

Цена плохих перемен

Почему сильные
сотрудники уходят
и как этого избежать



И Т О Н Б Л Е Й К

Итон Блейк

**Цена плохих перемен.
Почему сильные сотрудники
уходят и как этого избежать**

«Автор»

2026

Блейк И.

Цена плохих перемен. Почему сильные сотрудники уходят и как этого избежать / И. Блейк — «Автор», 2026

Вы объявили новую структуру. На встрече никто не спорил. Через месяц решения стали приниматься медленнее, сильный специалист обновил резюме, а команда начала обсуждать происходящее без вас. Так обычно и выглядит цена плохо проведённых перемен. Эта книга разбирает ситуации, с которыми руководители сталкиваются постоянно: повышение одного сотрудника, смена начальника, объединение отделов, сокращение, новый порядок работы, отказ в прибавке. Почему разумное решение вызывает злость? Что сказать человеку, чья роль исчезает? Как отличить несогласие от саботажа? Почему сотрудники кивают, но перестают помогать? В книге показано, где руководители теряют доверие иногда одной фразой, письмом или разговором, проведённым на бегу. И объясняет, как менять компанию, не превращая людей в строки новой оргструктуры. Особенно полезно прочитать до того, как вы скажете команде: «У нас будут изменения».

© Блейк И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Введение	5
Глава 2. Люди прежде схем	8
Глава 3. Сначала люди, потом схема	14
Глава 4. Где начинается ваша территория	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Итон Блейк

Цена плохих перемен. Почему сильные сотрудники уходят и как этого избежать

Глава 1. Введение

У перемен редко бывает приличный стук в дверь. Иногда они входят тихо, почти незаметно: новый порядок согласований, другой руководитель, сдвинутый срок, новая должность у соседа по столу. Иногда они врываются так, что человек еще долго слышит в голове грохот, даже когда вокруг уже стало тихо. В бизнесе любят говорить о переменах спокойным голосом. План, этапы, целевая модель, роли, коммуникация. На бумаге всё выглядит ровно. В жизни первый вопрос почти всегда другой: что теперь будет со мной?

Я много раз видел, как умные люди готовили умные изменения и удивлялись, почему всё идет тяжело. Документы были написаны, таблицы сведены, расчеты защищены, руководители назначены. Вроде бы осталось только объявить и начать. Но после объявления в коридорах становилось шумнее, в кухнях дольше наливали чай, письма получали ответы через день, а не через час. Люди кивали на встречах, но переставали верить. И тут выяснялось, что перемена началась не в организационной схеме, а в головах тех, кто должен эту схему оживить.

На совещании легко назвать людей ресурсами. В живой работе это слово быстро становится бедным. Ресурс не возвращается вечером домой, где у него болеют родители, где ипотека, где ребенок выбирает институт, где супруг уже третий месяц без работы. Ресурс не просыпается ночью с мыслью, что его должность, возможно, исчезнет к осени. Ресурс не обижается, не злится, не держит паузу, не делает вид, что всё понял, хотя внутри у него каша. Человек делает всё это. И именно человек потом либо помогает перемене состояться, либо тихо, без громких лозунгов, начинает ей мешать.

Эта книга о том, как вести людей через перемены так, чтобы не терять их по дороге. Не про красивые речи со сцены. Не про плакаты с ценностями. Не про то, как заставить всех улыбаться, когда половине команды хочется хлопнуть дверью. Речь о другом: как руководителю оставаться человеком, когда на него давят сроки, бюджет, собственный начальник и тревога людей, которым он должен смотреть в глаза.

У перемен есть неприятная особенность. Тот, кто их придумывает, обычно живет с ними дольше остальных. Руководитель месяцами обсуждает новую структуру, спорит о вариантах, привыкает к будущему состоянию. К моменту объявления он уже почти смирился с тем, что будет иначе. А сотрудник слышит новость впервые в десять утра во вторник. Для руководителя это финал долгого внутреннего пути. Для сотрудника это удар в начало дня. И если руководитель не замечает этой разницы, разговор сразу идет криво.

Я не верю в управление изменениями, где людей считают препятствием. Соппротивление не возникает из вредности. Чаще оно появляется из страха, усталости, недоверия или прежнего опыта, когда людям уже обещали одно, а сделали другое. Иногда человек сопротивляется не самому изменению, а тому, как с ним разговаривают. Его не спросили, не подготовили, не объяснили, не дали времени переварить новость. Потом руководитель удивляется: почему он так реагирует? Потому что он живой.

В любой организации есть официальная жизнь и настоящая. Официальная происходит в презентациях. Там всё ясно: причина, цель, выгоды, риски, следующий шаг. Настоящая начинается после встречи, когда люди выходят в коридор и спрашивают друг друга: ты понял, что это значит? Меня это коснется? А почему он так быстро ушел? А почему финансовый дирек-

тор молчал? Чем меньше честных ответов дает руководство, тем больше ответов люди придумывают сами. Придуманные ответы почти всегда хуже реальности.

Поэтому первый навык лидера в переменах не громкость и не жесткость. Первый навык - способность заметить, что происходит с людьми, и не раздражаться на это. Замечать вопросы за вопросами, паузы за согласиями, усталость за исполнительностью. Не для того, чтобы стать мягким и бесконечно обсуждать то, что уже решено. А для того, чтобы провести трудный разговор так, чтобы после него оставались доверие и рабочая связь.

Эмоциональный интеллект в бизнесе часто воспринимают как красивую добавку к настоящему управлению. Сначала цифры, потом люди. Сначала решение, потом чувства. На практике чувства приходят без приглашения и садятся за стол вместе с цифрами. Руководитель может делать вид, что их нет, но тогда они начинают управлять разговором из-под стола. Обида управляет сроками. Тревога управляет качеством. Недоверие управляет скоростью реакции. Страх управляет молчанием.

Я не предлагаю руководителю превращаться в психолога. Это было бы странно и опасно. Руководитель остается руководителем: он принимает решения, держит цель, отвечает за результат. Но он обязан понимать, что решение проходит через людей, а не мимо них. Если оно проходит через людей грубо, оно оставляет синяки. Если оно проходит честно, спокойно и с уважением, даже неприятное решение может быть принято без разрушения отношений.

В рабочей жизни есть разговоры, к которым невозможно подготовиться полностью. Сообщить человеку, что его роль меняется. Объяснить команде, почему часть функций уходит в другой офис. Сказать сильному сотруднику, что повышения сейчас не будет. Признать, что прежний план больше не работает. В таких разговорах методичка помогает только до первого живого вопроса. Дальше важны голос, пауза, умение слушать и способность не защищаться там, где другой человек просто пытается понять свою новую реальность.

Часто руководитель проигрывает трудный разговор не потому, что сказал мало фактов. Он проигрывает его потому, что слишком торопился перейти к выводу. Человек еще находится в шоке, а ему уже показывают график внедрения. Он еще пытается понять, что будет с его семьей, а ему говорят о преимуществах новой модели. Он еще злится, а ему предлагают быть конструктивным. Это не работает. Сначала надо признать, что новость имеет вес. Потом можно идти дальше.

У каждого человека своя скорость принятия перемен. Один быстро задаст практические вопросы и начнет перестраиваться. Другой неделю будет молчать и только потом скажет, что на самом деле думает. Третий улыбнется на встрече, а вечером обновит резюме. Четвертый станет спорить по каждому пункту, хотя его главный страх совсем не в пунктах. Руководитель, который видит только внешнее поведение, часто ошибается. Руководитель, который ищет причину поведения, получает шанс помочь.

Нельзя обещать, что внимательное отношение к людям снимет всю боль. Не снимет. Иногда перемены означают потери. Иногда должности исчезают, привычные команды распадаются, карьерные ожидания ломаются. Честное лидерство не делает вид, что это приятно. Оно делает другое: не добавляет лишнего унижения к неизбежной трудности. Не прячет правду за туманными словами. Не выставляет человека виноватым за то, что ему тяжело.

В этой книге мы будем говорить о переменах в организации через простые рабочие ситуации. Повышение, новый руководитель, найм человека в команду, увольнение, слияние, переезд, пересмотр оплаты, изменение процессов. Всё это может выглядеть обычным управленческим бытом. Но за каждым пунктом стоит человеческая реакция. Иногда маленькая перемена портит отношения сильнее, чем большая реорганизация, потому что ее посчитали мелочью и провели небрежно.

