

12+

ВИКТОР ЛОУРЕНС

ПОТЕРЯННАЯ КОМАНДА

Как вернуть вовлеченность
и удержать людей в изменениях



Виктор Лоуренс

Потерянная команда. Как вернуть вовлеченность и удержать людей в изменениях

<https://litres.ru/74225582>

ISBN 9785007040020

Аннотация

Вы уже чувствуете это. Люди рядом, но их как будто нет. Они делают задачи, но не включаются. И Вы не понимаете, где всё начало уходить.

Здесь без теории и красивых слов. Вы увидите, где именно теряете людей каждый день, в разговорах, решениях, реакциях. Поймёте, почему команда закрывается и как вернуть влияние без давления и лишнего контроля.

Содержание

ЛЮБЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	9
ГДЕ РУКОВОДИТЕЛИ ТЕРЯЮТ УВАЖЕНИЕ В ПЕРВЫЕ ДНИ	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Потерянная команда. Как вернуть вовлеченность и удержать людей в изменениях

Виктор Лоуренс

© Виктор Лоуренс, 2026

ISBN 978-5-0070-4002-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

КОГДА ВСЁ УЖЕ РУШИТСЯ, НО ВЫ ДЕЛАЕТЕ ВИД, ЧТО НОРМАЛЬНО

Вы можете не замечать этого сразу. Снаружи всё выглядит прилично: задачи выполняются, встречи проходят, отчёты сдаются, люди кивают на совещаниях. Но если присмотреться внимательнее, Вы начинаете чувствовать странное напряжение. Люди меньше говорят, реже предлагают идеи, быстрее соглашаются, но делают без огня. Это не кризис, который громко заявляет о себе, это тихий сдвиг, который медленно подтачивает всё изнутри.

В какой-то момент Вы ловите себя на мысли, что коман-

да вроде бы есть, но её как будто уже нет. Формально люди на местах, но внутри каждый сам за себя. Кто-то начинает отстраняться, кто-то делает минимум, кто-то уже мысленно ушёл, хотя ещё сидит перед Вами. И самое неприятное Вы не можете точно сказать, в какой момент это началось.

Проблема в том, что большинство руководителей ищут причину не там. Они смотрят на процессы, на цели, на показатели, на структуру. Им кажется, что нужно что-то поменять в системе, докрутить регламент, усилить контроль, ужесточить требования. Но всё это почти никогда не работает, потому что причина не в этом.

Люди не разваливают работу потому, что не понимают задачи. Они разваливают её потому, что чувствуют себя неправильно внутри этой ситуации. Они не спорят не потому, что согласны, а потому что не видят смысла говорить. Они не сопротивляются открыто не потому, что приняли решение, а потому что уже отступили.

Вы можете усиливать давление, требовать, объяснять, убеждать, но если Вы не попадаете в то, что реально происходит с людьми, всё это превращается в пустой шум. И чем больше Вы давите, тем быстрее теряете остатки доверия. Снаружи всё может выглядеть управляемо, но внутри уже начался распад.

Самое опасное здесь это иллюзия контроля. Вам кажется, что Вы управляете ситуацией, потому что люди продолжают выполнять задачи. Но на самом деле Вы уже потеряли вли-

ание. Люди делают ровно столько, сколько нужно, чтобы к ним не было вопросов. Всё остальное они отрезают.

Любые изменения в компании только усиливают этот эффект. Даже небольшие перестановки, новые правила или решения запускают цепную реакцию. Люди начинают думать о себе, о рисках, о том, что будет дальше. И если в этот момент Вы не понимаете, что с ними происходит, Вы начинаете действовать вслепую.

Вы можете видеть это на примере руководителей, которые приходят в новую команду. Один пытается сразу показать силу, надавить, выстроить порядок, обозначить правила. Формально он делает всё правильно, но через короткое время команда закрывается и перестаёт его воспринимать. Другой делает иначе: он сначала слушает, вникает, пытается понять, что происходит внутри команды. И вдруг всё начинает работать.

