

12+ ВНЕШНИЕ ТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ БЕЗ ХАОСА

ЛЮДИ.
СЛОВА.
СМЫСЛЫ.
РЕЗУЛЬТАТ.



Бизнес-роман о том,
как оживить компанию изнутри

Елена Соколова

Елена Соколова

**Внутренние коммуникации без
хаоса. Бизнес-роман о том, как
оживить компанию изнутри**

«Издательские решения»

Соколова Е.

Внутренние коммуникации без хаоса. Бизнес-роман о том, как оживить компанию изнутри / Е. Соколова — «Издательские решения»,

Бизнес-роман «Внутренние коммуникации без хаоса» — честная история о том, как оживить компанию изнутри. Руководство внедряет мессенджеры и стратегии, но работа буксует из-за страха перемен и глухих стен между отделами. Консультант Ольга Татарская приходит на предприятие «Спектр-Прибор», где вместе с директором проходит путь от хаоса к диалогу, доказывая: изменения начинаются с уважения к людям. Книга также содержит готовый практический навигатор, чек-листы и шаблоны для руководителей и HR.

© Соколова Е.

© Издательские решения

Содержание

Глава 1. Почему внутренние коммуникации решают больше,	6
Глава 2. Основа внутренних коммуникаций	9
Глава 3. Каналы общения	12
Глава 4.	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Внутренние коммуникации без хаоса

Бизнес-роман о том, как оживить компанию изнутри

Елена Соколова

© Елена Соколова, 2026

ISBN 978-5-0070-9187-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1. Почему внутренние коммуникации решают больше, чем кажется

Из рабочих записей Ольги Татарской, консультанта по внутренним коммуникациям:

«Когда я впервые переступала проходную научно-производственного предприятия „Спектр-Прибор“, мне казалось, что я увижу классический индустриальный порядок: четкие чертежи, слаженную работу лабораторий и безупречный ритм цехов. Но уже в первые дни стало понятно другое: за блестящими фасадами скрывалась глухая стена между офисом, наукой и производством. Люди буксовали не из-за плохих станков, а потому что разучились слышать друг друга. Именно с этого наблюдения обычно и начинается понимание истинной роли внутренних коммуникаций».

Тяжелая дверь проходной научно-производственного предприятия «Спектр-Прибор» закрылась за спиной Ольги с глухим металлическим стуком. В нос сразу ударил специфический коктейль из запаха машинного масла, нагретого текстолита и дешевого кофе из автомата в коридоре.

Генеральный директор Виктор Павлович Громов встретил её в своем кабинете с видом человека, которого долго и методично испытывали на прочность. Он сидел за массивным столом, нервно постукивая брендованным маркером по блокноту. Его рубашка была застегнута на все пуговицы, но галстук слегка съехал вбок — классический портрет топ-менеджера, который третий месяц безуспешно пытается тушить пожары на собственном заводе.

— Ольга, я не знаю, за что хвататься, — без предисловий начал Громов, даже не предложив ей присесть. — Текучка в КБ бешеная, новые датчики застревают на стадии чертежей, в цехах рабочие смотрят на офис как на врагов народа, а любые изменения воспринимаются в штыки. Люди просто не хотят работать! Консерватизм страшный. Мы для них стараемся, премии поднимаем, а в ответ — глухая стена.

Ольга опустила сумку на стул и спокойно посмотрела на директора.

— А что говорят сами сотрудники, Виктор Павлович? Вы пробовали спросить?

— Конечно! — махнул рукой директор. — На прошлой неделе я лично проводил общее собрание в актовом зале. Рассказывал про новую стратегию цифровизации производства, объяснял цели. Все сидели, кивали. А на следующий день в курилке начались слухи, что компанию продают конкурентам, а инженеров переведут на полставки. Устал я бороться с этим болотом. У нас хронический кризис мотивации.

Ольга едва заметно улыбнулась. За годы работы она слышала эту историю сотни раз. Менялись названия компаний, декорации и фамилии директоров, но сценарий оставался неизменным.

