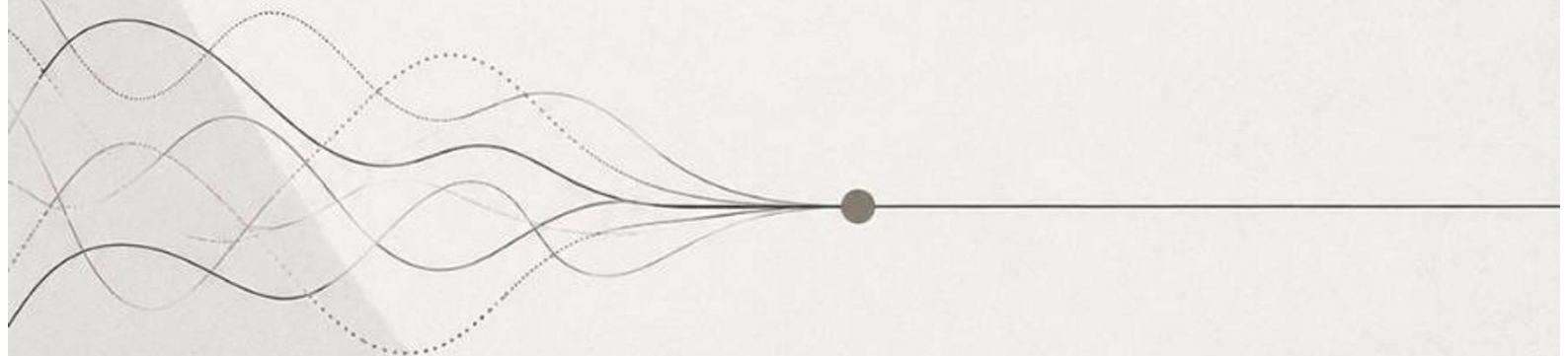


Не говорите команде «давайте без ЭМОЦИЙ»



Со Хэджин

Со Хэджин

**Не говорите команде
«давайте без эмоций»**

«Автор»

2026

Хэджин С.

Не говорите команде «давайте без эмоций» / С. Хэджин —
«Автор», 2026

Самая опасная эмоция в команде часто та, которую все договорились не замечать. Раздражение переодевается в деловой тон, страх называется осторожностью, обида прячется в молчании, а затем люди удивляются, почему разумные специалисты принимают глупые решения. Эта книга не зовет превращать совещания в исповедь. Она учит более трудному: видеть внутреннюю погоду группы до того, как гроза сорвет сроки, доверие и здравый смысл. Вы узнаете, как читать паузы, резкость, защиту и молчание, как возвращать разговор к делу и как не делать сплоченную команду высокомерным островом. Полезно руководителю, который понял: эмоции не мешают работе. Непризнанные эмоции уже ею управляют.

© Хэджин С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Первое, что делает команда	5
Глава 2. Команда, у которой есть нерв	10
Глава 3. Четыре навыка, которые слышно в разговоре	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Со Хэджин

Не говорите команде «давайте без эмоций»

Глава 1. Первое, что делает команда

Команда редко попадает в беду из-за одного решения. Чаще всё начинается раньше, почти незаметно. Кто-то промолчал, хотя хотел возразить. Кто-то улыбнулся не к месту. Кто-то решил, что остальные и так понимают его тревогу. Кто-то взял на себя роль спокойного человека, хотя внутри у него уже всё сжалось. Потом появляется срочная задача, короткий срок, неудобный клиент, сбой в системе, новый руководитель, чья фраза прозвучала двусмысленно. И то, что вчера казалось мелочью, вдруг начинает управлять разговором сильнее любого плана.

Я много раз видел команды, которые выглядели крепкими до первого настоящего давления. Люди уважали друг друга, шутили на встречах, быстро отвечали в чатах, умели работать. Но стоило появиться напряжению, как команда переставала слышать сама себя. Самые уверенные начинали говорить громче. Самые осторожные уходили в молчание. Руководитель смотрел на сроки и торопил обсуждение. Остальные делали вид, что всё нормально, потому что признать обратное было неловко.

Снаружи это выглядит как рабочий процесс. Внутри это уже не процесс, а цепочка реакций.

Вот простая сцена. Три человека готовят запуск. Один отвечает за продукт, второй за продажи, третий за поддержку. Всё расписано по дням. За два дня до запуска выясняется, что часть клиентов получит не ту версию письма. Ничего смертельного, но неприятно. Продажи раздражены: им потом объяснять клиентам. Поддержка напрягается: им потом отвечать на обращения. Продукт защищается: у них и так была перегрузка. Встреча начинается с вопроса «что делаем», а через десять минут люди уже спорят не о письме, а о том, кто опять кого подвёл.

В такие моменты многие команды делают привычную ошибку. Они пытаются вычеркнуть чувства из разговора. Как будто раздражение, страх, стыд или обида являются помехами, которые можно убрать со стола вместе с пустыми стаканами. Кто-нибудь обязательно скажет: «Давайте без эмоций». Обычно это произносится усталым голосом человека, который искренне хочет вернуть разговор к делу. Но дело как раз и находится внутри этих эмоций.

Раздражение сообщает, что люди видят нарушение договорённостей. Страх сообщает, что кто-то не понимает, чем закончится ситуация. Стыд сообщает, что человек уже чувствует себя виноватым и теперь будет защищаться даже там, где можно было бы спокойно исправить ошибку. Обида сообщает, что в команде есть старый счёт, который давно не закрыли. Всё это данные. Не священная правда, не повод немедленно подчиняться настроению, а данные. Команда, которая не умеет их читать, работает как пилот, который заклеил часть приборов, потому что ему не нравится, что они мигают красным.

Первое, что делает сильная команда, - не подавляет эмоции, а замечает их достаточно рано. Это звучит проще, чем есть на практике. Потому что заметить эмоцию в команде сложнее, чем заметить эмоцию у себя. У одного человека всё происходит в одной голове и одном теле. Он может почувствовать, что у него сжались плечи, ускорилась речь, пропало терпение. В команде таких тел и таких голов несколько. Настроение не лежит на столе в виде отчёта. Оно прячется в паузах, взглядах, скорости ответов, внезапной сухости, шутках, которые стали чуть острее обычного.

