

ИЛЛЮЗИЯ СОГЛАСИЯ

Почему на совещаниях все согласны —
но решения не работают



Арье Готсданкер

Арье Готсданкер

Иллюзия согласия

<https://litres.ru/73526546>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему на совещаниях все согласны — но решения потом не работают?

На встрече всё выглядит правильно: аргументы обсуждены, возражения сняты, команда приходит к согласию. Решение принято. Но через несколько недель оно буксует, не исполняется или тихо разваливается.

В чём причина?

Книга описывает скрытый механизм управленческих команд — эффект иллюзии согласия. На совещании может возникать видимость общего решения, хотя настоящего согласования позиций не произошло.

Автор показывает, что происходит в переговорной комнате, когда руководители обсуждают сложные вопросы: почему команды стремятся быстрее закрыть обсуждение, как возникает давление согласия и почему стратегия часто оказывается не главной проблемой.

«Иллюзия согласия» — книга о том, что на самом деле происходит в комнате, где принимаются решения.

Содержание

ЧАСТЬ I. ДИАГНОСТИКА	8
ГЛАВА 1. Анатомия провала	8
Двадцать минут	9
Сорок минут до крика	12
Шесть совещаний без решения	15
Знакомая картина?	17
К какому типу относятся ваши совещания?	18
Три провала — одна проблема	19
Что объединяет все три случая	20
Что мог сделать каждый: пять реплик,	23
которых не хватило	
Что вы узнаете в этой книге	24
ГЛАВА 2. Почему модели не работают	26
Три поколения моделей	26
Коттер: восемь шагов	27
ADKAR: пять условий индивидуального	29
принятия	
Консалтинговая индустрия: Transformation	30
Takes Time	
McKinsey: 70% проваливаются, но мы	31
знаем как	
Не 70, а 88	32
Индустрия, которая живёт на провалах	33

Фасилитация: ближе, но не туда	36
Nokia: молчание ценой в компанию	39
Общее слепое пятно	41
Что конкретно не видят модели	41
Не ещё одна модель — данные	43
ГЛАВА 3. Что на самом деле происходит на совещании	45
Сорок минут: одно совещание, три состояния	45
Минуты 0–15: проработка	46
Минута 16: переключение	47
Минута 28: срыв	48
Анатомия сорока минут	49
Три состояния обсуждения	50
Содержательная проработка	51
Быстрое закрытие	52
Эмоциональный срыв	54
Три состояния — один механизм	55
«Но в реальности всё перемешано»	57
Что определяет режим	59
Почему это меняет всё	60
Определите свой режим	62
ГЛАВА 4. Определите свой контекст	66
Две оси	66
Ось 1: Неопределённость	67
Ось 2: Личная ставка	67

Четыре квадранта	68
Квадрант I: Низкая неопределённость + Низкая ставка.	69
Квадрант II: Высокая неопределённость + Низкая ставка.	70
Квадрант III: Низкая неопределённость + Высокая ставка.	71
Квадрант IV: Высокая неопределённость + Высокая ставка.	73
Как определить свой квадрант	75
Детектор скрытой ставки	76
Конец ознакомительного фрагмента.	78

Арье Готсданкер

Иллюзия согласия

Оглавление

ЧАСТЬ I. ДИАГНОСТИКА 5

ГЛАВА 1. Анатомия провала 6

ГЛАВА 2. Почему модели не работают 26

ГЛАВА 3. Что на самом деле происходит на совещании 46

ГЛАВА 4. Определите свой контекст 67

ЧАСТЬ II. МЕХАНИЗМ 86

ГЛАВА 5. Потребность в определённости 87

ГЛАВА 6. Временной горизонт 117

ГЛАВА 7. Личная ставка 132

ГЛАВА 8. Как слышать то, что не говорят 149

ГЛАВА 9. Точка невозврата и пространство аргументов

180

ГЛАВА 10. Петля: почему возврат стоит дороже 193

ЧАСТЬ III. ЛИДЕР 209

ГЛАВА 11. Четыре стиля — четыре эффекта 210

ГЛАВА 12. Иллюзия сильного руководителя 234

ГЛАВА 13. Что стоит за стилем 255

Заключение 276

ПРИЛОЖЕНИЯ 284

Приложение А. Как устроено исследование 284

Приложение Б. Опросник ФКРО: диагностика режимов

обсуждения в вашей команде 290

Приложение В. Сводный чек-лист: все инструменты книги по фазам совещания 304

Приложение Г. Код и данные симуляции: открытый репозиторий 308

Источники 310

Об авторе 313

ЧАСТЬ I. ДИАГНОСТИКА

ГЛАВА 1. Анатомия провала

Каждый руководитель знает это ощущение. Совещание закончилось, протокол подписан, задачи распределены. Всё выглядит правильно. Люди расходятся — и ничего не происходит. Или происходит не то. Или происходит обратное. Через месяц вы обнаруживаете: решение, которое «приняли» — не работает. Не потому что план плохой. Не потому что люди некомпетентны. А потому что на том совещании — в тех сорока минутах — что-то пошло не так. И вы не заметили.