Руководители почти никогда не приходят с запросом: «У нас разрушены внутренние коммуникации». Они приходят с симптомами: «низкая мотивация», «сопротивление изменениям», «конфликты между отделами» или «любители посплетничать». Для каждой проблемы они пытаются найти отдельную таблетку — то штрафы введут, то тимбилдинг закажут, то новую систему KPI спустят сверху.

Но чем дольше Ольга работала на заводах и в офисах, тем отчетливее видела простую истину: люди не рождаются вредными или ленивыми. Просто в какой-то момент между ними исчезает понятный и честный способ общения.

— Вы уверены, что у вас проблема с мотивацией, а не с тем, как люди получают информацию? — мягко спросила Ольга, присаживаясь напротив директора.

Громов искренне возмутился:

— Да у нас идеальная система информирования! У нас есть корпоративный портал, еженедельная рассылка новостей на почту, три чата в мессенджерах и обязательные планерки по понедельникам. Мы делаем всё возможное, чтобы люди были в курсе. Но они всё равно ничего не знают!

В этот момент Ольга отчетливо поняла то, о чем часто говорила на своих лекциях: **для большинства руководителей коммуникация заканчивается в тот момент, когда сообщение отправлено.** Нажал кнопку «Отправить» в почте или озвучил мысль на совещании — галочка поставлена, дело сделано.

Для нее же как для консультанта коммуникация начиналась совсем в другом месте — в тот момент, когда другой человек *понял* сказанное именно так, как это задумывалось. Между отправкой письма и реальным пониманием лежала пропасть, которую нельзя было измерить ни гигабайтами корпоративных рассылок, ни часами совещаний.

— Виктор Павлович, давайте поступим так, — предложила Ольга, открывая блокнот. — Прежде чем мы начнем переписывать стратегию или менять KPI, разрешите мне провести в компании три дня состоятельно. Я не буду смотреть финансовые отчеты. Я просто похожу по вашим отделам, лабораториям и цехам. Посмотрю, чем живет «Спектр-Прибор» изнутри.

Директор устало пожал плечами:

— Ради бога. Хуже уже всё равно не будет.

Следующие три дня Ольга провела в непрерывных перемещениях между тремя параллельными мирами «Спектр-Прибора».

Сначала она заглянула в **научно-исследовательскую лабораторию**. Там царила тишина, пахло паленым текстолитом и дорогим кофе. Молодые инженеры-разработчики сидели за мониторами, но на лицах читалась глухая усталость. Они только что создали уникальный макет прибора, но передавать его в производство боялись: по их опыту, в цехе чертежи изуродуют до неузнаваемости, а потом обвинят ученых в том, что они оторваны от реальности.

Затем Ольга спустилась в **цех механообработки и сборки**. Здесь стоял грохот станков с ЧПУ, пахло машинным маслом, а рабочие в промасленных спецовках курили у выхода. Когда Ольга спросила мастера смены о новом проекте датчика, тот лишь горько усмехнулся:

— Какой проект? Нам вчера спустили по почте файл с чертежами на сорока страницах. Шрифт мелкий, обозначения новые, половины допусков нет. Сидим тут, гадаем на кофейной гуще, что конструкторы имели в виду. Опять запорем партию деталей, а потом сверху прилетит нагоняй за сорванные сроки.

В **офисе продаж** царила своя атмосфера суеты. Менеджеры яростно спорили по телефону с заказчиками, оправдываясь за задержки и пытаясь угадать, когда же производство наконец соберет опытную партию.

Вечером того же дня Ольга сидела за столом в пустой переговорной и раскладывала свои пометки. Картина стала кристально ясной.

Сотрудники «Спектр-Прибора» действительно находились в информационном вакууме — но не потому, что были глупыми или ленивыми. Информация в компании была, и её было даже слишком много. Вот только она не складывалась в единую картину. Распоряжения директора падали в общую почту, технические задания скидывали на корпоративный диск, чертежи уходили в мессенджеры, а самые важные решения принимались кулуарно. Люди тратили половину рабочего дня не на создание приборов, а на квестовую игру: «*Найди, где спрятан актуальный документ*» или «*Пойми, что на самом деле имел в виду шеф*».

