирались? С этого места и начинается настоящая работа.

Способность меняться

Для большинства людей обучение устроено неровно. Одному легко даются языки, но он теряется в таблицах. Другой быстро разбирается в процессах, но мучается, когда нужно выступать перед группой. Третий умеет договариваться с трудными людьми, зато каждый новый цифровой инструмент вызывает у него раздражение. Мы редко бываем одинаково обучаемыми во всём. И именно здесь у руководителя начинается первая проверка зрелости.

Можно посмотреть на человека и сказать: он такой. Не любит новое. Боится ответственности. Не умеет мыслить широко. Не создан для публичных выступлений. Не командный игрок. Не стратег. Такие ярлыки звучат уверенно и часто кажутся результатом опыта. Руководитель ведь видел поведение, делал выводы, сравнивал. Проблема в том, что ярлык быстро превращается в потолок. Для сотрудника, для команды и для самого руководителя.

Если я решаю, что человек «не умеет», я ещё могу помочь ему научиться. Если я решаю, что он «не такой», помогать становится почти бессмысленно. Внутри меня уже вынесен приговор. Я могу продолжать делать вид, что развиваю сотрудника, но мои решения будут выдавать настоящее отношение. Я не дам ему сложную задачу. Не позову в проект, где он мог бы вырасти. Не стану тратить время на объяснение

стратегии. Не замечаю маленького прогресса. А потом скажу: вот видите, он и правда не растёт.

Так работает самоисполняющееся убеждение. Оно не просто описывает реальность. Оно начинает её создавать.

Разговор о достижении стоит начинать с нейропластичности. Слова иногда отпугивают, но смысл простой: мозг меняется в ответ на опыт. Он меняется не только у детей, не только у молодых, не только у талантливых. Взрослый мозг тоже способен учиться. Он делает это через новые связи, через укрепление одних путей и ослабление других, через повторение, ошибку, корректировку, новую попытку. Мы не остаёмся в том же внутреннем устройстве, с которым пришли в профессию двадцать лет назад.

Это не значит, что возраст ничего не меняет. Конечно, меняет. У ребёнка одни условия развития, у взрослого другие. У взрослого больше привычек, больше защит, больше опыта, который помогает и мешает одновременно. Но взрослый мозг не является закрытой комнатой. В нём продолжают появляться новые возможности для обучения. И если руководитель этого не учитывает, он управляет людьми так, будто работает с застывшими фигурами.

В рабочей жизни это видно постоянно. Человек, который десять лет избегал публичных выступлений, постепенно учится говорить перед аудиторией, если получает понятную структуру, безопасную практику и честную обратную связь. Специалист, который всегда считал себя «не про людей», на-

чинает лучше проводить индивидуальные встречи, если ему показывают, на что смотреть и какие вопросы задавать. Руководитель, который привык всё контролировать, учится делегировать, когда наконец понимает, что контроль съедает его собственную способность думать о будущем.

Но обучение не происходит от одного желания. Мозгу нужен опыт. Причём не любой опыт, а такой, который повторяется, имеет смысл и связан с действием. Можно прочитать десять книг о доверии и продолжать перебивать людей на совещаниях. Можно пройти тренинг по обратной связи и всё равно говорить сотруднику туманное «надо быть проактивнее». Можно искренне хотеть стать спокойнее и каждый раз повышать голос, когда срываются сроки. Старое поведение не исчезает от понимания. Понимание только открывает дверь. Дальше надо ходить через неё достаточно часто.

Представьте руководителя, который говорит: «Я плохо переносю критику». Уже хорошо, что он это заметил. Но само признание ничего не меняет, если на следующем совещании он снова объясняет всем, почему критика несправедлива, почему люди не видят всей картины и почему вообще надо было сначала разобраться. Новая дорожка в мозге начнёт строиться в тот момент, когда он услышит неприятную реплику, почувствует привычное желание защищаться и сделает другое действие. Например, задаст уточняющий вопрос. Или скажет: «Дайте мне минуту, я хочу понять, что именно вы имеете в виду». Сначала это будет выглядеть неестествен-

но. Даже немного деревянно. Так и должно быть. Новое поведение часто сначала кажется чужим.

