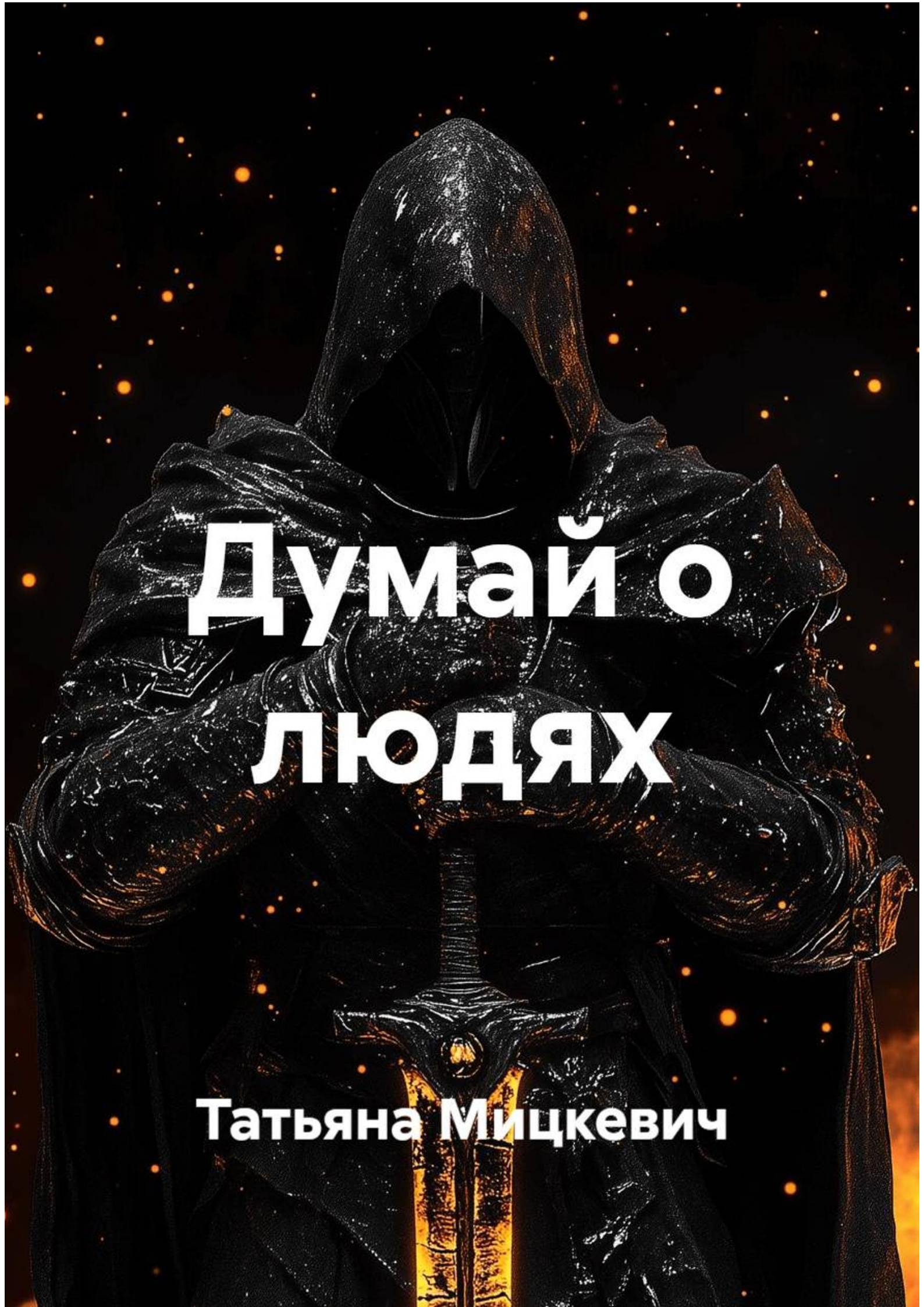


The background of the entire image is a dark, starry night sky filled with numerous small, glowing orange and yellow stars. In the center, a figure is depicted from the chest up, wearing a dark, heavily textured, and possibly metallic or leather-like hooded robe. The hood is pulled up, obscuring the face. The figure's hands are clasped in front of them, holding a sword vertically. The sword has a dark hilt and a blade that is partially illuminated from below, showing a bright orange and yellow glow. The overall mood is mysterious and somber.

Думай о людях

Татьяна Мицкевич

Татьяна Мицкевич

Думай о людях

«Автор»

2026

Мицкевич Т.

