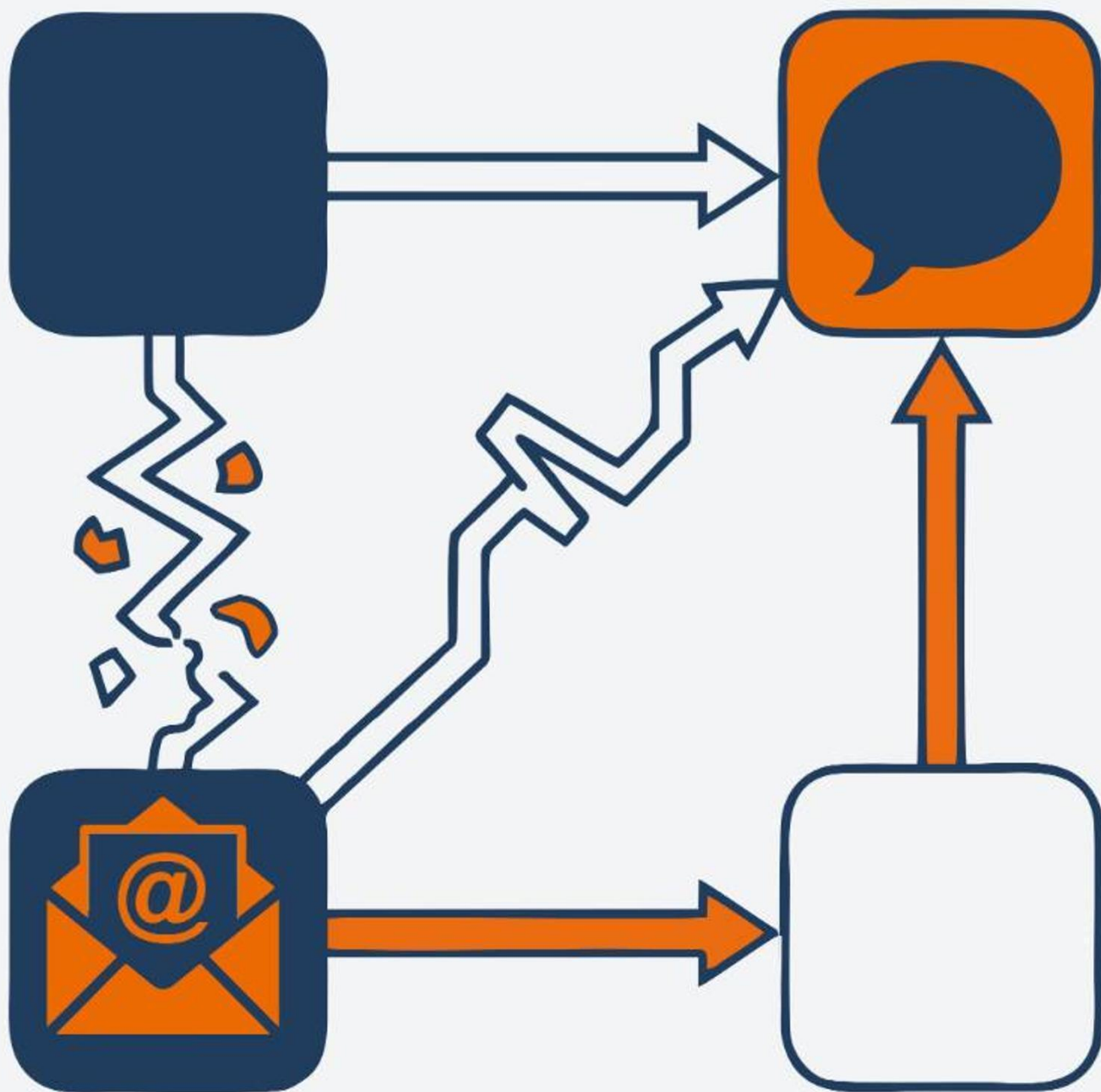




# ДУМАЙ О ЛЮДЯХ

Внутренние коммуникации для тех,  
кто устал от рассылок

Татьяна Мицкевич

Татьяна Мицкевич

**Думай о людях**

«Автор»