И всё же это можно видеть.

Если на встрече все стали говорить короче, чем обычно, команда получила сигнал. Если два человека начали отвечать друг другу не на смысл, а на тон, команда получила сигнал. Если

кто-то, обычно активный, молчит третью встречу подряд, команда получила сигнал. Если после каждого спорного вопроса обсуждение быстро переводят на следующую тему, команда получила сигнал. Не надо сразу устраивать глубокий разговор о чувствах. Часто достаточно простой фразы: «Кажется, мы сейчас напряжены. Давайте поймём, что именно нас задело, прежде чем решать дальше».

Такая фраза не делает команду мягкой. Она делает команду точнее.

Многим кажется, что эмоциональная внимательность нужна только тем коллективам, где люди много общаются и постоянно решают человеческие конфликты. Отделам поддержки, медицинским сменам, педагогам, руководителям. Но это заблуждение. Чем сложнее работа, тем дороже обходится слепота к состоянию команды. Инженерная команда может потерять неделю из-за того, что никто не сказал: «Мы спорим не о решении, а о том, что нам не хватает данных». Финансовая команда может принять слишком осторожное решение, потому что после недавней ошибки все боятся снова выглядеть самоуверенными. Руководящая команда может годами называть конфликт «разницей в подходах», хотя на самом деле люди не доверяют мотивам друг друга.

Эмоции не спрашивают разрешения войти в работу. Они уже там.

Вопрос только в том, будет команда использовать их как информацию или отдаст им управление без обсуждения.

Хороший пример - группа, которая идёт к цели и всё время немного опаздывает. Сначала опоздание кажется случайностью. Потом появляется желание нагнать. Потом люди начинают принимать решения быстрее, чем нужно. Потом каждый новый сбой воспринимается не как отдельный факт, а как угроза всему плану. В этот момент команда особенно уязвима. Она уже не выбирает спокойно. Она хочет доказать, что ещё успевает. И чем сильнее это желание, тем меньше шансов признать, что пора остановиться, пересчитать маршрут, попросить помощь или перенести срок.

На работе такое происходит постоянно. Команда задержала этап проекта и теперь старается «не драматизировать». Один человек говорит: «Мы справимся». Второй кивает, хотя видит риск. Третий знает, что качество уже проседает, но не хочет выглядеть человеком, который тормозит всех. Руководитель чувствует давление сверху и сам начинает звучать бодрее, чем думает. Через неделю проблема становится больше, но теперь признать её труднее. Ведь команда уже несколько раз вслух подтвердила, что всё под контролем.

Именно поэтому командная эмоциональная зрелость начинается не с красивых ценностей и не с выездной сессии. Она начинается с разрешения замечать реальность раньше, чем она станет громкой.

Я не имею в виду бесконечные разговоры о настроении. У команды есть работа. Люди собрались не для того, чтобы целыми днями обсуждать внутренние переживания. Но между двумя крайностями - молчать обо всём и обсуждать каждую эмоцию до изнеможения - есть нормальная рабочая середина. В ней команда признаёт, что состояние людей влияет на решения, сроки, качество, доверие и смелость говорить правду.

Эта середина строится на нескольких привычках.

Первая привычка - называть то, что видно, без обвинения. Не «ты опять злишься», а «кажется, разговор стал резче». Не «вы все паникуете», а «мы сейчас очень быстро перескакиваем к худшему сценарию». Не «никто не хочет брать ответственность», а «мы третий раз возвращаемся к вопросу, кто виноват, и пока не обсуждаем, что делать». Разница огромная. Обвинение заставляет людей защищаться. Наблюдение даёт шанс посмотреть на ситуацию вместе.

Вторая привычка - проверять молчание. Молчание в команде редко означает одно и то же. Иногда люди согласны. Иногда устали. Иногда не поняли. Иногда боятся сказать, что идея слабая. Иногда уже решили, что их всё равно не услышат. Если команда принимает молчание за согласие, она быстро начинает жить в выдуманной реальности. Поэтому полезно время от

времени спрашивать: «Кто видит риск, который пока не прозвучал?» или «Есть ли у кого-то сомнение, которое неудобно озвучивать?»

Такие вопросы надо задавать спокойно. Без театра. Без давления. Человеку нужно оставить право не отвечать сразу. Некоторые думают вслух, некоторые думают молча. В командах часто больше ценят первых, потому что они заметнее. Но тихие участники нередко видят то, что ускользает от шумных. Если команда не вытаскивает их взгляд в разговор, она теряет часть своего ума.

Третья привычка - отделять эмоцию от приказа. Если команда тревожится, это не значит, что нужно отменить план. Если команда злится, это не значит, что нужно срочно искать виноватого. Если команда воодушевлена, это не значит, что идея хорошая. Эмоция показывает, куда стоит посмотреть. Решение всё равно должно пройти через факты, опыт и здравый смысл.

Самая опасная эмоция в команде не всегда отрицательная. Иногда беду приносит общий подъём. Все вдохновлены, все кивают, всем нравится новая возможность, никто не хочет портить настроение вопросами. В такие моменты команда становится похожа на людей, которые стоят перед витриной дорогой вещи и уже представляют, как будут ею пользоваться. Цена, обслуживание, ограничения, реальные нужды - всё это кажется мелким. Восторг умеет сужать внимание не хуже страха.

Поэтому зрелая команда умеет притормозить и радость тоже. Не убить её, не посмеяться над ней, а проверить. «Нам нравится эта идея. Что мы можем не видеть из-за этого?» Это очень взрослая фраза. В ней нет занудства. В ней есть уважение к будущей работе, которую придётся выполнять после того, как первый прилив энергии закончится.

Четвёртая привычка - замечать старые сценарии. У каждой команды есть свои повторяющиеся реакции. Одни начинают спорить до хрипоты, когда появляется неопределённость. Другие становятся слишком вежливыми, когда нужно сказать неприятную правду. Третьи во время стресса резко делятся на «ответственных» и «мешающих». Четвёртые смеются над проблемой до тех пор, пока она не становится аварией. Эти сценарии не возникают из воздуха. Обычно они когда-то помогали. Шутки снижали напряжение. Жёсткость давала скорость. Молчание сохраняло мир. Но привычка, которая помогла однажды, может начать вредить, если команда не пересматривает её.