Думай о людях / Т. Мицкевич — «Автор», 2026

Книга про внутренние коммуникации для тех, кто устал от рассылок 90 % внутренних коммуникаций — белый шум. Вы пишете письма, а их не открывают. Проводите встречи, а через час никто не помнит повестку. Внедряете портал, а он становится цифровым кладбищем. Вы тратите слова, а люди не меняют поведение. Эта книга не про то, как красиво писать рассылки. Она про то, как создать систему, в которой стратегия генерального директора становится личной целью менеджера и идеологией линейного сотрудника. В каждой главе — выводы, примеры из практики и упражнение, которое поможет тем, кто устал от рассылок, которые никто не читает. Что внутри: - Почему смысл умирает на четвёртом этаже и как сократить потери. - Как примирить продажи и маркетинг, IT и производство, финансы и всех остальных. - Что делать, когда случается ЧП: 60 минут, три кольца, правило 70/30. - Почему «ты должен» убивает мотивацию, а «ты можешь» её включает. - Как превратить рутину в ритуал, а ритуал — в культуру.

© Мицкевич Т., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. СМЫСЛ УМИРАЕТ НА ЧЕТВЁРТОМ ЭТАЖЕ	6
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Татьяна Мицкевич

Думай о людях

Книга про внутренние коммуникации для тех, кто устал от рассылок
Татьяна Мицкевич

ВВЕДЕНИЕ

Начну с признания, которое может стоить мне читателя: 90 % внутренних коммуникаций звучат, как белый шум.

Мы рассылаем письма с важнейшими стратегическими целями, а их открывают меньше 30 % коллег. Мы проводим еженедельные собрания, а через час команда не может вспомнить ни одного пункта повестки. Мы внедряем дорогие intranet-порталы, а они становятся цифровыми кладбищами. Почему?

Потому что мы перепутали информирование и коммуникацию. Информирование — это односторонний акт предоставления данных. Коммуникация — создание общего смыслового поля, где сообщение преобразуется в действие.

Компании умирают не от конкурентов, а от внутреннего шума. Когда руководители транслируют классную идею, а команда теряет мотивацию. Мы привыкли думать, что проблема в каналах связи: почте, мессенджерах, встречах. Но проблема прячется в доверии. Я слишком много знаю про рассылки, но не буду о них писать книгу, а расскажу про архитектуру смыслов: как создать систему, при которой стратегия генерального директора становится личной целью менеджера среднего звена и идеологией линейного сотрудника. Мы разберём феномен «испорченного телефона» в больших данных и научимся превращать рутину в инструмент синхронизации. Внутренние коммуникации — это не информирование, это создание общего контекста.

Более 20 лет моя профессиональная деятельность связана с коммуникационной сферой. В государственной структуре, на маленьком предприятии, в международной компании и коммерческой корпорации — всюду я искренне любила коллег и уважала их право на качественную внутреннюю коммуникацию. Я не буду призывать вас любить сотрудников, но научу вас уважать их интеллект. Потому что ложь в коммуникациях убивает компанию быстрее, чем кризис ликвидности.

ГЛАВА 1. СМЫСЛ УМИРАЕТ НА ЧЕТВЁРТОМ ЭТАЖЕ

Когда топ-менеджер формулирует мысль, его мозг переводит её в слова. Слова летят через совещание. Но по пути появляется шум: усталость слушателей, их собственные когнитивные искажения, звонок в мессенджере, раздражение из-за вчерашнего конфликта. На выходе менеджер среднего звена декодирует сигнал через свой опыт. В итоге топ-менеджер сказал: «Нам нужно повысить маржинальность», — а менеджер услышал: «Режьте затраты на отдел, который я не люблю». В 1948 году Клод Шеннон и Уоррен Уивер создали математическую теорию коммуникации, которая должна была помочь инженерам передавать сигналы по проводам. Имеено их схема: Источник, Передатчик, Сигнал, Шум, Приемник, Получатель — оказалась гениальной метафорой для бизнеса.

Исследование Стенфордского университета показало: при передаче информации по иерархической лестнице через пять уровней — от генерального директора до рядового сотрудника — теряется до 60 % смысла. Причём теряется не случайная часть: теряется контекст, а остаются эмоциональные ярлыки: «опасно», «срочно», «бесполезно». Коммуникация между техническим отделом и топ-менеджментом может быть построена так, что слова «риск» и «отказ» на языке инженеров звучат как «техническая деталь», а на языке менеджмента — как «отложим на потом». Смысл проблемы, требующей решения, растворяется в иерархии.

