

НЕВИДИМЫЕ ПРАВИЛА РАБОТЫ

Начальники, коллеги, выгорание
и то, о чём не говорят вслух

ЛЮДИ
ПОЛИТИКА
ЭМОЦИИ
КУЛЬТУРА
КАРЬЕРА
ВЫГОРАНИЕ
СМЫСЛ

КАРЬЕРА
ЛЮДИ
ГРАНИЦЫ
БАЛАНС
РАЗВИТИЕ

*Больше,
чем
работа*

СЕРГЕЙ АНТОНОВ

Сергей Антонов

**Невидимые правила работы.
Начальники, коллеги, выгорание
и то, о чём не говорят вслух**

«Автор»

2026

Антонов С.

Невидимые правила работы. Начальники, коллеги, выгорание и то, о чём не говорят вслух / С. Антонов — «Автор», 2026

«Мы тебе доверяем». И оставляют вас одного разгрести последствия. «Ты незаменимый». И снова нагружают чужой работой. «Ещё немного доработай». И забирают ваш вечер без единого ясного требования. Знакомо? Пока вы понимаете рабочие разговоры буквально, чужая неопределённость оплачивается вашим временем. В этой книге 21 ситуация, в которой добросовестный сотрудник рискует стать удобным: туманные поручения, сброшенная ответственность, незаметные заслуги, контроль под видом доверия. Разборы и короткие упражнения помогут уточнить скрытые ожидания, защищать границы и отличать развитие от эксплуатации. Выясните, за что в вашей компании действительно вознаграждают и какую цену вы платите за место в ней. Прочитайте, прежде чем снова согласиться «просто немного помочь». При подготовке книги использовался ChatGPT для редактирования текста.

Сергей Антонов

Невидимые правила работы.

Начальники, коллеги, выгорание и то, о чём не говорят вслух

Предисловие: Понимание людей на рабочем месте — это не способность «прозреть» кого-либо

В «Дао-де-цзине» говорится: «Знающий других — мудр, знающий себя — просветлён».

В первой книге мы говорили о «понимании себя»: о том, как человеку перенаправить внимание с внешних оценок, сравнений и стандартов на себя, чтобы заново увидеть себя. Но человек не живёт только в своей комнате. Для большинства взрослых самая длительная и самая реальная практика самосовершенствования часто происходит в офисе, в конференц-зале, в рабочих группах, в отчётных документах и в процессе постоянного сотрудничества.

Вы думаете, что застряли в выполнении какой-то задачи, но на самом деле, возможно, застряли в отношениях с неясным распределением обязанностей. Вы думаете, что просто не справляетесь достаточно хорошо, но на самом деле, возможно, другие не сформулировали стандарты достаточно чётко. Вы думаете, что какой-то коллега не идет на сотрудничество из-за своей лени; позже вы обнаруживаете, что он боится взять на себя ответственность за решение, на которое у него нет полномочий. Вы думаете, что слова руководителя «подумай ещё» — это отрицание вашего мнения, но, возможно, они лишь показывают: собеседник сам ещё не до конца понял, в чём заключаются его опасения.

Многие страдания на рабочем месте происходят не только из-за самой работы, но и из-за того, что мы не понимаем людей. Мы не понимаем опасений, скрывающихся за словами, не понимаем интересов, скрывающихся за молчанием, не понимаем обмена, скрывающегося за энтузиазмом, не понимаем границы между развитием и истощением. В результате мы принимаем неопределённость за свою проблему, берем на себя чужие тревоги и ошибочно принимаем правила организации за личные ценностные суждения.

Эта книга посвящена тому, как «понимать людей» на рабочем месте.

Она не учит вас проникать в суть человека с первого взгляда и не учит превращать коллег, руководителей, подчинённых и партнёров в манипулируемые пешки. Такая «хитрость» в конечном итоге часто приводит к тому, что человек становится всё более сдержанным, холодным и изолированным. Полезное умение «понимать людей» заключается в том, чтобы в сложных отношениях смотреть на ситуацию на один уровень глубже: представляет ли этот человек в данный момент самого себя или какую-то роль? Выражает ли он свою точку зрения или свои опасения? Отказывает ли он вам лично или отказывается от того, что стоит за этим делом? Содержатся ли в предоставленной им вам возможности какие-то условия, обратная связь и возврат?

Понимание всего этого нужно не для того, чтобы манипулировать другими, а для того, чтобы реже допускать ошибочные суждения. Реже принимать вежливость за обещание, молчание — за согласие, изнурение — за развитие отношений, а потребности организации — за всю свою ценность.

Следующие двадцать одна профессиональная дилемма будут рассмотрены в пяти разделах: «Скрытый смысл», «Взаимодействие», «Лидерство и власть», «Правила организации» и «Осознанный выбор». В каждой главе по-прежнему будет «зеркало реальности», «аллегорический пример», «элементы психологии или менеджмента», а также «небольшое упражнение», которое можно попробовать уже сегодня.