Разница между ними не в опыте, не в знаниях и не в «жёсткости». Разница в том, как они работают с людьми. Один пытается управлять через давление и формальные механизмы, другой через понимание и контакт. И именно это определяет, развалится команда или станет сильнее.

Многие до сих пор считают, что это «мягкая» история, которая не имеет отношения к реальному результату. Но практика показывает обратное. Когда люди не включены, падает всё: скорость, качество, инициативность, ответственность. Когда они включены всё начинает двигаться даже при слож-

ных условиях.

Самая большая ошибка думать, что люди должны просто «принять» изменения. Что если решение принято, его нужно выполнить, и точка. Формально это так, но в реальности человек сначала проживает это внутри, и только потом действует. И если этот внутренний процесс проигнорирован, он начинает сопротивляться, даже если внешне соглашается.

Вы можете видеть это в самых разных ситуациях: при оценке результатов, при разговоре о деньгах, при перестановках, при увольнениях. Даже обычный разговор может либо усилить доверие, либо разрушить его окончательно. И чаще всего это происходит не из-за слов, а из-за того, что стоит за ними.

Проблема в том, что большинство руководителей этому не учат. Их учат планировать, анализировать, контролировать, но не объясняют, как работать с реакциями людей. В итоге человек оказывается в ситуации, где от него требуют результата через людей, но не дают инструментов, как это делать.

В этой книге мы будем разбирать именно это. Не абстрактные идеи, а конкретные ситуации, которые происходят каждый день. Мы будем смотреть, что происходит с людьми в момент изменений, почему они реагируют так, а не иначе, и что Вы можете сделать, чтобы не потерять их.

Важно понимать: здесь не будет универсальных формул. Нет одного правильного ответа на все ситуации. Но есть

принципы, которые позволяют видеть реальную картину и действовать осознанно, а не на автомате. И это уже меняет всё.

Если Вы дочитали до этого момента и узнали хотя бы часть описанных ситуаций значит, это уже происходит. И чем раньше Вы начнёте это видеть, тем больше у Вас шансов изменить ситуацию до того, как она окончательно выйдет из-под контроля.

ЛЮБЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Вы можете потратить месяцы на подготовку изменений. Проработать цели, расписать шаги, согласовать ресурсы, учесть риски. С точки зрения логики всё будет выглядеть безупречно. Но в момент, когда Вы начинаете внедрять это в реальность, всё начинает идти не так, как Вы ожидали.

Сначала это почти незаметно. Кто-то задаёт лишние вопросы, кто-то медлит с выполнением, кто-то делает формально, но без вовлечённости. Это выглядит как обычные рабочие сложности, которые можно решить контролем или дополнительными разъяснениями. Но постепенно это начинает накапливаться.

Люди начинают тянуть время, откладывать, перекидывать ответственность. Кто-то открыто выражает сомнения, кто-то делает это тихо, через действия. И в какой-то момент Вы понимаете, что сопротивление стало системным. Оно уже не в отдельных людях, оно в самой атмосфере.

Часто в этот момент руководитель делает резкий шаг. Он усиливает давление, требует дисциплины, напоминает о целях и последствиях. Логика здесь понятна: если люди не двигаются сами, их нужно подтолкнуть. Но именно здесь ситуация начинает ухудшаться.

Потому что проблема изначально не в том, что люди не понимают, что нужно делать. В большинстве случаев они всё

прекрасно понимают. Проблема в том, что внутри у них происходит другой процесс, который Вы не видите.

Любое изменение это потеря. Даже если оно объективно улучшает ситуацию, человек теряет привычность, уверенность, контроль, ощущение стабильности. Это может быть незаметно снаружи, но внутри это запускает сильную реакцию. И если её игнорировать, она начинает управлять поведением.

