

ХВАТИТ ДАВИТЬ НА СОТРУДНИКОВ

Как создавать
условия, в которых
люди включаются
в работу



СЕРГЕЙ АНТОНОВ

Сергей Антонов

**Хватит давить на
сотрудников. Как создавать
условия, в которых люди
включаются в работу**

*<https://litres.ru/74572512>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Новый порядок объявлен. Выгоды объяснены. Сроки назначены, но сотрудники продолжают делать по-старому.

Прежде чем отправлять очередное жёсткое письмо, проверьте: сколько лишних действий, неясных правил и поводов для недоверия вы встроили в перемены?

Эта книга даёт руководителю другой способ влиять на результат: менять условия, в которых команда принимает решения. Вы увидите, как перегрузка возвращает людей к привычному, почему молчание на встрече обманывает и как ощущение несправедливости обесценивает премию.

На рабочих ситуациях вы разберёте, что изменить в совещаниях, сроках, сообщениях и первом шаге нового процесса. Восемь вопросов перед переменной помогут заметить препятствия до запуска.

Хватит расходовать управленческую силу на повторение приказов. Сделайте нужное действие понятным и посильным для тех, кто должен его выполнить.

Содержание

Почему перемены начинаются раньше объявления	7
Миф о двух режимах	9
Почему давление не заменяет проектирование	10
Микромоменты важнее торжественного запуска	12
Роль менеджера	13
Что будет дальше	14
Изменения начинаются до объявления	15
Ловушка фразы «люди не любят перемены»	16
Бытовая адаптация и рабочее сопротивление	18
Поведенческая экономика: не как люди должны поступать, а как поступают	19
Снежный ком из микрорешений	21
Привычка как короткий путь	23
Как распознать привычное действие	25
Культура изменений без культуры хаоса	27
Война за время и внимание	29
Фокус на меньшем количестве правильных вещей	31
Почему непосредственный руководитель определяет вовлеченность	32
Менеджмент как работа с условиями	34

Решение принимается раньше объяснения	36
Два режима одной системы	38
Почему слово «должны» ничего не меняет	40
Когда автопилот уступает ручному управлению	41
Перегрузка возвращает нас к знакомому	43
Правила, написанные прошлым	45
Стадо как навигация	46
Как социальный сигнал меняет выбор	48
Прошлое прогнозирует будущее	50
Влияние без манипуляции	51
Рабочая карта перед разговором	53
Сначала изменяется тот, кто ведет	55
Проблема по эту сторону стола	57
Нет универсального сценария	59
Перед сообщением — карта пути	60
Общий язык уменьшает трение	62
Отношения — это прогноз	63
Память не архив	64
Конец ознакомительного фрагмента.	65

Сергей Антонов
Хватит давить на
сотрудников. Как создавать
условия, в которых люди
включаются в работу
ВВЕДЕНИЕ

Почему перемены начинаются раньше объявления

Сопротивление редко рождается в одном большом моменте. Оно накапливается в повседневной среде — и там же может быть преодолено.

Перемены редко терпят поражение в день запуска. Обычно они проигрывают раньше — в перегруженном календаре, в небрежно составленном письме, в совещании без ясной цели, в привычке руководителя сообщать важное между двумя срочными вопросами. Когда новый порядок встречает сопротивление, организация склонна винить людей: они консервативны, не понимают очевидного, держатся за прошлое. Но чаще проблема не в самой способности человека меняться, а в том, как изменение было подготовлено, объяснено и встроено в повседневную работу.

Современный руководитель почти никогда не живет в периоде полной стабильности. Даже если компания не проводит слияние, не меняет стратегию и не переезжает в новый офис, команда все равно постоянно адаптируется: к новому клиенту, новой форме отчета, изменившемуся составу проекта, обновленному программному обеспечению, новому начальнику, новому правилу безопасности. Большие трансформации заметны, но основная работа перемен про-

исходит в незаметных эпизодах — там, где сотрудник решает, задать ли вопрос, открыть ли инструкцию, повторить ли привычный маршрут или попробовать новый.

Эта книга посвящена не лозунгам о гибкости и не героическим историям о лидерах, которые одним выступлением развернули компанию. Ее предмет — поведенческая сторона управления: как мозг распределяет внимание, почему ищет предсказуемость, каким образом формируются привычки, что происходит с решениями под давлением времени и почему одна и та же информация вызывает у разных людей разные реакции.

Миф о двух режимах

Во многих организациях до сих пор мыслят так, будто существуют два режима. Первый — нормальная работа, когда процессы устойчивы и люди спокойно выполняют обязанности. Второй — период изменений, который нужно пережить, чтобы снова вернуться к норме. Эта схема удобна, но почти никогда не соответствует реальности. Компания одновременно завершает последствия прошлых решений, внедряет текущие инициативы и готовится к следующему циклу. Для сотрудника эти процессы накладываются друг на друга: вчера изменили приоритеты, сегодня появился новый коллега, завтра нужно освоить другое правило согласования.

Поэтому способность команды адаптироваться — не временный навык для особого проекта. Это постоянная часть операционной системы бизнеса. Она проявляется не только в том, согласились ли сотрудники с новой стратегией, но и в том, насколько легко они уточняют непонятное, признают ошибку, меняют последовательность действий, делятся неудобной информацией и осваивают непривычный инструмент.

Почему давление не заменяет проектирование

Распространенный подход к переменам строится на логике убеждения: руководитель объясняет, почему решение разумно, демонстрирует выгоды и ожидает согласия. Когда реакции нет, аргументы становятся громче, письма длиннее, сроки жестче. Но человеческое поведение определяется не только осознанной оценкой. Значительная часть решений возникает автоматически — из контекста, прошлого опыта, эмоций, социальных сигналов и привычных сокращений мышления.

Представим производственную компанию «Вектор-М», которая решила перевести заявки на ремонт оборудования из мессенджера в систему ServiceTrack. На презентации руководитель технической службы показал статистику простоев, рассказал о прозрачности сроков и объявил, что новая система обязательна с понедельника. Логика была безупречной. Однако мастера продолжили писать механикам напрямую. Не потому, что хотели сорвать проект. В цехе телефон уже был в руке, нужный контакт — в верхней строке чатов, а форма ServiceTrack требовала открыть ноутбук, вспомнить пароль и выбрать один из двенадцати типов неисправности. Старое действие занимало двадцать секунд, новое — четыре минуты.