Если в первой книге задавался вопрос: «Что со мной происходит?», то эта книга хочет помочь вам задать вопрос: «Почему в этой рабочей ситуации собеседник ведет себя именно так? Каковы правила, лежащие в основе этой ситуации? Как я могу отреагировать, не будучи ни наивным, ни холодным и жестким?»

«Знающий людей — мудрый». Здесь под мудростью понимается не острая проницательность, разрывающая человека на части, а трезвость, позволяющая сохранять способность различать в сложных ситуациях и сохранять в этом различении немного доброжелательности.

Часть 1. Как понять скрытый смысл на рабочем месте

Слова, молчание, вежливость, обратная связь и невысказанные опасения

Глава 1. Почему на работе нельзя слушать только то, что говорит один человек?

1. Ваше замешательство

Мне всё больше и больше страшно слушать то, что говорят на работе. Кто-то говорит: «С этим не торопиться», а на следующий день спрашивает, почему ещё не готово; кто-то говорит: «Решай сам», а когда возникают проблемы, говорит, что с самого начала не стоило так поступать; кто-то говорит: «Спасибо за труд», но за этими словами на самом деле скрывается целая череда невысказанных ожиданий. Почему, хотя я ясно понимаю каждое слово, я всё равно постоянно неправильно оцениваю ситуацию в целом?

2. Отражение реальности

Среда, 16:17. Проектор в конференц-зале издает тихое жужжание. Дойдя до последней страницы презентации проекта, вы останавливаетесь и смотрите на директора, сидящего на другом конце стола.

Он кивнул и сказал: «Направление верное, доработай ещё немного».

Эта фраза прозвучала довольно легко. Никакой критики, никаких возражений, никаких конкретных требований. Вы вернулись на рабочее место и ещё раз переработали документ от начала до конца: выровняли шрифт, дополнили примеры, заменили данные на самые свежие. В 22:00 вы отправили новую версию в групповой чат, а собеседник ответил всего двумя словами: «Получил».

На следующее утро обсуждение внезапно стало напряжённым. Директор спросил: «А где оценка рисков этого предложения? Если ресурсы не будут выделены, как вы собираетесь скорректировать план? Если клиент не согласится на второй этап, есть ли у нас альтернативный план?»

Вы ошелобились. Вы думали, что «доработать» означало сделать содержание более полным, изложение — более изящным, а детали — более тщательно проработанными. Но то, что он не сказал вслух, было следующим: этот проект меня пока не устраивает.

3. Притча о мудреце

В «Городе Бумажных Звуков» все приказы высшего руководства передаются с помощью крайне хрупких летающих насекомых, называемых «губными птицами». Они образуются из струйки дыхания и слюны того, кто отдает приказ, летают очень быстро, переносят только слова, не касаясь ни плоти, ни костей.

Молодой инженер Хэн впервые принял «губную птицу», посланную городским правителем. Птица зависла перед ним и чётко повторила одну фразу: «Южные ворота можно отремонтировать». Хэн был в восторге. Не задавая лишних вопросов, на следующий день он собрал несколько сотен рабочих, которые с грохотом разбили огромные каменные колонны южных ворот, готовясь к восстановлению.

Но пыль ещё не успела рассеяться, как генерал городской охраны, глава торговой гильдии и чиновник, ответственный за поставки продовольствия, окружили его, словно собираясь съесть заживо, и мечи и клинки почти прижались к шее Хэн. Оказалось, что завтра армия Северных земель должна пройти через южные ворота, а послезавтра через них же должны быть

доставлены продовольственные запасы для всего города. Разрушение ворот привело к полному параличу жизненно важной артерии всего города.

Хэн дрожал от страха и отчаянно кричал: «Городской правитель разрешил ремонтировать! Птичка так и сказала!»

Старый архивариус подошёл и одним ударом рассеял ту губную птицу, которая всё ещё кружилась в воздухе. После того как птица разлетелась на куски, остался лишь скользкий прозрачный след. «Ребёнок, у губной птицы нет костей в животе, она отвечает только за перенос „буквы“, но не может принести с собой скрытый „смысл“ и „цену“», — холодно сказал старый архивариус. — Когда городской правитель сказал, что можно ремонтировать, он спрашивал тебя о графике, о подходящем моменте, о последствиях. А ты с силой швырнул эту пустую фразу без сути в реальность, и этот невероятный груз, разбивший городские ворота, в конце концов пришлось нести на своих собственных костях.

4. Указать в самую точку

В деловом общении буквальный смысл часто является лишь отправной точкой. Более важная информация скрыта в роли говорящего, его положении, соображениях и последствиях. Понять человека — это не просто запомнить, что он сказал, а увидеть, почему он говорит именно в этот момент, в этом качестве и именно таким образом.

5. Источник мудрости

В науке о коммуникации существует один фундаментальный факт: информация содержится не только в словах, но и в контексте. Пол Вацлавик в своей книге «Прусология человеческой коммуникации» отмечает, что коммуникация имеет не только «уровень содержания», но и «уровень отношений»: любая фраза не только передаёт буквальную информацию, но и раскрывает отношения, расстановку сил и ожидания между говорящим и слушающим.