Эта глава — три истории о совещаниях, которые пошли не так. Три разных типа провала. И одно общее: в каждом случае проблема была не в людях и не в решении. Проблема была в том, как обсуждение было устроено.

Я двадцать лет работаю с организациями — как консультант, как исследователь, как человек, который сидит на совещаниях и наблюдает. За эти годы я видел сотни обсуждений. Хорошие, плохие, катастрофические. И одну вещь я понял не из данных, а из опыта: момент, когда всё решается — это не стратегическая сессия и не годовой план. Это сорок минут в переговорной, когда восемь человек сидят

за столом и обсуждают конкретный вопрос. Если эти сорок минут прошли правильно — решение будет работать. Если нет — никакая стратегия не спасёт. Три истории ниже — из этих двадцати лет. Детали изменены, суть — нет.

Двадцать минут

Логистическая компания, триста человек, Москва. Генеральный директор объявил о реструктуризации складского подразделения. Цель — сократить время обработки заказов на 30%. Сроки — три месяца. Бюджет — утверждён. Решение генерального выглядело энергичным и продуманным: консалтинговая компания подготовила план, цифры сходились, презентация была убедительной.

Но между презентацией и реализацией стояло одно совещание. Рабочая группа: восемь человек. Руководитель складского направления — двадцать лет в логистике, знает каждый квадратный метр склада. Его замы — практики, которые завтра будут реализовывать план. IT-директор — отвечает за интеграцию с WMS-системой. HR-директор — отвечает за переобучение. Представитель финансов — контролирует бюджет.

Ведёт — директор по операциям, назначенный куратором проекта. Человек из другого подразделения, лояльный генеральному, известный тем, что «доводит дело до конца».

Куратор открывает совещание. «Коллеги, задача понятна,

сроки жёсткие, давайте сразу к делу.» Излагает план — тот, что согласован с генеральным. Три этапа, чёткие метрики, промежуточные контрольные точки. Презентация — десять слайдов. Голос — уверенный. Тон — «мы здесь не обсуждаем, мы утверждаем».

Руководитель складского направления начинает: «У меня есть вопрос по второму этапу. Там заложена замена WMS за три недели, но я не понимаю, как...» Куратор: «Сергей, давайте не будем вязнуть в деталях. Детали — на рабочих встречах. Сейчас — утверждаем план.» Сергей смотрит на своих замов. Замы смотрят в стол. Он замолкает.

IT-директор поднимает руку: «Мне нужно уточнить по интеграции с WMS — текущая версия не поддерживает...» Куратор, не дослушав: «Хорошо, обсудим отдельно. Кто ещё?» Пауза. HR-директор открывает рот — и закрывает. «Нет вопросов? Отлично. Фиксируем.»

Двадцать минут. Протокол подписан. Все расходятся. Куратор доволен — эффективное совещание. Генеральный доволен — быстрое решение.

Через три месяца проект провалился. Не частично — полностью. Вторая фаза, о которой хотел спросить Сергей, оказалась нереализуемой в предложенном виде: смена WMS-системы требовала переобучения восьмидесяти сотрудников, а не пяти, как было в плане. IT-директор это знал — но на совещании не было пространства для этого разговора. HR-директор промолчала, хотя понимала масштаб проблемы с

персоналом. Финансист не задал ни одного вопроса.

Постфактум все говорили одно и то же: «Я видел проблему, но решение было уже принято.»

Когда я разбирал этот случай с командой — через полгода, когда проект уже переделывали, — самым поразительным было не то, что план оказался неработоспособным. Планы ломаются. Поразительным было то, что каждый участник того двадцатиминутного совещания знал, почему план сломается. И каждый — промолчал. Не из трусости, не из равнодушия. Из точного считывания ситуации: здесь говорить бессмысленно. Совещание длилось двадцать минут — но решение о молчании каждый принял за первые три.

Последствия. Переделка заняла четыре месяца вместо трёх запланированных. Бюджет вырос на 40%. Руководитель складского направления ушёл — не из-за конфликта, а из-за обесценивания: его экспертизу трижды проигнорировали, и он перестал считать, что она здесь нужна. Компания потеряла человека, который лучше всех понимал операционные риски, — и заплатила за это в точности теми рисками, о которых он пытался предупредить.

