

12+

Виктор Лоуренс

Переключатель ВЛИЯНИЯ

КАК УПРАВЛЯТЬ ПОВЕДЕНИЕМ
КОМАНДЫ БЕЗ ДАВЛЕНИЯ



Виктор Лоуренс

Переключатель влияния.

Как управлять поведением

команды без давления

<https://litres.ru/74225579>

ISBN 9785007040013

Аннотация

Вы делаете всё идеально, но команда всё равно не работает как вам нужно? Значит дело не в задачах, а в том, как Вы влияете. Здесь Вы увидите, как убрать лишнее напряжение, перестать тащить всё на себе и сделать так, чтобы люди начали работать сами. Простые вещи, которые сразу меняют поведение команды. Берите и применяйте, результат почувствуете быстро.

Содержание

Перезапуск взгляда на лидерство	5
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Переключатель влияния. Как управлять поведением команды без давления

Виктор Лоуренс

© Виктор Лоуренс, 2026

ISBN 978-5-0070-4001-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Перезапуск взгляда на лидерство

Я хочу начать с простой, но неприятной мысли, которая в какой-то момент сильно изменила моё понимание лидерства. Большинство из нас думают, что лидерство это про решения, интеллект или харизму, но на практике всё работает иначе. Люди реагируют не на то, что Вы думаете, а на то, как Вы себя ведёте и что они при этом чувствуют рядом с Вами. Поведение формируется не только сознанием, но и биологией, а значит влияние лидера начинается гораздо раньше слов. Если Вы это не учитываете, Вы теряете контроль над тем, что на самом деле происходит в команде.

Я долго наблюдал, как одни руководители добиваются результатов без давления, а другие, имея больше власти и ресурсов, не могут сдвинуть даже простые задачи. Разница почти никогда не была в знаниях или опыте, она была в том, как они выстраивали взаимодействие с людьми. Одни создавали ощущение безопасности и ясности, другие распространяли тревогу и хаос, даже не осознавая этого. Это заставило меня искать объяснение глубже привычных моделей управления. И в какой-то момент я понял, что ключ лежит не в управлении людьми, а в понимании того, как работает человек.

Если лидерство это поведение, а поведение определяется биологией, значит им можно управлять более точно, чем нам кажется. Это не магия и не врождённый талант, это система,

которую можно разбирать и настраивать. Вы можете менять своё влияние так же, как инженер регулирует звук на пульте, усиливая одни сигналы и ослабляя другие. Именно с этого момента для меня лидерство перестало быть абстрактным понятием и стало практикой. И я предлагаю Вам посмотреть на него так же, без лишних иллюзий и усложнений.

В этой книге я буду разбирать лидерство не как набор красивых идей, а как набор конкретных действий и состояний, которые создают результат. Мы будем двигаться от наблюдения к пониманию, а затем к применению, чтобы Вы могли использовать это в своей работе сразу. Я буду говорить с Вами просто, без теорий ради теорий, но при этом не упрощая саму суть. Каждая мысль здесь связана с практикой, и если Вы начнёте применять её, Вы увидите изменения. Главное условие одно, не читать это как теорию, а постоянно примерять на себя.

Теперь давайте начнём с самой важной идеи, которая задаёт основу всему, что будет дальше. Лидерство не существует отдельно от среды, оно всегда встроено в систему отношений, как элемент экосистемы. Это означает, что чтобы понять влияние лидера, нужно смотреть не только на него, но и на то, что происходит вокруг. И именно здесь нам неожиданно помогает природа, потому что в ней давно есть ответы на те вопросы, которые мы только начинаем задавать.

Лидер без формальной власти. Как влиять, когда Вы никому не можете приказывать

Я хочу начать эту главу с ситуации, в которой Вы, возможно, уже оказывались. Представьте, что у Вас есть задача, но у Вас нет права приказывать людям, от которых зависит её выполнение. Эти люди умны, независимы и могут в любой момент уйти, если им что-то не понравится. Давление не работает, формальная власть ограничена, и Вам приходится искать другой способ двигаться вперёд. Именно в таких условиях становится понятно, что привычное понимание лидерства не работает.

Когда я впервые столкнулся с подобной ситуацией, я начал искать модели, которые объясняют, как действовать без прямого контроля. И довольно быстро стало ясно, что классические подходы, построенные на иерархии, здесь бесполезны. Мне нужно было понять, как создавать влияние без приказов, как объединять людей, не контролируя их напрямую. И этот ответ я нашёл не в бизнес-книгах, а в наблюдении за природой. Оказалось, что в экосистемах давно существует логика, которая очень точно описывает такие ситуации.