Есть руководители, которые гордятся тем, что умеют продавливать. Иногда это действительно дает быстрый внешний результат. Люди выполняют распоряжение, форма меняется,

отчет закрывается. Но за этим может остаться скрытый долг: недоверие, усталость, желание уйти при первой возможности. Долг не виден в день запуска, зато потом его приходится платить месяцами. Потерянные люди, сорванные сроки, холодные клиенты, жалобы, бесконечные согласования. Цена грубости редко попадает в первый бюджет проекта.

Есть другой путь. Он не слабее. Он требует больше дисциплины. Сказать правду без жестокости. Выслушать возражение без раздражения. Признать чужую тревогу и всё равно держать направление. Дать человеку возможность повлиять там, где влияние возможно, и честно обозначить границы там, где решение уже принято. Не обещать того, что не контролируешь. Не играть в участие, если на самом деле участия нет. Люди очень быстро чувствуют подделку.

Мне близка мысль, что уважение в переменах проявляется в мелочах. Как назначена встреча. Кто присутствует. Сколько времени дали на вопросы. Не перебили ли человека на середине фразы. Не пошутили ли там, где ему не смешно. Не спрятались ли за письмом там, где нужен был личный разговор. Из таких мелочей складывается либо доверие, либо ощущение, что тебя передвинули как мебель.

Эта книга написана для тех, кто ведет перемены, и для тех, кто через них проходит. Руководителю она напомним, что власть не освобождает от внимательности. Сотруднику она поможет назвать то, что с ним происходит, и не считать свою реакцию слабостью. Команде она даст язык для разговора о трудных вещах без шума и взаимных обвинений. Я не буду обещать легкости. Легко не будет. Но можно сделать так, чтобы перемены не разрушали больше, чем требуется.

Введение стоит закончить простой мыслью. Перемены в бизнесе почти всегда описывают как движение от старого состояния к новому. Это слишком бедная картинка. На самом деле меняются не только процессы и роли. Меняются ожидания, связи, чувство безопасности, вера в руководство, представление человека о себе в этой организации. Кто работает только со схемой, видит половину дела. Кто работает с людьми, получает шанс довести дело до конца.

Глава 2. Люди прежде схем

В любой перемене есть соблазн начать с чертежа. Нарисовать будущую структуру, поставить прямоугольники, провести линии подчинения, написать фамилии. В этом есть приятное чувство порядка. Еще вчера всё было запутано, сегодня на экране чистая схема. Кажется, что половина работы уже сделана. Но схема не встает утром на работу. Схема не объясняет клиенту задержку. Схема не обучает нового коллегу. Схема не держит в голове десятки неписаных правил, на которых на самом деле держится работа команды. Всё это делают люди.

Поэтому первый принцип перемен звучит скучно, но без него дальше говорить не о чем: сначала люди. Не вместо бизнеса, не против результата, не ради приятной атмосферы любой ценой. Сначала люди, потому что именно через них проходит любой результат. Если они поняли смысл, сохранили доверие и увидели свое место, перемена получает энергию. Если они почувствовали угрозу, пренебрежение или обман, перемена получает сопротивление. Иногда громкое, чаще тихое.

Тихое сопротивление опаснее открытого. С открытым хотя бы можно разговаривать. Человек спорит, задает неудобные вопросы, повышает голос, требует объяснений. Неприятно, но видно. Тихое сопротивление выглядит прилично. На встрече все согласны. Протокол разослан. Задачи назначены. Потом начинаются маленькие задержки. Кто-то ждет уточнения, хотя мог бы решить сам. Кто-то не передал информацию, потому что его не спросили. Кто-то делает ровно то, что написано, и ни шагом больше. Формально придраться трудно. По сути перемена вязнет.

Мне приходилось видеть команды, где люди не выступали против решения, но переставали помогать ему случиться. Это разные вещи. Они выполняли поручения, но не подсказывали риски. Они приходили на встречи, но не приносили идей. Они молчали, когда видели ошибку, потому что раньше их уже не слышали. Руководство потом говорило: странно, команда какая-то пассивная. Команда не пассивная. Команда сделала вывод, что участие ей не нужно или даже опасно.

В переменах нельзя купить настоящую вовлеченность приказом. Можно купить присутствие, дисциплину, отчетность. Вовлеченность появляется там, где человек понимает, зачем всё это нужно, что именно от него требуется, где он может задать вопрос без наказания, и почему руководителю можно верить. Это звучит просто, пока не приходит время сказать людям неприятные вещи.

Возьмем обычное повышение одного сотрудника. Для него это праздник, для руководителя удобный повод показать, что хорошие результаты замечают. Но для остальной команды событие может стать проверкой собственного места. Один рад за коллегу искренне. Другой думает, что работал не меньше. Третий понимает, что теперь вчерашний приятель будет оценивать его задачи. Четвертый вспоминает обещание, которое ему дали год назад и забыли. Если руководитель объявил повышение как чисто позитивную новость и ушел дальше, он пропустил половину последствий.

Надо ли из-за каждого повышения устраивать драму? Нет. Но надо видеть, что даже хорошая новость меняет отношения. Новый руководитель бывшим коллегам должен не только получить должность, но и заново выстроить границы. Ему придется быть внимательным там, где вчера хватало дружеского тона. Ему придется говорить с теми, кто тоже хотел эту роль. Не извиняться за назначение, если оно заслужено, а признать, что для других это может быть непросто. Иногда одного такого разговора достаточно, чтобы снять будущую обиду.

Другой пример - изменение подчинения. В таблице это одна строка. Был один руководитель, стал другой. Для человека это может быть серьезнее, чем кажется. Отношения с непосредственным руководителем часто сильнее влияют на работу, чем стратегия компании. Один

руководитель дает свободу, другой любит ежедневный контроль. Один слышит с полуслова, другой требует длинных объяснений. Один защищает команду, другой передает давление вниз без фильтра. Когда человеку меняют руководителя, ему меняют не только линию в структуре. Ему меняют рабочую среду.

Новый руководитель в такой ситуации может начать с власти. Я теперь отвечаю за эту область, вот мои ожидания, работаем. Это быстро, но бедно. Лучше начать с отношений. Что для тебя в работе сейчас главное? Что в прежнем формате помогало? Что мешало? Где тебе нужна свобода, а где поддержка? Чего ты опасаться в связи с изменением? Такие вопросы не делают руководителя слабым. Они показывают, что он понимает: управление начинается не с распоряжения, а с понимания человека, которому это распоряжение предстоит выполнять.

Найм нового сотрудника тоже меняет команду сильнее, чем любят признавать. Руководитель думает: мы закрыли вакансию. Команда думает по-разному. Кто-то рад, потому что станет меньше нагрузки. Кто-то насторожен, потому что новичок пришел с громким опытом и может занять больше пространства. Кто-то сам претендовал на эту роль и теперь улыбается через силу. Кто-то боится, что придется обучать еще одного человека, а своих задач и так много. Новый сотрудник входит не в пустую комнату. Он входит в историю отношений, ожиданий и усталости.

Если бросить новичка в команду со словами разберетесь, можно потерять и его, и часть доверия внутри. Хороший ввод в работу - это не только доступы и список задач. Это объяснение, кто чем живет, где напряжение, какие правила не написаны в регламентах, какие темы лучше поднимать аккуратно. Команде тоже нужно объяснить, зачем пришел новый человек, какую роль он займет, что изменится, а что нет. Иначе люди сами заполняют пустоты догадками.

Потеря сотрудника действует еще сильнее. Даже если человек уходит добровольно и с хорошими словами, оставшиеся сразу задают практические вопросы. Кто возьмет его работу? Будет ли замена? Почему он ушел? Может, он знает что-то, чего не знаем мы? Если человека увольняют или сокращают, вопросы становятся острее. Сегодня он, завтра кто? Можно сколько угодно говорить, что это единичный случай, но люди будут смотреть не только на слова. Они будут смотреть на то, как с ним обошлись.

Отношение к уходящему сотруднику всегда видят оставшиеся. Видят тон, скорость, уважение или его отсутствие. Если вчера человек был ценным, а сегодня о нем говорят как о проблеме, команда делает вывод. Не вслух, но делает. Каждый примеряет ситуацию на себя. Что будет, если однажды я стану неудобен? Со мной тоже поговорят через шаблонное письмо? Мне тоже отключат доступ раньше, чем объяснят причину? Такие наблюдения надолго остаются в памяти.