Ольга вспомнила слова директора о «сопротивлении изменениям» и покачала головой. Люди в компании сопротивлялись вовсе не потому, что не любили новое. Они сопротивлялись **неизвестности** и хаосу. Когда каждый день начинается с угадывания чужих мыслей, у чело-

века остается только один защитный механизм — закрыться в своей раковине и делать ровно то, за что не накажут.

Захлопнув блокнот, Ольга написала на первой странице жирным маркером главную мысль, с которой начнется выздоровление этой компании:

#

Внутренние коммуникации — это не корпоративный портал, не мессенджеры и не еженедельные рассылки. Это кровеносная система компании. Если в ней тромбы из недомолвок и хаоса, то даже самое гениальное руководство начнет задыхаться.

Завтра ей предстояло показать это Громову. И это будет только первый шаг к тому, чтобы научить людей в компании снова слышать друг друга.

Вечером на загородной веранде пахло сырой землей и парным молоком. Владимир, муж Ольги, сняв очки в роговой оправе, помешивал на плите ароматный картофель с лисичками — после рабочего дня в университетской аудитории колдовство у плиты было его любимым медитативным ритуалом.

Ольга прижалась спиной к его плечу, пока он резал свежий укроп, и устало выдохнула: — Представляешь, Вова, директор завода искренне считает, что люди просто не хотят работать. А они всего-то задыхаются в паутине слухов и нечитаемых инструкций.

Владимир развернулся, обнял ее за плечи и тепло улыбнулся, заглянув в глаза: — Ну что ты хочешь, Олюшка? Физика процесса проста: если в трубе засор, вода до крана не дойдет, сколько насосы ни качай. Люди везде одинаковые — им нужна ясность, а не давление. Садись-ка за стол, голодная моя консультантка.

Они ужинали при мягком свете лампы под абажуром, а в прихожей ждал смартфон с новым сообщением от Даши — жена сына прислала короткое видео, где годовалый Мишенька неуверенно, но упорно делает свои первые шаги по ковру.

Глава 2. Основа внутренних коммуникаций

Из рабочих записей Ольги Татарской, консультанта по внутренним коммуникациям:

«Руководители часто повторяют: „У нас нет коммуникаций, потому что никто не читает рассылки на портале“. Но на „Спектр-Приборе“ я увидела обратное: коммуникаций было слишком много. Они кипели в курилках, разрывали мессенджеры и передавались шепотом у станков — просто ими никто не управлял. Компания жила на слухах и догадках, потому что официальные отчеты отвечали лишь на вопрос „что произошло?“, оставляя людей в слепой зоне тревоги. Пока вы не научитесь прокладывать дороги к общему пониманию, никакие цифровые платформы не спасут бизнес от хаоса».

Ольга стояла у панорамного окна в кабинете Громова, наблюдая, как сотрудники стягиваются к проходной. С высоты четвертого этажа территория «Спектр-Прибора» казалась четко расчерченной схемой: серые ленты асфальта, прямоугольники цехов, белое здание лаборатории.

Виктор Павлович ворвался в кабинет, на ходу просматривая что-то в планшете.

— Вот, посмотрите! — он развернул экран к Ольге. — Мы вчера вечером выложили на портал новость о закупке новых немецких станков. Охват — пятнадцать процентов. К обеду, дай бог, будет двадцать. О каких коммуникациях можно говорить, если люди даже ленту не открывают? У нас их просто нет, понимаете? Нет системы — нет общения.

Ольга отошла от окна и села за стол.

— Виктор Павлович, Вы когда-нибудь замечали на газонах «народные тропы»? Знаете, такие вытоптанные дорожки, которые идут в обход красивых асфальтированных аллей?

Громов нахмурился, не понимая связи.

— Ну, есть такие у столовой. Мы их пытались перекапывать, не помогает. А при чем тут это?