2026

## **Мицкевич Т.**

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

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  |
| ГЛАВА 3. ВЕЛИКАЯ КОММУНИКАЦИОННАЯ СТЕНА   | 10 |
| ГЛАВА 4. БУТЕРБРОДОМ СЫТ НЕ БУДЕШЬ        | 12 |
| ГЛАВА 5. 23 МИНУТЫ НА ВОЗВРАЩЕНИЕ         | 14 |
| Конец ознакомительного фрагмента.         | 15 |

# Татьяна Мицкевич

## Думай о людях

### 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 спустили 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 аэропортах есть траволаторы. Они ускоряют ход пассажира, упрощают перемещение между терминалами. 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 ошибаются, 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 продажи и производство не говорят на одном языке, клиент просто не получит продукт в обещанный 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 организационной психологии Эдгар Шейн утверждает: проблема не в структуре, а в артефактах — видимых, но часто не обсуждаемых элементах культуры. Каждый отдел создаёт свои собственные артефакты, и они становятся непреодолимой стеной. У IT это Jira, спринты, ретроспективы, «задеплоили», «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 соответствует НПА» — все считают их профессиональными тормозами.

Артефакты становятся проверкой «свой-чужой». Когда разработчик говорит на планерке: «Мы зарефакторили бэклог перед спринтом», — менеджер по продажам слышит: «Мы занимаемся непонятно чем и не собираемся вас слушать». Конфликт запущен ещё до обсуждения 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 превращает 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 рефакторинг. 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 расходы».

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.

И здесь происходит главное. «Переводчик» перестаёт быть единственным носителем общего языка. Если через ротацию прошли пять человек из десяти, горизонталь начинает работать сама, без посредников. Люди уже не пересказывают друг другу свои боли через одного понимающего, а говорят напрямую. Энтропия падает, и вместе с ней уходит лишнее. Искажения информации и обиды больше не копятся и игра в испорченный телефон теряет актуальность.

Поэтому ротацию стоит воспринимать не как прихоть HR, а как инфраструктуру коммуникации. Регламенты описывают, кто кому что должен, а ротация создаёт то, что регламентами не создаётся. Это личные связи и взаимное понимание, и именно на них держится всё остальное. Скорость решений, качество договорённостей и готовность идти навстречу.

«Переводчик» становится первым шагом, а ротация становится способом сделать так, чтобы переводчик был не нужен. Техника «переводчика» работает на трёх уровнях. Базовый уровень: раз в месяц каждый отдел пишет отчёт для других отделов на языке «Что мы сделали, что вам упростит жизнь». письмо состоит строго из трёх пунктов. Например, для отдела продаж от производства: «Чтобы вам было легче обещать сроки клиентам, мы сократили время переналадки станков на 40 %». Этот дайджест рассылается всем отделам, а не только начальству. В нём нет слова «я», есть только «для вас». Сдвиг фокуса колоссальный: с отчётности перед руководством — на сервис для коллег.

**Продвинутый уровень:** каждый сотрудник раз в квартал проводит два рабочих дня в соседнем отделе, выполняя простые задачи под руководством коллеги. Это разрушает стереотип «они там ничего не делают», позволяет увидеть бюрократические барьеры своими глазами и создаёт личные связи. Запрещено критиковать процесс соседнего отдела, пока вы не проработали в нём хотя бы два дня.

**Экспертный уровень:** вводим совместные метрики. Вместо двух отдельных KPI — маркетинг по количеству лидов, продажи по выручке — компания вводит один общий: «Скорость закрытия сделки от первого касания до оплаты». Теперь у них одна цель на двоих. И они вынуждены разговаривать, синхронизироваться, помогать друг другу.