Реорганизация собирает все эти мелкие перемены в одну большую. Меняются роли, руководители, команды, названия, приоритеты. На уровне руководства это может быть необходимая перестройка ради рынка, эффективности или выживания. На уровне сотрудника это часто звучит проще: мой привычный мир разбирают. Человек может понимать логику решения и всё равно переживать потерю. Это не противоречие. Можно головой соглашаться, а внутри злиться или бояться.

Плохая коммуникация в реорганизации почти всегда строится вокруг желания успокоить. Мы всё продумали. Для большинства ничего не изменится. Это новые возможности. Мы станем сильнее. Иногда всё это правда. Но если одновременно люди видят закрытые встречи, неясные формулировки и отсутствие ответов на прямые вопросы, успокаивающие слова начинают раздражать. Лучше сказать меньше, но точнее. Вот что решено. Вот что еще не решено. Вот когда будет следующий ответ. Вот к кому идти с личными вопросами. Честная граница лучше туманного оптимизма.

При слияниях и поглощениях человеческая сторона становится еще сложнее. На бумаге объединяются активы, продукты, рынки. В жизни сталкиваются привычки, статусы и культуры.

У одной компании принято спорить открыто, у другой - сначала согласовать позицию в узком кругу. В одной ценят скорость, в другой - безошибочность. В одной руководитель доступен, в другой к нему идут через три уровня. Люди быстро понимают, чьи правила становятся главными, и начинают защищать свое место.

В таких ситуациях нельзя ограничиться словами о новой единой культуре. Культура не появляется от заявления. Она появляется в первых решениях. Кого назначили на ключевые роли. Чьи процессы оставили. Как поговорили с теми, чьи должности дублируются. Насколько честно признали различия. Если одна сторона чувствует себя победителем, а другая поглощенной, то разговор о единой команде звучит пусто. Единство требует уважения к прошлому обеих сторон, даже если будущее будет общим и другим.

Есть и менее громкие перемены, которые руководители часто недооценивают. Например, улучшение процесса. На слайде оно выглядит безобидно: сократить шаги, убрать лишние согласования, ускорить цикл. Кто будет против улучшения? На практике процесс - это чья-то привычная работа и чье-то чувство компетентности. Человек много лет хорошо делал дело определенным способом. Теперь ему говорят, что способ устарел. Он может услышать в этом не про процесс, а про себя: всё это время я работал неправильно.

Чтобы не получить лишнее сопротивление, надо отделять уважение к прошлой работе от необходимости менять способ. Прежний процесс мог быть правильным для прежних условий. Он помогал бизнесу жить. Люди, которые им пользовались, не были глупыми. Но условия изменились, и теперь нужен другой порядок. Эта простая связка снимает много защиты. Человеку легче принять новое, когда его прошлый труд не обесценили.

Культурные изменения еще труднее, потому что их нельзя внедрить приказом. Можно объявить ценности, провести встречи, напечатать плакаты. Но если руководители ведут себя по-старому, сотрудники быстро понимают, что от них ждут не поведения, а правильных слов. Если компания говорит об открытости, но наказывает за плохие новости, люди перестанут приносить плохие новости. Если говорит о сотрудничестве, но премирует только личные победы, люди будут защищать свои участки. Культура проверяется не лозунгом, а тем, что происходит в неудобный момент.

Смена руководства часто запускает волну тревоги даже до первых решений. Новый директор еще не успел ничего сделать, а люди уже строят версии. Кого он приведет с собой? Какие команды считает сильными? Будет ли менять стратегию? Останется ли мой руководитель? Это нормальная реакция. Люди знают, что новый руководитель редко приходит просто посидеть в кабинете. Он будет менять. Вопрос только в том, как быстро, насколько глубоко и кого это коснется.

Новому руководителю хочется показать энергию. Быстро разобраться, назвать проблемы, поставить темп. Это понятно. Но первые недели особенно важны для доверия. Если он слишком быстро раздает оценки, люди решают, что его выводы уже готовы и слушать он не собирается. Если он только слушает и ничего не говорит, люди решают, что он скрывает планы. Нужен баланс: я пришел разобраться, у меня есть ответственность за решения, я буду слушать внимательно, но не обещаю оставить всё как было. Такая честность спокойнее, чем бодрые обещания всем понравиться.

Оплата и оценки работы - отдельная зона риска. Деньги почти всегда личная тема, даже если обсуждается она в кабинете с логотипом компании. Для руководителя это бюджет, рейтинг, диапазон, политика вознаграждения. Для сотрудника это признание, безопасность, семейные планы, чувство справедливости. Когда ожидания не совпадают, сухое объяснение про бюджет редко помогает. Оно может быть правдой, но человеку нужно услышать не только причину, а оценку своего вклада и ясность, что дальше.

Разговор о низкой прибавке или отсутствии повышения нельзя вести между делом. Нельзя прятаться за формулу. Нельзя начинать с того, что решение принято наверху и вы

ничего не можете. Даже если это почти так, вы всё равно представляете компанию в этом разговоре. Человек сидит напротив вас, а не напротив абстрактной системы. Ему нужно понять: его работу видят? С ним говорят честно? Есть ли путь к другому результату? Если пути нет, лучше сказать прямо. Если путь есть, он должен быть конкретным.

Аттестации и оценки эффективности похожи на медицинский осмотр рабочих отношений. Там быстро видно, копились ли недосказанности. Если руководитель весь год молчал, а в конце неожиданно ставит слабую оценку, разговор почти обречен. Человек будет защищаться, и справедливо. Обратная связь не должна падать на голову раз в год. Она должна звучать вовремя, пока еще можно исправить. Тогда годовой разговор становится подведением итогов, а не внезапным судом.

Молодые руководители чаще всего оказываются в самой трудной точке. Решения принимают наверху, а трудные разговоры ведут они. Им достаются вопросы, на которые у них самих не всегда есть ответы. Они должны держать линию, хотя еще учатся управлять людьми. Им говорят: просто объясни команде. Но объяснить - не значит прочитать сообщение. Объяснить - значит выдержать реакцию, уточнить непонятное, признать сложное, не сорваться и не пообещать лишнего. Этому надо учить, а не надеяться, что человек сам догадается.

Старшие руководители тоже нуждаются в поддержке, хотя редко это признают. Чем выше должность, тем меньше вокруг людей, которые говорят правду без украшений. Руководитель может начать верить в собственную ясность, потому что никто не спорит. Но молчание подчиненных не всегда означает согласие. Иногда оно означает усталость спорить. Иногда страх. Иногда расчет. Лидер, который хочет вести перемены по-настоящему, должен специально создавать пространство, где ему могут сказать неприятное до того, как неприятное станет проблемой.

Вовлеченность людей начинается не с общего собрания, а с того, как руководство думало о них до собрания. Какие вопросы они зададут? Чего будут бояться? Какие группы затронуты сильнее? Кто может потерять статус? Кто получит дополнительную нагрузку? Кто окажется между старой и новой системой? Где нужны личные разговоры, а где достаточно письма? Если эти вопросы не заданы заранее, коммуникация получается поздней и общей. Люди это чувствуют.

Есть простое правило: чем сильнее перемена касается личного положения человека, тем меньше подходит массовое сообщение. Новость о новой системе отчетности можно объяснить на общей встрече. Новость о том, что роль человека исчезает, требует личного разговора. Новость о смене руководителя команды стоит обсудить с ключевыми участниками отдельно. Уважение проявляется в выборе формата. Письмо удобно отправителю, но не всегда достойно получателя.

Руководитель часто боится открывать обсуждение, потому что не хочет получить поток недовольства. Но недовольство не исчезает от того, что ему не дали места. Оно уходит в чаты, курилки, личные звонки, пассивность. Лучше дать людям возможность высказаться в управляемом пространстве. Не обещать согласиться со всем. Просто выслушать, зафиксировать, ответить там, где ответ есть, и вернуться позже там, где его пока нет. Возврат к вопросу особенно важен. Если вы обещали уточнить и не вернулись, доверие падает быстрее, чем от честного отказа.

При этом участие не должно быть театром. Если решение уже принято, не надо изображать, что команда его выбирает. Люди не дети. Скажите: направление принято, но нам нужно вместе понять, как внедрить его с наименьшими потерями и лучшим результатом. Вот здесь можно влиять, вот здесь нельзя. Такая честность иногда неприятна, но она чище. Фальшивые консультации раздражают сильнее, чем прямое решение.