Через месяц компания изменила не аргументацию, а путь поведения. На каждом участке разместили QR-код, который открывал короткую форму с тремя полями. Авторизация выполнялась автоматически, а номер станка подставлялся по месту сканирования. Диспетчер подтверждал заявку в течение пяти минут. Доля обращений через систему выросла с 18 до 86 процентов без штрафов и дополнительных лекций. Решение прижилось, когда стало легче для мозга, а не убедительнее для презентации.

Хорошее изменение не заставляет человека ежедневно доказывать силу воли. Оно делает нужное действие понятным, доступным и естественным в конкретной ситуации.

Микромоменты важнее торжественного запуска

Крупная инициатива обычно получает бюджет, презентацию и отдельный проектный план. Но ее судьба складывается из множества небольших контактов. Как руководитель отвечает на первый неудобный вопрос? Что происходит с сотрудником, который честно сообщает о сбое? Как быстро исправляется непонятная инструкция? Остаются ли старые инструменты доступными? Кого коллеги видят использующим новый порядок?

Каждый такой эпизод создает память. Из этих воспоминаний формируется ожидание: безопасно ли здесь задавать вопросы, стоит ли верить обещаниям, наказывают ли за ошибки, действительно ли руководство следует собственным правилам. В день объявления новой программы сотрудники приходят не с чистым листом. Они приносят с собой накопленную историю отношений с менеджером и организацией.

Именно поэтому изменение нельзя свести к коммуникационному событию. Одно письмо не перевешивает годы опыта. Одна встреча не устраняет привычки, которые ежедневно подтверждались сотнями повторений. Зато последовательность небольших, согласованных действий способна постепенно изменить ожидания и сделать новую модель нормальной.

Роль менеджера

Политика компании задает рамки, но повседневную реальность сотрудника во многом определяет непосредственный руководитель. Он распределяет внимание, уточняет приоритеты, реагирует на ошибки, выбирает, какие правила действительно соблюдаются, и показывает, можно ли говорить о проблемах до того, как они превратятся в кризис.

Сильный менеджер не обязательно обладает врожденной харизмой. Его ценность проявляется в более практичных действиях: он снижает лишнюю неопределенность, не перегружает команду одновременными инициативами, объясняет ближайший шаг, замечает контекст поведения и строит доверие через повторяемые поступки. Эти навыки можно развивать, если понимать принципы, по которым люди принимают решения.

Что будет дальше

В следующих главах мы разберем, почему изменения могут ощущаться трудными, хотя человек постоянно и охотно меняет свою жизнь; как привычки превращают отдельные действия в автоматический маршрут; почему дефицит времени толкает команды к прошлым решениям; какую роль играют социальные сигналы, память и ощущение безопасности; и как проектировать перемены так, чтобы они не воевали с устройством мозга.

Задача не в том, чтобы научиться управлять людьми как механизмами. Любое влияние требует ответственности. Речь идет о другом: руководитель уже воздействует на поведение — формулировками, сроками, интерфейсами, порядком встреч, реакциями и собственным примером. Вопрос лишь в том, будет это воздействие случайным или осознанным.

Перемены не становятся простыми из-за красивого слога. Они становятся посильными, когда организация уважает ограничения внимания, учитывает привычки и превращает правильный путь в самый понятный.

ГЛАВА 1

Изменения начинаются до объявления

Люди не избегают нового по природе. Они избегают путей, которые кажутся непонятными, дорогими для внимания или опасными для привычного порядка.

Люди меняются постоянно. Они осваивают новые приложения, перестраивают маршрут до работы, переходят на другой способ оплаты, привыкают к новому расписанию и за несколько недель начинают воспринимать недавнюю новинку как само собой разумеющееся. И все же в рабочей среде перемены часто описывают как неизбежно тяжелый процесс. Это противоречие исчезает, если посмотреть не на масштаб решения, а на условия, в которых человек должен его принять.

Ловушка фразы «люди не любят перемены»

Фраза звучит убедительно, потому что объясняет почти любой провал. Сотрудники не используют новую систему — значит, сопротивляются. Команда продолжает собираться по старому регламенту — значит, не готова к современным методам. Клиенты звонят вместо заполнения формы — значит, не хотят учиться.

Но такая формулировка снимает ответственность с дизайнера изменения. Она не заставляет задавать более полезные вопросы: насколько понятен первый шаг, что человек должен прекратить делать, какой привычный сигнал запускает старое поведение, есть ли у команды время на освоение нового, получает ли она быструю обратную связь, видит ли пример окружающих.

В 2023 году сеть лабораторий «Атриум» ввела электронную очередь для курьеров, доставлявших биоматериалы из клиник. Раньше курьер входил через служебную дверь, называл отделение и передавал контейнер администратору. Новый порядок требовал зарегистрировать доставку на терминале, распечатать талон и дожидаться вызова. Через две недели только треть курьеров пользовалась терминалом. Руководство решило, что партнеры саботируют процедуру.

Наблюдение на месте показало другое. Терминал стоял за

поворотом, а у входа по-прежнему сидел администратор, который принимал контейнеры «по старой памяти». Экран начинался с выбора из девяти категорий, две из которых звучали почти одинаково. Когда курьер спешил, привычный человек за стойкой был очевиднее незнакомого интерфейса.

Лаборатория перенесла терминал к двери, убрала лишние категории и попросила администратора направлять каждого прибывшего к экрану. На талоне появилось точное время приема и номер холодильной ячейки. Через десять рабочих дней электронную очередь использовали 92 процента курьеров. Они не стали более открытыми к переменам. Изменился контекст, и новое действие наконец получило шанс стать привычным.

Бытовая адаптация и рабочее сопротивление

В повседневной жизни многие изменения внедряются почти незаметно. Человек не проводит стратегическую сессию перед тем, как начать оплачивать покупки телефоном. Он пробует один раз, получает быстрый результат и повторяет действие в похожем контексте. В следующий раз касса, звук терминала и телефон в руке уже подсказывают знакомый маршрут.