Чтобы увидеть сценарий, полезно после сложного эпизода задать несколько простых вопросов. Что мы почувствовали первыми? Кто заговорил, а кто исчез? Как мы обращались друг с другом? В какой момент стало ясно, что разговор пошёл не туда? Что мы сделали лучше, чем раньше? Что повторили зря?

Это не разбор полётов в поисках виноватого. Если команда превращает такие обсуждения в суд, она быстро потеряет честность. Люди будут приносить в комнату не правду, а защитные версии. Разбор нужен не для наказания, а для памяти. Команда должна помнить не только решения, но и состояние, в котором она их принимала. Иначе она будет снова и снова удивляться одним и тем же ошибкам.

Есть ещё один слой, о котором редко говорят прямо. Команда всегда смотрит на своего лидера. Даже если все взрослые, опытные и самостоятельные. Даже если лидер старается не давить. Его настроение считают быстрее, чем его слова. Он вошёл в звонок мрачным - люди уже гадают, что случилось. Он резко отреагировал на цифры - команда начинает искать угрозу. Он слишком уверенно сказал «ничего страшного» - кто-то решит, что сомнения лучше оставить при себе.

Это не значит, что руководитель обязан быть спокойным автоматом. Наоборот, попытка изображать вечную ровность обычно выглядит фальшиво. Но лидер должен понимать цену своего состояния. Иногда ему достаточно сказать: «Я сейчас раздражён из-за разговора выше, не из-за вас. Давайте всё равно спокойно разберём наш вопрос». Такая фраза экономит команде много лишнего чтения между строк.

Командная эмоциональная зрелость не снимает ответственность с руководителя, но и не оставляет её только ему. В сильной команде право заметить состояние есть у каждого. Не только у начальника, не только у самого эмпатичного человека, не только у того, кто прошёл тренинг. Каждый может сказать: «Мы сейчас торопимся и из-за этого пропускаем важный вопрос». Каждый может попросить паузу. Каждый может вернуть в разговор того, кого перебили. Каждый может напомнить, что за резким тоном может стоять усталость, а не плохое отношение.

На бумаге это выглядит красиво. В живой работе всё труднее.

Потому что человек, который первым называет напряжение, рискует. Его могут счесть слишком чувствительным. Ему могут сказать, что времени нет. Кто-то закатит глаза. Кто-то пошутит. В командах с низким доверием такая попытка правда может провалиться. Но если никто не начинает, команда остаётся в прежнем режиме, где все всё чувствуют, но делают вид, что работают только с фактами.

Начинать лучше с малых действий. Не надо объявлять новую эпоху открытости. Можно на следующей встрече спросить: «Перед тем как решать, скажите, что вас в этой ситуации больше всего напрягает?» Можно после тяжёлого разговора написать: «Кажется, мы вышли оттуда уставшими и не очень ясными. Предлагаю завтра вернуться к двум решениям и одному риску». Можно в момент спора сказать: «Стоп, я хочу понять позицию Иры до того, как мы пойдём дальше. Она начала говорить, но мы перебили».

Такие фразы не требуют особой смелости каждый раз. Сначала да, требуют. Потом становятся частью работы.

У команды появляется новый язык. Не торжественный, не психологический, не чужой. Обычный рабочий язык для того, что раньше происходило без слов. «Мы сейчас защищаем свои участки, а не ищем решение». «Мы слишком быстро согласились». «Мы устали, и качество обсуждения падает». «Мы избегаем темы, потому что она неприятная». «Мы злимся на последствия, но ещё не поняли причину». Когда такие фразы звучат без обвинения, они не ослабляют команду. Они возвращают ей управление.

В этом месте полезно сказать о доверии. Его часто представляют как тёплое чувство между людьми. На деле в команде доверие гораздо практичнее. Я доверяю тебе, если верю, что ты скажешь мне неприятную правду без желания унижить. Я доверяю тебе, если знаю, что моя ошибка не станет пищей для разговоров за спиной. Я доверяю тебе, если могу признаться в сомнении и не потерять статус в твоих глазах. Я доверяю команде, если понимаю, что здесь не путают спокойствие с равнодушием, а вопрос с нападением.

Такое доверие не создаётся заявлением «мы доверяем друг другу». Оно создаётся повторениями. Один раз человека выслушали до конца. Один раз напряжение назвали без скандала. Один раз лидер признал, что поторопился. Один раз команда остановила удачную, но опасно быструю идею и проверила её. Один раз после ошибки обсуждали не виноватого, а условия, в которых ошибка стала вероятной. Потом ещё раз. И ещё.

Команда учится на себе.

И тут есть неприятная правда: эмоциональная зрелость команды не избавляет от конфликтов. Она даже может на время сделать их заметнее. Раньше люди молчали, теперь начинают говорить. Раньше соглашались, теперь уточняют. Раньше обида уходила в коридорные разговоры, теперь её пытаются вернуть в рабочую комнату. Со стороны может показаться, что стало хуже. На самом деле стало виднее.

Если в комнате стало виднее, с этим уже можно работать.

Слабые команды часто стремятся к тишине. Им кажется, что отсутствие споров означает порядок. Но тишина бывает разной. Есть спокойная тишина, когда люди всё обсудили и могут работать. А есть тишина, в которой каждый уносит свою версию происходящего. Вторая тишина опасна. Она экономит пятнадцать минут на встрече и забирает недели после неё.

Сильные команды не ищут постоянного согласия. Они ищут достаточную ясность. Кто с чем согласен. Кто в чём сомневается. Где у нас факты, а где предположения. Какие эмоции помогают нам увидеть риск, а какие толкают нас к привычной реакции. Что мы будем делать, если через два дня поймём, что ошиблись.

В такой команде люди не становятся идеальными. Они всё равно раздражаются, устают, защищаются, обижаются, торопятся, хотят выглядеть компетентными. Разница в том, что команда быстрее замечает, когда эти обычные человеческие вещи начинают вести её не туда.