Соппротивление часто уменьшается, когда человек видит хоть какую-то зону контроля. Пусть он не может отменить переезд офиса, но может выбрать график адаптации. Не может

сохранить прежнюю роль, но может обсудить обучение для новой. Не может изменить решение о структуре, но может повлиять на распределение задач. Контроль не обязан быть большим, чтобы помочь. Человеку нужно почувствовать, что с ним не просто что-то делают, а он сам участвует в следующем шаге.

Иногда руководитель путает эмпатию с согласием. Думает: если я признаю его тревогу, он решит, что я готов отменить решение. Это ошибка. Можно сказать: я понимаю, почему это вас тревожит, переезд действительно усложнит дорогу. И затем добавить: решение о переезде принято, теперь нам нужно обсудить, как снизить нагрузку в переходный период. В первой фразе уважение. Во второй ясность. Вместе они работают лучше, чем холодное повторение решения.

Есть фразы, которые почти всегда вредят. Не переживайте. Всё будет нормально. Надо быть позитивнее. Все в одинаковой ситуации. На самом деле люди не в одинаковой ситуации. Для одного новый офис ближе, для другого дальше на полтора часа. Один легко найдет работу при сокращении, другой боится из-за возраста или узкой специализации. Один любит перемены, другой держится за стабильность, потому что дома и так шторм. Обобщение экономит время руководителя, но крадет точность.

Лучше говорить конкретно. Я вижу, что для вас это сильное изменение. Давайте разберем, какие вопросы нужно решить в первую очередь. На этот вопрос ответа пока нет, я вернусь в пятницу. Здесь решение уже принято, но по срокам мы можем обсудить варианты. Такие фразы не творят чудес, зато не оскорбляют реальность. Люди редко требуют от руководителя идеальности. Они хотят, чтобы он не прятался и не говорил с ними как с пунктами в плане.

Первый вывод этой главы простой: организационные перемены всегда личные для тех, кого они касаются. Даже если руководитель считает их рациональными, сотрудник будет пропускать их через свою жизнь, свои страхи, свои планы, свои отношения. Это не мешает бизнесу меняться. Это объясняет, как ему меняться с меньшими потерями.

Второй вывод труднее: люди запоминают не только само решение, но и то, как их провели через него. Решение может быть неприятным и всё же честным. Может быть выгодным и всё же проведенным так грубо, что доверие падает. Манера не заменяет содержание, но содержание без уважительной манеры часто не доходит до адресата.

Третий вывод нужен каждому руководителю, особенно в период давления. Если вы не управляете человеческой стороной перемен, она всё равно управляет вами. Через слухи, задержки, уход сильных сотрудников, потерю энергии, недоверие и скрытую обиду. Лучше смотреть на это прямо. Не как на помеху настоящему делу, а как на часть настоящего дела. Потому что бизнес меняют не схемы. Бизнес меняют люди, которые либо идут с вами, либо делают вид, что идут. Разница между этими двумя состояниями и есть цена лидерства.

Есть еще одна деталь, о которой редко говорят в начале проекта. Люди сравнивают не только новое со старым, но и слова руководства с его прежними поступками. Если раньше обещания не выполнялись, даже хорошее объяснение встретят осторожно. Если раньше ошибки прятали, люди не поверят в призыв говорить открыто. Если раньше за инициативу наказывали лишней работой, никто не побежит предлагать идеи. История организации сидит в комнате на каждой встрече о переменах.

Поэтому лидер не начинает с чистого листа. Он начинает с того доверия, которое уже заработал или потерял. Это неприятно признавать, но полезно. Если доверия мало, надо говорить проще, проверять понимание чаще, выполнять малые обещания без задержек. Не пытаться одним большим выступлением исправить годы невнимательности. Доверие возвращается мелкими точными действиями. Сказал, что ответ будет в четверг, ответ в четверг. Пообещал личную встречу, проведи ее. Не знаешь, скажи, что не знаешь, и уточни срок.

Хорошая перемена не требует от людей мгновенного восторга. Восторг вообще плохой показатель. Сегодня люди хлопают, завтра расходятся по рабочим местам и сталкиваются

с неудобными деталями. Гораздо ценнее спокойное согласие работать дальше и поднимать вопросы по мере появления. Для этого людям не нужно любить каждое решение. Им нужно понимать, что решение не принято вслепую, что их труд не обесценен, что у руководителя есть уши, а не только должность.

Когда руководитель говорит с командой о будущем, ему стоит помнить о простом человеческом порядке. Сначала смысл, потом последствия, потом участие, потом сроки. Если начать со сроков, люди услышат давление. Если начать с красивого смысла и не сказать о последствиях, услышат рекламу. Если позвать к участию, но не обозначить рамки, получат разочарование. Порядок разговора не гарантирует успех, но снижает лишнее напряжение.

Еще важно не путать скорость с торопливостью. Бывают ситуации, где медлить нельзя. Рынок не ждет, деньги заканчиваются, клиент уходит, система трещит. Но даже быстрые решения можно объяснять уважительно. Торопливость начинается там, где руководитель перестает думать о том, как его решение пройдет через людей. Скорость говорит: у нас мало времени, поэтому будем действовать собранно. Торопливость говорит: у нас мало времени, поэтому ваши вопросы мешают. Разница огромная.

В командах с высоким доверием перемены проходят не без боли, а без лишнего театра. Люди задают вопросы прямо, руководитель отвечает прямо, спор не считается предательством, плохая новость не превращается в карьерное самоубийство. Такая команда быстрее доходит до сути. Там меньше энергии уходит на гадание, кто что имел в виду. Там можно сказать: это решение мне не нравится, но я понимаю причину и готов работать. Для бизнеса это гораздо ценнее формального энтузиазма.

Если же доверия нет, любая перемена обрastaет защитными движениями. Люди пересылают письма с комментариями, ищут союзников, сохраняют копии, ждут подвоха, читают между строк. Они не обязательно плохие сотрудники. Они просто защищаются. Руководитель может злиться на эту защиту, но лучше спросить себя, откуда она появилась. Иногда ответ будет неприятным. Возможно, именно прошлое руководство научило людей не верить словам. Возможно, нынешнее продолжает учить тому же.

Начинать исправление стоит с ближайшего разговора. Не с программы культуры на год, не с очередного лозунга, а с ближайшего разговора, где один человек смотрит на другого и говорит яснее, честнее, спокойнее, чем раньше. Перемены такого рода не выглядят торжественно. Но именно из них вырастает способность организации выдерживать большие движения без паники и внутреннего распада.

Глава 3. Сначала люди, потом схема

В кабинете всегда есть момент, когда на стол кладут новую схему. Иногда это лист бумаги, иногда слайд на большом экране, иногда аккуратная таблица с фамилиями, стрелками и будущими названиями отделов. На схеме всё выглядит спокойно. Прямоугольники стоят ровно. Линии проведены чисто. Там нет раздражения, усталости, обиды, страха, семейных обстоятельств, кредита, больной матери, ребёнка, которого нужно забирать из школы, и того самого разговора на кухне, после которого человек уже не слушает официальные объяснения.

На схеме есть должности. В жизни есть люди.

Я много раз видел, как умные руководители забывали об этой разнице. Не злые люди, не самодуры, не равнодушные карьеристы. Нормальные, грамотные, часто очень работоспособные люди. Они месяцами готовили перемены, собирали цифры, считали бюджеты, спорили о рынках, доказывали необходимость нового устройства бизнеса. И почти всегда в какой-то момент звучала фраза: «Теперь надо донести это до сотрудников».

Вот тут обычно и начинались проблемы.

Потому что сотрудники не ждали, пока им что-то донесут. Они уже всё почувствовали. Они видели закрытые встречи, странные паузы начальников, новый тон в письмах, внезапную осторожность в ответах. Они замечали, кто стал чаще заходить к директору, кто перестал шутить, кто начал говорить слишком общими словами. В любой организации люди читают воздух быстрее, чем официальные письма. И если руководитель думает, что перемены начнутся в день объявления, он опоздал.

Перемены для людей начинаются раньше. Часто с догадки.