— Внутренние коммуникации — и есть эти тропы, — мягко ответила Ольга. — Ваша ошибка в том, что Вы считаете портал или рассылку фундаментом. Но коммуникации начинаются не в облачном сервисе. Они родились в тот момент, когда мастер в цехе договорился с инженером о том, какой стороной крепить датчик. Всё остальное — лишь способы поддержать этот разговор.

Она наклонилась вперед.

— Хотите мысленный эксперимент? Представьте, что в «Спектр-Приборе» прямо сейчас «умирают» все цифровые сервисы. Сервер упал, интернет отключен, мессенджеры заблокированы. Производство встанет?

Громов задумался.

— Будет чертовски неудобно. Но... нет, не встанет. Конструкторы потащат чертежи ногами. Мастера начнут созваниваться по городским телефонам или просто кричать через пролет. Решения будут записывать на клочках бумаги.

— Именно! — Ольга щелкнула пальцами. — Работа замедлится, но люди продолжат общаться, потому что они зависят друг от друга. Вы говорите, что у вас «нет коммуникаций», потому что нет просмотров на портале. Но на самом деле коммуникаций у Вас через край. Прямо сейчас в курилке обсуждают Ваш вчерашний выговор главному инженеру. В лаборатории ученые шепотом решают, как скрыть от офиса задержку в тестах. А мастера в цехах пересказывают друг другу слухи о сокращениях. Ваша компания разговаривает сама с собой непрерывно. Просто Вы этим разговором не управляете.

Ольга встала и начала мерить кабинет шагами.

— Когда дороги в городе спроектированы правильно, мы не замечаем, как едем. Мы просто добираемся из точки А в точку Б. Но если перекроете улицы и уберете указатели, город превратится в лабиринт. На производстве люди ежедневно перемещаются не только между станками, но и между задачами, вопросами и ответами. И сейчас они тратят силы не на работу, а на то, чтобы продираться сквозь кусты, потому что Ваши официальные «дороги» ведут в тупик.

Она вспомнила вчерашний разговор с мастером цеха Алексеем. Тот жаловался, что узнал о закупке станков случайно.

— Вот взять новость про станки, — продолжила Ольга. — Вы сообщили: «Мы купили оборудование». Это **информирование**. Оно отвечает на вопрос «Что произошло?». Но для рабочего у станка эта информация — лишь повод для тревоги. Он не получил ответов на главные вопросы: «Почему это важно?», «Что это означает для меня?» и «Что мне теперь делать?».

Громов поднял бровь.

— И что же он себе надумал?

— Он решил, что новые станки — автоматические, и половину смены скоро уволят. А поскольку Вы не объяснили причин, его мозг мгновенно заполнил вакуум самой страшной версией. Люди не любят сплетничать, Виктор Павлович. Просто их мозг не выносит неопределенности.

Ольга подошла к доске и написала крупными буквами два слова: **Ясность** и **Информация**.

— За три дня в компании я не услышала ни одной жалобы на нехватку информации. Писем, чатов и совещаний — в избытке. Люди жалуются на отсутствие **ясности**. Можно выпустить сто новостей о стратегии развития, но так и не объяснить лаборанту, почему его бюджет на реактивы урезали вдвое. В итоге Вы получили систему, где много шума и слишком мало понимания.

Громов долго молчал, глядя на доску. Шум работающего производства за окном казался теперь не просто фоном, а многоголосым нестройным хором.

— Значит, — медленно произнес он, — компания существует не в моих приказах, а в этих разговорах?

— Именно, — подтвердила Ольга. — Компания — это прежде всего сообщество людей, которым нужно договариваться. Всё остальное — чаты, порталы и рассылки — нужно только для того, чтобы этот разговор стал честнее и удобнее. Если мы не начнем с отношений между людьми, самая современная цифровая система так и останется местом, где много слов, которые ничего не значат.

Ольга закрыла блокнот, но, прежде чем убрать его в сумку, задержала руку на последней странице. Она знала: если Громов не осознает этот фундамент сегодня, завтра он снова придет с требованием «купить еще более модный мессенджер».