Есть распространённая ошибка: люди ждут, что новое поведение станет лёгким до того, как они начнут его делать. Руководитель ждёт уверенности, чтобы выступить. Сотрудник ждёт ясности, чтобы взять сложный проект. Команда ждёт полного согласия, чтобы начать менять процесс. Но часто всё происходит в обратном порядке. Действие создаёт опыт. Опыт даёт данные. Данные меняют ожидание. Ожидание постепенно меняет чувство. Так появляется уверенность, а не наоборот.

Именно поэтому установки о собственных способностях так важны. Если человек считает, что его способности в основном заданы и почти не меняются, он будет выбирать задачи, где можно подтвердить уже имеющуюся компетентность. Это понятная стратегия. Никому не хочется выглядеть глупо. Особенно в рабочей среде, где оценка иногда влияет на статус, деньги и будущее. Но такая стратегия сужает жизнь. Человек начинает беречь образ компетентного специалиста и избегает мест, где мог бы стать сильнее.

В команде это проявляется так. На планёрке предлагают новый проект. Один сотрудник сразу спрашивает, чему придётся научиться и какие ресурсы будут доступны. Другой осторожно уточняет, кто ещё участвует, сколько рисков, кто будет оценивать результат. Третий молчит, потому что уже решил: это не его территория. Если в культуре коман-

ды ошибка воспринимается как пятно на репутации, большинство выберет безопасность. Если ошибка рассматривается как часть обучения, люди чаще соглашаются пробовать. Разница огромная.

Установка на рост не означает бодрое «всё получится». Это слишком дешёвая версия. Взрослый человек слышит такую фразу и часто внутренне отстраняется, потому что знает: не всё получается. Иногда не хватает времени. Иногда задача плохо поставлена. Иногда навык действительно требует долгой практики. Иногда человек не готов платить нужную цену. Зрелая установка на рост звучит иначе: я могу улучшить результат, если пойму, чего именно не умею, приложу усилие, найду подходящую стратегию и выдержу период неловкости.

Период неловкости важен. Мы часто недооцениваем его роль. Когда человек учится новому, он почти всегда становится временно менее эффективным. Опытный руководитель, который начинает проводить коучинговые разговоры вместо быстрых указаний, сначала делает это медленнее. Ему хочется подсказать решение. Он видит ответ и раздражается, когда сотрудник идёт круглым путём. Но если он каждый раз будет возвращаться к указаниям, команда не научится думать самостоятельно. Несколько неловких разговоров становятся платой за будущую самостоятельность людей.

То же самое происходит с любым новым навыком. Человек, который учится давать обратную связь, сначала может

звучать слишком мягко или слишком резко. Человек, который учится выступать, сначала цепляется за текст. Человек, который учится делегировать, сначала проверяет больше, чем нужно. Важно не превращать первые неуклюжие попытки в доказательство неспособности. Первые попытки редко выглядят красиво. Они и не должны быть красивыми. Они должны быть честными и повторяемыми.

Руководителю полезно помнить: мозг создаёт связи под то, что используется. Если сотрудник каждый день решает только мелкие операционные задачи, не стоит удивляться, что через год он плохо мыслит стратегически. Его мозг тренировался в другом. Если менеджер годами получает награду за то, что лично тушит пожары, он не станет внезапно строить систему, предотвращающую пожары. Система наград учила его быть незаменимым спасателем. Если команда привыкла, что инициативу наказывают лишней работой, она не начнёт предлагать идеи после одного вдохновляющего письма от директора.

Среда учит не хуже тренинга. Иногда лучше.

Поэтому развитие мышления достижений начинается с честного анализа среды. Что у нас вознаграждается? Что наказывается? За что человек получает внимание руководителя? За самостоятельное решение или за постоянное согласование? За смелый вопрос или за удобное молчание? За улучшение процесса или за героическое перерабатывание ночами? Организация может говорить, что ценит рост, но факти-

чески поддерживать осторожность. Люди быстро считают реальные правила.

Слово «талант» тоже требует осторожности. Оно удобно, когда мы хотим объяснить разницу между людьми. Кто-то схватывает быстрее, кто-то медленнее. Кто-то с первого раза чувствует аудиторию, кто-то нет. Это правда. Но слово «талант» часто прячет труд. Мы смотрим на сильного специалиста и видим результат, но не видим годы практики, неудачные попытки, обратную связь, внутреннюю дисциплину. После этого легко решить, что у него просто есть природное качество, которого нет у других. Такая мысль успокаивает тех, кто не хочет пробовать.