Это особенно верно в отношении коммуникации на рабочем месте. Ведь фраза редко служит лишь для выражения мнения; зачастую она одновременно выполняет четыре функции: передачу информации, распределение ролей, учет опасений и поддержание отношений. Например, фраза «Решай сам» может действительно означать передачу полномочий, а может — что собеседник временно не хочет принимать окончательное решение; «Направление правильное» может быть одобрением, а может — просто временным отсутствием отрицания; «Не торопись» может означать низкий приоритет, а может — просто нежелание говорящего создавать давление, хотя у дела все равно есть скрытый срок.

Философ языка Грайс выдвинул «принцип сотрудничества»: при общении люди исходят из того, что слова собеседника связаны с текущим контекстом, являются исчерпывающими, правдивыми и ясными. Однако на рабочем месте это предположение часто нарушается. Из-за соображений репутации, полномочий, рисков и организационной политики люди говорят мало, уходят от прямого ответа или оставляют себе лазейку. Это не обязательно обман, а скорее самозащита в условиях организационной жизни.

Поэтому зрелое понимание рабочей среды заключается не в том, чтобы превратить себя в чрезмерно чувствительного человека, а в том, чтобы научиться дополнять контекст. Услышав важную, но неопределённую фразу, нужно спросить не только «что он сказал», но и: в каком качестве он это сказал? Какую ответственность он возьмет за результат? Какие опасения он не высказал? Кто пострадает, если это будет выполнено буквально?

Трезвость — это не способность угадать все намеки, а умение преобразовать намеки в подтверждаемую информацию.

6. Практическое применение

В следующий раз, услышав неопределённую, но важную фразу, сделайте всего одно небольшое действие: подавите инстинкт немедленно действовать, задержитесь на секунду и спросите себя: «Можно ли полагаться на то, что стоит за этими словами?»

Вопрос для размышления:

«Когда в следующий раз вы услышите неопределенную, но важную фразу, например: «Еще немного доработайте», «Решайте сами», «Посмотрим позже» или «Не торопитесь», готовы ли вы сначала сделать паузу на секунду и попробовать выйти за пределы своих привычных невидимых границ? Может быть, именно в этой секундной паузе и этом минимальном действии ваше будущее станет на долю меньше внутренних трений и пустых усилий?»

Глава 2. Почему некоторые формы вежливости на самом деле являются отказом?

1. Ваше замешательство

Мне часто трудно понять, действительно ли человек готов к сотрудничеству или просто стесняется отказать. Когда собеседник говорит: «Возможно, мы сможем поработать вместе», «Я посмотрю позже» или «Эта идея довольно интересная», я начинаю ждать, готовиться и продолжать вкладывать усилия. Но в итоге часто ничего не происходит. Почему вежливость на работе иногда изматывает больше, чем прямой отказ?

2. Картина из жизни

Во вторник утром вы отправили межведомственное предложение руководителю соседней группы. Тот быстро ответил: «Направление хорошее, будем на связи».

Вы вздохнули с облегчением. По крайней мере, собеседник не высказал возражений. За обедом вы уже прокручивали в голове план дальнейших действий: сначала разбить требования на три части, затем назначить встречу для согласования, и, возможно, к концу месяца запустить пилотный проект.

Прошло три дня, но собеседник больше не возвращался к этой теме. Вы отправили ему более полное описание, на что он ответил: «Спасибо за труд, я сначала с этим ознакомлюсь». Прошла ещё неделя, и вы встретили его в комнате для перерывов. Он улыбнулся и сказал: «В последнее время очень занят, но обязательно посмотрю позже».

Вам было неловко слишком настойчиво напоминать. В конце концов, он вел себя очень вежливо и красиво выражался. Поэтому вы продолжали ждать, по-прежнему относя его к категории «потенциальных партнеров», и даже выделили время на это дело в своем собственном плане.

И только на одном из совещаний по крупному проекту вы услышали, как он сказал другому коллеге: «Наша группа в этом квартале не будет принимать внешние заказы, ресурсы полностью загружены».

3. Притча о мудреце

В «Городе Тёплого Павильона» люди привыкли выражать поддержку с помощью монет, называемых «тёплым воском». Эти монеты, лежащие в ладони, теплые и успокаивающие.

Молодой строитель Чжоу Бай, взяв чертежи нового канала, отправился за помощью. Управляющий Восточного квартала, похлопав его по плечу, повторял: «Прекрасно, я всячески поддерживаю это дело», — и сунул ему горсть монет «Тёплого воска»; руководитель Западного квартала улыбнулся очень мило: «Не волнуйся, здесь повсюду свои», — и тоже сунул ему горсть монет «Тёплого воска».

Чжоу Бай, сжимая в руках эти тёплые обещания, в восторге вернулся, чтобы нанять рабочих и назначить крайне жёсткий срок начала работ. Но в то утро, когда должно было начаться строительство, на огромной стройплощадке, овеваемой пронизывающим холодным ветром, не было ни души. Он побежал с этими «теплыми восковыми монетами» в склад, чтобы обменять их на железные мотыги и камень, но смотритель склада холодно усмехнулся и вылил ему на лицо восковую жидкость, которая на холодном ветру уже превратилась в лужу скользкого маслянистого мусора.