В природе есть особые виды, которые называют ключевыми, и их влияние непропорционально их размеру или численности. Если убрать такой вид, вся система начинает разрушаться, потому что он удерживает баланс. Эти существа не управляют напрямую, они не дают команд, но их действия формируют среду, в которой другие начинают вести себя определённым образом. Именно это и есть суть настоящего

лидерства в сложных системах. Вы не контролируете людей, Вы меняете условия, в которых они действуют.

Чтобы понять это глубже, нужно разобраться в трёх базовых силах, которые формируют поведение. Первая это стремление к личной выгоде и выживанию, вторая это ориентация на свою группу, а третья это способность к взаимной выгоде даже с теми, кто не является частью близкого круга. Эти силы работают в каждом человеке, даже если он этого не осознаёт. И если лидер понимает, как они проявляются, он может выстраивать взаимодействие гораздо точнее. Это даёт возможность влиять без давления, потому что Вы работаете не против природы человека, а вместе с ней.

Дальше я покажу это на примерах, которые сначала могут показаться странными, но именно в них скрыта логика, которую легко перенести в работу с людьми. Мы посмотрим на три разных типа поведения, которые формируют устойчивые системы. Каждый из них решает свою задачу, но вместе они создают баланс, без которого невозможен результат. И если Вы научитесь видеть эти модели, Вы начнёте иначе смотреть на свою роль как лидера.

Начнём с первого типа, который отвечает за создание основы. Это подход, в котором лидер не столько управляет людьми, сколько строит структуру, в которой они могут эффективно действовать. Здесь важно не давление, а способность заранее продумать систему, которая будет работать даже без постоянного контроля. Такой лидер создаёт условия,

в которых правильное поведение становится естественным. И именно с этого начинается настоящее влияние.

Но если на этом остановиться, система быстро теряет баланс, потому что в ней начинают накапливаться перекосы. Поэтому следующий шаг связан с управлением динамикой и напряжением внутри команды. Здесь лидер уже не просто строит, он регулирует, вмешивается в нужный момент и удерживает систему от разрушения. Это требует совершенно другого набора навыков, потому что важно не только что Вы делаете, но и когда Вы это делаете. И ошибка во времени может стоить очень дорого.

И наконец есть третий уровень, который часто недооценивают, но именно он определяет долгосрочную устойчивость. Это способность создавать разнообразие и не давать одной силе захватить всё пространство. Лидер, который игнорирует этот уровень, рано или поздно сталкивается с тем, что система становится хрупкой. Внешне всё может выглядеть стабильно, но внутри уже заложены причины будущего кризиса. И только тот, кто умеет поддерживать баланс разных голосов, может создать действительно живую и сильную команду.

Если Вы соедините эти три подхода, Вы начнёте видеть лидерство как систему, а не как набор действий. Вы перестанете пытаться контролировать всё напрямую и начнёте работать с условиями, которые формируют поведение. Это требует больше внимания и осознанности, но даёт гораздо более сильный эффект. И именно с этого момента лидерство

перестаёт быть борьбой и становится точной работой с реальностью. В следующих разделах мы разберём каждый из этих подходов глубже, чтобы Вы могли применять их в своей практике.

Бобры и сила опоры. Как создавать системы, на которых держится команда

Теперь давайте разберём первый тип лидерского поведения глубже, потому что именно он задаёт фундамент для всего остального. Я говорю о подходе, в котором лидер не пытается постоянно контролировать людей, а строит среду, где правильные действия происходят сами. Это звучит просто, но на практике именно здесь совершается больше всего ошибок. Многие руководители тратят огромное количество энергии на контроль, вместо того чтобы один раз построить систему, которая работает без их постоянного вмешательства. И в итоге они становятся узким местом, а не источником устойчивости.

Чтобы лучше понять эту логику, представьте себе, как работает строитель, который создаёт не просто дом, а целую инфраструктуру. Он не думает о каждом отдельном действии людей внутри, он создаёт условия, в которых людям удобно и безопасно действовать. Точно так же работает и лидер, который строит процессы, правила и взаимодействия. Он не решает за людей каждую задачу, а делает так, чтобы задачи решались без лишнего напряжения. И именно это отличает временный успех от устойчивого результата.

Если Вы не создаёте такую основу, команда начинает зависеть от Вашего присутствия. Люди ждут указаний, теряют инициативу и начинают перекладывать ответственность вверх. Это может давать ощущение контроля, но на самом деле это признак слабой системы. Любая перегрузка лидера в такой ситуации сразу приводит к сбоям, потому что нет опоры, на которую можно опереться. И чем сложнее становится среда, тем быстрее такая модель начинает разрушаться.

Сильная система, наоборот, снижает необходимость постоянного вмешательства. В ней есть понятные правила, прозрачные процессы и ясное распределение ролей. Люди понимают, что от них ожидается, и могут действовать без лишних согласований. Это не означает жёсткость, это означает ясность, которая даёт свободу внутри рамок. И именно эта комбинация создаёт ощущение устойчивости и предсказуемости.