Двадцать минут тишины стоили компании шесть месяцев и сорок процентов бюджета.

Сорок минут до крика

Производственная компания, девятьсот человек, Екатеринбург. Обсуждается перераспределение бюджетов между тремя дивизионами. Фон: компания потеряла ключевого клиента, выручка упала на 18%, нужно перераспределить ресурсы.

Совещание у CEO. Шесть человек: три директора дивизионов, финансовый директор, HR-директор, CEO. Формат — рабочее обсуждение: «давайте вместе подумаем, как лучше».

Первые двадцать минут — содержательное обсуждение. Финансовый директор представляет данные. Директор первого дивизиона предлагает вариант перераспределения. Директор второго задаёт вопрос по методологии расчёта. Нормальный рабочий режим.

На двадцать пятой минуте CEO произносит фразу: «Очевидно, что основное сокращение будет в третьем дивизионе — у них самая низкая маржинальность.» Директор третьего дивизиона — Наталья — меняется в лице. «Подождите, по каким данным? Наша маржинальность ниже, потому что мы инвестировали в новую линейку. Если срезать сейчас — мы потеряем всё, что вложили за два года.»

CEO: «Наталья, я понимаю, но цифры говорят сами за себя.» Наталья: «Цифры говорят то, что вы хотите услышать.»

Вы сравниваете наш инвестиционный год с их операционным — это некорректно.»

Тишина. Директор первого дивизиона смотрит в ноутбук. Директор второго — в окно. Финансовый — в бумаги.

СЕО: «Давайте не будем переходить на эмоции.» Наталья: «Я не на эмоциях. Я на фактах. Которые вы игнорируете. Как и в прошлый раз, когда вы «оптимизировали» логистику — и мы потеряли три контракта.»

Совещание длилось ещё пятнадцать минут. Содержательного обсуждения не было. Был обмен ударами. Директор второго дивизиона попытался вернуть разговор к данным — его проигнорировали. HR-директор предложила «взять паузу» — СЕО отмахнулся: «Нет, давайте закроем вопрос сегодня.» Вопрос «закрыли»: СЕО принял решение единолично. Наталья вышла из переговорной, не попрощавшись. В коридоре — кучками: двое обсуждали «что только что произошло», один звонил по телефону, финансовый директор молча ехал в лифте.

Наталья написала заявление об уходе через неделю. Вместе с ней ушли два ключевых менеджера.

Наталья не была «конфликтной». Я знал её — вдумчивый, опытный руководитель, который на десятках совещаний демонстрировала образцовую конструктивность. Но на этом совещании речь шла о её дивизионе, её команде, её двухлетних инвестициях. На кону стояла её шкура — и когда СЕО обесценил её работу одной фразой, включился другой

режим. Не когнитивный, а защитный. Не «что правильно для компании», а «что будет со мной и моими людьми». И вернуть её в содержательный режим посреди совещания было невозможно — потому что вопрос задел то, что нельзя задеть безнаказанно.

Последствия. Наталья ушла, забрав двух ключевых менеджеров. Третий дивизион — тот самый, с «низкой маржинальностью» — потерял руководство в разгар реструктуризации. Новая линейка, в которую были вложены два года и значительный бюджет, была закрыта — не потому что она не работала, а потому что некому было её вести. Через год CEO признал: решение о перераспределении было ошибочным. Но Наталья не вернулась.

Самое болезненное: CEO действовал из лучших побуждений. Он не хотел обидеть Наталью. Он хотел принять оптимальное решение на основе данных. Но он не увидел, что одна его фраза — «очевидно, что основное сокращение будет в третьем дивизионе» — перевела обсуждение из содержательного режима в режим войны. Не потому что фраза была неправильной по существу. Потому что она задела личную ставку — или, говоря прямо, шкурный интерес — и после этого содержательное обсуждение стало невозможным.

Сорок минут — от содержательного обсуждения до заявления об уходе. Одна фраза — триггер. Не злонамеренная. Просто неосторожная.

Шесть совещаний без решения

Инжиниринговая компания, четыреста человек, Санкт-Петербург. Вопрос: переход на новую проектную методологию. Старая — работает, но медленная. Новая — потенциально быстрее, но требует переобучения и перестройки процессов. Вопрос нетривиальный, но решаемый — при условии, что кто-то его решит.

Создана рабочая группа: семь человек, все — эксперты. Ни у кого нет личной ставки — вопрос чисто профессиональный. Никто не потеряет бюджет, должность или влияние от любого исхода. Идеальные условия для содержательного обсуждения.