Рабочие изменения часто проектируют наоборот. Новую процедуру объявляют в письме из шести экранов. Доступ выдают позже. Инструкция находится в другом разделе корпоративного портала. Старый инструмент продолжает работать. Первый вопрос сотрудника остается без ответа, потому что команда проекта занята запуском. В результате человек получает все основания вернуться к знакомому способу.

Успешное изменение обычно обладает тремя свойствами. Оно легко замечается в нужный момент, не требует лишних усилий для первого шага и быстро показывает результат. Эти свойства кажутся простыми, но простота почти всегда требует серьезной предварительной работы. Нужно понять путь пользователя, убрать лишние решения, выбрать точку входа, подготовить поддержку и проверить, что обещанный эффект действительно ощущается.

Поведенческая экономика: не как люди должны поступать, а как поступают

Традиционная управленческая логика любит рационального сотрудника. Ему сообщают факты, он сравнивает варианты, выбирает оптимальное действие и последовательно следует плану. В реальности человек работает с ограниченным вниманием, неполной информацией и десятками параллельных задач. Он упрощает, откладывает, следует примеру, избегает потерь, цепляется за знакомое и нередко объясняет решение уже после того, как оно возникло автоматически.

Поведенческая экономика соединяет экономическую логику выбора с психологией реального поведения. Ее практическая ценность для менеджера в том, что она переводит разговор с обвинений на наблюдение. Вместо «почему они не понимают очевидного?» появляется вопрос «какое условие делает старое действие проще нового?». Вместо «почему сотрудник снова ошибся?» — «какой сигнал запускает ошибочный маршрут и что его подкрепляет?». Вместо «как убедить сильнее?» — «как уменьшить когнитивную нагрузку и сделать следующий шаг ясным?».

Это не набор магических приемов. Одни и те же элементы могут работать по-разному в зависимости от ситуации. Со-

циальный пример помогает освоить новую практику, но может закрепить вредную норму, если руководитель говорит: «Все срывают сроки». Упрощение формы снижает барьер, но не спасет процесс, если человек не понимает, зачем вообще отправлять данные. Наука дает ингредиенты; управленческое мастерство состоит в том, чтобы правильно сочетать их.

Снежный ком из микрорешений

Большие изменения привлекают внимание, потому что имеют название, бюджет и дату запуска. Но организация живет в другом масштабе — в непрерывном потоке небольших решений. По распространенной оценке человек принимает около 35 тысяч решений в день. Если условно отнести половину бодрствования к работе, получится примерно 17 500 решений, связанных с рабочей средой или происходящих внутри нее. За пятидневную неделю — 87 500, за рабочий год с учетом отпуска — более четырех миллионов.

Не каждое решение важно само по себе. Но вместе они создают направление. Сотрудник открывает новый отчет или копирует старый. Уточняет задачу или делает вид, что понял. Сообщает о риске сразу или ждет, пока проблема станет видимой всем. Руководитель благодарит за неудобный вопрос или отвечает раздраженно. Коллега видит, что новый порядок соблюдают, или замечает, что начальник его обходит.

Один эпизод похож на снежинку. Он почти ничего не весит. Но повторения слипаются в снежный ком, а затем в плотную массу привычек и ожиданий. Когда приходит крупная инициатива, она сталкивается не с нейтральной аудиторией, а с уже накопленным рельефом.

В компании «Северный Контур» отдел закупок годами просил производственные площадки подавать заявки ми-

нимум за шесть недель. Площадки продолжали присылать срочные запросы за несколько дней. Каждый раз закупщики спасали ситуацию: звонили поставщикам, соглашались на дорогую доставку, вручную ускоряли согласования. Формально они боролись с авралами, но фактически вознаграждали их. Площадка усваивала: раннее планирование требует усилий, а поздняя заявка все равно будет выполнена.

Новый руководитель отдела изменил не только правило, но и систему последствий. Для плановых заявок появился быстрый маршрут согласования и еженедельный прогноз статуса. Срочные запросы требовали письменного объяснения руководителя площадки и попадали в отдельный отчет о дополнительных расходах. Закупщики перестали незаметно компенсировать плохое планирование. Через четыре месяца доля заявок, поданных за шесть недель, выросла с 27 до 74 процентов. Изменение стало результатом десятков повторяющихся микромоментов, а не одного приказа.

Привычка как короткий путь

Исследования дают широкий диапазон оценки привычного поведения — от примерно 40 до 95 процентов повседневных действий в зависимости от того, что считать решением и в каком контексте наблюдать человека. Разброс велик, но вывод устойчив: значительная часть дня проходит без подробного сознательного анализа каждого шага.

Это необходимо. При 35 тысячах решений в сутки мозг не может заново рассматривать все варианты. Он создает короткие пути. Привычка возникает, когда контекст регулярно запускает действие, действие повторяется, а за ним следует предсказуемое вознаграждение.

- Контекст сообщает: сейчас уместно это действие.
- Повторение делает маршрут знакомым и доступным.
- Вознаграждение подтверждает: этот путь стоит использовать снова.

Вознаграждением не обязательно служат деньги или похвала. Им может быть быстрое снятие тревоги, ощущение завершенности, социальный контакт, короткая передышка, отсутствие конфликта или просто экономия умственных усилий.

Аналитик Марина каждое утро открывала корпоративную почту раньше, чем план задач. Первое письмо часто содержало срочный запрос, и быстрый ответ давал ощущение по-

лезности. Через несколько месяцев почта стала автоматическим началом дня. Даже когда Марина собиралась работать над квартальной моделью, значок с неп прочитанными сообщениями возвращал ее в привычный цикл. К полудню она была занята, но важная работа почти не продвигалась.

Совет «прояви дисциплину» не менял механизм. Марина изменила контекст: убрала почту из автозапуска, отключила счетчик сообщений и поставила ссылку на план задач первой на панели. Вознаграждение тоже стало явным — после 45 минут сосредоточенной работы она отмечала заверченный блок и только затем открывала входящие. Через три недели новый порядок перестал требовать постоянного усилия.

Для менеджера этот пример важен не как техника личной продуктивности, а как модель. Если сотрудник снова возвращается к старому процессу, полезно искать не недостаток мотивации, а связку контекста, повторения и вознаграждения. Что запускает старое действие? Почему оно быстрее снимает напряжение? Какой результат человек получает немедленно, а какой обещан только в будущем?