Обратимся к нейробиологии: мозг человека каждую секунду получает 11 миллионов бит информации, но сознательно обрабатывает только 50. Остальное не пропускают фильтры. Три фильтра работают постоянно против наших коммуникаций. Первый — предвзятость подтверждения: мы слышим только те фразы, которые подтверждают нашу картину мира. Если мы считаем, что компания хочет нас уволить, мы найдём подтверждение этому в любой фразе о «реструктуризации». Второй — эффект негативности: мы запоминаем критику ярче, чем похвалу. Одно случайное замечание перекрывает пять комплиментов. Мозг эволюционно заточен на выживание, поэтому ищет угрозы. Третий — эффект Даннинга–Крюгера «наоборот»: младшие сотрудники переоценивают свою способность понимать стратегию, а старшие — недооценивают сложность донесения смысла до низов.

Когда онлайн-ритейлер Zappos внедряла холакратию (отказ от менеджеров) коммуникация была выстроена как диалог о страхах. Они не рассылали сухие бюллетени. Они запустили серию видео, где каждый топ-менеджер честно говорил: «Я боюсь этого изменения, и вот почему». Фильтр негативности сработал на пользу: люди услышали правду, а не пропаганду.

В любой иерархии информация становится валютой. Чем уникальнее информация в ваших руках, тем вы важнее. Это создаёт парадокс: менеджеры намеренно искажают или удерживают информацию, чтобы укрепить свою власть. Это не злой умысел, а эволюционная стратегия. Исследователи Гарварда провели эксперимент, где генеральному директору поручили передать стратегию из 500 слов. После семи передач между отделами от текста осталось 80 слов, и они не имели никакого отношения к исходному смыслу. Самый большой сдвиг произошёл на переходе «Отдел продаж — Отдел маркетинга». Ни на что не намекаю, но пора уже во всех компаниях помирить эти две враждебные вселенные.

Специалист по коммуникациям никогда не устранил шум полностью. Но в связке с топ-менеджерами он может сократить количество звеньев передачи. Используйте правило «не более трёх уровней декодирования». Если ваше сообщение должно пройти через четырёх начальников, прежде чем дойти до исполнителя, оно будет существенно искажено.

Попробуйте!

Возьмите любой приказ или новость вашей компании, которые за последний месяц спу-кали сверху вниз и публиковали на внутреннем портале. Опросите пять человек на разных уровнях и задайте каждому один вопрос: «Что вы поняли?» Запишите пять разных ответов. Это и есть ваш уровень энтропии.

ГЛАВА 2. ЛИФТЫ ЕСТЬ, ТРАВОЛАТОРОВ НЕТ

В офисном здании есть лифт. В нём часто есть зеркало, благодаря которому у нас в ленте социальных сетей есть фото "аутфит оф тудэй". Лифт возит нас строго вверх-вниз. В аэропор-тах есть траволаторы. Они ускоряют ход пассажира, упрощают перемещение между термина-лами. Крупные компании не могут построить траволаторы между разбросанными по городу и стране офисами, а сотрудники понятия не имеют, что делают коллеги. Внутриком вам в помощь, коллеги!

Внутренние коммуникации традиционно делятся на вертикальные: сверху вниз и снизу вверх (приказы, отчёты, обратная связь, согласования), и горизонтальные между отделами: координация проектов, обмен данными, совместное планирование. Компании фатально оши-баются, инвестируя 80 % усилий, времени и бюджета в вертикаль и лишь 20 % в горизонталь. Каждый уважаемый и уважающий себя руководитель регулярно проходит курс «Как давать обратную связь подчинённым», но никто не учит руководителя отдела продаж разговаривать с руководителем производства. Генеральный директор искренне верит, что на вечеринке после годового форума руководитель отдела продаж "подружится" с руководителем производства, но нет.

А ведь именно горизонтальные коммуникации создают ценность для бизнеса. Если про-дажи и производство не говорят на одном языке, клиент просто не получит продукт в обеща-нный срок. Если маркетинг и логистика не синхронизированы, рекламная кампания обещает то, что склад физически не может отгрузить. Если разработка и техподдержка не общаются, баги живут в продукте годами, а клиенты злятся.