Она взяла ручку и размашистым почерком вывела итоговый вывод дня:

#

Отсутствие системы коммуникаций не означает тишину. Это означает лишь то, что компания говорит сама с собой без вашего участия — на языке догадок, слухов и страхов. Не стройте порталы раньше, чем научитесь прокладывать дороги к общему пониманию. Информация — это то, что вы отправили; коммуникация — это то, что дошло до сердца и ума.

— Завтра мы поговорим о тех, кто является главными проводниками этой ясности, — Ольга подняла глаза на директора. — О руководителях. Потому что для каждого сотрудника компания заканчивается на пороге кабинета его начальника. И никакая рассылка не спасет проект, если этот начальник не умеет или боится говорить правду.

Солнце медленно заходило за верхушки старых яблонь в саду, окрашивая небо в мягкие медовые тона. Володя позвал Ольгу на вечернюю прогулку по их извилистой садовой дорожке — той самой «народной тропе», которую они когда-то проложили сами, срезая угол к беседке.

Ольга шла, вдыхая прохладный вечерний воздух, и делилась дневными впечатлениями: — Знаешь, я сегодня поняла главную ошибку Громова. Он пытается заасфальтировать жизнь красивыми порталами, забывая, что люди топчут тропинки там, где им удобно и понятно. Пока нет общего фундамента понимания, никакие технологии не спасут.

Владимир взял ее за руку, переплетя пальцы: — Всё как в науке, Олюшка. В природе ведь тоже нет лишних движений. Электроны движутся по пути наименьшего сопротивления, а люди — по пути доверия. Если правила противоестественны, они найдут обходной путь. Пойдем лучше проверим, как там наша смородина, грозы-то сегодня не обещают?

Глава 3. Каналы общения

Из рабочих записей Ольги Татарской, консультанта по внутренним коммуникациям:

«На второй неделе работы на „Спектр-Приборе“ я попросила сотрудников одного из цехов нарисовать на листе бумаги путь, который они проходят в поисках нужного технического чертежа или распоряжения руководства. Результат поразил даже меня: один лез в корпоративный портал, оттуда перенаправлялся в чат мессенджера, затем звонил в КБ, и только в конце шел к коллеге за соседним станком. Люди настолько привыкли преодолевать хаос из инструментов, что перестали замечать, сколько рабочего времени тратят на эти „обходные маршруты“».

Утром Виктор Павлович Громов встретил Ольгу у входа в переговорную с планшетом наперевес и видом человека, совершившего технологический прорыв.

— Ольга, у меня отличные новости! — торжественно заявил директор. — Мы услышали Ваши слова про каналы связи и только что запустили официальный корпоративный чат в мессенджере для всей компании. Теперь все — от генерального директора до уборщика в цехе — будут получать информацию мгновенно! Проблема решена.

Ольга остановилась, тяжело вздохнула и прислонилась к косяку двери.

— Виктор Павлович, Вы только что построили еще одну комнату в доме, где забыли сделать коридоры, — тихо ответила она. — Если попросить руководителей назвать главную проблему внутренних коммуникаций, они почти всегда начинают кричать о каналах. Одним не хватает портала, другие уверены, что почту никто не читает, третьи скупают новые мессенджеры. Но компании редко страдают от недостатка инструментов. Они страдают от полного отсутствия договоренности о том, зачем каждый из этих каналов вообще существует.

Громов удивленно моргнул:

— Но ведь чем больше каналов, тем лучше доходит информация! Разве нет?

— Давайте вспомним, что творится у вас на «Спектр-Приборе», — предложила Ольга, пройдя в переговорную. — Электронная почта, корпоративный портал, чат инженеров, чат дирекции, чат сборочного цеха, информационные доски у проходной, еженедельная рассылка. Формально система развита невероятно. Но вчера я спросила у начальника цеха механообработки, где искать утвержденный регламент по новой партии датчиков. Знаете, что он ответил? Один документ пришел на почту, второй скинули в мессенджер, а актуальную версию, оказывается, главный конструктор перекинул по личной связи в Telegram. Каждый сотрудник в компании носит в голове свою собственную «информационную карту», и ни одна из них не совпадает с соседней.