Как распознать привычное действие

Простой тест — посмотреть, может ли человек выполнять задачу, пока его мысли заняты чем-то другим. Водитель знакомого маршрута способен слушать разговор и не вспоминать каждый поворот. Сотрудник может автоматически сохранять файл в старую папку, пока обсуждает встречу. Руководитель открывает мессенджер после каждого уведомления, даже не успев решить, нужно ли прерываться.

Рабочие привычки часто маскируются под процесс. Команда говорит: «Мы всегда начинаем неделю с этого отчета», хотя никто не использует половину показателей. Менеджер проводит часовое совещание, потому что оно стоит в календаре, а не потому, что для решения нужен час. Сотрудник дублирует данные в таблицу, потому что так делал его предшественник.

Полезно задать четыре вопроса:

- Какой конкретный сигнал запускает действие?
- Что человек делает автоматически сразу после сигнала?
- Какое быстрое облегчение или выгоду он получает?
- Что в среде поддерживает повторение?

Ответы показывают, где менять процесс. Иногда достаточно убрать старую кнопку. Иногда требуется перенести действие ближе к моменту потребности. Иногда необходимо дать быстрый результат, потому что польза нового порядка

слишком отдалена.

Культура изменений без культуры хаоса

Разговор о гибкости легко превратить в оправдание бесконечной нестабильности. Если приоритеты меняются ежедневно, процессы не успевают закрепиться, а сотрудники не понимают, какое правило действует сегодня, организация не становится адаптивной. Она становится непредсказуемой.

Мозгу нужны устойчивые опоры. Привычки освобождают внимание для сложных задач. Поэтому культура изменений не означает постоянное разрушение порядка. Она означает способность сохранять надежную основу и при этом регулярно улучшать отдельные элементы.

В архитектурном бюро «Линия 12» партнеры ежегодно запускали десятки улучшений: новый шаблон сметы, другой порядок именования файлов, дополнительный этап проверки, очередную систему учета времени. Каждая идея казалась разумной, но сотрудники перестали различать обязательные правила и временные эксперименты. Через полгода в проектах одновременно использовались три версии шаблонов.

Бюро ввело простой цикл. В каждый шестинедельный период команда тестировала только одно процессное изменение. Для него назначались владелец, критерий успеха и дата решения: закрепить, доработать или отменить. Остальные инициативы ждали очереди. Через два цикла скорость улуч-

шений внешне снизилась, зато доля реально закрепившихся практик выросла. Предсказуемость процесса сделала людей спокойнее, а изменения — надежнее.

Такую культуру можно сравнить с тренировкой. Малые, понятные изменения развивают способность адаптироваться. Но постоянная перегрузка без восстановления не тренирует — она истощает.

Война за время и внимание

Для мозга дефицит времени — не нейтральный фон, а форма стресса. Под давлением человек быстрее принимает решения, но скорость не означает качество. Он чаще выбирает знакомое, сокращает поиск вариантов, замечает непосредственную угрозу и откладывает действия с отдаленной выгодой.

Это объясняет типичный парадокс. Руководитель хочет внедрить новый процесс, потому что команда перегружена. Но запускает его именно в момент максимальной нагрузки и добавляет обучение поверх текущих обязательств. Сотрудники воспринимают новый порядок как еще одну угрозу времени и возвращаются к старому способу, который кажется безопаснее.

Исследования, приведенные в исходной научно-популярной традиции этой темы, показывают: в дни сильного временного давления люди могут субъективно чувствовать себя более изобретательными, но вероятность действительно творческого мышления снижается примерно на 45 процентов. Перегрузка также увеличивает число ошибок и усиливает зависимость от привычных решений.

В логистической компании «Меридиан Карго» руководство решило внедрить прогнозирование загрузки на основе нового дашборда. Обучение назначили на последнюю неде-

лю квартала, когда диспетчеры закрывали контракты и перераспределяли машины. После двух занятий сотрудники заявили, что инструмент неудобен, и продолжили использовать личные таблицы.

Через месяц запуск повторили иначе. Руководство отменило два второстепенных отчета, выделило два часа без звонков для практики и ограничило первый этап одной функцией — прогнозом дефицита машин на семь дней. Сложные модули отложили. За три недели дашборд стал основным инструментом смены. Разница заключалась не в качестве программы, а в доступной когнитивной емкости.

Если изменение важно, ему нужно освободить место. Нельзя требовать нового поведения, не убрав хотя бы часть старой нагрузки.

Фокус на меньшем количестве правильных вещей

Организации часто путают активность с прогрессом. Чем больше инициатив, тем сильнее ощущение движения. Но каждая новая цель конкурирует за внимание с уже существующими задачами. Когда приоритетов десять, реального приоритета нет.

Сужение фокуса дает три эффекта. Во-первых, команда лучше понимает, что действительно важно. Во-вторых, освобождается пространство для обучения и обратной связи. В-третьих, у нового поведения появляется достаточное количество повторений, чтобы закрепиться.

Практический принцип прост: перед запуском изменения составьте список того, что команда перестанет делать, будет делать реже или отложит. Если список пуст, вероятнее всего, инициатива не получила настоящего приоритета.

Почему непосредственный руководитель определяет вовлеченность

Корпоративные ценности, льготы и стратегия важны, но ежедневный опыт сотрудника формируется в отношениях с менеджером. Именно менеджер превращает общую политику в конкретные сроки, встречи, вопросы, разрешения и последствия.

В исследованиях Gallup руководителям приписывали не менее 70 процентов различий в уровне вовлеченности между подразделениями. В тех же массивах данных доля вовлеченных сотрудников оценивалась примерно в 30 процентов в США и около 13 процентов по миру. Эти цифры относятся к определенному периоду и методике, но масштаб разрыва важнее точного значения: организация может иметь сильный бренд работодателя и одновременно создавать совершенно разные рабочие реальности в соседних командах.

Проблема усугубляется тем, что людей часто повышают до менеджеров за успех в прежней роли. Лучший инженер становится руководителем инженеров, сильный продавец — начальником отдела продаж, опытный дизайнер — арт-директором. Но профессиональное мастерство не автоматически превращается в способность мотивировать, объяснять,

слушать и создавать безопасную среду для изменений.