«Как так могло случиться? Ведь все же говорили, что поддержат меня!» — разрыдался Чжоу Бай.

Старый проводник протянул ему «железную монету» — черную, холодную и жесткую на ощупь. На ней были глубоко выбиты две строки: кто, когда, сколько лошадей. «Ребёнок, тёплый воск — это безобидная отмазка, которая тает при первом же соприкосновении с холодной реальностью. Только жёсткие договоры, в которых чётко прописаны ресурсы и цена, заставляют землю и сталь послушно подчиняться. Обещания, которые не кусаются, — это вовсе не обещания».

4. Одно слово — и всё ясно

Вежливость на рабочем месте часто служит смазкой для отношений, а не обещанием действий. Выполнимое согласие обязательно будет касаться вложений, времени, распределения обязанностей и следующих шагов; без этого, каким бы мягким ни было отношение, его можно считать лишь предварительным.

5. Источник мудрости

Социолог Ирвин Гофман в своей теории «работы с лицом» отмечает, что в процессе взаимодействия люди стремятся сохранить взаимное достоинство и избежать того, чтобы собеседник оказался в неловком положении. Вежливость на рабочем месте зачастую и есть такая «работа с лицом»: она не позволяет отказу перерасти в конфликт и оставляет обеим сторонам возможность продолжить сотрудничество в будущем.

С этой точки зрения вежливость не является лицемерием. Она служит своего рода социальной смазкой. Однако проблема заключается в том, что слова, направленные на сохранение лица, и обязательства, выраженные в действиях, — это не одно и то же. Слова защищают отношения, а обязательства требуют затрат ресурсов. Первые можно легко дать, вторые же требуют времени, персонала, бюджета, полномочий и ответственности.

В менеджменте часто говорят, что обещания должны воплощаться в выполнимые конкретные шаги. Матрица ответственности, вехи и конечные результаты в управлении проектами по сути призваны превратить «намерения» в «действия». Если ответ содержит только оценку, но не ресурсы; только добрые намерения, но не время; только «посмотрим позже», но не конкретные шаги, то он остаётся на уровне отношений, а не на уровне исполнения.

Определить, является ли ответ подлинным и эффективным, можно по тому, сопровождается ли он конкретным следующим шагом, реальными вложениями и возможностью отслеживания. Например, фраза «Я дам тебе обратную связь до четверга» ближе к обещанию, чем «Посмотрим позже»; тот, кто готов выделить персонал, организовать встречу или выделить бюджет, обычно относится к делу более серьёзно, чем тот, кто просто выражает поддержку; тот, кто готов согласовать рамки проекта, с большей вероятностью действительно настроен на сотрудничество. Те, кто не намерены вкладывать ресурсы, часто останавливаются на общих фразах.

Столкнувшись с вежливостью, не нужно сразу разочаровываться или злиться. Просто научитесь оценивать её по достоинству: это сигнал дружелюбия, но не гарантированный результат. Гарантированный результат зависит от следующего шага, ответственного лица и сроков.

6. Практическое применение

В следующий раз, услышав такие вежливые обещания, как «неплохо» или «если будет возможность», сделайте всего одно небольшое действие: сдержите порыв сразу же записать «согласие» и напомните себе: «Это лед на воде, пока не стоит выходить на него».

Вопрос к размышлению:

«Когда в следующий раз вы столкнётесь с подобной дилеммой, готовы ли вы сначала задержаться на секунду и попробовать выйти за пределы своих привычных невидимых границ? Может быть, именно в этой секунде заминки и этом минимальном действии ваше будущее станет на долю меньше внутренних трений и пустых усилий?»

Глава 3. Почему на совещании никто не возражает, но дело с места сдвигается?

1. Ваше замешательство

Меня больше всего озадачивают те проекты, когда «на совещании всё идёт гладко, а после него ничего не сдвигается с места». Во время совещания все кивают, никто не говорит «нет» и никто не высказывает явного несогласия. Но когда дело доходит до реального выполнения, каждый шаг застревает. Почему отсутствие возражений не означает, что дело действительно одобрено?

2. Картина из жизни

В понедельник утром в конференц-зале собрались представители шести отделов. После того как вы представили свой план по оптимизации процессов, все проявили готовность к сотрудничеству.

Представитель отдела операционной деятельности говорит: «В целом нет проблем».

Вы отправили первое сообщение, и в группе один за другим безжалостно загорались отметки «Прочитано», словно ряд безразличных глаз, наблюдающих за спектаклем. Вы постоянно прокручивали вниз, обновляя окно чата, нервно потирали большим пальцем край телефона и даже слышали едва уловимый скрип своих задних зубов, которые невольно стиснулись.

Технический специалист сказал: «Мы со своей стороны можем посмотреть».

Служба поддержки ответила: «Направление правильное».

Руководитель в заключение подытожил: «Тогда давайте пока продвигаться дальше».