Ольга подошла к маркерной доске и нарисовала порочный круг:

— Сотрудники не читают почту — создаем чат.

— В чате слишком много шума — открываем корпоративное сообщество.

— Сообщество никто не открывает — запускаем рассылку.

— Вы обрастаете площадками с самыми благими намерениями, — пояснила она. — Но никто никогда не задает главный вопрос: *«Нужен ли нам еще один канал, если мы не навели порядок в старых?»*. Вы смотрите на коммуникации глазами отправителя: как быстрее нажать кнопку «разослать». А сотрудник смотрит на это глазами человека, утопающего в информационном мусоре. Его волнует только одно: *«Если завтра мне срочно понадобится ответ, в каком конкретно месте я гарантированно его найду?»*.

Директор поморщился:

— Ну ладно, чат мы сделали общим. Люди общаются, поздравляют друг друга с днем рождения, скидывают мемы. Это же сплачивает коллектив!

— О да, сплачивает, — горько усмехнулась Ольга. — Вчера я заглянула в этот ваш новый «общий корпоративный чат». Знаете, что там происходило? Срочное распоряжение главного инженера о браке на линии тонуло между фотографиями чьего-то котика и бурным обсуждением цен на бензин. Когда важное начинает соседствовать с маловажным слишком часто, человеческий мозг перестает их различать. Всё превращается в сплошной фоновый шум, который хочется промотать и не читать. Люди начинают пропускать критически важные вещи не потому, что они вредные, а потому что сам канал перестал помогать им ориентироваться.

Громов замолчал. Он вспомнил, как на прошлой неделе трижды дублировал приказ о технике безопасности — на портале, в почте и устно на планерке, — а рабочие всё равно его нарушили.

— И что теперь? — хмуро спросил он. — Запретить чаты? Всех построить и заставить читать только официальный портал?

— Нет, — покачала головой Ольга. — Правило очень простое: **у каждого канала должна быть одна четкая и понятная роль**. Если официальные приказы и регламенты живут в базе знаний, их не дублируют в мессенджерах. Если оперативные рабочие вопросы решаются в проектных мини-чатах, туда не скидывают фотографии тортов. Мозг человека устроен просто: он запоминает устойчивые маршруты. Если правила игры понятны, сотруднику не нужно тратить полдня на поиски правды.

Ольга села за стол и посмотрела на директора долгим взглядом:

— И не забывайте про самый мощный канал в любой компании, который Вы упорно игнорируете. Про «сарафанное радио». Ваши инженеры и рабочие не живут в вакууме. Они пьют кофе у кулеров, курят у цехов и обсуждают новости друг с другом. Полностью исключить это невозможно. Да и не нужно. Проблема возникает в тот момент, когда неформальный шепоток становится *единственным* источником правды. Если люди узнают о сокращениях или закупке станков от соседа по цеху, а не от руководства, вы потеряли управление компанией.

Она открыла блокнот, сделала пометку и протянула Громову развернутую страницу с главным выводом:

#

Хороший канал связи — это не тот, в котором больше всего современных функций или красивых кнопок. Это тот, о существовании которого сотрудники почти не задумываются. Они не ищут информацию по сусекам, потому что адрес очевиден. Настоящие коммуникации незаметны — они просто помогают людям вовремя находить ответы, а не плодят новые поводы для хаоса.

— Завтра мы перейдем к тому каналу, который невозможно заменить никакой цифровой платформой, — закрывая блокнот, произнесла Ольга. — Поговорим о руководителях. Потому что для каждого мастера в цехе или инженера в лаборатории компания начинается и заканчивается на пороге кабинета его непосредственного шефа. И если этот шеф не умеет разговаривать с людьми лицом к лицу, никакой мессенджер не спасет.