Однажды на встрече, где обсуждали задержку проекта, один участник сказал фразу, после которой разговор изменился: «Я сейчас понял, что спорю не за лучший вариант, а за то, чтобы не выглядеть человеком, который ошибся две недели назад». В комнате стало тихо. Не потому что всем стало неловко. Хотя неловко тоже стало. Просто команда внезапно увидела настоящий предмет спора. До этого они обсуждали сроки, ресурсы и приоритеты. Всё это было важно. Но под ним лежал страх потерять лицо. Пока этот страх не назвали, он управлял аргументами.

После такой фразы не нужно аплодировать честности. Не нужно превращать её в душевную сцену. Лучше сказать: «Спасибо. Тогда давайте отделим ошибку от текущего решения». И продолжить работу уже точнее.

Это и есть первый шаг к высокой командной эмоциональной зрелости. Не вдохновение. Не лозунг. Не обещание быть открытыми. А способность увидеть, что кроме задач, ролей и сроков в команде всегда движется ещё один поток - чувства людей, которые пытаются выполнить работу вместе.

Если этот поток не замечать, он всё равно найдёт выход. В резких письмах. В пассивном сопротивлении. В поспешных решениях. В молчаливом согласии. В усталости от встреч. В привычке обсуждать человека с кем угодно, кроме него самого. В странном ощущении, что команда вроде бы работает, но почему-то становится тяжелее.

Если его замечать, он становится источником информации. Команда начинает раньше видеть перегрузку, яснее слышать сомнения, честнее обходиться с рисками, быстрее чинить отношения после острых моментов. Она не становится безошибочной. Зато перестаёт быть слепой к тому, что происходит между людьми, пока они заняты задачей.

А это уже много.

Потому что первое, что делает команда, - чувствует. Ещё до таблиц, презентаций, дорожных карт и решений. Люди входят в работу со своим ожиданием, усталостью, надеждой, раздражением, гордостью, тревогой. Всё это не надо романтизировать. С этим надо уметь работать.

Команда, которая умеет работать со своим состоянием, получает преимущество, которое трудно заметить в отчёте за неделю, но легко почувствовать в трудный день. Она не рассыпается от первого давления. Она не делает вид, что всё спокойно, когда всем понятно обратное. Она не путает громкий голос с ясной мыслью. Она не оставляет тихих людей за бортом. Она не превращает каждую ошибку в борьбу за самооправдание.

Она останавливается на минуту раньше.

Иногда этой минуты достаточно, чтобы выбрать другой маршрут.

Глава 2. Команда, у которой есть нерв

У каждого рабочего дня есть погода. Не та, что за окном, а та, что стоит между людьми. С утра она может быть ясной: люди отвечают быстро, шутят, подхватывают чужие мысли, не боятся задавать простые вопросы. К обеду может набежать низкая облачность: кто-то молчит дольше обычного, кто-то пишет коротко и сухо, кто-то уже третий раз возвращает разговор к старой обиде, хотя речь вроде бы о сроках. К вечеру в комнате или в общем чате иногда гремит гроза, но никто не называет ее грозой. Все говорят про задачи, планы, бюджеты, поставки, согласования. Про погоду между людьми говорить неловко.

И зря.

Команда работает не только с цифрами, регламентами, презентациями, станками, кодом или клиентскими жалобами. Команда постоянно работает с состоянием людей. Не отдельно от дела, а прямо внутри дела. Состояние меняет скорость решений, качество спора, готовность помочь, способность признать ошибку, желание слушать человека, с которым уже три месяца трудно. Можно делать вид, будто эмоции стоят где-то сбоку, как куртки на вешалке у входа. Но они входят вместе с людьми. Садятся за стол. Открывают ноутбуки. Пишут письма. Иногда отвечают раньше, чем человек успевает подумать.

Один сотрудник приходит на встречу раздраженным после разговора с заказчиком. Второй до этого получил неприятное письмо от руководителя. Третий ночью почти не спал, потому что дома болеет ребенок. Четвертый чувствует себя лишним, потому что на прошлой встрече его идею быстро отодвинули. В повестке стоит обычный вопрос: как распределить работу на две недели. Но за столом уже не четыре нейтральных участника процесса. За столом люди, у каждого из которых внутри что-то звучит. Команда либо слышит этот шум, либо делает вид, что его нет.

Если делает вид, шум все равно остается. Только начинает управлять разговором из-под стола.

Мне не раз приходилось видеть команды, где все говорили умные вещи и при этом двигались не туда. На бумаге у них было достаточно опыта. Были компетенции, план, доступ к информации, поддержка начальства. Но в момент выбора люди не замечали, что ими руководит не оценка ситуации, а желание поскорее избавиться от неприятного чувства. Уйти от конфликта. Не разозлить сильного участника. Доказать, что прошлое решение было правильным. Не выглядеть слабым. Не быть тем, кто испортил общий подъем.

Снаружи это похоже на деловую беседу. Внутри это часто бегство.

Команда может спешить не потому, что спешка нужна, а потому что ей невыносимо сидеть в неопределенности. Может молчать не потому, что согласна, а потому что люди устали от резких ответов. Может спорить до хрипоты не потому, что вопрос настолько сложен, а потому что у каждого участника на кону собственная значимость. Может дружно кивнуть плохой идее не потому, что идея хорошая, а потому что всем захотелось почувствовать согласие хотя бы на пятнадцать минут.

Эти вещи редко попадают в протокол. Хотя именно они часто решают судьбу дела.

В обычной команде эмоции считаются чем-то личным. Человек сам должен справиться с раздражением, тревогой, обидой, усталостью. Не справился, значит, не профессионал. Так удобно думать, потому что тогда группе не нужно менять свои привычки. Но работа в команде устроена иначе. Чувства быстро перестают быть личным имуществом. Один человек приносит тревогу, второй ее подхватывает, третий начинает ускоряться, четвертый раздражается на спешку, и через десять минут уже никто не помнит, с чего началось напряжение. Вроде обсуждали поставщика. На деле группа заразилась состоянием.