В одном из известных обобщений Gallup компании ошибаются при выборе менеджера примерно в 82 процентах случаев. Исследователи предполагали, что около одного человека из десяти обладает выраженным естественным набором управленческих талантов, еще двое могут заметно развиться с обучением. Даже если спорить с точными долями, практический вывод остается: нельзя строить масштабируемую систему, полагаясь только на редких прирожденных лидеров.

Хороший менеджер:

- побуждает людей действовать, а не только передает распоряжения;
- связывает работу с понятной целью;
- помогает пройти сопротивление и не наказывает за первые трудности;
- создает ясные договоренности об ответственности;
- строит отношения, в которых возможны открытые вопросы;
- принимает решения по результату, а не по внутренней политике.

Эти качества выглядят как черты личности, но в значительной степени проявляются через наблюдаемое поведение. Руководитель может научиться готовить разговор, снижать нагрузку, задавать ясный первый шаг, проверять понимание, поддерживать полезные повторения и замечать, какой контекст толкает команду назад.

Менеджмент как работа с условиями

Главный сдвиг этой главы состоит в том, чтобы перестать рассматривать сопротивление как неизменное свойство людей. Поведение возникает в системе условий. Сотрудник может поддерживать одну перемену и избегать другой; быть инициативным утром и консервативным вечером; быстро осваивать инструмент в спокойный период и отвергать его во время дедлайна.

Это не означает, что руководитель способен гарантировать любое поведение. У изменений нет универсальной кнопки. Люди имеют разные интересы, опыт и ограничения. Но менеджер может существенно повысить вероятность успеха, если работает с реальным устройством решений.

Перед следующей инициативой полезно проверить пять вещей:

- Понятно ли, какое одно действие требуется первым?
- Легче ли новый путь старого в момент выбора?
- Есть ли у команды время и внимание на освоение?
- Какое быстрое вознаграждение подтверждает новое действие?
- Что ежедневно демонстрирует руководитель собственным поведением?

Крупная трансформация начинается не с презентации генерального директора. Она начинается с того, что происхо-

дит после первого вопроса, первой ошибки и первого выбора между старым и новым способом. Именно там организация либо собирает снежный ком перемен, либо строит ледяную стену из привычек.

Изменение не обязано быть тяжелым. Но легкость не возникает сама. Ее проектируют — через ясность, последовательность, фокус и уважение к ограниченному вниманию человека.

ГЛАВА 2

Решение принимается раньше объяснения

Осознанный анализ — не главный диспетчер поведения. Чаще он подключается после того, как автоматическая часть мозга уже отфильтровала ситуацию, выбрала знакомый маршрут и сформировала первое отношение.

Руководители любят ясные аргументы. В них есть порядок: проблема, данные, решение, ожидаемый результат. Кажется естественным, что после такой последовательности разумный человек должен согласиться и действовать. Но рабочая реальность снова и снова нарушает эту логику. Сотрудник кивает на встрече и на следующий день возвращается к старой таблице. Команда признает пользу нового регламента, но продолжает обходить его. Человек искренне обещает изменить привычку и спустя час делает то же самое.

Это не обязательно обман, упрямство или недостаток интеллекта. Значительная часть поведения формируется до развернутого рассуждения. Мозг непрерывно сортирует сигналы, узнает знакомые ситуации, оценивает угрозу, ищет короткий путь и только часть информации передает на медленную, требовательную к вниманию обработку. Чтобы вести людей через перемены, нужно разговаривать не только с той частью, которая умеет строить аргументы, но и с той,

которая решает, достоин ли вопрос внимания вообще.

Два режима одной системы

Даниэль Канеман описывал мышление через два режима. Система 1 действует быстро, автоматически и без ощущения усилия. Она распознает выражение лица, замечает резкое движение, завершает знакомую фразу, тянется к привычной кнопке. Система 2 медленнее: она сравнивает варианты, проверяет расчеты, удерживает правила и способна пересмотреть первое впечатление.

Это не две отдельные части мозга и не два сотрудника внутри головы. Модель полезна как карта нагрузки. Автоматическая обработка напоминает огромный сортировочный центр, через который каждую секунду проходят миллионы сигналов. Осознанное внимание похоже на небольшую экспертную группу: она умеет разбирать сложные случаи, но принимает лишь ограниченное число материалов.

В популярных оценках автоматическая система обрабатывает до одиннадцати миллионов бит информации в секунду, тогда как осознанная — около сорока. Точные цифры зависят от того, что и как измерять, но масштаб различия важнее арифметики. Мы не можем подробно обдумывать все, что видим, слышим и чувствуем. Поэтому мозг вынужден выбирать, сокращать и предсказывать.

В рабочей среде этот фильтр включен постоянно. Тон письма, имя отправителя, время суток, количество откры-

тых задач, реакция коллег, прошлый опыт с руководителем — все это влияет на отношение к сообщению раньше, чем человек доберется до третьего абзаца обоснования.

Почему слово «должны» ничего не меняет

Фраза «они должны понять» обычно означает, что говорящий обращается только к медленному режиму мышления. Сотрудники должны увидеть выгоду. Клиенты должны прочитать инструкцию. Руководители подразделений должны действовать в интересах всей компании. Формально все верно. Практически слово «должны» скрывает отсутствие проекта поведения.

Люди знают, что сложные пароли безопаснее, но повторяют один и тот же пароль. Знают, что сон важен, но открывают рабочую почту после полуночи. Знают, что на совещании нужно слушать, но отвечают на уведомление, едва телефон завибрировал. Знание не исчезает. В момент выбора оно просто проигрывает более быстрому сигналу, привычному действию или немедленному облегчению.

Поэтому полезнее спрашивать не «почему они не делают очевидное?», а «что происходит за секунду до старого действия?». Какой сигнал появляется? Что обещает новый путь и что немедленно дает старый? Сколько шагов требуется? Есть ли неопределенность? Видит ли человек, как поступают другие? Эти вопросы переводят разговор из области морали в область наблюдаемого поведения.

Когда автопилот уступает ручному управлению

Вспомните оператора, который много лет управляет одной линией розлива. В обычную смену он почти не проговаривает последовательность действий. По звуку двигателя замечает отклонение, одним взглядом считывает давление, автоматически проверяет защитный экран. Навык переместился в быстрый режим: решения продолжают приниматься, но не занимают весь объем внимания.