Лидер группы — руководитель проектного офиса. Человек, начитавшийся литературы по фасилитации. Сторонник демократического обсуждения. «Все мнения важны, давайте не торопиться с решением, давайте рассмотрим все аспекты.»

Первое совещание — живое, содержательное. Аргументы за и против обеих методологий. Кто-то предложил гибридный вариант. Кто-то поставил вопрос о рисках перехода. Настоящая экспертная дискуссия — именно то, о чём мечтает каждый организационный консультант.

Второе — тоже хорошее. Углубились в детали гибридного варианта. Третье — появились чёткие альтернативы, каждая

с аргументами за и против. К четвёртому — аргументы начали повторяться. Те же люди говорили те же вещи, но немножко другими словами. Энергия дискуссии упала.

На пятом совещании один из участников сказал: «Мне кажется, мы ходим по кругу.» Руководитель ответил: «Значит, мы ещё не рассмотрели все аспекты. Давайте копнём глубже.» Участник пожал плечами.

К шестому совещанию двое участников перестали приходить. «Ничего нового не звучит, а времени нет.» Оставшиеся пятеро провели ещё два часа — и не приняли решения. Через месяц руководитель проектного офиса принял решение единолично — то самое, которое было очевидно уже на третьем совещании.

Шесть совещаний. Сорок два часа рабочего времени семи специалистов. Решение — то же, что могло быть принято за одно. Плюс потеря двух участников группы и доверия к руководителю.

Руководитель проектного офиса не ошибся в намерениях. Он хотел содержательного обсуждения — и получил его. Первые три совещания были именно тем, чем должны быть: открытый обмен аргументами, рассмотрение альтернатив, экспертная дискуссия. Ошибка — в четвёртом совещании. Он не заметил момент, когда аргументы исчерпались. Аргументативное пространство было освоено — а он продолжал ждать новых аргументов, которых не было. Демократический стиль без закрытия — это не демокра-

тия. Это прокрастинация, маскирующаяся под тщательность.

Последствия. Сорок два часа рабочего времени семи экспертов. Двое перестали приходить — не из лени, а из профессионального разочарования: их время тратилось впустую. Решение, принятое в итоге единолично, встретило сопротивление — ироническое, не открытое: «Мы полгода обсуждали, а потом Алексей просто решил сам. Зачем были совещания?» Доверие к руководителю проектного офиса упало. Не потому что решение было плохим. Потому что процесс был бессмысленным.

Шесть совещаний — не тщательность. Это отсутствие навыка закрытия. Обсуждение без решения обесценивает и обсуждение, и решение.

* * *

Знакомая картина?

Если вы управляете людьми — вы узнали что-то в этих историях. Может быть, не детали — детали у каждой компании свои. Но паттерн.

Совещание, которое закончилось слишком быстро — и вы потом узнали, что люди молчали не потому что были согласны. Совещание, которое взорвалось — и вы до сих пор не понимаете, как нормальный разговор превратился в конфликт за пять минут. Совещание, которое тянулось неделями — и

после которого решение всё равно принял один человек.

Каждый раз — одно и то же ощущение: *всё было сделано правильно, но результат — неправильный*. Люди собраны. Тема определена. Время выделено. И всё равно — не работает.

Стандартные объяснения: «плохая команда», «слабый лидер», «сложная ситуация». Все верны — и все бесполезны. Потому что не объясняют *механизм*. Не говорят, *что именно* ломается и *почему*. Не дают *точек вмешательства*.

А эта книга даёт.

К какому типу относятся ваши совещания?

Прежде чем двигаться дальше — простая самодиагностика. Вспомните три последних значимых совещания, которые вы вели или на которых присутствовали. Для каждого ответьте на один вопрос: *что произошло с решением через месяц?*

Если решение выполнялось — совещание, вероятно, прошло в содержательном режиме. Если решение не выполнялось или выполнялось формально — скорее всего, было закрытие без обсуждения (кейс 1) или обсуждение без закрытия (кейс 3). Если после совещания были конфликты, уходы, «разговоры в коридоре» — возможно, был срыв (кейс 2).

Большинство руководителей обнаруживают: из трёх сове-

щений содержательным было одно. Может быть, ни одного. И это не потому что вы плохой руководитель. Это потому что никто не учит тому, как устроено групповое обсуждение. Учат стратегии. Учат финансам. Учат управлению проектами. Но тому, что происходит в переговорной, когда семь человек садятся за стол, — не учат нигде.