В управлении талант важен, но он не отменяет развития. Более того, талант без установки на рост может стать ловушкой. Человек привык, что ему многое даётся легко. Он получает похвалу за быстрые решения, яркие идеи, умение схватывать суть. Потом появляется задача, где быстро не получается. И тут он впервые сталкивается с неприятным чувством: возможно, я не такой уж сильный. Если его идентичность построена на лёгкости, он может начать избегать трудного. Не потому, что ленив. Потому что трудное угрожает его привычному образу себя.

Иногда более устойчивыми оказываются люди, которым с самого начала приходилось учиться через усилие. Они знают, что непонимание не является катастрофой. Они привыкли спрашивать, пробовать, исправлять. У них меньше иллю-

зии, что сильный человек должен сразу всё делать хорошо. Для руководителя это важное наблюдение. Быстрый старт не всегда означает высокий потолок. Медленный старт не всегда означает низкий потенциал.

Как заметить фиксированную установку у себя? Обычно она проявляется в защитных реакциях. Вы избегаете задач, где можете выглядеть слабее других. Вам трудно слушать критику без внутренней защиты. Вы часто думаете о том, как вас оценивают. Вы помните старую фразу, сказанную учителем, родителем или прежним начальником, и до сих пор живёте так, будто она является фактом. Вы говорите: «Я не про цифры», «я не умею продавать», «я интроверт, поэтому не могу выступать», «я слишком стар для этого», «у меня нет стратегического мышления».

Некоторые из этих фраз могут содержать наблюдение. Да, человеку может быть труднее в продажах. Да, выступления могут даваться тяжело. Да, работа с цифрами кому-то неприятна. Но между «мне трудно» и «я не способен» лежит пространство развития. Руководитель должен уметь различать эти вещи в себе и в других. «Мне трудно» приглашает искать способ. «Я не способен» закрывает разговор.

Есть и более тонкая форма фиксированной установки: стремление к совершенству. На первый взгляд оно похоже на высокие стандарты. Человек говорит: «Я хочу сделать идеально». Звучит достойно. Но иногда за этим стоит страх начать. Пока работа не завершена идеально, её можно не пока-

зывать. Пока проект готовится, его нельзя критиковать. Пока навык не освоен, можно не выходить на сцену. Совершенство становится удобным укрытием.

Высокие стандарты полезны там, где цена ошибки велика. Но в обучении постоянное требование идеальности мешает. Человеку нужны черновики. Пробные версии. Тренировочные разговоры. Маленькие запуски. Руководитель, который не допускает промежуточного качества в зоне обучения, сам тормозит рост команды. Он хочет зрелых результатов без незрелых попыток. Так не бывает.

Собственную установку можно проверять простым вопросом: что я выбираю, когда становится трудно? Если я сразу ищу более лёгкую задачу, возможно, я защищаю образ компетентности. Если я остаюсь в трудном, но меняю стратегию, спрашиваю, тренируюсь, принимаю обратную связь, значит, я работаю на развитие. Здесь важна честность. Иногда надо уйти из задачи, потому что она правда не важна или плохо связана с целями. Но если я ухожу только потому, что неприятно быть новичком, стоит это заметить.

У руководителя есть особая ответственность: его установка распространяется на других. Если он верит, что люди делятся на способных и неспособных, команда это почувствует. Одних будут развивать, других использовать на привычных задачах. Одним будут прощать ошибки как часть роста, другим предъявлять их как доказательство ограниченности. Так возникают невидимые касты внутри организации. Фор-

мально у всех равные возможности. Практически доступ к развитию распределяется через ожидания руководителя.

В хорошей команде ожидания не должны быть одинаково восторженными ко всем. Это было бы фальшиво. Люди действительно отличаются по опыту, скорости, ответственности, мотивации. Но ожидания должны оставлять место проверке. Руководитель может сказать: «Сейчас этот человек не готов к такой роли». Это нормально. Опасно другое: «Он в принципе не из тех, кто может». В первом случае можно построить путь. Во втором путь закрыт заранее.