С осторожным волнением ты возвращаешься на рабочее место и начинаешь распределять задачи, создавать группы в мессенджерах, составлять график. Отправляешь первое сообщение, но отдел операционной деятельности долго не отвечает; технический отдел говорит, что нужно дождаться следующего окна релиза; служба поддержки заявляет, что сначала нужно оценить конкретные последствия; юридический отдел заявляет, что ранее не участвовал в обсуждении и требует повторной оценки.

Вы вдруг немного растерялись. Разве не было уже совещания? Разве у всех не было возражений?

3. Притча о мудреце

В «Городе молчаливого согласия», если никто не возражает против какого-либо предложения, выдыхаемый ими воздух плетет в воздухе красивый «туманный мост».

Молодой мостостроитель Вэнь Лань красноречиво выступал за круглым столом, описывая величие моста через реку. Сидящие напротив каменный мастер, деревянный мастер и господин из управления речного транспорта все молчали. В полной тишине на столе сформировался туманный мост, сияющий радужным светом. Вэнь Лань был в восторге, полагая, что всех уже убедил, и проект был естественным образом одобрен.

На следующий день она привела с собой всё своё имущество и бригаду рабочих к реке и громко приказала каменотесам доставить камень, а плотникам — дерево. Но обнаружила, что все безразлично смотрят на неё с берега. Никто не поставлял грузы, никто не спускался в воду. Она пришла в ярость: «Вы же вчера явно не возражали! Мост уже построен!»

Сказав это, она, как бы из упрямства, наступила ногой на тот невидимый туманный мост. В тот же миг туман разорвался под её ногой, и Вэньлань тяжело упала в ледяную речную яму, разбив голову и истекая кровью.

Старый бухгалтер с берега холодно наблюдал за происходящим и бросил ей верёвку: «Молчание — это всего лишь отсутствие ветра, а не опоры, на которых держится мост! То, что никто не возражал, означает лишь то, что в данный момент никто не хочет быть тем злодеем, который выступит впереди всех. Пока они не подпишут и не прольют кровь, они всегда останутся на берегу. А ты... ты принял пустоту воздуха за стальные арматурные стержни, на которые можно без колебаний возлагать огромные ставки».

4. Одно слово — и всё становится ясно

Молчание на совещании зачастую означает лишь отсутствие открытого противодействия; для того чтобы консенсус стал выполнимым, необходимо, чтобы были конкретно указаны ответственные лица, подтверждено участие, зафиксированы сроки и чтобы лица, принимающие решения, действительно присутствовали на месте.

5. Источник мудрости

В теории организационного поведения есть два очень полезных понятия: одно — «групповой миф», предложенное Ирвин Дженис, другое — «парадокс Абилин», предложенное Джерри Харви. Первое означает, что группа, стремясь к единодушию, может подавлять инакомыслие; второе — что каждый в душе не хочет двигаться в каком-то направлении, но ошибочно полагает, что все остальные хотят этого, в результате чего группа движется к результату, которого на самом деле никто не хочет.

Фраза «никто не возражает», часто звучащая на совещаниях, находится где-то посередине между этими двумя явлениями. Возможно, это не консенсус, а тишина, порожденная вежливостью, выжидательной позицией, стремлением избежать риска и дистанцией власти. Многие не возражают не потому, что уже дали согласие, а потому, что еще не поняли, чего от них потребуется, или не хотят выступать в роли препятствия на публике.

С точки зрения управления, любое решение состоит как минимум из четырёх частей: цель, результат, вложения, ограничения. Если подтвердить только цель, не уточнив остальные три компонента, дело легко останется на уровне слов. Каждый считает дело важным, но никто не считает его своим главным приоритетом; все согласны с необходимостью улучшений, но никто не готов потратить на них время и ресурсы своего отдела.

Поэтому ключевым моментом на совещании является не стремление к благоприятной атмосфере, а обеспечение необходимой ясности. Вам нужно перевести фразу «все считают это приемлемым» в формулировку «кто, что и когда выполнит». Это звучит не так красиво, но позволяет сократить пустую трату времени после совещания.

Хорошее совещание — это не то, с которого все уходят в хорошем настроении, а то, с которого каждый уходит с чётким обязательством, определёнными рамками и планом дальнейших действий.

6. Ежедневная практика

В следующий раз, когда на совещании все молчаливо соглашаются, но не высказывают своего мнения, сделайте всего одно небольшое действие: воспринимайте тишину в конференц-зале как воздух, а не как фундамент, и про себя напомните себе: «Это туманный мост без опор».

Вопрос для размышления:

«Когда в следующий раз вы столкнётесь с подобной ситуацией, готовы ли вы сначала сделать паузу на секунду и попробовать переступить привычные для себя невидимые границы? Может быть, именно благодаря этой секундной паузе и минимальному действию ваше будущее станет менее изнурительным и бесполезным?»

Глава 4. Почему фраза «Подумай ещё раз» заставляет человека постоянно тратить силы впустую?

1. Твоя растерянность

Больше всего я боюсь, когда руководитель говорит: «Подумай ещё раз». Эта фраза не похожа на критику, но вызывает ещё большее беспокойство, чем критика. Я не знаю, неверно ли направление, недостаточно ли деталей или он просто недоволен. Поэтому я снова и снова вношу изменения, снова и снова гадаю, и чем больше я исправляю, тем больше запутываюсь. Почему неясная обратная связь вызывает такую внутреннюю борьбу?