*Потенциал горизонтальных коммуникаций до сих пор раскрыт не полностью, а компании недооценивают их силу. Начинать с малого: один дайджест, одна ротация, один общий проект — и помните: текст говорит честнее презентации, а тишина молчит честнее слов.*

### **Попробуйте!**

Алгоритм внедрения с нуля выглядит просто. Начните с просьбы, с дайджеста, с ротации или общего проекта. Не пытайтесь охватить всё сразу. Напишите письмо в соседний отдел: «Чтобы вам было легче...». Этим вы сразу задаёте тон заботы, а не претензии. Вы показываете, что думаете о коллегах, а не о себе. Дальше смотрите на реакцию. Если вам ответили «спасибо, а мы для вас...», значит вы на правильном пути. Диалог начался, и горизонталь заработала. Если в ответ пришло молчание или новые требования, значит подход не сработал. Меняйте тактику и пробуйте снова. Главное здесь заключается в первом шаге. Одна просьба вместо жалобы запускает движение. Один дайджест создаёт привычку делиться информацией. Одна ротация даёт человеку увидеть чужую работу изнутри. Один общий проект связывает людей делом, а не регламентом. Эти четыре шага не требуют бюджета и не ломают структуру. Они требуют только готовности начать.

## ГЛАВА 3. ВЕЛИКАЯ КОММУНИКАЦИОННАЯ СТЕНА

В Древнем Китае императоры строили Великую стену, чтобы защитить империю от внешних врагов. В современных компаниях руководители возводят точно такую же стену между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками. С той лишь разницей, что древние стены защищали, а информационные убивают доверие.

Одна из главных ошибок внутренних коммуникаций — избыточный оптимизм в хорошие времена и полное молчание в плохие. Когда компания скрывает проблемы от сотрудников, «чтобы не паниковали», она запускает эффект вакуума. Природа не терпит пустоты. Если руководство молчит, сотрудники начинают придумывать собственные версии происходящего. И они всегда хуже реальности.

Я с этим сталкивалась. В одной компании топ-менеджеры обсуждали сокращение штата на 15 %. Обсуждение длилось три недели. За это время по офису поползли слухи. Сотрудники решили, что сократят 50 %. Увольняться начали лучшие специалисты — те, кто мог легко найти работу. В итоге компания потеряла не 15 %, а 25 % персонала. И самых ценных.

Эффект вакуума работает в три стадии. Первая — первичная тревога: сотрудники замечают изменения, но не понимают их причин. Вместо привычного графика планерок — срочные закрытые встречи. Руководитель стал реже улыбаться. Двери кабинетов закрыты. Вопросы встречаются уклончивыми ответами «всё нормально». Вторая — заполнение вакуума: поскольку руководство не даёт объяснений, сотрудники создают свои собственные. И здесь вступает в силу негативное искажение — мы склонны предполагать худшее. «Нас собираются уволить», «компанию продают», «зарплату урежут вдвое». Третья — снижение продуктивности: энергия уходит не на работу, а на тревожное сканирование пространства.

Исследования показывают: когда руководство замалчивает негативную информацию, продуктивность команды падает на 25 % за две недели. Пять дней работы из двадцати сотрудники тратят не на рабочие задачи, а на тревогу и попытки расшифровать реальность через косвенные сигналы. Триггерами становятся долгий взгляд начальника, закрытая дверь кабинета, сокращение времени на планерках, фраза «нам нужно обсудить это позже», изменение тона голоса, внезапное исчезновение привычного поощрения.

Почему руководители молчат? Чаще всего не потому, что они жёсткие или безразличные. Руководители не хотят паники в коллективе: кажется, что если сказать правду, сотрудники уйдут. Но исследования показывают обратное: люди паникуют именно от неизвестности, а не от правды. Руководитель сам часто находится в состоянии неопределённости и не знает всех деталей. А говорить «я пока не знаю» для топ-менеджмента признак слабости. В силу юридических ограничений иногда информация действительно не подлежит разглашению до подписания документов. Также, многие руководители выросли в корпоративной культуре, где информация была ресурсом, который нужно дозировать.