Но здесь важно не перепутать создание системы с избыточной регламентацией. Если Вы начинаете прописывать каждое действие, Вы убиваете гибкость и скорость. Хорошая система оставляет пространство для решений, но убирает хаос в базовых вещах. Она задаёт направление, но не ограничивает мышление. И найти этот баланс может только тот лидер, который понимает, ради чего он вообще строит эту основу.

Ещё одна важная деталь, которую часто упускают, связана с тем, что система не создаётся один раз и навсегда. Она

требует постоянного внимания и корректировки, потому что среда меняется. Если лидер перестаёт следить за этим, даже самая сильная конструкция начинает постепенно разрушаться. Проблемы сначала незаметны, но со временем они накапливаются и становятся критичными. И тогда приходится уже не поддерживать, а спасать ситуацию.

Поэтому роль лидера здесь двойная, сначала он выступает как архитектор, а затем как человек, который следит за состоянием системы. Он регулярно проверяет, где возникают перегрузки, где теряется ясность, где процессы перестают работать. И при необходимости вносит изменения, не дожидаясь кризиса. Это требует дисциплины, но именно это отличает зрелое лидерство от реактивного управления.

Если Вы научитесь выстраивать такие системы, Ваша роль как лидера начнёт меняться. Вы перестанете быть тем, кто постоянно решает проблемы, и станете тем, кто делает так, чтобы они не возникали. Это снимает огромное количество напряжения как с Вас, так и с команды. И именно на этой основе можно строить более сложные формы влияния, о которых мы будем говорить дальше.

Волки и искусство равновесия. Как удерживать баланс, ритм и порядок в общей работе

Если на предыдущем этапе мы говорили о создании опоры, то теперь важно понять, что любая система со временем начинает смещаться. Даже если Вы всё выстроили идеально, внутри команды появляются напряжения, перекосы и скры-

тые конфликты. Люди начинают тянуть в разные стороны, одни перегружаются, другие выпадают из процесса, и общая эффективность падает. И здесь уже недостаточно просто хорошей структуры, потому что система требует постоянного регулирования. Именно в этот момент проявляется вторая роль лидера, которая связана с удержанием баланса.

Многие руководители ошибочно считают, что если всё настроено, лучше не вмешиваться, чтобы не мешать работе. Но в реальности отсутствие своевременного вмешательства часто приводит к накоплению проблем. Напряжение внутри команды редко исчезает само, оно либо перерастает в конфликт, либо тихо разрушает взаимодействие. Лидер, который не чувствует эти моменты, теряет контроль над динамикой, даже если формально всё выглядит нормально. И именно поэтому здесь важна не активность, а точность в действиях.

Баланс в команде не означает, что все довольны и нет разногласий. Наоборот, здоровая система всегда содержит в себе разные мнения, интересы и скорости работы. Задача лидера не убрать это разнообразие, а не дать ему превратиться в хаос. Он должен видеть, где напряжение полезно и двигает команду вперёд, а где оно начинает разрушать взаимодействие. Это требует внимательности к деталям, которые на первый взгляд кажутся незначительными.

Очень важным становится умение выбирать момент для вмешательства. Если Вы вмешиваетесь слишком рано, Вы

лишаете людей возможности самостоятельно найти решение. Если слишком поздно, проблема уже становится системной и требует гораздо больше усилий. И здесь нет универсального правила, потому что каждая ситуация уникальна. Но есть общее понимание, что лидер должен постоянно считывать состояние команды, а не только результаты её работы.

Ещё одна сложность заключается в том, что вмешательство не всегда означает прямое действие. Иногда достаточно изменить формат обсуждения, задать правильный вопрос или переключить внимание команды. В других случаях требуется жёсткое решение, которое остановит развитие конфликта. Лидер должен уметь использовать разные инструменты, а не действовать по одному сценарию. И именно гибкость делает его влияние эффективным.

При этом важно помнить, что любое вмешательство влияет на доверие внутри команды. Если люди чувствуют, что Вы вмешиваетесь хаотично или несправедливо, баланс нарушается ещё сильнее. Поэтому каждое действие должно быть понятным и обоснованным, даже если оно не нравится всем. Это создаёт ощущение предсказуемости, которое само по себе снижает напряжение. И со временем команда начинает воспринимать Ваше вмешательство как часть системы, а не как угрозу.

Когда лидер начинает осознанно управлять динамикой, команда становится более устойчивой к изменениям. Люди

быстрее адаптируются, меньше застревают в конфликтах и лучше слышат друг друга. Это не происходит мгновенно, но постепенно формируется новая культура взаимодействия. И в этой культуре баланс поддерживается не только лидером, но и самими участниками. Это и есть признак зрелой системы.