Теперь представьте, что на панели одновременно загораются три незнакомых индикатора, линия резко снижает скорость, а по внутренней связи сообщают о возможной утечке. Восприятие меняется. Оператор выпрямляется, перестает слышать разговор за спиной, по пунктам вспоминает аварийный протокол и сознательно проверяет каждое действие. Автоматический режим передал управление медленному, потому что ситуация стала новой и значимой.

То же происходит во время изменений. Новая система, незнакомый начальник или перераспределение ролей требуют осознанной обработки. Но ресурс Системы 2 ограничен. Если в этот же момент человек держит в памяти семь сроков, готовится к неприятному разговору и пытается закончить отчет, дополнительная задача быстро переполняет доступную емкость. Тогда мозг возвращается к тому, что уже

умеет делать без усилий.

Перегрузка возвращает нас к знакомому

В одном исследовании участникам предлагали удерживать в памяти двухзначное или семизначное число, а затем выбрать перекус. Те, кто запоминал более длинную последовательность, чаще выбирали шоколадный десерт вместо фруктов. Пять дополнительных цифр не уничтожили знания о питании. Они заняли часть ограниченного внимания, и немедленная награда стала привлекательнее.

В другом эксперименте людей просили представить ремонт автомобиля стоимостью 150 или 1500 долларов. Для обеспеченных участников размер воображаемого счета почти не менял результаты последующих заданий. У людей с низким доходом дорогой ремонт заметно ухудшал выполнение тестов на рассуждение. Даже гипотетическая финансовая угроза могла удерживать внимание и снижать качество решений в несвязанной задаче.

В марте 2024 года производитель упаковки «Полимер-Восток» готовил переход на новую систему планирования ремонтов. Начальник эксплуатации Антон Демидов собрал мастеров на часовую встречу. Первые двадцать пять минут он разбирал опоздания по заявкам, график отпусков, два случая нарушения техники безопасности и бюджет на запчасти. Затем показал шестнадцать экранов новой программы, пе-

речислил роли пользователей и объявил запуск через пять дней.

Вопросы начались с раздражения. Один мастер решил, что система нужна для контроля персонала. Другой потребовал оставить бумажный журнал. Третий молчал, а после встречи написал коллегам, что программа «все равно не заработает». Демидов провел еще четыре совещания и разослал три уточняющих письма, но сопротивление только укрепилось.

Повторный запуск организовали иначе. Вопросы по отпускам и бюджету вынесли в отдельные сообщения. В первой встрече обсуждали только одно действие: как создать заявку на остановившуюся линию. Участникам дали тестовые планшеты и пятнадцать минут на практику. На экране оставили четыре обязательных поля вместо одиннадцати. Через девять рабочих дней 82 процента аварийных обращений уже регистрировались в новой системе. Аргументы почти не изменились; изменилась доступная емкость внимания.

Подготовка экономит время не потому, что делает встречу красивее. Она предотвращает перегрузку, которая заставляет автоматическую систему защищать знакомый порядок. Чем важнее изменение, тем опаснее складывать его в один разговор со всем, что руководитель давно хотел сообщить.

Правила, написанные прошлым

Быстрый режим не придумывает реакцию с нуля. Он использует правила, сформированные опытом и биологией. Если похожая ситуация раньше заканчивалась неприятностью, мозг замечает угрозу быстрее. Если определенный путь много раз приводил к награде, он приходит в голову первым. Если неопределенность совпадает с дефицитом времени, знакомый вариант ощущается безопаснее, даже когда объективно хуже.

Часть этих правил очень древняя. Реакция «бей, беги или замри» помогала выживать задолго до появления квартальных отчетов. Сейчас физического хищника может не быть, но организм способен отвечать похожим напряжением на внезапный вызов к директору, публичную критику или сообщение о реорганизации. Автоматическая система сначала ищет безопасность и только потом готова обсуждать стратегию.

Другая часть правил складывается из индивидуальной истории. Если три предыдущих проекта начинались с громких обещаний и заканчивались дополнительной работой без поддержки, четвертая презентация будет встречена не как чистый лист. Сотрудник может слушать новый план, но быстрый режим уже подставил прогноз: «мы это проходили».

Стадо как навигация

В неопределенности люди смотрят на других. Это не слабость характера, а экономный способ получить информацию. Если большинство коллег спокойно использует новый порядок, он кажется безопаснее. Если самые уважаемые сотрудники шутят над инициативой, сомнение распространяется быстрее любой официальной инструкции.

Социальное доказательство работает даже там, где логика предлагает обратный выбор. Команда MINDWORX сообщила, что указание количества уже поданных заявок на вакансию увеличивало вероятность отклика на 138 процентов. Формально высокая конкуренция должна была отпугивать кандидата. Автоматическая система читала сигнал иначе: раз многие выбрали эту вакансию, она, вероятно, заслуживает внимания.

Классические эксперименты на конформность показывали, что до 75 процентов участников хотя бы раз соглашались с явно неверным ответом группы. Человек может видеть правильный вариант и все равно присоединиться к большинству, особенно если чувствует себя неуверенно и не хочет оказаться единственным несогласным.

Для менеджера это означает, что изменение никогда не происходит между презентацией и отдельным сотрудником. В комнате всегда присутствует воображаемая аудитория: что

думают коллеги, кто первым попробовал, кого руководство слушает, безопасно ли задавать неудобные вопросы. Игнорировать эту аудиторию — значит позволить ей сформировать норму без вас.

Как социальный сигнал меняет выбор

В компании «НордСофт» решили ввести обязательный шаблон проверки программного кода. На первом этапе директор разработки отправил письмо: «С понедельника все команды должны использовать новый чек-лист. Несоблюдение будет учитываться при оценке качества». Формулировка сообщала правило, но одновременно подчеркивала ожидание нарушения.

Через две недели шаблон заполняли формально: разработчики ставили отметки после завершения работы, а не использовали его во время проверки. Тогда запуск перестроили. Четыре пилотные команды показали на общем демо, какие ошибки чек-лист помог обнаружить до релиза. В канале разработки каждую пятницу публиковали не список нарушителей, а долю проверок, выполненных по новому порядку, и короткий разбор одного полезного пункта. Руководители команд заполняли шаблон в открытых запросах на изменение кода.