Эмоции передаются быстрее, чем люди успевают договориться о правилах. Достаточно одного резкого вдоха, взгляда в сторону, фразы "ну, если вы так считаете", и команда считывает сигнал. Не всегда точно, но считывает. Мы устроены социально. Мы замечаем лица, паузы, интонации, микродвижения. Даже когда говорим, что не обращаем внимания, тело уже обратило. Поэтому команда никогда не бывает просто набором людей, выполняющих отдельные функции. Она похожа на нервную систему, где один импульс уходит далеко за пределы того места, где возник.

Отсюда простой вывод, хотя жить с ним непросто: если команда не умеет обращаться со своими эмоциями, она теряет часть своего ума.

Не весь ум сразу. Люди могут оставаться образованными, опытными, честными. Они могут много работать. Но часть их коллективного мышления будет занята не задачей, а защитой от неприятных переживаний. Кто-то защищает статус. Кто-то спокойствие. Кто-то право не вступать в открытый разговор. Кто-то старую договоренность. Кто-то образ себя как человека, который всегда знает лучше. Команда вроде думает, но думает через эти фильтры.

Хорошая командная эмоциональная зрелость начинается не с того, что все становятся мягкими и постоянно спрашивают друг друга о чувствах. Это карикатура. В сильной команде люди могут говорить резко, если ситуация требует ясности. Могут спорить. Могут не соглашаться. Могут сказать: "Мы уходим не туда". Разница в другом. Такая команда замечает, что с ней происходит, и не позволяет настроению незаметно подменить решение.

Вот отдел разработки, который получил письмо от крупного клиента: продуктом недовольны, сроки сорваны, доверие на грани. Первая реакция понятна. Защищаться. Найти виноватого. Вспомнить, что клиент сам менял требования. Указать на соседний отдел. Если команда пойдет за этой первой волной, встреча превратится в обмен оправданиями. Люди разойдутся еще более раздраженными, а проблема останется.

Но кто-то может остановить этот ход. Не торжественно, не как ведущий тренинга, а по-человечески: "Похоже, мы сейчас больше защищаемся, чем разбираемся. Давайте сначала поймем, что именно у них не работает и где наша часть ответственности". Одной такой фразы бывает достаточно, чтобы группа вернулась к делу. Не всегда. Но часто.

Командная эмоциональная зрелость и состоит из таких маленьких поворотов. Не из лозунгов. Не из красивого плаката на стене. Из умения заметить: мы сейчас уходим в защиту, в панику, в общее возбуждение, в молчаливую обиду, в бодрый самообман. И затем сделать следующий шаг не из этого состояния, а с учетом этого состояния.

Многие руководители хотят, чтобы в команде "не было эмоций". Обычно они имеют в виду не это. Они хотят, чтобы люди не взрывались, не обижались, не уводили спор в личное, не срывали сроки из-за взаимной неприязни. Желание понятное. Только запрет на эмоции не убирает эмоции. Он убирает разговор о них. После этого группа теряет возможность разобраться, почему ее несет.

Когда человеку говорят "оставь эмоции за дверью", он не становится спокойнее. Он чаще становится одиноким со своим раздражением или страхом. Он продолжает сидеть на встрече, только часть его внимания уходит на то, чтобы не показать лишнего. Иногда он справляется. Иногда нет. Если таких людей несколько, команда получает в комнате не спокойствие, а напряженную тишину. С виду порядок. Внутри куча несказанного.

Бывает и обратная крайность. Команда так увлекается обсуждением чувств, что работа тонет в бесконечных объяснениях, кто как воспринял каждую фразу. Это тоже не зрелость. Эмоции нужны команде как данные, а не как единственный предмет разговора. Данные надо считывать, проверять, связывать с обстоятельствами и использовать для следующего действия. Не поклоняться им. Не устраивать вокруг них бесконечный круг.

Сильная команда не спрашивает каждый час: "Что мы чувствуем?" Она умеет спросить это тогда, когда состояние уже влияет на дело. Когда люди слишком быстро соглашаются. Когда

слишком резко спорят. Когда один голос занимает все пространство. Когда после встречи все расходятся с одинаково тяжелыми лицами, хотя формально решение принято. Когда никто не задает вопрос, который всем виден.

И тут появляется еще одна неприятная деталь. Команда может быть умной и при этом эмоционально неграмотной. Можно нанять сильных специалистов, собрать их в одну группу и обнаружить, что вместе они работают хуже, чем по отдельности. Не потому что кто-то плох. Просто между людьми нет привычки читать общий настрой, проговаривать напряжение, поддерживать нормальный спор, восстанавливать доверие после ошибок. Каждый отвечает за свою часть, но никто не отвечает за качество связи между частями.

Представьте кухню хорошего ресторана в час пик. Один повар отвечает за мясо, другой за соусы, третий за гарниры, четвертый за выдачу. Каждый профессионал. Но если они не слышат друг друга, не видят перегруз, не предупреждают о задержке, не реагируют на резкую интонацию до того, как она станет ссорой, кухня начнет сбоить. Блюда будут уходить не в том порядке, официанты будут нервничать, гости ждать. Профессионализм каждого нужен, но его мало. Нужна общая чувствительность к тому, что происходит здесь и сейчас.

В офисной работе то же самое, только шум тише. Вместо сковородок и криков там письма, встречи, таблицы, чаты, созвоны. Сбой выглядит приличнее. Никто не швыряет тарелки. Просто решение висит на две недели. Просто один отдел перестает делиться информацией. Просто человек, который мог заметить риск, молчит, потому что его в прошлый раз высмеяли. Просто команда третий месяц ходит вокруг одного вопроса и называет это "дополнительным согласованием".

Эмоциональная неграмотность редко выглядит драматично. Чаще она выглядит как потеря времени.

Командная эмоциональная зрелость особенно нужна там, где много неопределенности. Когда все ясно, людям проще быть спокойными. Есть понятная цель, понятные роли, понятный срок, понятный способ оценки. Но реальная работа часто приносит другое: меняются вводные, старые решения отменяются, заказчик внезапно хочет противоположного, бюджет режут, руководитель уходит, новый руководитель говорит иначе, рынок ведет себя странно. В такие моменты команда показывает свой настоящий уровень.

Не на выездной сессии. Не в анкете. А в первые часы после плохой новости.