Чтобы развивать установку на рост у других, мало прочитать им лекцию о пластичности мозга. Полезно объяснить сам принцип, но решающим будет поведение руководителя. Как он реагирует на ошибку? Разбирает её или ищет виноватого? Как он даёт обратную связь? Указывает на личный недостаток или на конкретное действие, которое можно изменить? Как он хвалит? Только за блестящий результат или за продуманную попытку, усилие, улучшение стратегии? Как он распределяет сложные задачи? Только проверенным людям или иногда тем, кто готов вырасти?

Обратная связь здесь особенно важна. Фраза «молодец, ты умный» приятна, но она может привязать человека к образу умного. Тогда в следующий раз ему будет страшнее ошибиться. Лучше говорить точнее: «Ты хорошо разобрал структуру проблемы», «ты выдержал сложный разговор», «ты нашёл новый способ проверить гипотезу», «ты учёл про-

шлую ошибку». Такая похвала показывает человеку управляемое действие. Он понимает, что именно можно повторить.

Критика тоже должна быть привязана к действию. «Ты невнимательный» звучит как характеристика. «В отчёте пропущены два ключевых показателя, давай посмотрим, как ты проверяешь данные перед отправкой» оставляет возможность изменить процесс. Разница не только в вежливости. Разница в том, даёт ли фраза мозгу рабочую задачу. Характеристики часто вызывают защиту. Конкретика помогает строить новый способ действия.

Иногда руководители боятся, что установка на рост сделает требования мягче. Мол, если всё обучение, то за результат можно не отвечать. Это неверное понимание. Установка на рост не отменяет ответственности. Она делает ответственность более полезной. Человек отвечает не за то, чтобы сразу быть идеальным, а за то, чтобы учиться на данных, менять стратегию, прилагать усилие и не прятаться от обратной связи. Руководитель отвечает не за то, чтобы всем было комфортно, а за то, чтобы требования были ясными, развитие возможным, а оценка честной.

В некоторых случаях после всех попыток становится понятно, что человек не подходит для роли. Такое тоже бывает. Но это решение будет качественнее, если до него была проведена настоящая работа: ясные ожидания, обучение, практика, обратная связь, проверка мотивации, изменение усло-

вий. Тогда речь идёт не о ярлыке, а о фактах. Человеку можно честно сказать: мы попробовали несколько путей, вот что получилось, вот где требования роли расходятся с текущими возможностями или желанием. Это совсем другой разговор.

Есть ещё одна сторона темы: руководитель должен создавать в себе привычку к ежедневному обучению. Не обязательно громкому. Не каждый день нужно осваивать новый навык или начинать проект. Но каждый день можно задавать себе вопрос: что сегодня дало мне новые данные? Где я среагировал по-старому? Что сработало лучше, чем раньше? Чего я избегал? Какой маленький шаг стоит повторить завтра? Такие вопросы не требуют героизма. Они требуют внимания.

Мозг всё равно перестраивает связи. Вопрос в том, под что он их перестраивает. Под новые способы действия или под укрепление старых автоматизмов. Если день за днём руководитель реагирует раздражением на задержки, он тренирует раздражение. Если он каждый раз забирает задачу у сотрудника, который думает медленнее, он тренирует собственное нетерпение и чужую зависимость. Если он регулярно останавливается, уточняет, даёт человеку договорить, он тренирует другой путь. Никакой мистики. Повторение делает своё дело.

Полезно выбрать одну область, где вы хотите развить достиженческое мышление. Не всю жизнь сразу. Одну область. Например: научиться спокойнее принимать обратную связь. Или лучше работать с неопределённостью. Или перестать от-

кладывать разговоры, в которых надо сказать неприятную правду. Дальше нужно описать текущее поведение без украшений. Что именно вы делаете сейчас? Когда? С кем? Что чувствуете? Какая мысль появляется первой? Какой привычный выход выбираете?

После этого стоит найти маленькое новое действие. Слишком большая цель быстро превратится в лозунг. «Стать открытым к критике» звучит красиво, но непонятно, что делать завтра в 10:30. А вот «на следующей встрече после критического замечания задать два уточняющих вопроса до объяснения своей позиции» уже похоже на практику. Мозгу нужны такие конкретные инструкции. Он плохо работает с туманными добродетелями.

Команде можно предложить похожую практику. Выберите один общий навык, который хотите развить. Например, способность обсуждать ошибки без поиска виноватых. Договоритесь о новом ритуале разбора. Сначала факты. Потом решения, которые принимались на тот момент. Потом сигналы, которые были пропущены. Потом изменение процесса. Без театрального покаяния. Без охоты на слабого. Через несколько таких разборов люди начнут понимать: здесь ошибка является материалом для обучения. Тогда они станут приносить проблемы раньше.