2. Образ реальности

В 23:00 ты в третий раз открываешь этот проект. Заголовок изменен, структура переделана, данные дополнены, даже цветовая гамма сменилась уже дважды.

Во время отчёта днём руководитель сказал только одно: «Подумай ещё».

Вы сидите за рабочим столом, смотрите на длинную красную линию и подсознательно сжимаете в руке шариковую ручку так сильно, что кости пальцев белеют от напряжения. Ты чувствуешь, как от ушей до шеи безумно горит жар, кровь с сильным стуком устремляется в голову, даже дыхание становится прерывистым и тяжелым, а последующие слова собеседника превращаются в шум, похожий на звон в ушах. Можешь только механически кивать головой, словно из тебя выжали все силы, и не смеешь поднять глаза, чтобы посмотреть прямо на экран.

В тот момент ты кивал и соглашался, но внутри чувствовал себя, как будто висишь в воздухе. О чём ты думал? О целях? О логике? О бюджете? О клиенте? Или о каком-то «не так», о котором он не сказал вслух?

Ты ещё раз прослушал запись встречи, но ответа не нашёл. Ты начал вспоминать его мимику: может, он нахмурился, когда дошёл до второй страницы? Может, его не устроила аналитика конкурентов? Может, он посчитал, что ты недостаточно зрелый?

3. Притча мудреца

В «Кузнице звездоядер у бездны», расположенной на краю коллапсирующей туманности, все ученики-звздоделы должны представить старшему звездокунцу свои отточенные импульсные световые копьё. Если звездокунец останется доволен, он выгравировет на копьё звездный тотем; если нет, то лишь холодно бросит: «Поле неверное, подумай еще».

Молодой ученик Мин Сюй больше всего боялся этих простых четырёх слов. Каждый раз, когда его работу отклоняли, в его сердце взрывалась миниатюрная чёрная дыра. Вернувшись в мастерскую со своим световым копьём, он, стремясь выяснить, в чём же заключается эта так называемая «неправильность», насильно разобрал абсолютно исправный антиматериальный ядро, заново намотал идеальное квантовое силовое поле и даже заменил высокомерный кристалл. Но когда он вновь представил изделие мастеру, тот по-прежнему нахмурился: «Всё равно не годится. Возвращайся и переосмысли свою работу».

После третьего раза Мин Сюй окончательно погрузился в безумие самоотречения. Ему казалось, что дело наверняка в его убогом таланте, и он даже начал сомневаться, не противоречит ли его генетическая последовательность кузнечному делу.

Позже мимо проходил один уединившийся старый мастер-механик. Он не стал выносить суждений, а просто положил световое копьё на калибровочный прибор. Прибор показал, что ядро идеально, просто в рукоятке не хватало полдюйма под углом, из-за чего динамический баланс был нарушен на самую малость.

— Твое копьё неплохо, а сердцевина просто потрясающая, — сказал старик. — Просто отправная точка была неверной. Ты всё время вслепую предполагал, что с сердцевиной что-то не так, и, конечно, чем больше исправлял, тем хуже становилось.

Мин Сюй в отчаянии спросил: «Тогда почему мастер-коваль не сказал мне прямо, что рукоять слишком короткая?»

Старик презрительно усмехнулся: «В этой звездной области высшие чины всегда думают, что с помощью расплывчатых оценок можно заставить человека внезапно прозреть и понять суть, но на самом деле это только вызывает подозрения. Настоящее обучение требует предоставления входных данных и баллистических координат».

С тех пор, как только Мин Сюй слышал «подумай ещё», он сразу же ударял световым копьём по столу и требовал ответа: «Пожалуйста, командир, скажите прямо: это реактор антиматерии отклонился, или материал рукоятки не подходит?» Чёрная дыра больше не поглощала его, потому что он наконец перестал расплачиваться за бессмысленные суждения других.

4. Точное замечание

Самое изнурительное в расплывчатой обратной связи — это то, что она не указывает направление для исправлений, но заставляет человека нести всю нагрузку догадок. Зрелый

ответ — это не постоянное самобичевание, а доведение «неудовлетворенности» до конкретных, измеримых параметров.

5. Источник мудрости

В исследованиях по обратной связи есть одно важное замечание: обратная связь не способствует росту сама по себе. Психологи Крюгер и Дениси в ходе исследования, посвященного вмешательствам с использованием обратной связи, обнаружили, что если обратная связь направляет внимание на самооценку и чувство стыда, она, напротив, может снизить результативность; только когда обратная связь ориентирована на задачу, стандарты и дальнейшие действия, она с большей вероятностью будет эффективной.

Поэтому хорошая обратная связь должна включать как минимум три элемента: в чём заключается проблема, почему это проблема и как следует скорректировать ситуацию в дальнейшем. Без этих трёх элементов обратная связь легко превращается в сигнал эмоционального характера, выражение личных предпочтений или проявление власти. Она даёт получателю понять, что «собеседник недоволен», но не указывает, «в каком направлении следует исправлять ситуацию».