Одна команда после перемен сразу собирается и говорит: "Мы не все знаем. Часть людей злится, часть растеряна. Давайте разложим, что уже ясно, что пока неизвестно, кому какая поддержка нужна и какие решения нельзя принимать на эмоциях". Другая команда делает вид, что ничего не произошло. Люди улыбаются на общей встрече, а потом в личных чатах начинают строить версии, искать виноватых и заранее прощаться с нормальной работой. Через неделю у второй команды будет больше слухов, чем фактов.

Разница не в том, что первая команда не чувствует тревоги. Чувствует. Просто она не оставляет тревогу без присмотра.

Есть еще причина, по которой командные эмоции нельзя считать второстепенным вопросом. Они напрямую связаны с доверием. Доверие не появляется от слов "мы доверяем друг другу". Оно складывается из повторяющихся мелочей. Меня перебили, и кто-то вернул мне слово. Я ошибся, и меня не уничтожили. Я сказал неприятную правду, и со мной не перестали разговаривать. Я попросил помощи, и меня не сочли слабым. Я увидел, что руководитель злится, и он сам объяснил, на что именно злится, чтобы команда не додумывала худшее.

Доверие растет не от приятной атмосферы, а от предсказуемого поведения в трудные моменты.

Когда доверия мало, люди начинают экономить правду. Они не врут обязательно. Просто выбирают безопасную часть реальности. Говорят о том, что не вызовет резкой реакции. Приносят наверх хорошие новости, плохие придерживают до последнего. Не спорят с челове-

ком, который может обидеться. Не предлагают необычную идею, потому что команда любит разбирать чужие предложения с холодным видом. В итоге группа получает бедные данные. А бедные данные дают бедные решения.

Поэтому разговор об эмоциях в команде не про комфорт ради комфорта. Он про качество информации. Если человек боится реакции группы, он принесет меньше информации. Если команда наказывает сомнение, она перестанет видеть риски. Если руководитель всем своим видом показывает, что ему нужны только бодрые ответы, ему начнут приносить бодрые ответы. Не точные. Бодрые.

Иногда команда терпит это годами и считает нормой. Потом удивляется, почему каждый крупный проект заканчивается пожаром.

У командной эмоциональной зрелости есть четыре опоры. Первая: замечать, что группа чувствует. Не угадывать чужую душу, а видеть признаки. Паузы. Ускорение речи. Шутки, которые стали колкими. Молчание тех, кто обычно говорит. Слишком быструю радость от решения, которое еще никто не проверил. Усталость, которую все называют занятостью.

Вторая опора: управлять тем, что замечено. Не подавлять, не драматизировать, а выбирать полезное действие. Иногда надо сделать паузу. Иногда дать человеку договорить. Иногда перенести решение на завтра. Иногда наоборот сказать: "Мы уже достаточно обсудили, теперь выбираем". Управление эмоциями не всегда мягкое. Иногда оно очень собранное.

Третья опора: отношения внутри команды. Люди должны знать друг друга не только по должностям. Кто замолкает, когда злится. Кто начинает говорить слишком много, когда тревожится. Кому надо пять минут, чтобы сформулировать мысль. Кто под давлением берет на себя лишнее, а потом срывается. Это не любопытство к личной жизни. Это рабочее знание о том, как группа держит нагрузку.

Четвертая опора: отношения снаружи. Команда не живет в стеклянной банке. У нее есть соседние отделы, клиенты, подрядчики, руководство, пользователи, проверяющие, партнеры. Можно прекрасно ладить внутри и при этом вести себя высокомерно снаружи. Тогда команда будет получать меньше помощи, хуже понимать чужие ограничения и чаще попадать в конфликт. Внешние отношения тоже часть командного ума.

Особенно опасны команды, которые слишком гордятся своей внутренней сплоченностью. Они говорят: "Мы-то понимаем, как надо". Постепенно все вокруг становятся для них медленными, глупыми, мешающими. Сначала это кажется приятным: у нас свой круг, мы молодцы, остальные не дотягивают. Потом команда обнаруживает, что ее идеи встречают холодно, просьбы выполняют в последнюю очередь, а на совещания ее приглашают уже после принятия решений. Не потому что все вокруг завистливы. Просто с командой неприятно иметь дело.

Внутренняя близость без внешнего уважения быстро превращается в цеховую заносчивость.

С другой стороны, команда с хорошими внешними отношениями умеет спрашивать: "Как наше решение отзовется у них? Что им придется делать после нашего письма? Что мы не видим из своего кресла?" Такие вопросы кажутся медленными только людям, которые не платили за конфликты между отделами. Тот, кто платил, знает: десять минут нормального разговора до решения могут сэкономить месяц взаимных претензий после.

Вся эта тема становится особенно острой для руководителя. Руководитель не единственный хозяин климата в команде, но его состояние считают внимательнее остальных. Он вошел молча, сел тяжело, не поздоровался как обычно, и уже три человека думают, что случилось что-то плохое. Он резко ответил одному сотруднику, и остальные сделали вывод, что сегодня лучше не поднимать спорные вопросы. Он бодро говорит, что все под контролем, но лицо у него такое, будто контроля нет нигде, и команда верит лицу больше, чем словам.

Руководителю не нужно изображать вечное спокойствие. Это быстро становится фальшью. Лучше научиться давать команде ясный сигнал. "Я раздражен из-за разговора с подрядчиком, это не про вас. На нашу встречу это не должно влиять". Или: "Я сегодня могу отвечать суше обычного, потому что много срочных вопросов. Если прозвучу резко, остановите меня". Такие фразы не делают руководителя слабым. Они убирают лишние догадки.

Люди все равно будут читать его настроение. Вопрос только в том, даст ли он им правильную подпись под этим настроением.

Команде тоже не стоит ждать, что руководитель один все заметит и исправит. Это удобная детская позиция: пусть взрослый в комнате управляет атмосферой. Но команда взрослых людей сама способна удерживать качество разговора. Любой участник может сказать: "Мы сейчас перебиваем друг друга". "Кажется, мы не услышали Иру". "Давайте отделим страх от фактов". "Я вижу, что мы злимся, но пока не понимаю, на что именно".