Именно поэтому первая ошибка в управлении переменами выглядит почти безобидно. Руководитель считает, что пока решение не объявлено, ничего не происходит. На самом деле в это время уже растёт тревога. Её не видно в отчётах. Она не появляется отдельной строкой в бюджете. Но она уже меняет поведение людей. Кто-то начинает тянуть с решением. Кто-то перестаёт предлагать идеи. Кто-то обновляет резюме. Кто-то улыбается на совещании, а потом в коридоре говорит: «Ну, всё понятно».

И с этого места уже трудно возвращать доверие.

Работа занимает в жизни человека слишком много места, чтобы перемены на работе были только рабочим вопросом. Можно сколько угодно говорить, что это бизнес, что ничего личного, что рынок требует, что структура устарела. Всё это может быть правдой. Но для человека новая структура не живёт в презентации. Она живёт в его завтрашнем дне. Кому он будет подчиняться? Останется ли его должность? Не станет ли он лишним? Придётся ли ему ездить дальше? Не потеряет ли он доход? Не окажется ли он под руководством человека, которому не доверяет? Не разрушится ли то, что он строил несколько лет?

Руководитель видит изменение как средство. Сотрудник часто видит его как угрозу.

Даже если перемена хорошая.

Возьмём самое простое: повышение одного человека. Снаружи это радостное событие. Поздравления, письмо от руководства, может быть, торт в переговорной. Человек заслужил. Все улыбаются. Но в той же комнате кто-то думает: «А я?» Кто-то вспоминает, что тоже просил о развитии. Кто-то понимает, что вчера они были равными, а завтра придётся выполнять его поручения. Кто-то радуется искренне, но всё равно чувствует укол. Не потому что он плохой. Просто он человек.

Если руководитель этого не видит, маленькая перемена может испортить отношения надолго. Не сразу. Никто не хлопнет дверью. Просто разговоры станут короче. Помощь будет менее охотной. Ошибки нового руководителя будут замечать внимательнее. Его просьбы нач-

нут проверять на справедливость. И через месяц начальник удивится: вроде бы повысили сильного сотрудника, а команда стала работать хуже.

Он будет искать причину в дисциплине. Хотя причина в невысказанном чувстве несправедливости.

Иногда достаточно было поговорить с людьми заранее или сразу после решения. Не устраивать длинную лекцию о целях компании, а признать очевидное. Да, я понимаю, что это решение может вызвать вопросы. Да, я понимаю, что у каждого есть свои ожидания. Да, я готов обсудить ваш путь и ваши возможности отдельно. Такая простая человеческая честность не отменяет решения, но она снижает температуру.

Многие руководители боятся таких разговоров. Им кажется, что если признать чувства людей, то придётся уступать. Это неверно. Признать чувство не значит согласиться со всеми требованиями. Можно понимать разочарование человека и всё равно оставить решение в силе. Можно сочувствовать неудобству и всё равно менять процесс. Можно видеть тревогу и всё равно проводить реорганизацию. Но если руководитель вообще не признаёт, что людям трудно, он вынуждает их сопротивляться не только решению, но и его слепоте.

На практике люди часто мирятся с неприятными решениями, если видят, что с ними говорят честно. И очень плохо принимают даже разумные решения, если чувствуют, что ими распоряжаются как мебелью.

Смена руководителя тоже редко бывает простой. Особенно если прежний руководитель был сильным и близким к команде. Новый человек приходит с опытом, идеями, привычками, своим представлением о порядке. Он может ничего плохого не сделать, но уже одним появлением нарушает привычный уклад. Люди сравнивают. Одни надеются, что станет лучше. Другие заранее защищаются. Третьи стараются понравиться. Четвёртые молчат, потому что не знают, чего ждать.

Новый руководитель в такой ситуации часто хочет быстро показать силу. Это понятно. Ему самому тревожно. Он тоже оказался в переменах. От него ждут результата. Он хочет доказать, что его назначили не зря. И вот он начинает с жёсткого совещания, новых правил, критики старых подходов, требования «перезагрузиться».

Слово хорошее, только люди не компьютеры.

Команда слышит не призыв к развитию, а обвинение в том, что раньше она работала неправильно. Даже если это частично правда, начинать с этого опасно. Люди привязаны не только к результатам, но и к усилиям, которые они уже вложили. Когда новый руководитель говорит: «Теперь всё будет иначе», многие слышат: «Всё, что вы делали до меня, не имело ценности». И защищаются.

Гораздо сильнее действует другой подход. Сначала понять, что уже работает. Узнать людей. Поговорить с каждым. Не торопиться раздавать оценки. Спросить, чем команда гордится, где ей трудно, что мешает, что нельзя сломать. Это не слабость. Это сбор настоящей информации. Ни один отчёт не объяснит команду так, как несколько честных разговоров.

Руководитель, который не потратил время на понимание людей, потом тратит гораздо больше времени на исправление последствий.

Есть ещё один вид перемен, который часто недооценивают, потому что он кажется техническим. Изменение процессов. Новая система учёта. Новый порядок согласований. Новый способ работы с клиентами. Новые шаблоны, новые сроки, новые правила. На презентации это выглядит почти нейтрально. Где-то станет быстрее, где-то прозрачнее, где-то дешевле. Кто же будет против улучшений?

Будут.

Не потому что люди любят хаос. Часто старый процесс был неудобным, но понятным. Человек знал, где можно ускорить, кого спросить, какой пункт обойти, какую мелочь учесть. В старом порядке у него была компетентность. В новом он снова ученик. Для уверенного спе-

циалиста это может быть неприятно. Он вчера был человеком, к которому идут за советом, а сегодня сам путается в новой системе и спрашивает у младшего коллеги, куда нажать.

Не всякое сопротивление говорит о плохом характере. Иногда оно говорит о потере уверенности.

Когда руководитель видит только нежелание меняться, он давит. Когда он видит за этим страх потерять лицо, он помогает. Разница огромная. В первом случае человек будет защищать старый порядок даже там, где он очевидно хуже. Во втором он быстрее примет новый, потому что ему дали время и возможность освоиться без унижения.

Я видел, как прекрасные инициативы проваливались не из-за идеи, а из-за способа внедрения. Людям показывали систему, требовали пользоваться с понедельника, а через неделю удивлялись раздражению. Между «мы объяснили» и «люди поняли» лежит большая дистанция. Между «люди поняли» и «люди уверенно делают» дистанция ещё больше.

Объяснение не равно принятие.

Один из самых болезненных видов перемен связан с оплатой. В бизнесе это часто обсуждают сухо: бюджет, рынок, грейды, результаты, фонд премирования. Всё правильно. Но для человека разговор о деньгах редко бывает сухим. Деньги связаны с уважением, безопасностью, статусом, семейными планами и ощущением справедливости. Можно сказать сотруднику, что повышение в этом году невозможно по объективным причинам. Он может даже понять. Но если разговор проведён холодно и торопливо, он уйдёт не с мыслью о бюджете, а с мыслью: «Меня не ценят».

И это будет уже не финансовый вопрос. Это будет вопрос отношений.

Многие менеджеры не готовы к таким разговорам. Их учат заполнять формы, выставять оценки, соблюдать процесс. Но их редко учат выдерживать паузу после неприятной новости. Редко учат слушать человека, который разочарован. Редко учат не оправдываться, не нападать, не прятаться за «такое решение принято наверху». А ведь именно в эти минуты сотрудник проверяет не систему, а своего руководителя.

Можно сказать: «Я понимаю, что ты рассчитывал на другое. Давай спокойно разберём, что повлияло на решение и что мы можем сделать дальше». И можно сказать: «Ну, ты же понимаешь, сейчас у всех сложно». Вторая фраза может быть правдой, но она не помогает. Она закрывает разговор. Человек остаётся один со своим разочарованием.

В трудных разговорах особенно видно, есть ли у руководителя уважение к человеку. Не в лозунгах, не в корпоративных ценностях на стене, а в голосе, в внимании, в готовности объяснять без раздражения.

Реорганизация кажется более крупной темой, но внутри неё живут те же маленькие человеческие вопросы. Кто с кем будет работать? Кто потеряет влияние? Кто получит больше нагрузки? Кто окажется в стороне? Кто будет выглядеть победителем? Кто проигравшим? Формально все это может называться оптимизацией. Но люди быстро понимают символы. Кабинет, должность, подчинённые, доступ к информации, участие в совещаниях. Всё это знаки положения в группе.