Именно этому посвящена книга. Не советам «как проводить совещания» — этого добра хватает. А *механизму*: что происходит с группой, почему это происходит, и где точки, в которых вы можете вмешаться.

Три провала — одна проблема

Три разных компании. Три разных вопроса. Три разных руководителя. И три разных типа провала: быстрое закрытие без обсуждения, эмоциональный срыв и бесконечное обсуждение без решения.

Если вы руководите людьми — вы узнали хотя бы один из этих кейсов. Возможно — все три. Потому что это не экзотика, не «плохой менеджмент», не «токсичная культура». Это нормальная жизнь нормальных организаций. Совещания, которые не приводят к решениям. Решения, которые не выполняются. Обсуждения, которые взрываются или тянутся бесконечно.

На первый взгляд — три разных проблемы, три разных рецепта. «Давайте больше обсуждать» — для первого слу-

чая. «Давайте контролировать эмоции» — для второго. «Давайте быть решительнее» — для третьего. Три разных консультанта дали бы три разных совета.

Но если приглядеться — за тремя провалами стоит одно и то же: *группа не смогла выработать решение, которое она потом реализует.*

В первом случае решение было «принято» — но не принято по-настоящему. Люди вышли с совещания с протоколом и без согласия. Во втором — обсуждение сорвалось до решения. В третьем — обсуждение шло, но не завершилось. Три разных маршрута — один и тот же тупик.

Быстрое закрытие. Эмоциональный срыв. Бесконечная дискуссия. Это не три разных болезни. Это *три режима*, в которых может работать групповое обсуждение. И переключение между ними — не случайность и не «характер людей». Это механизм, у которого есть конкретные движущие силы, конкретные триггеры и конкретные точки вмешательства.

Что объединяет все три случая

В каждом случае проблема — не в людях и не в вопросе. Проблема — в *архитектуре обсуждения.*

В первом случае обсуждение было устроено так, что несогласие невозможно. Сильная ситуация, авторитарный стиль, решение принято до совещания. Экспертиза была в комнате — но ей не дали прозвучать.

Во втором случае обсуждение начиналось содержательно — но задело личную ставку одного из участников. Вопрос перестал быть профессиональным и стал личным. Содержательный режим сломался, и вернуть его в рамках того же совещания было невозможно.

В третьем случае обсуждение было содержательным — но руководитель не заметил момент, когда аргументы исчерпались. Он не умел закрывать. Демократический стиль без фазы закрытия — это не демократия, а паралич.

Во всех трёх случаях информация была. Компетенция была. Мотивация была. Не хватило одного: понимания того, что происходит с группой во время обсуждения.

Это и есть слепое пятно. Не стратегия. Не компетенции. Не мотивация. Слепое пятно — *момент между планом и решением*. Тот час (или те двадцать минут), когда группа людей сидит за столом и обсуждает. Что происходит в этот момент — определяет всё. И почти никто этим не управляет.

Руководители управляют стратегией. Управляют процессами. Управляют людьми. Но момент, когда всё решается — совещание, дискуссия, обсуждение — остаётся чёрным ящиком. «Как прошло совещание?» — «Нормально.» Что значит «нормально»? Приняли решение? Или промолчали? Обсудили альтернативы? Или один человек говорил, а остальные кивали? Этот чёрный ящик — предмет данной книги.

Врезка. Сколько стоит одно совещание

Посчитаем — без сложных формул, в человеко-днях. Со-

вещание из первого кейса: восемь человек, час в переговорной. Кажется, восемь человеко-часов. На самом деле — восемь человеко-дней. У каждого участника был вход: подготовка, чтение плана, дорога, ожидание. И был выход: переключение обратно, разорванный день, «после обеда уже не начнёшь ничего серьёзного». День человека, который пришёл на ваше совещание, потрачен на ваше совещание — что бы ни значилось у него в календаре после.

Теперь третий кейс: шесть совещаний, семь экспертов, сорок два часа чистого времени. По той же логике — около сорока человеко-дней. Два рабочих месяца одного специалиста — на решение, которое в итоге приняли единолично.

Это прямая цена, и она — меньшая из двух. Каскадная цена первого кейса: четыре месяца переделки, плюс сорок процентов бюджета, плюс уход руководителя, который лучше всех понимал операционные риски. Замена руководителя такого уровня — поиск, найм, ввод в должность — обходится в несколько его годовых окладов, если считать честно: с простым направлением и ценой ошибок новичка. Каскадная цена превышает прямую на два порядка.