Иногда одна спокойная фраза возвращает группе способность думать.

Конечно, все это легко описывать и трудно делать в живом моменте. Особенно когда сам раздражен, устал или чувствуешь, что тебя не ценят. Поэтому командная эмоциональная зрелость не появляется после одной хорошей беседы. Она растет от повторений. Люди пробуют замечать, пробуют называть, пробуют останавливаться, иногда делают это неуклюже, иногда ошибаются. Потом снова пробуют. Через несколько месяцев в команде может появиться новая привычка: не проходить мимо напряжения, если оно уже влияет на работу.

Сначала это выглядит непривычно. Кто-то скажет: "Мы что, теперь будем все обсуждать?" Нет, не все. Только то, что и так уже управляет вами. Кто-то усмехнется: "Началась психология". Пусть усмехнется. Лучше пережить одну неловкую минуту, чем потом месяц разгребать последствия молчания. Кто-то будет путать открытость с правом говорить все, что пришло в голову. Команде придется объяснить: открытость не отменяет уважения и ответственности за слова.

Рабочая зрелость всегда требует границ. Без границ разговор об эмоциях превращается в слив раздражения. С границами он становится способом лучше работать.

Есть простой тест. После трудного разговора команда должна стать ближе к решению, а не просто вымотаннее. Если люди час обсуждали чувства и не поняли, что делать дальше, они застряли. Если они назвали состояние, поняли его источник и изменили следующий шаг, разговор был полезен. Иногда следующим шагом будет решение. Иногда пауза. Иногда разговор с соседним отделом. Иногда признание ошибки. Иногда перераспределение работы. Эмоция должна привести к более точному действию.

Вот почему мне нравится думать о командных эмоциях как о приборной панели. Когда в машине загорается индикатор, водитель не начинает любоваться лампочкой и не заклеивает ее черной лентой. Он пытается понять, что происходит. Топливо? Двигатель? Температура? Давление в шинах? Может быть, датчик врет. Такое тоже бывает. Но сначала сигнал надо заметить. Потом проверить. Потом решить, ехать дальше, остановиться или заехать в сервис.

Команды часто делают с эмоциями две глупости. Либо заклеивают лампочку. Либо останавливают машину при каждом мигании. Зрелость между этими крайностями.

Если в группе появилась тревога, она не всегда означает реальную опасность. Но она точно означает, что кто-то видит риск или потерю контроля. Если люди злятся, это не всегда значит, что кто-то виноват. Но злость часто указывает на нарушенную границу, несправедливость или бессилие. Если команда слишком возбуждена и уверена, это приятно, но может означать, что она перестала проверять слабые места. Если в комнате скука, возможно, тема не нужна. А возможно, люди давно не верят, что их участие что-то меняет.

Эмоции не дают готового ответа. Они подсказывают, куда смотреть.

Команда, которая умеет смотреть, начинает работать иначе. Она быстрее замечает, когда усталость выдают за несогласие. Видит, когда громкий участник спорит не с идеей, а с ощущение-

нием потери влияния. Понимает, что молчание новичка может быть не равнодушием, а осторожностью. Не принимает бодрый тон за настоящее согласие. Не путает спокойствие с отсутствием проблемы.

Такой команде проще быть честной. Не мягкой, а честной. Она может сказать: "Мы избегаем этого разговора". "Мы слишком хотим успеть и поэтому снижаем требования". "Мы обиделись на их отдел и теперь читаем любое письмо как нападение". "Мы устали и уже принимаем плохие решения". Эти фразы неприятны. Зато после них появляется шанс выбраться.

В слабой команде неприятное часто остается безымянным. Все его чувствуют, но никто не хочет первым произнести. Тогда группа начинает говорить вокруг. "Нам надо оптимизировать коммуникацию" вместо "мы перестали доверять друг другу". "Есть риски по срокам" вместо "мы боимся сказать клиенту правду". "Нужно повысить вовлеченность" вместо "люди не видят смысла в этих встречах". Профессиональный язык помогает работать, но иногда он служит ширмой.

Живой язык возвращает людей к реальности.

Это не значит, что на каждой встрече надо устраивать исповедь. Рабочая команда не кружок откровений. Но ей нужен общий словарь для того, что с ней происходит. Не медицинский, не театральный, не модный. Обычный. "Мы нервничаем". "Мы злимся". "Мы торопимся, потому что боимся опоздать". "Мы слишком быстро радуемся". "Мы не слышим тех, кто сомневается". Чем проще фраза, тем больше шансов, что она будет сказана в нужный момент.

Зрелые команды не становятся безошибочными. Они тоже увлекаются, защищаются, спорят, устают, иногда делают глупости. Разница в том, что они быстрее возвращаются. Они не застревают в коллективном самообмане на месяцы. Они умеют развернуться и сказать: "Стоп, мы пошли не туда". И это, пожалуй, один из лучших признаков силы группы.

В работе много вещей, которые команда не контролирует. Рынок, решения наверху, поведение клиента, чужие ошибки, внезапные перемены. Но команда может учиться контролировать свой ответ. Не идеальный ответ, не красивый ответ, а следующий разумный шаг. Для этого ей нужен доступ ко всем данным, включая те, что приходят через раздражение, тревогу, воодушевление, стыд, усталость, облегчение и доверие.

Команда, у которой есть нерв, чувствует больше. Иногда это неудобно. Зато она раньше замечает опасность, быстрее видит чужую поддержку, точнее слышит сомнение и лучше понимает, когда пора остановиться, а когда можно прибавить шаг.

Работа все равно будет трудной. Люди все равно будут разными. Встречи не станут всегда приятными. Но у такой команды появляется шанс не быть заложником собственного настроения. А это уже много. Особенно в те дни, когда за окном ясно, а между людьми начинает темнеть.

Глава 3. Четыре навыка, которые слышно в разговоре

Команда редко портится за один день. Обычно всё выглядит почти прилично. Люди приходят на встречи, открывают ноутбуки, кивают, задают вопросы. Кто-то шутит в начале, кто-то торопит повестку, кто-то молчит, потому что уже решил, что всё равно его не услышат. Со стороны это может походить на нормальную рабочую жизнь. Внутри же у команды бывает совсем другое состояние: усталость, раздражение, тревога, обида, осторожность, желание скорее закончить разговор и разойтись по своим делам.