Многие руководители на рабочем месте не стремятся намеренно вызывать у подчиненных внутреннее напряжение. Возможно, они сами до конца не проанализировали ситуацию, а просто, опираясь на опыт, чувствуют, что «что-то не так»; возможно, они слишком заняты и не хотят разбирать свои суждения по частям; а может быть, они исходят из того, что подчиненные должны сами догадываться об их стандартах. Но какова бы ни была причина, нечеткая обратная связь перекладывает бремя догадок на получателя.

Аджирис выдвинул концепции «одноциклового обучения» и «двухциклового обучения»: одноцикловое обучение заключается лишь в корректировке действий в рамках существующих правил, тогда как двухцикловое обучение предполагает анализ лежащих в основе стандартов и допущений. Столкнувшись с фразой «подумай ещё раз», если вы просто снова и снова исправляете страницу, это одноцикловое обучение; если же вы задаете вопрос «по каким именно критериям считается, что это неправильно», вы переходите на более глубокий уровень обучения.

Это не противоречие, а повышение эффективности сотрудничества. Вам нужно перенести обратную связь с «уровня ощущений» на «уровень критериев»: какая именно часть неверна? Какого результата ожидается больше всего? Что следует исправить в первую очередь? Какие части можно оставить без изменений? Хороший руководитель обычно ценит такое уточнение, поскольку оно позволяет быстрее приблизиться к цели; те, кто не желает давать разъяснений, по крайней мере, позволяют вам увидеть риски в данном сотрудничестве.

6. Применение на практике

В следующий раз, когда услышите, что кто-то говорит вам «подумайте ещё» или «это не совсем правильно», сделайте всего одно небольшое действие: сделайте глубокий вдох, оставьте в воздухе нетерпение, брошенное собеседником, и скажите себе: «Мне не нужно искать правильный ответ, мне нужно просто распознать его эмоции».

Вопрос для размышления:

«Когда в следующий раз вы столкнётесь с подобной ситуацией, готовы ли вы сначала сделать паузу на секунду и попробовать выйти за пределы своих привычных невидимых границ? Может быть, именно в этой секундной паузе и этом минимальном действии ваше будущее «я» найдёт способ избежать лишних внутренних конфликтов и бесполезных усилий?»

Глава 5. Как понять невысказанные опасения других?

1. Ваше замешательство

Я заметил, что во многих спорах на первый взгляд обсуждаются варианты решения, но на самом деле затор часто связан не с ними. Собеседник повторяет: «Это нереально», «Слишком большой риск», «Подождите ещё», — и мне это звучит как отрицание, но позже я понимаю, что

он беспокоится о нехватке персонала, отсутствии единой позиции или о том, что в случае провала никто не возьмёт на себя ответственность. Как понять невысказанные опасения других?

2. Образ реальности

Вы предлагаете новый рабочий процесс, надеясь перевести обработку отзывов клиентов с ручного режима на автоматическую классификацию системой. Вы подготовили материалы и продемонстрировали, как это позволит сэкономить время.

Руководитель службы поддержки, выслушав вас, сказал: «Сейчас это нереально».

Стоя перед представителями различных отделов, вы изо всех сил сдерживаете легкое дрожание в голосе, вызванное нервозностью. Холодный пот на ладонях даже смял края вашей тщательно подготовленной памятки, сделав её мокрой и помятой. Собеседник не поднимал век, лишь изредка издавая из носа приглушенное «м-м» или «о-о», и с каждым таким односложным звуком у вас в желудке возникало ощущение, будто холодная рука дергает его вниз на целый дюйм.

У тебя сжимается сердце. Опять. Каждый раз, когда появляется что-то новое, всегда найдутся те, кто скажет, что это нереально. Ты не можешь удержаться от объяснений: «На самом деле технически это несложно, другие команды уже так делают».

Собеседник качает головой: «У нас ситуация другая».

Вы обменялись несколькими репликами, и атмосфера становилась всё более напряжённой. Вам он казался консервативным, а он считал, что вы не понимаете реалий работы на периферии. Наконец кто-то из стоящих рядом спросил: «Что вас больше беспокоит: что система будет неудобной в использовании или что после запуска никто не будет обрабатывать жалобы клиентов?»

Руководитель службы поддержки помолчал и сказал: «Меня беспокоит, на кого ляжет ответственность, если система неправильно классифицирует запросы? Когда клиенты будут напоминать, ругать всё равно будут нас».

В этот момент спор внезапно сменил направление. Оказалось, что он не против эффективности и не отвергает изменения. Его беспокоит то, что последствия лягут на плечи его команды, а право принятия решений, обеспечение поддержки и механизмы исправления ситуации не находятся в его руках.

3. Притча о мудреце

В раскалённой «Бездне кипящей крови» обитает чрезвычайно опасное гигантское чудовище — Тернистое Зверь. Когда это чудовище испугано или разгневано, его алые шипы по всему телу мгновенно распускаются наружу и крепко сцепляются, образуя непреодолимую защитную стену.