Это и есть культура роста в рабочем виде. Она не выглядит как плакат на стене. Она выглядит как повторяющиеся разговоры, в которых людям не приходится защищать свою

ценность каждую минуту. Они могут признать незнание, потому что незнание ведёт к обучению, а не к унижению. Они могут попробовать новое, потому что первая неловкость не станет вечным ярлыком. Они могут спорить с руководителем, потому что несогласие рассматривается как вклад в качество решения.

Конечно, такая культура требует границ. Под видом обучения нельзя бесконечно повторять одну и ту же ошибку, игнорировать договорённости, срывать сроки и ждать сочувствия. Рост предполагает усилие. Если человек не делает выводов, не меняет стратегию, не просит помощи и не берёт ответственность, руководитель обязан вмешаться. Но вмешательство должно быть точным. Не «ты безнадёжен», а «мы уже три раза обсуждали этот тип ошибки, способ проверки не изменился, давай решим, что конкретно будет по-другому и к какому сроку».

Сильная управленческая позиция соединяет веру в возможность изменения и ясность требований. Без веры развитие превращается в сортировку людей. Без требований развитие превращается в разговоры без результата. Нужны обе части. Человек может измениться, но изменение должно быть видно в поведении. Команда может вырасти, но рост должен отражаться в качестве решений, скорости обучения, ответственности и способности выдерживать сложные разговоры.

Нейропластичность даёт руководителю трезвую надежду.

Не сладкую, где все обязательно расцветут, если их поддерживать. Трезвую: мозг способен меняться, но он меняется через опыт, повторение, внимание, усилие и условия. Значит, надо перестать бросаться ярлыками там, где ещё возможна работа. Надо перестать ждать мгновенной лёгкости. Надо уважать период неловкости. Надо строить среду, где обучение не является угрозой статусу.

И начать лучше с себя. Вспомните навык, который вы давно считаете не своим. Не берите самый болезненный, начните с того, где есть рабочий интерес. Запишите фразу, которой вы обычно закрываете эту тему. Потом замените её на более точную. Вместо «я не умею выступать» можно сказать: «я пока плохо держу структуру выступления и слишком завишу от реакции аудитории». Вторая фраза менее драматична, зато с ней можно работать. Можно учиться структуре. Можно тренировать контакт с аудиторией. Можно получить обратную связь. Можно повторить.

Такой переход от ярлыка к описанию действия кажется маленьким. На практике он меняет многое. Ярлык создаёт стену. Описание действия открывает дверь. За дверью обычно нет мгновенного успеха. Там черновики, ошибки, раздражение, усталость, маленькие улучшения, снова ошибки, снова попытки. Но именно там и происходит развитие.

Руководитель, который понимает это, иначе смотрит на людей. Он видит не только текущий результат, но и траекторию. Он спрашивает не только «кто справится быстрее», но

и «кто вырастет, если получит эту задачу». Он замечает не только провал, но и изменение способа работы после провала. Он хвалит не общими словами, а точно. Он критикует не личность, а действие. Он не обещает лёгкого пути, но показывает, что путь есть.

В конце этой главы стоит вернуться к главному. Достиженческое мышление начинается не с амбиций. Амбиции могут быть шумными и пустыми. Оно начинается с признания, что способность учиться не закончилась. У вас, у ваших сотрудников, у команды, у организации. То, что сегодня даётся трудно, не обязано оставаться таким же. Но изменение потребует от вас больше, чем согласие с этой мыслью. Потребуется новых действий, повторённых достаточно много раз.

И вот здесь руководитель делает выбор. Можно продолжать управлять прошлым опытом людей, как окончательным описанием их будущего. А можно начать создавать условия, в которых будущее перестанет быть простой копией прошлого. Второй путь хлопотнее. Он требует терпения, внимания и готовности самому учиться рядом с теми, от кого вы ждёте развития. Зато именно на этом пути руководство становится настоящей работой с человеческим потенциалом, а не распределением ролей между теми, кого вы уже успели оценить.