Человек может не осознавать это напрямую. Он не будет говорить: «Я боюсь» или «Мне некомфортно». Вместо этого он будет спорить о деталях, задавать вопросы, откладывать действия. Снаружи это выглядит как рабочий диалог, но на самом деле это способ справиться с внутренним напряжением.

Если в этот момент Вы отвечаете только логикой, Вы усиливаете разрыв. Вы объясняете, почему это правильно, почему это нужно, какие будут выгоды. Но человек не в том состоянии, чтобы это услышать. Его внимание занято совсем другим.

Именно поэтому одинаковые изменения в разных командах дают разный результат. Там, где люди чувствуют, что их понимают и с ними работают как с людьми, они включаются. Там, где с ними работают как с элементами системы, они начинают сопротивляться.

Хороший пример ситуации с новыми руководителями. Один приходит и сразу начинает наводить порядок, давить

на процессы, требовать соблюдения правил. Формально он прав, но команда воспринимает это как угрозу и закрывается. Другой сначала выстраивает контакт, слушает, даёт людям пространство. И только потом начинает менять.

Во втором случае люди не чувствуют, что их ломают. Они чувствуют, что с ними считаются. И это меняет их реакцию. Они начинают включаться не потому, что обязаны, а потому что готовы.

Важно понять одну вещь: люди не саботируют изменения специально. Они защищаются. Они пытаются сохранить хоть какую-то стабильность в ситуации, которая для них непонятна и потенциально опасна. И если Вы не учитываете это, Вы автоматически становитесь частью проблемы.

Самый простой способ проверить это посмотреть на собственные реакции. Вспомните ситуацию, где изменения затронули лично Вас. Даже если Вы понимали их необходимость, внутри всё равно появлялось напряжение. Это нормальная реакция. И у Ваших людей она точно такая же.

Разница только в том, как с этим работают. Если человек остаётся один на один со своей реакцией, он начинает действовать из неё. Если с ним работают, помогают прожить это и понять, что происходит, он начинает возвращаться к рациональному восприятию.

Именно здесь проходит граница между провалом и успехом изменений. Не в стратегии, не в планах, а в том, что происходит с людьми в процессе. И если Вы научитесь это ви-

деть и учитывать, Вы перестанете бороться с последствиями и начнёте влиять на причину.

Это требует другого подхода. Не быстрее, не жёстче, не умнее. А внимательнее. Потому что именно в этих деталях и решается, будут люди с Вами или против Вас, даже если внешне они продолжают выполнять задачи.

ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ ПРОИСХОДИТ С ЛЮДЬМИ ВО ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН

Когда Вы объявляете о переменах, Вы запускаете не проект, а внутренний процесс у каждого человека. Снаружи это выглядит как набор задач и сроков, но внутри у людей начинается движение, которое редко совпадает с Вашим планом. В один и тот же момент кто-то уже принял ситуацию и готов действовать, кто-то застрял в сомнениях, а кто-то ещё даже не понял, что всё это значит для него лично. И если Вы смотрите только на общий ход внедрения, Вы не видите этого расслоения.

Первое, что происходит, человек пытается понять, как это затронет его. Не компанию, не команду, а именно его место, его роль, его стабильность. Это происходит мгновенно и часто без слов, но именно этот вопрос определяет дальнейшую реакцию. Если ответа нет или он пугает, включается защита, которая маскируется под рациональные действия.

Дальше возникает напряжение неопределённости. Человек не знает, что будет дальше, какие правила сохранятся, а какие исчезнут, что от него будут требовать завтра. Даже

если Вы озвучили план, он воспринимается как версия, а не как гарантия. И в этой зоне неопределённости люди начинают искать опоры, иногда в прошлом, иногда в слухах, иногда в собственных догадках.