За окном моросил уютный дождь. На экране новенького ноутбука светилась яркая фотография, присланная Дашей по мессенджеру: семилетняя внучка Стеша гордо демонстрировала деду и бабушке свой первый рисунок гуашью.

Ольга отпила горячий чай с чабрецом и покачала головой: — Сегодня весь день разбиралась с каналами связи на заводе. У них их штук десять: почта, мессенджеры, чаты, доски...

А толку ноль, потому что важное тонет в котиках и мемах, как этот рисунок среди рабочих отчетов.

Володя поставил чашки на стол, присел рядом и мягко коснулся ее ладони: — Информационный шум — страшная вещь, Олюшка. Когда каналов слишком много, сигнал исчезает. В университете то же самое: если лектор говорит одновременно обо всем и ни о чем, студенты перестают слушать. У каждого инструмента должна быть своя частота и своя задача. Давай-ка лучше досмотрим наш фильм про старую обсерваторию, отвлечись от заводских будней.

Глава 4.

Как руководителю говорить с сотрудниками

Из рабочих записей Ольги Татарской, консультанта по внутренним коммуникациям:

«На лекциях я часто повторяю простую вещь: для инженера в лаборатории или рабочего у станка генеральный директор — это кто-то далекий, почти мифический. Компания для них заканчивается на пороге кабинета их непосредственного начальника. Если мастер бледнеет или срывается на крик при слове „модернизация“, никакие красивые рассылки и видеообращения генерального директора не спасут положение. Доверие строится не на трибунах, а на том, как средний менеджмент разговаривает с людьми лицом к лицу».

Виктор Павлович Громов встретил Ольгу в коридоре административного корпуса с лицом человека, у которого только что из-под носа увели годовой контракт.

— Я ничего не понимаю, Ольга! — с порога выпалил директор, едва закрылась дверь его кабинета. — Вчера лично проводил совещание с начальниками цехов и ключевыми инженерами. Битый час расписывал стратегию, объяснял цифры, ответил на все вопросы. А сегодня утром звонит начальник сборочного и говорит, что у него в цехе паника: люди уверены, что из-за новой линии всех переведут на сдельную оплату труда с понижением коэффициента! Откуда они это взяли?! Я же им русским языком всё рассказал!

Ольга вздохнула, положила папку на стол и посмотрела на директора долгим взглядом.

— Виктор Павлович, Вы когда-нибудь пробовали передать фразу по цепочке из десяти человек? Получается совсем другое предложение. Вы рассказали начальникам цехов о стратегии. Но как они принесли её своим людям?

Громов замер с чашкой кофе в руке.

— Для сотрудника компания очень часто заканчивается на двери кабинета его непосредственного начальника, — мягко пояснила Ольга, садясь напротив. — Именно через этого человека он воспринимает все Ваши решения, оценивает изменения и делает вывод, можно ли вообще верить руководству. Вы можете подготовить блестящую презентацию, вывесить график на портале и созвать конференцию. Но если начальник цеха или руководитель группы объяснит происходящее неуверенно, с кислым лицом или сквозь зубы, именно его интонация станет для людей главным «официальным источником».

Директор опустил в кресло, нахмурившись:

— Но они же профессионалы! Я нанимал их руководить процессами. Разве объяснять политику партии — это их работа?

— Как раз руководить людьми, грамотно доносить до них решения руководства — их главная работа, которую они часто ненавидят, — возразила Ольга. — Большинство руководителей среднего звена воспринимают общение с подчиненными как досадную помеху. Поставить задачу, проверить сроки, выписать нагоняй — и хватит. Им кажется, что этого достаточно. Но сотрудники слушают не слова. Они сканируют интонацию, ловят смену настроения, выискивают скрытый смысл в каждом вздохе. Если начальник зашел в цех с туманным видом и бросил: «Ну всё, мужики, сверху спускают новые требования», — коллектив мгновенно делает вывод, что нас ждет катастрофа. Тревогу вызывает вовсе не само решение, а то, как о нем объявили.

Ольга встала и подошла к окну, за которым рабочие перетаскивали ящики с заготовками.

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.