Когда напряжение становится слишком громким

В какой-то момент почти каждый руководитель начинает говорить о стрессе так, будто речь идет о плохой погоде. Она есть, она мешает, ее нельзя отменить, поэтому остается только одеться потеплее и продолжать идти. В этом сравнении есть доля правды, но оно опасно. Погоду мы действительно не выбираем. А вот то, как устроена работа, как принимаются решения, как люди сообщают друг другу плохие новости и что считается нормой в команде, очень часто зависит от конкретных людей. Иногда от одного человека. Иногда от человека, который уверен, что стресс закаляет характер, потому что сам много лет жил в таком режиме и теперь считает это доказательством своей силы.

Я не собираюсь убеждать вас, что напряжение всегда вредно. Это было бы неправдой. Небольшой вызов может собрать внимание, прибавить энергии, заставить мозг искать решение быстрее. Когда перед вами стоит задача, которая чуть выше привычного уровня, организм помогает вам. Сердце бьется чаще, дыхание меняется, внимание сужается, лишнее уходит на второй план. В хорошем случае это состояние похоже на рабочую готовность. Вы не расслаблены, но и не раздавлены. Вы включены.

Проблемы начинаются там, где готовность становится постоянным фоном. Человек еще не успел закончить один разговор, а уже ждет следующего удара. Он отвечает на письмо и одновременно думает о встрече, на которой его будут обвинять в задержке. Он приходит домой и формально сидит за столом с семьей, но внутри продолжает разбирать рабочий конфликт. Тело уже не различает, где реальная опасность, где письмо с неприятной формулировкой, где воображаемый разговор, который может случиться завтра. Для мозга всё это материал для подготовки. Он начинает жить так, будто угроза не уходит.

В организациях это часто называют высокой планкой. Звучит прилично. Никто не хочет выступать против высокой планки. Но под этой фразой иногда прячется беспорядок, плохое планирование, страх сказать правду наверх, привычка делать срочным всё подряд и неспособность руководителя отличить важное от громкого. Человек устает не только от большого объема работы. Он устает от того, что не понимает, где конец, где начало, что действительно нужно, а что придумано для того, чтобы кто-то чувствовал контроль.

Если посмотреть на стресс с точки зрения мозга, становится понятнее, почему одни и те же обстоятельства одного человека мобилизуют, а другого выбивают из колеи. Мозг оценивает ситуацию не как бухгалтер. Он не складывает часы, задачи и письма в таблицу. Он постоянно задает более простой вопрос: справлюсь я или нет? Есть ли у меня способ

повлиять на происходящее? Есть ли рядом люди, которые помогут, если станет трудно? Понимаю ли я правила игры? Если ответ хотя бы частично положительный, напряжение может быть переносимым. Если ответ отрицательный, даже не самая тяжелая задача становится угрозой.

Представьте двух руководителей среднего звена. У обоих одинаковые планы, одинаковый срок, одинаковое давление от директора. Первый знает, с кем можно быстро обсудить проблему, имеет право сказать, что срок нереален, и понимает, какие три решения от него ждут. Второй получает противоречивые указания, не знает, кого нельзя задеть, и каждый день слышит, что ошибаться нельзя. На бумаге нагрузка похожа. Внутри это две разные жизни. У первого есть напряжение. У второго есть ощущение ловушки.

И тут важно не путать выносливость с притуплением чувствительности. Иногда человек говорит: меня уже ничто не берет. На первый взгляд это звучит как устойчивость. На практике бывает иначе. Его просто слишком долго перегружали, и он перестал замечать сигналы. Он не чувствует усталости, пока не заболит. Не чувствует раздражения, пока не сорвется. Не чувствует тревоги, пока ночью не начинает просыпаться в три часа и прокручивать разговоры. Мозг умеет приспособливаться, но не всякое приспособление полезно.

Хороший руководитель не должен превращаться в любительского врача и ставить людям диагнозы. Это было бы вредно и неуместно. Но он обязан замечать рабочие призна-

ки перегруза. Человек стал чаще ошибаться в простых вещах. Перестал задавать вопросы. Отвечает сухо и резко там, где раньше был живой разговор. Уходит в детали и никак не может принять решение. Слишком быстро соглашается на всё, а потом не выполняет. Или, наоборот, спорит с каждым замечанием, даже если оно разумное. Всё это может иметь разные причины. Но одна из них проста: нервная система уже тратит слишком много сил на то, чтобы удержаться.