За шесть недель использование выросло с 31 до 88 процентов. Важным стало не давление само по себе, а видимая норма: компетентные коллеги пользуются инструментом, руководители следуют тому же правилу, а результат помогает избежать конкретных проблем.

Социальное доказательство нельзя создавать ложными цифрами или мнимым единодушием. Но почти в каждой организации уже есть полезная группа, на которую можно честно указать: пилотная команда, опытные специалисты, сотрудники похожего подразделения, клиенты с тем же сценарием. Задача — сделать реальное полезное поведение заметным.

Прошлое прогнозирует будущее

Автоматическая система постоянно отвечает на вопрос: «что будет дальше?». Она сравнивает текущие сигналы с накопленным опытом и строит вероятный сценарий. Обычно это работает хорошо. Мы не проверяем устойчивость каждого стула и не заново изучаем значение зеленого сигнала светофора. Но быстрый прогноз может ошибаться, когда старое правило применяется к новой ситуации.

Руководитель открывает встречу словами «не волнуйтесь» — и тем самым вводит в пространство идею, что есть причина для тревоги. Пишет «это займет всего пять минут» — и сотрудники вспоминают десятки задач, которые начинались так же и растягивались на час. Просит «быстро принять решение» — и люди выбирают знакомый вариант, потому что времени проверить новый нет.

Понимание этих правил похоже на знакомство с правилами шахмат до первой партии. Оно не гарантирует победу и не отменяет сложность, но позволяет видеть поле. Без этой карты руководитель объясняет реакции характером людей. С картой он способен спросить: какой автоматический прогноз сейчас возник, какой сигнал его запустил и как создать более точный опыт.

Влияние без манипуляции

Знание о быстрых решениях неизбежно вызывает этический вопрос. Если можно менять контекст, делать поведение заметным и направлять внимание, где заканчивается помощь и начинается манипуляция? Простого ответа нет, но отсутствие размышления не делает влияние нейтральным. Порядок вариантов в форме, срок, тема письма, молчание руководителя и даже расположение кнопок уже воздействуют на выбор.

Ответственное влияние можно проверять по пяти признакам:

- Цель приносит понятную пользу не только организации, но и людям, чье поведение меняют.
- Факты и последствия не скрываются, а социальные сигналы не подделываются.
- Человек сохраняет право задать вопрос, отказаться или предложить другой путь там, где это допустимо.
- Новый процесс не использует уязвимость, страх или перегрузку для получения формального согласия.
- Руководитель готов публично объяснить примененный прием и принять проверку результата.

Этика особенно важна потому, что влияние часто незаметно для самого руководителя. Небрежная фраза может усилить тревогу. Молчание может выглядеть как согласие с

слухом. Показатель, выбранный ради удобства отчета, может направить команду к поведению, которое вредит клиенту. Осознанность нужна не для контроля над людьми, а для ответственности за среду, которую менеджер все равно создает.

Рабочая карта перед разговором

Перед важным сообщением полезно проверить не только содержание презентации, но и условия, в которых ее будут воспринимать:

- Какое первое автоматическое толкование может вызвать тема?
- Чем сейчас занято внимание участников и что можно вынести из разговора?
- Какой один шаг должен стать понятным после встречи?
- Какое знакомое поведение будет конкурировать с новым?
- Кто уже демонстрирует нужную норму и как сделать этот пример видимым?
- Что подтверждает безопасность вопросов и несогласия?

Логика нужна. Данные нужны. Объяснение смысла необходимо. Но они работают лучше, когда автоматическая система не занята защитой, перегрузкой и поиском выхода. Сначала человек должен почувствовать, что ситуация понятна, путь выполним, а ближайший шаг безопасен. После этого медленный режим способен оценить аргументы и построить собственное объяснение.

Решение часто начинается раньше, чем человек произносит «да» или «нет». Оно начинается в первых секундах — в тоне, контексте, памяти и поведении окружающих. Именно

там руководитель получает первый шанс сделать перемену естественной.

ГЛАВА 3

Сначала изменяется тот, кто ведет

Реакция команды зависит не только от содержания перемены. Она зависит от состояния, репутации и повседневных действий человека, который приносит эту перемену в комнату.

Когда сотрудники сопротивляются новому порядку, внимание руководителя почти автоматически направляется наружу. Кто тормозит? Кто настроил остальных? Почему они не видят выгоду? Такой взгляд удобен, потому что оставляет неизменным способ подачи. Но если реакцию формирует не только сама инициатива, а весь контекст вокруг нее, первым объектом анализа должен стать тот, кто этот контекст создает.

Люди считывают больше, чем слова. Они замечают, насколько вы торопитесь, отвечаете ли на вопросы, защищаете ли решение или исследуете проблему, совпадает ли ваша интонация с текстом, соблюдали ли вы прошлые обещания. Автоматическая система собеседника объединяет эти сигналы с накопленной памятью и строит прогноз: безопасно ли включаться, услышат ли возражение, останется ли обещанная поддержка после запуска.

Поэтому управление изменениями начинается не с набора приемов для других. Оно начинается с способности регулировать собственную реакцию, понимать историю отноше-

ний и сознательно выбирать, какой опыт вы создаете в очередном малом эпизоде.

Проблема по эту сторону стола

Представьте руководителя, который за пять минут до встречи узнает, что бюджет проекта сокращен. Он раздражен, боится сорвать срок и уже мысленно спорит с финансовым директором. Затем входит в переговорную и сообщает команде о новом порядке распределения задач. Слова могут быть точными, но напряжение проявится в скорости речи, коротких ответах, неподвижном лице и желании быстрее закончить обсуждение.

Сотрудники не знают предыстории. Они видят руководителя, который говорит о переменах и выглядит так, будто ожидает неприятностей. Автоматическая система получает сигнал угрозы. Вопросы становятся осторожнее, молчание — длиннее, а после встречи участники пытаются понять «что на самом деле происходит».

Это не призыв изображать спокойствие. Несоответствие между словами и состоянием тоже заметно. Задача в другом: прежде чем влиять на чужую реакцию, дать пространство собственной. Назвать, что вы чувствуете, отделить личную тревогу от того, что нужно команде, и решить, готовы ли вы вести разговор сейчас. Иногда лучший управленческий шаг — перенести встречу на два часа и подготовиться, а не распространять свое перегруженное состояние на двадцать человек.