На этом этапе часто появляется отрицание. Оно не выглядит как прямой отказ, скорее как попытка сохранить прежнюю картину. Люди продолжают действовать по-старому, откладывают переход, надеются, что «всё утрясётся». Это не лень и не саботаж, это способ не сталкиваться сразу с полной силой изменений.

Затем приходит раздражение. Когда становится ясно, что возврата не будет, напряжение находит выход. Оно проявляется в придирках к деталям, в критике решений, в повышенной чувствительности к любым несостыковкам. Любая мелочь начинает восприниматься как доказательство того, что всё сделано неправильно.

Если в этот момент человека не слышат, он уходит в пассивное сопротивление. Он перестаёт спорить, но и перестаёт вкладываться. Делает ровно столько, сколько нужно, чтобы не привлекать внимания, и не больше. Снаружи это выглядит как «нормальная работа», но внутри уже нет участия.

Параллельно часть людей пытается найти смысл. Они задают вопросы, уточняют, пробуют понять, как новая реальность может работать. Это тот момент, когда у Вас появляется шанс вернуть вовлечённость, если Вы готовы не только отвечать, но и обсуждать.

Постепенно, при правильной работе, возникает принятие. Не как согласие со всем, а как признание факта: так теперь будет. На этом этапе люди начинают перестраиваться, искать способы работать в новых условиях, пробовать и ошибаться. И именно здесь появляется реальное движение вперёд.

Важно, что эти стадии не идут по прямой. Человек может двигаться вперёд, а затем возвращаться назад, особенно если происходит что-то неожиданное. Любое резкое решение, противоречие или неясность может вернуть его к сомнениям или раздражению. И если Вы не учитываете эту динамику, Вы начинаете требовать стабильности там, где её ещё не может быть.

Ваша роль в этом процессе не ускорить людей силой, а сократить время их застревания. Это делается не через давление, а через ясность, внимание и последовательность. Когда человек понимает, что происходит и чувствует, что его не игнорируют, он проходит этот путь быстрее.

Самая частая ошибка считать, что после объявления решения люди автоматически перешли к действиям. На самом деле они только начали внутренний процесс. И если Вы начинаете требовать результата, не дав им пройти через это, Вы усиливаете сопротивление и удлиняете весь путь.

Ещё одна ошибка работать со всеми одинаково. В реальности люди находятся на разных этапах, и одинаковое сообщение для них воспринимается по-разному. Кому-то нужно больше фактов, кому-то больше обсуждения, кому-то время.

И если Вы не различаете это, Вы теряете точность воздействия.

Вы можете заметить, что там, где руководитель видит и учитывает эти состояния, изменения проходят мягче и быстрее. Там меньше скрытого сопротивления, меньше потерь, меньше конфликтов. И это не потому, что люди «лучше», а потому что с ними работают как с людьми, а не как с функциями.

Когда Вы начинаете понимать, что происходит внутри людей, у Вас появляется возможность управлять не только задачами, но и процессом перехода. Это не убирает сложности, но делает их управляемыми. И именно это отличает ситуацию, где всё держится на усилиях, от ситуации, где появляется движение.

Если Вы игнорируете этот слой, Вы всё равно будете иметь с ним дело, но уже в виде последствий. Задержки, ошибки, уход людей, потеря инициативы всё это не случайности, а прямой результат того, что происходит внутри в момент перемен. И изменить это можно только в той точке, где это возникает.

ПОЧЕМУ ЛОГИКА НЕ РАБОТАЕТ, КОГДА ВКЛЮЧАЮТСЯ ЭМОЦИИ

В такие моменты большинство руководителей делает ставку на объяснения. Вы начинаете подробно раскладывать, почему изменения нужны, какие выгоды они принесут, ка-

кие риски будут сняты. С точки зрения разума это выглядит безупречно, и Вы ожидаете, что люди, услышав это, начнут действовать так же рационально. Но этого не происходит, и чем больше Вы объясняете, тем меньше это работает.