Прозрачность не требует тотальной откровенности. Она требует контекста и уважения к людям. Где найти границу между защитой и манипуляцией? Спросите руководителя: «Вы скрываете информацию, потому что это действительно нужно для бизнеса, или потому что вам так спокойнее?» Если он честно отвечает «для бизнеса», у вас есть чёткий критерий. Если «мне так спокойнее», это красный флаг.

Но радикальная прозрачность подходит не всем. Она требует психологической готовности к тотальной открытости. Не каждый человек выдерживает, когда его слова и решения оказываются на виду у всей компании. Не каждый готов слышать критику в прямом эфире и не

прятаться за должностью или статусом. Для одних это освобождение от лицемерия. Для других стресс, который накапливается и разрушает изнутри.

Поэтому радикальная прозрачность работает только там, где люди сами выбрали такие правила. Она не терпит принуждения. Её нельзя ввести приказом сверху. Она держится на добровольном согласии команды и на готовности каждого играть по одним правилам. Там, где это согласие есть, система даёт сильный результат. Там, где его нет, она превращается в инструмент давления и быстро разваливается. В большинстве компаний людям не нужны все детали сделки по слиянию или переговоры с инвесторами. Им нужен контекст этой сделки. Например: «Мы ведём переговоры о партнёрстве с крупной компанией. Результаты будут через месяц. На вашу текущую работу это не влияет. Зарплата останется прежней. Как только подпишем документы — расскажем подробнее. Пока я буду держать вас в курсе раз в неделю». Такой подход снимает тревогу, даёт ориентиры и не нарушает ограничений.

Если вы не можете сказать правду, говорите о том, что вы знаете, о том, чего вы не знаете, и о том, когда вы узнаете больше. Даже если вы не можете сказать главного, вы можете сказать всё, что можете. И люди это оценят.

Когда в компании случается ЧП: травма на производстве, уволился лидер, финансовый провал, утечка данных, скандал — коммуникация должна проходить через три кольца. Кольцо первое замыкается на топ-5 руководителей. Здесь говорят полную правду без фильтров. Они должны знать всё: и хорошее, и плохое, и страшное. Кольцо второе включает директора и руководителей среднего звена. Здесь говорят правду, умалчивая операционные детали. Им не нужны детали, которые могут создать панику, но нужна правда, чтобы строить коммуникацию с подчинёнными. Им дают не только информацию, но и сценарий — как говорить с сотрудниками, на что отвечать. Кольцо третье охватывает всех сотрудников. Здесь рассказывают правду о факте и дополняют эмоциональным вектором: как компания относится к этому событию. И самое важное — честность. Если вы не знаете причин, скажите: «Мы пока не знаем всех причин, но расследуем». Если боитесь, скажите: «Мы боимся за людей». Искренняя эмоция работает лучше идеально выверенного пресс-релиза.

В 2012 году у норвежской нефтяной компании Statoil случился серьёзный инцидент на платформе. Глава компании вышел в эфир через два часа с заявлением: «Мы не знаем всех причин. Мы боимся за наших людей, которые сейчас на платформе. Мы делаем всё возможное для эвакуации. Мы будем публиковать всё, что узнаем, каждые 30 минут». Компания действительно публиковала обновления каждые полчаса. Иногда это было: «Мы всё ещё не знаем больше». Но сотрудники не паниковали. Потому что им давали сырую, но честную правду. Внутреннее доверие после инцидента только выросло.