Когда меняется структура, меняется и карта достоинства.

Нельзя делать вид, что это не имеет значения. Для многих людей потеря статуса болезненнее, чем изменение обязанностей. Человеку могут оставить зарплату, но убрать команду. На бумаге он ничего не потерял. Внутри он чувствует, что его понизили. Если руководитель скажет: «Ну, формально у тебя всё нормально», он только усилит обиду. Формально да. По-человечески нет.

Иногда решение нельзя изменить. Но можно изменить способ его прохождения. Можно заранее подумать, как сохранить человеку уважение. Как объяснить логику. Как дать ему роль, в которой он не будет чувствовать себя списанным. Как не ставить его перед фактом при всех.

Как не заставлять его улыбаться на общем собрании, когда он только что потерял то, что считал важным.

В этом и состоит взрослая работа руководителя. Не в том, чтобы всем было приятно. Это невозможно. А в том, чтобы даже неприятные решения проходили без лишнего унижения.

Слияния и поглощения приносят особую тревогу. Там почти всегда возникает разговор о культуре. На словах все хотят взять лучшее от двух организаций. В реальности люди быстро начинают выяснять, чьи правила теперь главные. Чьи системы останутся. Чьи руководители получают власть. Чьи привычки объявят устаревшими. Чьи слова станут нормой. Даже язык может стать полем борьбы: как называются должности, как проходят встречи, как принято спорить, кто кому пишет напрямую.

Для руководства сделка может быть стратегическим шагом. Для сотрудника это может быть потеря дома.

Да, работа не семья. Эту фразу тоже любят повторять, особенно когда нужно оправдать холодность. Работа правда не семья. Но люди проводят на ней годы. Они привыкают к лицам, шуткам, порядкам, своим маленьким ритуалам. Они знают, где взять помощь, кому можно доверять, как решаются проблемы. После слияния многое из этого исчезает. И если сказать людям: «Просто привыкайте к новой культуре», они услышат: «Всё ваше прежнее больше не нужно».

Лучше говорить честнее. Часть привычного изменится. Часть решений будет неприятной. Не всё можно сохранить. Но мы будем внимательно смотреть, что действительно работает, и не будем ломать ради того, чтобы показать власть. Такая позиция требует терпения. Зато она снижает скрытую войну между старым и новым.

Самые опасные сопротивления редко выглядят как открытый протест. Открытый протест даже удобнее: с ним можно работать. Человек сказал, что его беспокоит. Можно отвечать, спорить, искать решение. Гораздо сложнее сопротивление тихое. Внешне все согласны. На совещании кивают. В письмах пишут: «Принято». А потом ничего не движется.

Сроки начинают ползти. Решения возвращаются на доработку. Люди ждут дополнительных подтверждений. Старые способы работы продолжают жить под новыми названиями. Сотрудники делают вид, что внедряют изменения, руководители делают вид, что верят. И через полгода выясняется, что проект вроде завершён, но бизнес почти не изменился.

Тихое сопротивление часто появляется там, где людям не дали права честно сомневаться.

Если в организации любое несогласие воспринимается как нелояльность, люди быстро учатся молчать. Они не становятся убеждёнными. Они становятся осторожными. Руководство получает красивую картинку согласия и теряет настоящую обратную связь. А без обратной связи перемены идут вслепую.

Поэтому сильный руководитель не боится вопросов. Он может не иметь всех ответов, но он не должен наказывать людей за сам факт тревоги. Вопрос сотрудника не всегда нападение. Иногда это попытка понять. Иногда это просьба о ясности. Иногда это сигнал о риске, который наверху не заметили.

Есть простой признак нездоровой перемены: люди обсуждают её где угодно, только не с теми, кто принимает решения. В курилке, на кухне, в личных чатах, после встречи, в такси по дороге домой. Там они говорят честно. А на официальном обсуждении молчат. Значит, доверия не хватает.

И доверие нельзя заменить рассылкой.

Коммуникационный план нужен. Письма, встречи, ответы на частые вопросы, записи выступлений, отдельные сессии для менеджеров. Всё это полезно. Но коммуникация сама по себе не создаёт доверие. Доверие создаётся поведением. Сказали, что вернётесь с ответом, вернитесь. Обещали не скрывать плохие новости, не скрывайте. Не знаете, скажите, что не

знаете. Ошиблись, признайте. Люди могут простить отсутствие информации. Гораздо хуже они переносят ощущение, что ими манипулируют.

Одна из главных задач руководителя в переменах состоит в том, чтобы не прятаться за процесс. Процесс удобен. Он даёт формулировки, этапы, документы, роли. Можно сказать: «Мы действуем согласно процедуре». Но человек слышит это как стену. Особенно если разговор касается его лично.

Процедура должна защищать справедливость, а не заменять человеческое участие.

Когда сотрудника переводят, сокращают, лишают привычной роли или просят принять новую нагрузку, ему нужен не только документ. Ему нужно понять, что с ним говорят как с взрослым человеком. Что его не считают препятствием. Что его прошлый вклад не выбросили. Что у него есть возможность задать вопросы без страха. Что руководитель не торопится закончить разговор, потому что ему неприятно.

Неприятные разговоры нельзя проводить на бегу. Их нельзя втиснуть между двумя совещаниями. Нельзя начинать с фразы: «У меня всего десять минут». Если у руководителя нет времени на человека в момент, когда для этого человека меняется работа, значит, не стоит удивляться потере доверия.

Ещё хуже, когда руководитель приходит к разговору неподготовленным эмоционально. Он может знать все факты, но быть не готовым к реакции. Человек может злиться, молчать, задавать один и тот же вопрос, спорить, уходить в детали, которые кажутся второстепенными. Для него они не второстепенны. В этот момент он пытается вернуть контроль.

Если руководитель сам начинает раздражаться, разговор ломается. Он отвечает на эмоцию эмоцией. Сотрудник повышает голос, руководитель становится жёстче. Сотрудник чувствует давление, руководитель видит сопротивление. Через десять минут они уже обсуждают не суть перемены, а взаимное отношение.

Перед трудным разговором руководителю стоит задать себе несколько простых вопросов. Что именно я хочу, чтобы человек понял? Где я могу проявить гибкость, а где решение окончательное? Какая реакция возможна? Что для этого человека в этой перемене самое болезненное? Что я скажу, если он спросит: «Почему именно я?» Что я не должен говорить ни при каких обстоятельствах?

Это не театральная подготовка. Это уважение.

В переменах особенно ценна конкретика. Люди плохо переносят пустые обещания. «Мы вас поддержим» звучит хорошо, но что это значит? С кем можно поговорить? Когда будет следующий ответ? Какие есть варианты? Кто принимает решение? Что уже решено, а что ещё обсуждается? Что будет с задачами на следующей неделе?

Чем больше тревоги, тем меньше пользы от общих слов.

При этом нельзя путать конкретику с перегрузкой деталями. В день объявления крупной перемены человек может почти ничего не усвоить. Он слышит первые фразы, потом внутри начинается шум. Руководитель говорит о сроках, этапах, возможностях, а человек застрял на одном: «Моя роль исчезает». Поэтому информацию нужно повторять. Не механически, а с пониманием, что принятие требует времени.

Менеджеры часто забывают, что сами проходили через перемену раньше. Их вовлекли в обсуждение за несколько недель или месяцев. Они успели поспорить, привыкнуть, увидеть логику, принять неизбежное. А команда узнаёт сегодня. Для руководителя это уже рабочий план. Для сотрудника это только удар по привычной картине.

Нельзя требовать от человека немедленного принятия того, к чему ты сам привыкал два месяца.

Здесь помогает простая честность: «Я понимаю, что для вас это новая информация. У меня было больше времени разобраться. Поэтому мы не будем ждать, что все вопросы решатся

сегодня». Такая фраза снимает часть давления. Она даёт людям право быть людьми, а не мгновенно правильными исполнителями.

Но право на эмоции не означает бесконечное топтание на месте. Руководитель должен вести разговор вперёд. Сначала признать реакцию, потом уточнить вопросы, затем отделить то, что можно изменить, от того, что изменить нельзя, и договориться о следующем шаге. Без следующего шага разговор превращается в обмен тревогой.

Сотруднику тоже нужна опора. Не только «держитесь», а понятный ближайший шаг. Завтра мы встречаемся ещё раз. До пятницы я проверю вариант с графиком. Вы подумаете, какие задачи готовы взять в новой роли. Мы вместе составим список вопросов к HR. Простые действия возвращают человеку ощущение контроля.