Подставьте свои цифры: количество участников $\times$ их дневная стоимость $\times$ количество совещаний по вопросу. А потом один вопрос: решение, которое мы унесли из переговорной, окупило эти человеко-дни? Если решения не было — вы только что посчитали стоимость иллюзии. Эта книга — о том, как сделать, чтобы совещание окупалось.

Что мог сделать каждый: пять реплик, которых не хватило

Вернёмся в переговорную первого кейса — на минуту, когда куратор сказал «не будем вязнуть в деталях», и Сергей замолчал. Провал не требовал героизма, чтобы не случиться. Он требовал одной точной реплики от одного человека. У каждого в комнате она была.

Сергей, руководитель склада, — перевод «детали» в риск решения: «Это не деталь. Если вторая фаза нереализуема, утверждать план сегодня — значит утверждать переделку. Дайте мне два дня с IT — в пятницу принесём поправку.» Вопрос, сформулированный как риск утверждаемого решения, нельзя отправить «на рабочие встречи» — он про сегодняшнюю подпись.

IT-директор — фиксация несогласия: «Я поддерживаю план в целом, но по WMS мои данные расходятся с планом в шестнадцать раз: переобучение восьмидесяти человек, а не пяти. Прошу зафиксировать это в протоколе как открытый риск.» Он не блокирует решение — он оставляет след, который делает молчаливую переделку невозможной.

HR-директор — реплика о процессе, а не о содержании: «Я вижу, что вопросы закрываются быстрее, чем успевают прозвучать. Предлагаю разделить решение: направление утверждаем сегодня, второй этап возвращаем на доработку

до пятницы.» Ей не нужно разбираться в WMS — достаточно назвать то, что происходит с обсуждением.

Финансист — вопрос-сопоставление: «Если Сергей прав насчёт восьмидесяти человек — что это делает с бюджетом? Я не готов подтверждать цифры, пока не услышу ответ.» Финансовая подпись — легитимный повод остановить закрытие.

И куратор — одна фраза, которая изменила бы всё: «Стоп. Сергей, договорите. Если план это выдержит — он станет только крепче.» Двадцать секунд. Шесть месяцев и сорок процентов бюджета.

Каждая из этих реплик — не врождённый талант, а форма, которой можно научиться. Все они разобраны во второй части книги: как замечать момент (глава 8), как фиксировать несогласие и разделять решение (глава 9), как строить состав и предварительную работу (главы 4 и 7). Пока запомните главное: у молчания в переговорной всегда есть альтернатива дешевле провала.

Что вы узнаете в этой книге

Эта книга — попытка открыть чёрный ящик.

В *Части II* мы разберём *механизм*: что движет обсуждением, что его удерживает, что разрушает. Потребность в определённости, временной горизонт, личная ставка. Речевые маркеры, по которым вы в реальном времени определи-

те, в каком состоянии группа. И точку невозврата — момент, после которого содержательное обсуждение уже не вернуть.

В *Части III — лидер*: как ваш стиль влияет на качество решений. Почему авторитарный стиль — иллюзия эффективности. Почему «сильный руководитель» может быть хуже, чем пустой стул. И что стоит за стилем — на уровне мотивации власти.

Но прежде чем разбираться с механизмом — нужно понять, почему привычные модели управления изменениями не помогают. Они отвечают на вопрос «как провести изменение» — но не на вопрос «что происходит в комнате, когда люди обсуждают это изменение».

А именно в комнате — всё решается.

Об этом — следующая глава.

Для тех, кому не терпится: если вы узнали свою ситуацию в первом кейсе (быстрое закрытие) — начните с Главы 5. Во втором (эмоциональный срыв) — с Главы 7. В третьем (бесконечное обсуждение) — с Главы 9. Но я рекомендую читать по порядку: механизм собирается послойно, и каждый следующий элемент опирается на предыдущий.

ГЛАВА 2. Почему модели не работают

Семьдесят процентов трансформаций проваливаются. Эту цифру вы найдёте в отчётах McKinsey, BCG, Bain. Она не менялась десять лет. Компании тратят миллиарды на консультантов, обучение, технологии — и семь из десяти проектов не достигают целей. Bain в 2024 году повысил оценку до 88%.

При этом недостатка в моделях нет. Левин, Коттер, ADKAR, McKinsey 7-S, BCG transformation framework — полки бизнес-школ ломятся от инструкций «как провести изменение». Каждая модель логична. Каждая подтверждена кейсами. И каждая — не меняет статистику.

Почему? Не потому что модели неверны. А потому что они отвечают на *неправильный вопрос*.

Три поколения моделей Левин: разморозить — изменить — заморозить

Курт Левин в 1947 году предложил трёхшаговую модель: разморозить текущее состояние, провести изменение, заморозить результат. Элегантно, интуитивно, и — семьдесят пять лет спустя — основа любого курса по управлению из-

менениями.