*Если у вас случилось ЧП, ответьте на пять вопросов в течение часа: что случилось, что мы делаем сейчас, что мы не знаем, когда мы узнаем больше, что я должен делать. Ответы могут быть неполными, но они должны быть. Молчание — враг коммуникатора.*

### **Попробуйте!**

Смоделируйте учебный кризис: сайт упал на час из-за хакерской атаки. Данные целы, доступ ограничен. Напишите сообщение для сотрудников. Проверьте по чек-листу:

- Есть ли фраза о неполноте данных?
- Есть ли конкретное время следующего обновления?
- Спокойный ли тон?
- Есть ли действие, которое делается сейчас?
- Понятно ли человеку без технического образования?

## ГЛАВА 4. БУТЕРБРОДОМ СЫТ НЕ БУДЕШЬ

Обратная связь — самый мощный, но самый опасный инструмент внутренних коммуникаций. Он работает как лекарство: в малых дозах лечит, в больших — убивает. И у него есть своя биохимия. Когда человек получает "корректирующую" обратную связь, в мозгу активируются те же зоны, что при физической боли. Социальное отвержение мозг воспринимает как удар током. Зоны передней поясной коры, отвечающие за обработку физической боли, загораются на МРТ-сканере, если человек слышит критику в свой адрес.

Вот почему большинство систем Performance Review не работают. Они запускают защитные механизмы: страх, защитную реакцию, искажение данных. Сотрудник не слышит слов о развитии — он слышит: «Ты недостаточно хорош». Вместо того чтобы принять обратную связь, он начинает оправдываться, нападать в ответ или обесценивать сказанное. В то же время сотрудники, которые получают обратную связь ежедневно, вовлечены на 40 % сильнее, чем те, кто получает её раз в год. Но любая обратная связь должна быть конструктивной и своевременной.

В первые три секунды мозг реагирует болью, в следующие семь секунд — выбросом кортизола, после десяти секунд рациональное мышление отключается, и только через полминуты человек может услышать, если почувствует безопасность. Обратную связь нужно давать так, чтобы человек не почувствовал угрозы в первые три секунды. Иначе дальнейший разговор бесполезен.

Не начинайте с «но». Фраза «Ты хорошо поработал, НО...» отключает мозг. Говорите про поведение, а не про личность: «Ты опоздал с отчётом» — это про поведение. «Ты безответственный» — про личность. Личностная оценка запускает боль. Говорите про будущее, а не про прошлое. Давайте право на ответ — не монолог, а диалог. Спросите: «Как ты сам оцениваешь этот результат?» — это снимает защиту.

Старая школа учит: начни с похвалы, потом бей по слабым местам, закончи снова похвалой. Это модель «сэндвича» или «бутерброда», которая на практике убивает доверие. Сотрудники уже знают этот приём. Они ждут «бутерброд» и не верят ни в первую, ни в последнюю часть. Исследования показывают: модель «сэндвич» снижает доверие к руководителю на 30 %. Вместо неё используйте технику «Сдвиг фокуса». Вместо оценки прошлого переключайтесь на будущее: «В следующем проекте мы закладываем буфер в два дня. Какой инструмент контроля ты предложишь, чтобы мы не повторили эту ситуацию?»

Письменная обратная связь требует особой осторожности. В устной речи мы смягчаем критику голосом, паузами, взглядом. В письменной остаётся только текст, и потому каждое слово начинает весить больше. Если он написан жёстко, он будет воспринят в два раза жестче, чем вы задумывали. Поэтому не пишите критику в мессенджере в моменте эмоций. Сначала успокойтесь, потом сформулируйте. Используйте конструкцию «факт + влияние + предложение». Сначала опишите, что произошло. Затем объясните, как это повлияло на работу. И только потом предложите, как можно исправить ситуацию. Избегайте обобщений. Вместо «вы всегда опаздываете» скажите «сегодня отчёт пришёл на два часа позже». Пишите от первого лица. Не «меня не устраивает», а «я заметил, что». Завершайте приглашением к диалогу. Не ставьте точку, оставьте место для ответа. Обратная связь снизу-вверх — самая сложная часть. Сотрудники боятся давать обратную связь начальству. Исследования показывают: 60 % сотрудников избегают давать обратную связь руководителям из-за страха последствий. Единственный способ сделать её безопасной — анонимность с агрегацией. Когда данные собираются от многих сотрудников, усредняются и обезличиваются, страха становится меньше. Но анонимность решает проблему страха, не решая проблему качества. Нужен второй путь — безопасный язык: говорить о своём восприятии, а не о недостатках руководителя. Не «Вы не слуша-