Ощущение контроля в переменах иногда важнее самой новости. Человек может выдержать многое, если понимает, что у него есть голос, выбор, время и понятный порядок. Он хуже выдерживает даже умеренную неприятность, если чувствует полную беспомощность.

Руководители любят говорить о вовлечённости. Но вовлечённость не появляется от призыва быть вовлечёнными. Она появляется, когда человек видит, что его участие что-то меняет или хотя бы всерьёз рассматривается. Если все решения уже приняты, не надо изображать обсуждение. Лучше честно сказать, где границы. Это решение принято. А вот способ перехода мы готовы обсуждать. Сроки частично гибкие. Распределение задач можно уточнить. Формат обучения мы выберем вместе.

Люди лучше участвуют, когда понимают правила игры.

В переменах есть ещё один слой, о котором редко говорят на официальных встречах. Лояльность. Она не к логотипу, не к юридическому лицу, не к стратегии в презентации. Часто она к конкретным людям. К руководителю, который однажды поддержал. К команде, с которой прошли трудный проект. К клиенту, с которым сложились годы доверия. Когда структура меняется, эти связи тоже меняются. И это может быть больно.

Если ценного сотрудника переводят в другой отдел, он может сопротивляться не самой новой работе, а разрыву с людьми, которым доверяет. Если меняется клиентская команда, клиент может тревожиться не из-за новой оргструктуры, а потому что теряет привычного человека. Если уходит руководитель, команда может потерять не начальника, а защиту.

Хорошее управление переменами учитывает связи. Не все можно сохранить, но их нельзя игнорировать. Нужно заранее понимать, какие отношения критичны для работы, где есть доверие, где есть хрупкие места. Иногда одна личная беседа с клиентом или одним неформальным лидером внутри команды предотвращает месяц слухов.

Неформальные лидеры есть почти везде. У них не всегда высокий статус. Они могут быть старшими специалистами, опытными администраторами, инженерами, продавцами, помощниками руководителей. Их слушают. Они переводят официальные слова на язык команды. Если они не верят переменам, команда тоже будет сомневаться. Если они понимают логику и видят честность, они помогают пройти трудный период.

Это не значит, что их нужно использовать. Люди очень быстро чувствуют, когда ими пытаются пользоваться. С ними надо говорить как с взрослыми участниками ситуации. Объяснять раньше, слушать внимательнее, не требовать агитации. Иногда их несогласие как раз и покажет слабое место плана.

В этом смысле сопротивление может быть полезным. Оно неприятно, но в нём часто спрятана информация. Люди сопротивляются не только потому, что ленятся или боятся. Иногда они знают, что новая схема не сработает с реальными клиентами. Иногда видят, что срок нереален. Иногда понимают, что два отдела по документам объединяются легко, а в жизни между ними давний конфликт. Иногда замечают, что новая роль красиво описана, но на одного человека повесили работу троих.

Если руководитель воспринимает любое сопротивление как врага, он теряет шанс улучшить решение.

Конечно, бывает и другое. Бывает упрямство, личная обида, борьба за власть, привычка жаловаться, нежелание учиться. Эмоциональный интеллект не означает наивность. Руководитель должен различать честную тревогу, профессиональное предупреждение и попытку саботажа. Но различить можно только тогда, когда слушаешь. Если заранее всех несогласных записать в проблемные люди, ошибки неизбежны.

Плохая перемена часто сопровождается одним и тем же ощущением: всё решают где-то далеко. Люди внизу получают готовый результат и должны подстроиться. Их опыт не нужен, их вопросы мешают, их страхи считаются шумом. Потом руководители удивляются, что сотрудники не берут ответственность. А откуда ей взяться, если их не считали взрослыми участниками?

Ответственность нельзя включить приказом. Её нужно дать.

Дать возможность влиять там, где это возможно. Дать право сказать о риске. Дать нормальную информацию. Дать обучение. Дать время. Дать руководителям поддержку, потому что именно они будут держать основные разговоры. И вот здесь многие организации делают ещё одну ошибку: они тщательно готовят сообщение для сотрудников, но почти не готовят менеджеров.

А менеджеры среднего и первого уровня оказываются между двух огней. Сверху от них ждут уверенности и быстрого исполнения. Снизу им задают вопросы, на которые у них самих нет ответов. Они тоже люди. Они тоже тревожатся за свою роль, репутацию, команду. Но должны выглядеть спокойно. Если их не подготовить, они начнут защищаться, уходить от разговоров или пересказывать официальные фразы без веры.

Команда слышит эту пустоту.

Перед объявлением перемен менеджерам нужно не только выдать набор слайдов. С ними нужно проговорить логику решения, трудные вопросы, границы полномочий, возможные реакции. Им нужно дать место, где они сами могут выразить сомнения. Иначе они понесут в команды не уверенность, а подавленную тревогу.

Сильная организация отличается не тем, что в ней нет трудных решений. Таких организаций не бывает. Она отличается тем, как ведёт себя, когда решения трудные. Сохраняет ли она уважение к людям. Не врёт ли. Не делает ли вид, что боль отсутствует. Не бросает ли менеджеров один на один с последствиями. Не наказывает ли сотрудников за честные вопросы.

Люди запоминают не только факт перемены. Они запоминают, как с ними обошлись.

Через годы сотрудник может уже не помнить деталей реорганизации. Но он будет помнить, что руководитель позвал его заранее и объяснил. Или что он узнал всё последним. Будет помнить, что ему дали время подумать. Или что его заставили подписать решение за десять минут. Будет помнить, что его вклад признали. Или что о нём говорили только как о единице штатного расписания.

Именно поэтому перемены являются проверкой культуры. Не той культуры, которую описывают в буклетах, а настоящей. В спокойные времена почти все компании выглядят прилично. У всех есть ценности, миссия, красивые слова про команду. Но когда нужно сокращать, переносить, объединять, менять роли, именно тогда становится видно, что стоит за словами.

Если компания говорит, что люди важны, это должно быть видно в самых трудных разговорах.

Я не верю в управление переменами без личной ответственности руководителя. Можно привлечь консультантов, написать план, сделать коммуникационную кампанию, создать рабочие группы. Всё это может помочь. Но в решающие минуты человек смотрит не на консультанта. Он смотрит на своего руководителя. Верит ли тот в то, что говорит? Видит ли перед

собой человека? Готов ли слушать? Способен ли признать неудобную правду? Не прячется ли за должностью?

Один плохой разговор может перечеркнуть десять правильных писем.

И наоборот, один честный разговор может удержать человека от ухода, снизить злость, сохранить уважение, дать шанс новой роли. Не всегда, конечно. Не надо романтизировать. Бывают решения, после которых человек всё равно уйдёт. Бывают конфликты, которые не удаётся исправить. Бывают потери, которые невозможно смягчить словами. Но даже тогда остаётся разница между жёстким решением и жестоким обращением.

Жёсткое решение иногда необходимо. Жестокость почти всегда от слабости, спешки или невнимательности.

В переменах руководителю нужна не мягкость ради мягкости. Ему нужна зрелость. Умение держать цель и видеть людей. Умение говорить прямо и не давить. Умение признавать эмоции и не тонуть в них. Умение принимать непопулярные решения и не прятаться от последствий. Умение слушать не для вида, а чтобы действительно понять, что происходит.

Это трудно. Особенно когда сроки горят, совет директоров требует результатов, клиенты нервничают, финансовые показатели давят, а внутри команды уже гуляют слухи. В такие моменты легко стать резким, закрытым, механическим. Легко сказать себе: «Сейчас не до чувств». Но именно тогда чувства начинают управлять поведением людей сильнее всего.

Если их не учитывать, они всё равно будут участвовать в проекте. Только скрыто.

Поэтому разумнее вынести человеческую сторону перемен на стол с самого начала. Не как дополнение к плану, а как часть плана. Кто будет затронут? Что они могут потерять? Какие вопросы у них возникнут? Где вероятна обида? Кто может стать проводником перемен? Какие разговоры нужно провести лично? Каким менеджерам нужна помощь? Где нельзя торопиться? Где, наоборот, промедление усилит тревогу?

Такие вопросы не делают бизнес слабее. Они делают перемены дешевле, быстрее и честнее.