Таким образом, если первый уровень лидерства связан с созданием структуры, то второй уровень это работа с движением внутри этой структуры. Вы не просто строите, Вы регулируете, направляете и удерживаете систему в рабочем состоянии. И без этого даже самая продуманная основа со временем перестаёт работать. Именно поэтому следующий шаг логично ведёт нас к ещё более тонкому уровню, где речь пойдёт о разнообразии и устойчивости системы в долгосрочной перспективе.

Морские звёзды и ценность разнообразия. Как не дать одной силе подавить всех остальных

Когда система уже построена и в ней поддерживается баланс, возникает следующий, менее очевидный вызов. Со временем в любой команде начинает усиливаться одна из линий поведения, один стиль мышления или одна группа людей. Это происходит естественно, потому что то, что даёт быстрый результат, начинает повторяться чаще. И если за этим не следить, система постепенно теряет разнообразие и становится односторонней. На первый взгляд это может выглядеть как эффективность, но на самом деле это начало буду-

щей нестабильности.

Проблема в том, что доминирование одной логики всегда сокращает пространство для других решений. Команда начинает мыслить одинаково, принимать предсказуемые решения и хуже адаптироваться к изменениям. Это особенно опасно в сложной среде, где успех зависит от способности видеть ситуацию с разных сторон. Когда этого нет, система становится хрупкой, даже если внутри неё всё кажется отлаженным. И лидер, который не замечает этого процесса, рискует столкнуться с кризисом, к которому команда не готова.

Задача лидера на этом уровне заключается не в том, чтобы просто поддерживать порядок, а в том, чтобы сохранять разнообразие. Это означает создавать условия, в которых разные мнения не подавляются, а становятся частью работы. При этом важно понимать, что разнообразие само по себе не возникает, его нужно поддерживать. Людям проще соглашаться, чем спорить, особенно если в системе есть сильное доминирующее мнение. И без осознанного вмешательства альтернативные точки зрения постепенно исчезают.

Но поддержка разнообразия не означает хаос или бесконечные дискуссии без результата. Лидер должен удерживать рамку, в которой разные позиции могут быть выражены, но при этом приводят к движению вперёд. Это тонкая работа, потому что нужно одновременно давать пространство и сохранять фокус. Если Вы даёте слишком много свободы, команда теряет направление. Если слишком мало, Вы снова

приходите к односторонности.

Ещё один важный момент связан с тем, как распределяется внимание внутри команды. Часто лидеры непроизвольно усиливают тех, кто говорит громче или быстрее принимает решения. В результате тихие, но ценные идеи остаются незамеченными. Это постепенно меняет структуру взаимодействия, делая её менее гибкой. И чтобы этого не происходило, лидер должен сознательно расширять поле внимания, включая в него разные голоса.

Кроме того, разнообразие связано не только с мнениями, но и с ролями и способами работы. В команде должны быть люди, которые двигают вперёд, и те, кто задаёт вопросы, и те, кто удерживает стабильность. Если одна из этих ролей исчезает, система начинает работать хуже, даже если это не сразу заметно. Лидер должен видеть эту структуру и поддерживать её целостность. Это требует более глубокого понимания команды, чем просто оценка результатов.

Когда разнообразие поддерживается, команда становится гораздо более устойчивой к внешним изменениям. Она быстрее находит новые решения, легче адаптируется и меньше зависит от одного сценария. Это не делает работу проще, но делает её более надёжной в долгосрочной перспективе. Именно такие команды способны проходить через сложные периоды без серьёзных потерь.

Таким образом, если предыдущий уровень был про баланс, то этот уровень про устойчивость через разнообразие.

Вы не просто удерживаете систему, Вы делаете её живой и способной к развитию. Это завершает первый блок понимания лидерства как работы с системой. И дальше мы перейдём внутрь самого лидера, чтобы разобраться, как его собственное состояние влияет на всё, что происходит вокруг.

Лидерство как работа тела. Почему на людей сначала действует не логика, а биология

До этого момента мы рассматривали лидерство как работу с системой, но теперь нам нужно сделать шаг внутрь и посмотреть на самого лидера. Потому что всё, что происходит в команде, напрямую связано с тем, в каком состоянии находитесь Вы. И здесь многие совершают ключевую ошибку, считая, что влияние строится через слова, решения и логику. На практике всё начинается раньше, на уровне сигналов, которые Вы даже не осознаёте. Люди реагируют на Ваше состояние быстрее, чем понимают смысл сказанного.

Я предлагаю Вам вспомнить ситуацию, когда Вы заходили в комнату и сразу чувствовали напряжение или, наоборот, спокойствие. Обычно это происходит до того, как кто-то что-то сказал, и объяснить это словами сложно. Но это не мистика, а вполне конкретная реакция тела на сигналы окружающих. Мы постоянно считываем позу, тон, выражение лица и даже микродвижения других людей. И на основе этого формируем ощущение безопасности или угрозы.

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.