Проблема: модель Левина описывает *стадии* изменения, но не *механизм*. Как разморозить? Совещанием? Приказом? Воодушевляющей речью? Левин не говорит. Модель — как инструкция «чтобы похудеть, нужно меньше есть и больше двигаться»: верно, но бесполезно. Вопрос не «что», а *как*.

Коттер: восемь шагов

Джон Коттер в 1996 году конкретизировал Левина: создайте ощущение срочности, сформируйте коалицию, разработайте видение, коммуницируйте, устраняйте препятствия, добивайтесь быстрых побед, наращивайте изменения, закрепляйте в культуре. Восемь шагов — от «разморозки» до «заморозки», но теперь с деталями.

Коттер — самая цитируемая модель в бизнесе. И самая показательная в своих ограничениях. Модель предполагает, что изменение — это *процесс*, который руководитель *проводит*. Сверху вниз. Лидер создаёт срочность, лидер формирует коалицию, лидер коммуницирует видение. Команда — объект изменения. Не субъект.

Но вот что не говорит Коттер: что произойдёт, когда «коалиция» сядет за стол и начнёт *обсуждать*? Когда видение окажется не таким бесспорным, как на слайде? Когда быстрые победы не случатся? Когда люди за столом начнут молчать, спорить, закрываться?

Пример. Крупный банк запускает цифровую трансформацию. По Коттеру — всё сделано. Срочность создана: рынок уходит в финтех, цифры на слайдах пугающие. Коалиция сформирована: рабочая группа из семи директоров, личная поддержка CEO. Видение разработано: digital-first за три года, презентация на сорок слайдов. Коммуникация проведена: три таунхолла, внутренний сайт, еженедельные рассылки. Препятствия устранены: выделен бюджет, нанята команда. Быстрые победы получены: пилот в одном отделении успешен.

Шесть из восьми шагов — выполнены. Рабочая группа садится утверждать план тиражирования. И вот что происходит: директор по технологиям настаивает на облачной архитектуре, директор по безопасности блокирует — риски, регулятор, репутация. Спор не о стратегии — о том, чей департамент будет контролировать цифровую инфраструктуру. Финансовый директор молчит: для него любое решение — расход, и чем позже, тем лучше. Три остальных члена группы ждут, чем кончится, и голосуют за «дополнительный анализ» — формулировку, которая означает «отложить на три месяца».

Восемь шагов Коттера не предупредили: срочность была на слайдах, а за столом — личный интерес, позиционная борьба и групповая потребность в определённости, удовлетворённая первым доступным решением: ничего не менять. Коттер описывает, как *подготовить* изменение. Но момент

истины — не подготовка. Момент истины — совещание, на котором подготовленное должно стать *решённым*. И для этого момента у Коттера нет ни языка, ни инструментов.

Коттер описывает этажи здания. Но ничего не говорит о комнатах — тех переговорных, где люди сидят и обсуждают. А именно там — всё решается.

ADKAR: пять условий индивидуального принятия

Модель Prosci — ещё одна попытка конкретизировать. Пять условий: человек *знает* об изменении, *хочет* его, *умеет* действовать по-новому, *может* применить новое, и результат *закреплён*. Каждое условие — чекпойнт: не пройден предыдущий — не пройдёшь следующий.

ADKAR — модель *индивидуального* принятия изменения. И это честная модель — для уровня одного человека. Но организационное изменение — не сумма индивидуальных. Это *групповой процесс*. Десять человек за столом, каждый из которых «осведомлён» и «хочет», могут провалить обсуждение — потому что групповая динамика подчиняется другим законам, чем индивидуальная мотивация.

Пример. Крупный ритейлер внедряет новую систему планирования. По ADKAR — всё зелёное: сотрудники знают (провели три таунхолла), хотят (опросы показывают 75% поддержки), умеют (прошли обучение), могут (пилот успе-

шен). Рабочая группа из десяти руководителей садится утверждать план тиражирования. На совещании выясняется: директор по логистике и директор по закупкам не согласны с архитектурой решения — каждый хочет свою версию, потому что текущий вариант урезает бюджет его подразделения. ADKAR не предупредил: все пять индивидуальных условий выполнены, но групповая динамика — личная ставка двух директоров — блокирует решение. Индивидуальная готовность $\neq$ групповая способность решить.

ADKAR не видит *группу*. Не видит потребности в определённости. Не видит личную ставку. Не видит того момента, когда содержательное обсуждение соскальзывает в формальное закрытие. Потому что для ADKAR единица анализа — человек, а не совещание.