Причина в том, что в момент напряжения человек воспринимает информацию иначе. Его внимание сужается, он цепляется за то, что подтверждает его внутренние опасения, и игнорирует остальное. Вы говорите про возможности, а он слышит угрозы. Вы говорите про развитие, а он думает о потере контроля.

Это не вопрос интеллекта или опыта. Даже самые рациональные люди в таких ситуациях сначала реагируют эмоционально, и только потом пытаются это объяснить логикой. Просто снаружи это выглядит как аргументы, но внутри это уже принятое решение, которое подбирает под себя объяснение.

Вы можете увидеть это в простых вещах. Один и тот же факт разные люди воспринимают по-разному, потому что у каждого свой внутренний контекст. Для одного это шанс, для другого риск, для третьего лишняя нагрузка. И если Вы говорите со всеми одинаково, Вы попадаете только в часть из них.

Когда человек находится в напряжении, его задача не понять Вас, а защитить себя. Это происходит автоматически, без осознанного решения. Он может спорить, задавать вопросы, уходить в детали всё это формы защиты, которые поз-

воляют ему не принимать изменения полностью.

В этот момент попытка «дожать логикой» даёт обратный эффект. Чем сильнее Вы давите аргументами, тем сильнее человек укрепляется в своей позиции. Потому что для него это уже не обсуждение, а давление, от которого нужно отстраиваться.

Именно поэтому одни разговоры заходят, а другие нет, даже если Вы говорите одно и то же. Там, где человек чувствует, что его состояние учитывается, он постепенно возвращается к рациональному восприятию. Там, где этого нет, он остаётся в своей защите, независимо от силы аргументов.

Это не значит, что логика не нужна. Она нужна, но не в начале. Сначала человек должен выйти из состояния внутреннего напряжения, почувствовать, что ситуация не несёт прямой угрозы. Только после этого он начинает воспринимать смысл того, что Вы говорите.

Вы можете заметить, что в спокойном состоянии те же люди легко принимают сложные решения, видят риски и возможности, готовы обсуждать и искать варианты. Но в момент давления эта способность как будто исчезает. И это не слабость, а нормальная реакция.

Если Вы игнорируете это и продолжаете давить, Вы начинаете работать против естественного процесса. Вы тратите больше усилий, получаете меньше результата и постепенно теряете контакт с людьми. В какой-то момент Вы начинаете говорить «они не понимают», хотя на самом деле проблема

в другом.

Рабочий подход здесь другой. Сначала Вы помогаете человеку выйти из напряжения: через внимание, через вопросы, через нормализацию того, что с ним происходит. Это не занимает много времени, но меняет состояние. И только после этого имеет смысл переходить к сути.

Когда человек чувствует, что его не пытаются продавить, а с ним разговаривают, он начинает открываться. Он готов слышать, задавать вопросы, обсуждать. И в этот момент логика начинает работать так, как Вы ожидали с самого начала.

Это требует от Вас смены привычного поведения. Вместо того чтобы сразу объяснять и убеждать, Вы сначала проверяете, в каком состоянии человек. Это может показаться замедлением, но на дистанции это ускоряет процесс в разы.

Именно здесь проходит разница между формальным управлением и реальным влиянием. В первом случае Вы доносите информацию, во втором меняете восприятие. И если Вы хотите, чтобы изменения действительно происходили, Вам нужно работать именно на этом уровне.

Как только Вы начинаете это учитывать, многие вещи становятся понятнее. Становится ясно, почему одни команды двигаются быстрее, а другие вязнут. Почему одни разговоры дают результат, а другие только усиливают сопротивление. И главное у Вас появляется инструмент, который раньше оставался вне поля внимания.

ВЫ НЕ УПРАВЛЯЕТЕ СИТУАЦИЕЙ ВЫ УПРАВ-

ЛЯЕТЕ ЛЮДЬМИ

В какой-то момент становится очевидно: никакая система сама по себе не работает. Можно выстроить идеальные процессы, прописать роли, определить метрики, но всё это остаётся на бумаге, если люди не включаются. Именно люди превращают план в результат или оставляют его в виде красивой схемы.