Новый рыцарь Юрий отличается упрямым характером и всегда пытается укротить разбушевавшегося «Колючего чудовища» с помощью тяжелого «Молота логики». Когда чудовище издает угрожающий рык, Юрий поднимает усыпанный шипами молот, с силой ударяет им по его панцирю и при этом кричит: «Послушай внимательно! Я и не собирался отнимать у тебя территорию, твой гнев совершенно необоснован и крайне глуп!» Однако, какими бы безупречными ни были аргументы Юрия, удары холодного и острого молота по телу только усиливали ощущение реальной боли и враждебности у колючего зверя. В результате его заостренные шипы впились еще глубже, и он даже начал извергать ядовитую кислоту.

Когда стало очевидно, что Юрий вот-вот растает под действием яда, опытный друид-охотник отбросил оружие и медленно подошел к нему. Он не стал говорить ни о праве, ни о вине, не пытался доказать свою безобидность, а просто испустил из кончиков пальцев чрезвычайно мягкую «успокаивающую резонансную волну». Это была частота принятия, понимания и сопереживания. Когда эта совершенно неагрессивная волна охватила шипозверя, его напряжённые мышцы чудесным образом расслабились, а алые шипы постепенно смягчились и поникли.

Старый охотник сказал Юри: «В этой бездне разъяренное чудовище просто не способно понять истину, выгравированную на молоте. Пока его эмоциональная температура не снизится, все твои попытки объяснить факты будут восприниматься им как смертоносное оружие».

Юрий наконец понял: сталкиваясь с бушующими эмоциями, первое, что нужно сделать, — это не спорить о том, кто прав, а сначала с помощью резонансных волн смягчить все эти шипы, покрывающие тело.

4. Указать в лоб

Перед лицом разгорячённых эмоций любые сухие факты и доводы похожи на холодный молот: чем сильнее ты бьёшь, тем выше поднимаются защитные шипы собеседника. Это не потому, что он неразумен, а потому, что инстинкт самосохранения заставляет его защищаться от твоей «атаки».

5. Источник мудрости

В теории переговоров существует классическое различие, описанное в книге Фишера, Юри и Бартона «Искусство переговоров»: не следует заикливаться на позиции, нужно видеть интересы, стоящие за ней. Позиция — это «я не согласен», «это нереально», «сейчас это невозможно»; интересы же — это «я боюсь взять на себя ответственность», «мне не хватает персонала», «я боюсь, что это повлияет на мою оценку».

Когда человек в организации выражает несогласие, он обычно не говорит напрямую: «Я боюсь, что на меня возложат вину», «У меня нет персонала», «Я боюсь потерять контроль». Эти слова слишком откровенны и нелицеприятны. Поэтому они облачаются в более безопасную форму: «нереально», «подождём», «риск слишком велик», «время еще не пришло».

Если вы отвечаете только на уровне взглядов, то погружаетесь в бесплодные споры. Собеседник говорит, что риск велик, а вы отвечаете, что данные это подтверждают; собеседник говорит, что это нереально, а вы отвечаете, что другие уже это делали; собеседник говорит, что нужно подождать, а вы отвечаете, что такая возможность выпадает редко. Кажется, что вы обсуждаете одно и то же, но на самом деле каждый из вас стоит на своей точке зрения.

С психологической точки зрения, когда человек сопротивляется изменениям, он зачастую противостоит не самим изменениям, а стремится защитить своё чувство безопасности, контроля и идентичности. Исследования в области организационных преобразований также неоднократно напоминают, что сопротивление не всегда является проявлением глупости или консерватизма — иногда оно указывает на реальные издержки.

Эффективное общение заключается в том, чтобы разделить возражения собеседника на три категории: опасения по поводу интересов, опасения по поводу последствий и опасения по поводу способностей. Опасения относительно интересов: «Не повредит ли это моим целям, репутации или существующим договоренностям?» Опасения относительно последствий: «Не придется ли мне нести ответственность, если что-то пойдет не так?» Опасения относительно способностей: «Достаточно ли у меня ресурсов, чтобы справиться с этим?» Как только вы услышите эти лежащие в основе проблемы, ваш ответ станет более конкретным. Вы больше не будете просто доказывать свою правоту, а поможете собеседнику увидеть, как будут урегулированы издержки, как будут распределены обязанности и как будут восполнены недостающие ресурсы.

6. Практическое применение

В следующий раз, столкнувшись с невысказанными опасениями собеседника, сделайте всего одно небольшое действие: перед ответом сделайте паузу на две секунды и спросите себя: «Чего он боится больше всего в данный момент?»

Вопрос для размышления:

«Когда в следующий раз вы столкнётесь с подобной ситуацией, готовы ли вы сначала сделать паузу на одну секунду и попробовать выйти за пределы своих привычных невидимых

границ? Может быть, благодаря этой секундной паузе и этому минимальному действию вы в будущем сможете избежать лишних внутренних конфликтов и бесполезных усилий?»

Часть 2. Понимание коллег и взаимоотношений в команде

Ответственность, границы, взаимодействие, трата сил и подлинная вовлеченность

Глава 6. Почему некоторые люди всегда в решающий момент «отпасовывают мяч» обратно?

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.