Есть руководители, которые в таких случаях говорят: ему надо взять себя в руки. Иногда человеку и правда нужно собраться. Но эта фраза почти ничего не объясняет. Взять себя в руки чем? За счет какого ресурса? На какой срок? Если человек и так уже держится из последних сил, требование держаться сильнее только ухудшает положение. Это похоже на совет водителю нажать на газ, когда в баке почти нет топлива. Машина может проехать еще немного. Потом встанет.

Разговор о стрессе лучше начинать не с морали, а с устройства работы. Что именно создает напряжение? Сроки, неопределенность, конфликт ролей, страх наказания, отсутствие обратной связи, слишком много открытых задач, постоянные переключения, невозможность восстановиться? Когда мы говорим конкретно, появляется шанс что-то изменить. Пока человек говорит только «я устал», руководитель может сочувственно кивнуть и ничего не сделать. Когда становится ясно, что усталость вызвана пятью совещаниями в день, ночными сообщениями и задачами без приоритета,

разговор становится деловым.

На уровне тела стресс часто ощущается раньше, чем человек признает его словами. У кого-то сжимается челюсть. У кого-то поднимаются плечи. Кто-то начинает говорить быстрее. Кто-то забывает поесть, а потом удивляется резкому раздражению. Кто-то перестает нормально дышать и весь день живет на коротком вдохе. Эти сигналы кажутся мелочами, потому что они привычны. Но именно с них начинается честная диагностика своего состояния. Не большая философия, а простое наблюдение: что делает мое тело, когда я считаю, что просто работаю?

Я много раз видел, как сильные люди пропускают этот момент. Они умны, ответственны, умеют вести переговоры, знают рынок, понимают цифры. Но собственного состояния не видят. Точнее, видят слишком поздно. Они привыкли оценивать себя по результату. Сделал, значит всё в порядке. Выдержал, значит можно еще. Но мозг и тело не спрашивают, красиво ли выглядит отчет. Они считают нагрузку иначе. Сколько было угроз? Сколько было неопределенности? Сколько раз пришлось подавить реакцию? Сколько раз пришлось улыбнуться, когда хотелось сказать жестко? Сколько времени было на восстановление?

Восстановление часто понимают слишком узко. Как отпуск, сон или спорт. Всё это важно. Но для руководителя восстановление начинается еще и с ясности. Когда понятны приоритеты, мозгу не нужно держать в памяти десять

незавершенных тревог. Когда решение принято и записано, меньше поводов возвращаться к нему ночью. Когда в команде можно сказать «я не успеваю» до того, как задача сорвалась, снижается страх разоблачения. Когда люди знают, что плохие новости лучше приносить рано, организация меньше живет в режиме внезапных пожаров.

Поэтому устойчивость команды не строится на лозунгах про спокойствие. Она строится на привычках, которые уменьшают лишнюю угрозу. Если каждое совещание заканчивается новыми задачами без снятия старых, команда будет перегружена. Если руководитель меняет мнение три раза в неделю и не объясняет причин, люди будут тратить силы на угадывание. Если ошибка всегда превращается в поиск виноватого, сотрудники начнут скрывать проблемы. Потом руководитель удивится, почему всё всплыло слишком поздно. Но поздно всплывает именно то, что раньше было опасно показывать.

Один из самых полезных вопросов в напряженный период звучит просто: что сейчас можно убрать? Не улучшить, не ускорить, не героически дожать, а убрать. Отменить встречу, которая давно потеряла смысл. Закрыть задачу, которую никто не будет делать в этом месяце. Сказать клиенту честный срок вместо красивого. Убрать лишний отчет. Назначить одного ответственного вместо пяти согласующих. Такой вопрос иногда кажется слабостью. На самом деле он требует взрослости. Легче добавить еще один пункт в план, чем

признать, что план уже не выдерживает реальности.

Есть и другой вопрос: что сейчас нужно сделать понятным? Люди спокойнее работают не тогда, когда всё легко, а когда понятно, что происходит. Команда может выдержать тяжелую неделю, если знает, зачем она нужна, что будет после нее и как будет принято решение, если что-то пойдет не так. Но люди быстро теряют силы, когда каждый день начинается с нового тумана. Непонятный приоритет истощает сильнее, чем трудная задача. Трудная задача хотя бы имеет форму. Туман занимает всё место в голове.

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.