Многие руководители продолжают мыслить категориями задач и структур. Им кажется, что если всё правильно настроить, система начнёт работать автоматически. Но любая система живёт только через поведение людей. И если это поведение не совпадает с ожиданиями, никакая схема не спасает.

Вы можете требовать соблюдения правил, но человек будет соблюдать их формально, если не понимает смысла. Вы можете усиливать контроль, но получите только минимально необходимый результат. Вы можете менять процессы, но если люди не приняли их, они найдут способ обойти или игнорировать.

Настоящее управление происходит не на уровне задач, а на уровне реакции людей. То, как человек воспринимает ситуацию, определяет, что он будет делать дальше. И если Вы не влияете на это восприятие, Вы управляете только внешней частью, не затрагивая сути.

Это особенно заметно в ситуациях изменений. Формально Вы объявляете решение, запускаете процесс, распределя-

ете ответственность. Но реальное движение начинается только тогда, когда люди принимают это внутри. До этого момента Вы имеете дело с видимостью активности.

Частая ошибка путать подчинение с вовлечённостью. Человек может выполнять задачи и при этом быть полностью отключённым. Он не будет спорить, не будет сопротивляться открыто, но и не будет вкладываться. И именно это состояние незаметно разрушает результат.

Когда Вы начинаете работать с людьми, а не только с задачами, меняется сама логика управления. Вы перестаёте задавать только «что нужно сделать» и начинаете задавать «как это воспринимается». Это добавляет слой понимания, без которого управление остаётся поверхностным.

Это не означает, что нужно отказываться от структуры и требований. Это означает, что за ними должен стоять контакт. Люди должны понимать не только что делать, но и почему это имеет смысл для них. И этот смысл не всегда совпадает с формальной логикой.

Вы можете заметить, что в командах с сильным руководителем задачи решаются быстрее даже при отсутствии идеальной системы. Потому что там есть доверие, ясность и готовность включаться. А в командах с идеальными процессами, но без контакта, всё буксует.

Ваша задача не заменить систему, а оживить её через людей. Это значит видеть их реакции, слышать их сомнения, учитывать их состояние. Это не делает управление мягче,

это делает его точнее.

Когда Вы начинаете работать на этом уровне, исчезает необходимость постоянно давить. Люди начинают двигаться сами, потому что понимают и принимают происходящее. И это тот момент, когда управление перестаёт быть борьбой.

Если этого нет, Вы всё время догоняете. Исправляете, усиливаете, контролируете, но не меняете основу. И чем дальше, тем больше усилий требуется, чтобы удерживать результаты.

Разница между этими двумя состояниями не в усилиях, а в точке приложения. Можно бесконечно усиливать давление на внешние действия, а можно изменить внутреннее отношение. И именно второе даёт устойчивый результат.

Поэтому в реальности Вы никогда не управляете только ситуацией. Вы всегда управляете тем, как люди её воспринимают и проживают. И если Вы начинаете это учитывать, управление перестаёт быть механическим и становится осмысленным.

Именно здесь начинается переход от формального руководства к настоящему влиянию. И именно здесь закладывается результат, который невозможно получить одними только регламентами.

ГДЕ РУКОВОДИТЕЛИ ТЕРЯЮТ УВАЖЕНИЕ В ПЕРВЫЕ ДНИ

Первые дни и недели задают тон всему, что будет происходить дальше. В этот период люди особенно внимательно смотрят на Вас, пытаясь понять, кто Вы на самом деле. Они слушают не только слова, но и то, как Вы говорите, как реагируете, как принимаете решения. И именно здесь чаще всего закладывается либо доверие, либо дистанция, которую потом почти невозможно сократить.

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.