Полезный вопрос звучит так: реальная проблема — в том, как люди отвечают на изменение, или в том, как изменение пришло к ним? Ответ почти никогда не бывает полностью односторонним, но второй вариант руководители проверяют заметно реже.

Нет универсального сценария

Два сотрудника могут услышать одинаковое сообщение и отреагировать противоположно. Для одного новая роль означает развитие, для другого — потерю статуса. Один любит подробные инструкции, другой воспринимает их как недоверие. Один спокойно переносит неопределенность, другой уже переживает семейный кризис и не располагает свободным вниманием.

Даже один человек меняется от ситуации к ситуации. Утром он готов исследовать варианты, вечером перед дедлайном выбирает знакомое. В проекте, где доверяет руководителю, задает вопросы; после недавнего конфликта интерпретирует ту же фразу как давление. Поэтому алгоритма, который гарантирует согласие, не существует.

Это не означает, что каждое сообщение нужно писать заново для каждого сотрудника. Нужна не бесконечная персонализация, а уважение к контексту. Общая рамка может быть единой, но путь, темп, объем информации и способ участия должны учитывать положение человека сейчас.

Перед сообщением — карта пути

Перед встречей, письмом или сообщением в Slack полезно ответить на пять вопросов:

- Почему именно этому человеку или этой группе нужно сообщить информацию сейчас и именно таким способом?
- Где они находятся сегодня: что знают, чего боятся, чему доверяют и чем перегружены?
- Куда им нужно прийти после текущего контакта — не в конце проекта, а на ближайшем шаге?
- Какие два или три пути могут привести к этому состоянию?
- Где вероятны ошибки, неверные толкования или возврат к старому поведению?

Такая подготовка не является жестким сценарием. Она скорее напоминает карту маршрута: пункт назначения известен, но водитель готов изменить дорогу, если впереди перекрытие. Без карты руководитель импровизирует из собственного удобства — вываливает все новости за одну встречу, отвечает на вопросы до того, как понял их смысл, требует немедленного согласия и считает тишину признаком поддержки.

В июне 2025 года сеть аптек «Ритм-Фарм» меняла порядок приемки рецептурных препаратов. Операционный директор сначала планировал разослать сорокастраничный ре-

гламент всем заведующим. Проектная команда вместо этого разделила путь на три контакта. На первом заведующие должны были понять причину и назвать риски своих точек. На втором — провести одну тестовую приемку. На третьем — разобрать ошибки и только затем перейти к обязательному использованию.

Регламент не стал короче, требования не смягчились. Но каждый контакт имел одну задачу. Через месяц 47 из 52 аптек выполняли новый порядок без дополнительного контроля, а оставшиеся пять получили адресную поддержку. Команда не искала волшебную формулу согласия; она спроектировала последовательность состояний.

Общий язык уменьшает трение

Командам легче обсуждать сложные процессы, когда у них есть короткие названия для повторяющихся явлений. Вместо длинного объяснения «мы пытаемся сообщить слишком много человеку, который уже занят тремя задачами» можно сказать «мы перегружаем канал». Вместо спора о характере сотрудника — «здесь сработал возврат к знакомому маршруту».

Общий язык экономит внимание и делает наблюдение менее личным. Фраза «ты снова сопротивляешься» звучит как обвинение. Фраза «похоже, старый контекст запускает прежнее действие» приглашает исследовать условия. Термины не должны превращаться в ярлыки или интеллектуальную игру. Их ценность в том, что команда быстрее замечает механизм и переходит к решению.

В «Ритм-Фарм» после нескольких пилотов закрепили три рабочих выражения: «один следующий шаг», «переполненный канал» и «видимая норма». На совещаниях руководители спрашивали: какой один шаг нужен сейчас, что можно убрать из канала и кто покажет правильный пример. Эти три вопроса не решали все проблемы, но создавали повторяемый способ думать о переменах.

Отношения — это прогноз

Рабочие отношения часто описывают как нечто абстрактное: хорошие, напряженные, доверительные. На уровне поведения это набор воспоминаний, из которых мозг строит ожидание следующего контакта. Руководитель однажды защитил сотрудника от несправедливой критики — и возник блок памяти. Трижды отменил личную встречу без объяснения — добавились другие блоки. Быстро признал ошибку, публично присвоил чужую идею, помог во время перегрузки, проигнорировал письмо — каждый эпизод становится материалом для прогноза.

Когда приходит новая инициатива, человек оценивает не только ее содержание. Он спрашивает прошлым опытом: этот менеджер слушает или уже все решил? Обещанная помощь появится? Ошибка станет поводом для обучения или наказания? Слова проходят через существующую модель отношений.

Поэтому разговор и отношения невозможно разделить. Каждая встреча одновременно решает текущую задачу и обновляет прогноз на будущее. Менеджер, который экономит пять минут, отвечая резко, может месяцами платить за созданное ожидание. И наоборот, последовательная реакция на вопросы постепенно делает последующие изменения легче.

Память не архив

Мы склонны представлять память как папку с точной записью события. В нужный момент файл открывается, просматривается и возвращается неизменным. На практике воспоминание больше похоже на реконструкцию. Каждый раз мозг собирает его заново из фрагментов, текущего состояния и более поздней информации. Детали усиливаются, стираются и меняются местами.

В контактном центре интернет-провайдера «Инфолинк» руководитель качества Марина Соколова разбирала жалобу клиента из Тулы. Мужчина утверждал, что связь отсутствовала «трое суток», поддержка не отвечала, а мастер приехал только после шестого звонка. Журнал показывал другое: авария длилась одиннадцать часов, клиент звонил три раза, а инженер прибыл на следующий день в согласованный интервал.

Факты не делали переживание клиента ложным. Вечером отключения он проводил онлайн-собеседование, связь пропала за семь минут до начала, а мобильный интернет работал нестабильно. Стресс растянул субъективное время и сделал каждый контакт с поддержкой частью одной большой истории о беспомощности. Если бы Марина ответила только распечаткой журнала, она доказала бы точность системы и усилила бы недоверие человека.

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.