Самое неприятное в таких состояниях то, что они редко называют себя своими именами. Никто не говорит: «Я сейчас отвечаю резко, потому что чувствую угрозу своему статусу». Никто не открывает совещание словами: «Сегодня мы все напряжены, поэтому будем хуже слушать друг друга». Чаще человек говорит что-нибудь рабочее: «У нас нет времени», «это не приоритет», «мы уже обсуждали», «нужно просто принять решение». Слова вроде бы деловые. Но интонация, пауза, взгляд в сторону, короткий ответ в чате, слишком быстрый переход к следующему вопросу говорят больше, чем сама фраза.

Вот почему эмоциональный интеллект команды нельзя искать только в том, насколько люди вежливы. Вежливость может быть просто упаковкой. Команда может говорить друг другу «спасибо» и «коллеги», а при этом обходить острые темы, держать обиды в личных переписках и годами не признавать, что у них разные представления о хорошем результате. В другой команде люди спорят громче, перебивают друг друга чаще, но после трудного разговора умеют вернуться к делу, извиниться, уточнить, что было сказано слишком резко, и не делать вид, будто ничего не произошло.

Командный эмоциональный интеллект проявляется не в красивых заявлениях. Его слышно в обычной речи. Его видно в том, кто замолкает, когда разговор становится неудобным. Его видно в том, кто берёт на себя право говорить за всех. Его видно в том, как команда реагирует на плохую новость, ошибку, чужую победу, изменение планов, сильного новичка, слабое место руководителя. Если смотреть только на планы и отчёты, многое останется незаметным. Если смотреть на то, как люди обращаются с напряжением, картина становится честнее.

В этой книге я буду возвращаться к четырём навыкам. Они простые по названию, но совсем не простые в работе. Первый навык: замечать эмоции команды. Второй: управлять ими так, чтобы они не управляли вами. Третий: строить отношения внутри команды, не надеясь, что они сами как-нибудь выдержат нагрузку. Четвёртый: выстраивать отношения с людьми и группами снаружи, потому что ни одна команда не работает в вакууме.

Эти четыре навыка удобно разделить на две части. Первая часть про то, как команда чувствует и что делает со своими чувствами. Вторая про то, как команда соединяется с людьми: сначала между собой, потом с теми, кто находится рядом, выше, ниже, в соседнем отделе, у клиента, у партнёра, в другой функции. На бумаге это выглядит аккуратно. На практике всё проще и неприятнее: один не сказал, второй додумал, третий решил промолчать, четвёртый пошёл жаловаться не тому человеку. Через неделю проблема уже не там, где была.

Начнём с первого навыка.

Замечать эмоции команды не значит устраивать исповеди. Это не просьба вытаскивать на стол всё личное, что человек не хочет обсуждать на работе. Не надо спрашивать у коллеги, почему у него тяжёлый взгляд, если вы не готовы услышать нормальный человеческий ответ и отнестись к нему бережно. Не надо превращать встречу в кружок обсуждения переживаний. Команда не обязана всё время говорить о чувствах. Но она должна уметь замечать, когда чувства уже говорят вместо неё.

Представьте обычную планёрку. Руководитель сообщает, что срок проекта сдвинулся на две недели вперёд. В комнате сразу меняется настроение. Один человек начинает быстро уточ-

нять детали. Другой смотрит в таблицу и молчит. Третий шутит, но шутка получается сухой. Четвёртый спрашивает, кто принял это решение, и в голосе слышно не любопытство, а раздражение. Если команда умеет замечать свои эмоции, кто-то остановится хотя бы на полминуты и скажет: «Похоже, новость нас задела. Давайте сначала поймём, что именно изменилось и где у нас самые большие риски».

В такой фразе нет ничего героического. Она не решает проблему. Но она возвращает команде зрение. Люди перестают притворяться, что речь идёт только о сроках, и начинают видеть вторую часть ситуации: тревогу, злость, чувство несправедливости, страх не успеть, опасение выглядеть непрофессионально. Эти чувства могут быть неприятными, но они несут информацию. Если команда не прочитает её, она всё равно будет действовать под её влиянием, только вслепую.

Команда с низкой осознанностью часто путает эмоции с помехой. Там говорят: «Не надо драматизировать», «оставим эмоции за дверью», «работаем по фактам». Звучит разумно. Проблема в том, что эмоции за дверью не остаются. Они заходят в комнату вместе с людьми и садятся рядом. Человек может молчать, но его тревога будет проявляться в бесконечных уточнениях. Он может говорить спокойно, но его обида появится в том, как он перестанет помогать. Он может улыбаться, но его недоверие будет видно в том, что он начнёт дублировать каждое решение письмом «для фиксации».

Факты нужны. Без них команда быстро превращается в шумную компанию людей, которые обсуждают впечатления. Но факты без эмоций тоже дают неполную картину. Если три человека боятся нового решения, а один давит на скорость, это тоже факт. Если после каждого вопроса финансового директора продуктовая команда начинает защищаться, это факт. Если дизайнеры перестали показывать ранние версии, потому что однажды их публично высмеяли, это факт, хотя в отчёте о проекте он не появится.

Первый навык начинается с привычки замечать такие вещи раньше, чем они превращаются в устойчивую привычку. Не когда люди уже не разговаривают. Не когда два отдела переписываются только через руководителей. Не когда сильный сотрудник написал заявление. Раньше. В момент, когда в комнате стало тише. В момент, когда все слишком быстро согласились. В момент, когда один голос занял всё пространство, а остальные начали кивать без участия.

Есть команды, в которых эмоции видны сразу. Там люди быстро повышают голос, спорят, жестикулируют, хлопают крышками ноутбуков. С такими командами хотя бы понятно, что температура поднялась. Есть другие команды, где всё опаснее. Там напряжение уходит в тишину. Никто не спорит. Никто не возражает. Никто не рискует сказать: «Я не согласен». Встречи проходят гладко, решения принимаются быстро, а потом работа почему-то не двигается. Или двигается так, будто каждый тянет её в свою сторону.

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.