Потому что цена плохих перемен всегда выше, чем кажется. Потерянные люди, упавшая производительность, недоверие, скрытое сопротивление, клиенты, которые почувствовали нестабильность, менеджеры, выгоревшие на бесконечных объяснениях. Всё это потом называют сложным периодом. Иногда это действительно неизбежно. Но часто это плата за то, что в начале не захотели увидеть людей.

Есть простая мысль, к которой я возвращаюсь снова и снова: организационная схема не меняется сама. Её меняют люди, которые утром приходят на работу со своими заботами, надеждами, раздражением, гордостью и страхами. Если они с вами, перемены становятся трудной, но общей работой. Если они против вас, даже самый красивый план превращается в борьбу с собственной организацией.

И тут руководителю приходится выбрать. Можно считать людей ресурсом, который нужно переставить по клеткам. Тогда придётся давить, убеждать, контролировать, исправлять, заменять, терять время и доверие. А можно считать людей взрослыми участниками дела. Тогда придётся говорить, слушать, объяснять, признавать неудобное, иногда менять детали плана, иногда выдерживать чужое недовольство. Второй путь сложнее в начале. Но он гораздо дешевле в конце.

Перемены не становятся лёгкими от того, что мы ведём себя с людьми по-человечески. Потери остаются потерями. Неудобства остаются неудобствами. Работа остаётся работой. Но появляется шанс пройти через это без лишнего разрушения.

А иногда и с неожиданным результатом. Люди, которых уважали в трудный период, начинают доверять сильнее. Команда, с которой говорили честно, быстрее собирается. Менеджер, который не спрятался, получает не только формальное подчинение, но и настоящую поддержку. Компания, которая не предала свои слова в момент давления, становится крепче.

Не сразу. Не красиво. Не без ошибок.

Но именно так и проходит настоящая перемена: не по стрелкам на слайде, а через разговоры, паузы, сомнения, объяснения, трудные решения и маленькие признаки уважения. Через то, как руководитель входит в комнату. Как слушает. Как отвечает на неприятный вопрос. Как говорит человеку то, что тому не хочется слышать. Как остаётся порядочным, когда проще было бы стать холодным.

С этого и начинается управление переменами. Не с объявления. Не с новой структуры. Не с приказа.

С признания простой вещи: сначала люди, потом схема.

Есть ещё одна деталь, о которой стоит сказать отдельно. Чем выше руководитель, тем легче ему забыть, что для него перемены давно стали частью работы, а для многих людей они случаются редко и каждый раз задевают личную устойчивость. Руководитель привык к неопределённости, к неполной информации, к тому, что сегодня план один, завтра другой. Он может даже получать от этого энергию. Но сотрудник, который хорошо делает свою работу и не участвует в стратегических совещаниях, живёт иначе. Ему важна предсказуемость. Он строит вокруг неё день, семью, расходы, дорогу, отпуск, планы на год.

Когда такая предсказуемость рушится, не надо требовать от него управленческого спокойствия. Он не обязан реагировать как член правления. Его надо вести через перемену так, чтобы он постепенно увидел не только потерю, но и новую опору. Иногда этой опорой будет новая роль. Иногда честный срок. Иногда обучение. Иногда простой разговор, в котором ему не будут доказывать, что он зря переживает.

Руководитель, который умеет это делать, получает редкое преимущество. Люди рядом с ним могут не соглашаться, спорить, злиться, задавать неудобные вопросы, но они знают, что с ними не поступят исподтишка. В тяжёлые времена такое знание стоит дороже любой мотивационной речи. Оно удерживает команду от распада, пока новая схема ещё только учится работать.

Глава 4. Где начинается ваша территория

В недвижимости нельзя работать вообще. Можно работать только где-то. В конкретном городе, в конкретном районе, среди конкретных улиц, школ, остановок, старых домов, новых кварталов, пустырей, торговых рядов и людей, которые знают друг друга по лицам. На бумаге профессия выглядит одинаково везде: нашел клиента, показал объект, помог договориться, довел сделку до конца. На практике две соседние территории могут отличаться так, будто это разные страны.

Один человек продает небольшие дома в городке, где все знают фамилию директора школы и спорят о том, какая улица весной быстрее уходит под воду. Другой показывает квартиры на высоких этажах в дорогом доме, где покупатель спрашивает не только о метраже, но и о составе совета жильцов, правилах парковки, виде из окна и ресторане внизу. Оба занимаются недвижимостью. Оба проходят через договоры, показы, переговоры и деньги. Но день у них устроен по-разному. Разговаривают они с клиентами тоже по-разному.

Вот почему вопрос о месте работы нельзя откладывать на потом. Многие думают так: получу лицензию, найду брокера, а там разберусь. Иногда это срабатывает. Чаще человек попадает в первую доступную контору, хватает первые попавшиеся заявки, ездит туда, куда пошлют, и через полгода жалуется, что рынок тяжелый, клиенты странные, денег мало, а сил нет. Рынок, конечно, бывает тяжелым. Клиенты и правда бывают странными. Но часто беда не в этом. Человек просто не выбрал свою территорию.

Под территорией я имею в виду не только место на карте. Это круг задач, в которых вы постепенно становитесь своим. Район, тип жилья, уровень цен, привычки покупателей, страхи продавцов, местные разговоры, местные слухи, местные правила. В недвижимости знания общего вида быстро заканчиваются. Клиент может прочитать в интернете десяток статей о покупке дома. Он может открыть сайт с объявлениями и посмотреть фотографии. Он может сравнить цены. Но он все равно спросит вас, почему в одном квартале дом уходит за неделю, а в другом такой же дом висит три месяца. И вот тут общие слова не помогут.

Если вы не знаете ответа, клиент это почувствует. Он может не сказать прямо. Он может вежливо кивнуть, улыбнуться, взять вашу карточку и больше не позвонить. Недвижимость держится на доверии, а доверие часто рождается из мелких точных деталей. Вы знаете, где по утрам стоит пробка. Вы знаете, почему часть покупателей избегает домов возле старого завода, хотя сам завод давно закрыт. Вы знаете, какая школа славится сильной математикой, а какая громким родительским комитетом. Вы знаете, у какого дома вечные споры с управляющей компанией. Это не мелочи. Для покупателя это будущая жизнь.

В небольшом городе такая работа имеет один вкус. Там агенту приходится быть не только продавцом, но и местным справочником. Люди спрашивают о врачах, о дороге до работы, о налогах, о соседях, о том, кто чистит снег зимой. Сделки могут быть меньше, комиссии скромнее, но связи плотнее. Ошибка быстро становится известной. Хорошая работа тоже. Если вы подвели одну семью, об этом узнает половина их знакомых. Если вы честно сказали, что дом не стоит своих денег, даже когда могли получить комиссию, это тоже запомнят.

В большом городе другая скорость. Там больше объектов, больше денег, больше конкурентов и больше людей, которые никогда не узнают вашу фамилию, если вы не напомните о себе сами. В мегаполисе можно спрятаться в потоке, но нельзя рассчитывать, что поток сам вынесет вас к сделкам. Покупатели приходят подготовленными. Они смотрят десятки объявлений, читают отчеты, спорят о районах, сравнивают ипотечные программы. Продавцы знают, что к ним могут прийти пять агентов за неделю. Там приходится доказывать пользу быстрее.

Есть агенты, которым ближе маленький рынок. Они любят встречать клиентов в магазине, узнавать новости на собрании родителей, жить в том же месте, где продают дома. Им

нравится, что их имя постепенно становится частью района. Есть другие. Им тесно в такой близости. Им нужен большой город, дорогие объекты, быстрые переговоры, клиенты с жестким расписанием и понятными требованиями. Ни один путь не лучше другого. Плохим становится только тот путь, который вы выбрали случайно.

Жилая недвижимость кажется самой понятной. Дом, квартира, семья, переезд, ипотека, ключи. Большинство людей начинает именно с нее, потому что почти каждый сам был покупателем, арендатором или хотя бы участником семейных разговоров о жилье. Но понятность обманчива. Жилой рынок больше всего связан с эмоциями. Человек приходит смотреть дом и говорит, что ему нужны три спальни, нормальная школа и цена в пределах бюджета. Через час он может влюбиться в дом с двумя спальнями, потому что там светлая кухня и яблоня во дворе. Или отказаться от хорошего варианта из-за цвета стен.

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.