Проблема глубже, чем просто «не хватает времени на общение». Классик организацион-ной психологии Эдгар Шейн утверждает: проблема не в структуре, а в артефактах — видимых, но часто не обсуждаемых элементах культуры. Каждый отдел создаёт свои собственные арте-факты, и они становятся непреодолимой стеной. У IT это Jira, спринты, ретроспективы, «заде-плоили», «упало в прод» — остальные чувствуют себя чужими на их планете. У маркетинга — креативы, гипотезы, охваты, CTR, виральность — производство считает это пустышкой и игрой в бисер. У финансистов — P&L, EBITDA, казначейство, лимиты — все думают, что их душат. У продаж — план-факт, обзвон, «закрыть гепа», воронка — остальные видят в них только агрессивное давление. У юристов — риски, регламенты, формулировки, «не соответ-ствует НПА» — все считают их профессиональными тормозами.

Артефакты становятся проверкой «свой-чужой». Когда разработчик говорит на пла-нерке: «Мы зарефакторили бэклог перед спринтом», — менеджер по продажам слышит: «Мы занимаемся непонятно чем и не собираемся вас слушать». Конфликт запущен ещё до обсуж-дения сути вопроса.

Эволюционно человек устроен так, что делит мир на «своих» и «чужих». В древности это помогало выжить. В офисе — мешает. Мы автоматически объединяемся с теми, кто говорит на нашем языке, носит похожую одежду, собирается в одно время на планерки. И автоматически настораживаемся по отношению к тем, у кого всё иначе. Эта особенность психологии превра-щает горизонтальную коммуникацию в поле боя.

Между отделами идёт постоянная игра с ненулевой суммой. Маркетинг хочет больше бюджета на рекламу. Продажи хотят скидок для клиентов. Разработка хочет времени на рефак-торинг. Финансы хотят сократить все расходы. Каждый отдел считает, что именно его функция — самая важная для компании. И каждый отчасти прав. Но коммуникация здесь ломается не из-за денег. Споры о бюджетах — лишь верхушка айсберга. Глубинная причина — фреймы,

способы формулировки проблемы. Фрейм определяют невидимые рамки, через которые мы смотрим на ситуацию. У IT — эволюция: «Нам нужно улучшить код, чтобы не рухнуло завтра». У маркетинга — осведомлённость: «Нам нужно привлечь внимание аудитории». У финансов — контроль: «Нам нужно уложиться в бюджет». У продаж — действие: «Нам нужно закрыть сделку прямо сейчас». У юристов — безопасность: «Нам нужно исключить риски». Это как говорить на разных языках: все слова правильные, но они не строят мост.

Мы произносим фразы-убийцы каждый день и не замечаем. «Это не наш вопрос», «У нас свои KPI», «Вы ничего не понимаете в нашей работе», «Дайте нам бюджет, и мы всё решим», «Мы всегда так делали», «Это ваши проблемы». Они работают как красная тряпка для быка — моментально переключают коллег в режим защиты или атаки.

Джефф Безос, основатель Amazon, запретил PowerPoint на совещаниях. Вместо этого каждый участник приходил с шестистраничным меморандумом, который все читали в тишине первые 30 минут встречи. Только после этого начиналось обсуждение. Текст не обмануть. В презентации дизайнер может затмить смысл графикой, шрифтами и анимацией. В тексте аргумент либо есть, либо его нет. Тишина в начале встречи уравнивает всех от вице-президента до стажера. Текст вынуждает думать. Безос объяснял это так: «Презентация — это инструмент манипуляции вниманием. Меморандум — это инструмент мышления».

Если вам нужно наладить горизонталь, выберите в команде «переводчика». Человека из отдела А, который понимает язык, задачи и боли отдела Б. Когда маркетолог понимает, как работают KPI логистов, его фразы перестают звучать как «дайте нам денег» и начинают звучать как «вот как наш трафик уменьшит ваши простои».

Исследование Массачусетского технологического института показало: команды, где сотрудники менялись департаментами на две недели в год, показывали на 34 % более быструю скорость принятия решений в кросс-функциональных задачах.

При этом «переводчик» не является должностью и не требует редкого таланта. Это роль, которую можно вырастить, и самый надёжный способ её вырастить — дать людям самим побывать по ту сторону стены.

Двухнедельная ротация работает не потому, что человек успевает освоить чужую профессию. И суть вовсе не в этом. Ротация даёт возможность увидеть мир чужими глазами: откуда берутся сроки, почему «просто подвинуть задачу» не бывает просто и что стоит за фразой «у нас сейчас аврал». После этого меняется взгляд и вместе с ним меняется язык коммуникаций.

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.