МЕХАНИКА МОТИВАЦИИ

СЕРИЯ КНИГ
О ТОМ, КАК УСТРОЕНЫ
РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫБОРЫ И РАБОЧАЯ СРЕДА

ДЕЛО НЕ В КОЛЛЕГАХ

КАК НЕПИСАНЫЕ ПРАВИЛА КОМАНДЫ ВЛИЯЮТ НА ВАШУ РАБОТУ



ШОКУН АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Дело не в коллегах. Как неписаные правила команды влияют на вашу работу.

«Автор»
2026

Алексей Ш.

Дело не в коллегах. Как неписаные правила команды влияют на вашу работу. / Ш. Алексей — «Автор», 2026

В одной команде вы спокойно задаёте вопросы и быстро находите решения, а в другой с теми же задачами постоянно сомневаетесь и устаёте. Причина не всегда в отдельных людях: многое определяют неписаные правила — как принято говорить об ошибках, отвечать на сообщения и просить о помощи. Эта книга помогает увидеть рабочую среду за привычными разговорами о «плохом коллективе». Вы научитесь замечать нормы команды, проверять их совместимость с вашим способом работы, договариваться о ритме и выстраивать собственную микросреду. Книга пригодится при выборе новой работы, переходе в другой отдел и управлении небольшой командой — без обещания переделать коллег. При подготовке материала интеллектуальные инструменты помогали проверить последовательность и ясность изложения; окончательная редакция утверждена автором.

© Алексей Ш., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Введение. Один человек, две команды 6
Глава 1. Две команды 8
Конец ознакомительного фрагмента. 9

Шокун Алексей
Дело не в коллегах. Как неписаные правила команды влияют на вашу работу.

Все случаи составные, совпадения с реальными командами случайны. Книга про рабочую среду и выбор окружения, без диагнозов и юридических оценок; травля, дискриминация и конфликты с последствиями требуют других инстанций и специалистов.

Введение. Один человек, две команды

Аналитик, тридцать два года, перешёл внутри компании. Не в другую фирму — в другой отдел, на той же этаж, с той же зарплатой и почти теми же задачами. Отчёты, сводки, разбор данных. Работа знакомая до последней формулы. Через три месяца он пришёл к руководителю с просьбой вернуть его обратно. Не потому, что задачи оказались сложнее, и не потому, что кто-то обидел. Он не мог объяснить, что произошло, и говорил примерно так: «я не понимаю, я как будто разучился работать».

Он не разучился. В прежнем отделе было принято задавать вопросы сразу, вслух, не боясь показаться некомпетентным. В новом — не принято: там каждый разбирался сам, а вопрос воспринимался как признание слабости. Он не стал хуже; изменилась среда, в которой он работал, и вместе с ней изменилось то, что от него требовалось каждый день: не только считать, но и всё время изображать уверенность. Это не история про токсичного начальника и не история про слабого человека. Это история про норму — про то, что в группе считается обычным. Норма не написана ни в одном регламенте, но она определяет больше, чем регламент: сколько можно спрашивать, как быстро отвечать, что считается ошибкой, можно ли признать, что не знаешь.

Что происходит на самом деле. В одной команде работается, в другой нет — и причина обычно не в характерах, а в нормах. Люди в обеих командах могут быть приличными; различается то, что в них принято. Норма задаёт темп, стандарт качества, цену ошибки и право на вопрос. Человек, который в одной среде был собранным и быстрым, в другой становится медленным и тревожным, потому что тратит силы не на работу, а на соответствие неписаным требованиям.

Отсюда следует неприятный вывод: «дело во мне или в них» — вопрос, поставленный неверно. Чаще всего дело в третьем — в устройстве среды, которая не принадлежит ни вам, ни им. **Три опоры, на которых держится всё остальное.** Первая — **норма, а не люди**: поведение задаётся тем, что считается обычным, и не меняется уговорами одного человека. Вторая — **соответствие**: вопрос не «хорошая ли команда», а «подходит ли она вам» по темпу, определённости и способу принимать решения. Третья — **микросреда**: то, что можно настроить, не меняя команду, — с кем работать в паре, в каком ритме, где брать обратную связь и какие контакты ограничить.

Чем эта книга не является. Здесь не будет разговора о том, как управлять командой: это другой взгляд — сверху, а не изнутри. Не будет разговора о политике, коалициях и борьбе за ресурсы: там предмет — власть, здесь — условия работы. Не будет и советов, как «переделать» коллег: люди не меняются по просьбе, и книга исходит из этого, а не борется с этим. И не будет медицинских советов: если истощение не проходит в выходные, вопрос не в среде.

Кому это нужно. Тем, кто сменил команду и не понимает, почему стало тяжелее при тех же задачах. Тем, кто выбирает место и хочет увидеть больше, чем обещают на собеседовании. Тем, кто работает в среде, которая вроде бы нормальная, но изматывает. И тем, кто руководит небольшим коллективом и хочет понять, какую норму он на самом деле поддерживает.

Как читать. Первая глава — три случая, в которых человек не менялся, а результат менялся. Вторая — почему характеры объясняют меньше, чем кажется. Третья — как норма передаётся и что происходит с тем, кто выбивается. Четвёртая — что именно задаёт норма: темп, стандарт, допустимое, цену ошибки, право на вопрос. Пятая — соответствие среды и человека. Шестая и седьмая — что видно при входе и как читать нормы в первые недели. Восьмая — микросреда. Девятая — когда среда не меняется. Десятая — своя часть участия. Одиннадцатая — долгие эффекты. Двенадцатая — границы.

Договор о честности. В книге есть ссылки на исследования о нормах, соответствии и влиянии коллег. Там, где исследование даёт направление эффекта, я пишу «направление» и не

придумываю число. Кейсы составные: они собраны из типовых ситуаций, детали перемешаны. Мне неинтересно доказывать, что среда важнее человека, — это было бы такой же крайностью, как обратное. Мне интересно, как отличить одно от другого и что можно сделать с тем, что поддаётся изменению.

Глава 1. Две команды

Первый: тот же этаж

Аналитик из введения работал в отделе, где было принято разбираться вместе. Не потому, что там работали добрые люди, а потому что так сложилось: старший аналитик громко думал вслух, и к нему ходили с вопросами. Вопрос не считался некомпетентностью — он считался работой. В новом отделе норма была другая. Здесь каждый вёл свой блок и сдавал результат; спрашивать было не принято, а признаться, что не понимаешь методику, — почти неприлично. Никто не запрещал задавать вопросы. Просто все видели, что никто не задаёт, и делали так же.

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.