ете меня», а «Когда я говорю, у меня возникает ощущение, что мы говорим о разных вещах. Давайте я переформулирую».

У лидера информационных технологий Microsoft внедрена система, где руководители проходят оценку от подчинённых по критерию: «Насколько вы позволяете им ошибаться?» Раньше признание ошибки считалось слабостью. Теперь оно стало признаком роста. Результат: за пять лет капитализация Microsoft выросла в три раза, а внутренний индекс доверия сотрудников поднялся с 67 до 91 %. Эта практика позволила показывать уязвимость, вести регулярную обратную связь раз в квартал, связать бонусы руководителей с отзывами команд и сделала ошибки публичными.

*Обратная связь работает, когда она своевременна, конкретна, ориентирована на поведение и содержит приглашение к диалогу. Обратная связь бьёт болью. Поэтому важно помнить несколько правил, которые делают её безопасной. Не начинайте с «но», потому что всё сказанное до него стирается. Говорите о поведении, не о личности. Смещайте фокус в будущее, а не в прошлое. Письменная критика всегда жёстче устной, потому что в ней нет голоса и пауз. Безопасный язык снизу-вверх строится через восприятие, а не через оценку. И помните: главное не форма, а безопасность. Именно она определяет, услышат вас или закроются.*

### **Попробуйте!**

Организируйте в вашем отделе в конце каждого дня пятиминутную практику «Один успех + одна просьба о помощи». Каждый сотрудник говорит два предложения: «Мой успех сегодня — я закрыл сделку за три часа. Моя просьба о помощи — проверьте, пожалуйста, мой расчёт скидки». Запрещены общие фразы, перекладывание ответственности и жалобы без запроса. Через неделю вы увидите, как изменится тонус команды.

## ГЛАВА 5. 23 МИНУТЫ НА ВОЗВРАЩЕНИЕ

Мы никогда не были так связаны и никогда не были так одиноки в своих мыслях. Мы носим в кармане доступ ко всей компании, но не можем сосредоточиться на одной задаче дольше десяти минут. Каждое уведомление о сообщении на телефоне или умных часах — это не просто звук. Это запрос на переключение внимания. А внимание — единственный ресурс, который нельзя восстановить в один клик.

Коммуникация в мессенджерах создаёт иллюзию работы. Вы написали 50 сообщений за час, кажется, что вы продуктивны. Но задайте себе простой вопрос: «Что я сделал за этот час?» Скорее всего, ответ будет расплывчатым. Потому что вы не делали — вы реагировали. Исследования показывают: после прерывания на сообщение мозгу требуется в среднем 23 минуты, чтобы вернуться в глубокий фокус. За день таких переключений может быть 10–15. Если вас прерывают 10 раз в день, вы теряете почти четыре часа фокуса.

Сотрудник, работающий в режиме постоянного коммуникативного «пинг-понга», теряет до 40 % когнитивной производительности. И это вина культуры, которая требует немедленного ответа. Но есть ещё один парадокс — тревога ожидания. Мы подсознательно держим часть внимания на мессенджере, даже когда не смотрим в него. Мы ждём «пинга». Это состояние называется «непрерывная частичная внимательность». Вы не делаете одно дело и не отдыхаете. Вы находитесь в подвешенном состоянии — одновременно и здесь, и там. И оно выматывает сильнее, чем интенсивная работа.

## **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.