Консалтинговая индустрия: Transformation Takes Time

Академические модели — Левин, Коттер, ADKAR — хотя бы пытаются объяснить *почему* изменения сложны. Консалтинговые фреймворки даже этого не делают. Они *констатируют* сложность — и продают *время*.

McKinsey: 70% проваливаются, но мы знаем как

McKinsey — крупнейшая консалтинговая компания мира — двадцать лет публикует одну и ту же цифру: 70% трансформаций проваливаются. Их собственные данные. Их собственные клиенты. Их собственные проекты — в значительной части.

Что предлагает McKinsey? Четыре фактора успеха: высокие амбиции, убедительное «зачем», жёсткое исполнение, устойчивость изменений. Звучит правильно — и ничем не отличается от того, что сказал Коттер в 1996 году, только дороже. McKinsey добавляет: успешная трансформация требует *больше действий* на каждом этапе. Не лучших — *больше*.

Стоит вдуматься в эту логику. Двадцать лет одна и та же компания собирает данные, показывающие 70% провалов. Двадцать лет эта же компания предлагает клиентам тот же набор рекомендаций. Результат не меняется. Нормальная реакция на двадцать лет неизменного провала — пересмотреть подход. Реакция McKinsey — удвоить дозу. Если трансформация не удалась — значит, вы недостаточно амбициозно визионировали, недостаточно интенсивно коммуницировали, недостаточно жёстко исполняли. Если лекарство не помогает двадцать лет — может, диагноз неверный?

Формула McKinsey: transformation takes time and money. Ес-

ли не получается — значит мало вложили. Удобная логика: успех всегда объясняется недостаточностью усилий, а не ошибочностью подхода.

По данным самой McKinsey, даже успешные трансформации реализуют лишь половину запланированной ценности за первые полтора года. Компании с лучшими финансовыми показателями — 74% ценности за двенадцать месяцев. Остальные — значительно меньше. И это — «успешные». Что значит «неуспешные» — McKinsey предпочитает не детализировать.

Не 70, а 88

Bain в исследовании 2024 года: 88% бизнес-трансформаций не достигают изначальных амбиций. Не 70, а 88. Десять лет прогресса в методологиях — и результат стал *хуже*.

Объяснение BCG: «Культура важнее технологий.» Компании, инвестирующие в культурные изменения, показывают в пять раз более высокий успех. Правильный вывод — но что значит «инвестировать в культуру»? Провести тренинг? Разработать ценности? Повесить плакат «наша миссия»?

Культура — это то, что происходит на совещаниях, когда руководитель не смотрит. А совещание — это как раз то, о чём ни одна консалтинговая модель не говорит.

Индустрия, которая живёт на провалах

Консалтинговая индустрия трансформаций — рынок в сотни миллиардов долларов с 70% failure rate, который *растёт* год от года. Компании продолжают покупать — не потому что это работает, а потому что альтернативы не видно.

McKinsey предлагает «больше действий». BCG предлагает «культурные инвестиции». Bain предлагает «чёткие приоритеты». Все правы. И все — мимо. Потому что ни одна из этих рекомендаций не отвечает на вопрос: *что происходит в переговорной, когда восемь человек садятся обсуждать трансформацию?*

Рекомендация «создайте убедительное видение» предполагает, что видение, изложенное на слайде, станет *разделяемым* после совещания. Рекомендация «обеспечьте поддержку руководства» предполагает, что поддержка, объявленная публично, означает *реальное* согласие. Рекомендация «коммуницируйте интенсивно» предполагает, что сообщение, отправленное, будет *услышано*.

Все эти предположения ложны. И они ложны по одной причине: *между планом и реализацией стоит совещание. И на совещании происходят вещи, которые ни одна из этих моделей не описывает.*

Я работал с телекоммуникационной компанией на две тысячи человек, которая наняла McKinsey для проведения

операционной трансформации. Полный пакет: стратегия, дорожная карта, обучение, change management. Двенадцать месяцев. Бюджет — семизначный. Через полтора года результат: 30% задуманного реализовано. 70% — в протоколах совещаний, которые никто не выполняет. Когда я спросил руководителя проекта, что пошло не так, он ответил: «Всё было по плану. Просто люди не делали того, о чём договорились на совещаниях.» Я спросил: «А на совещаниях они действительно договорились — или промолчали?» Пауза. «Я не думал об этом в таких терминах.»

В 2004 году я получил PMP и следующие десять лет внедрял ERP-системы. Все проекты шли не по плану: сроки, состав работ, бюджет — все к моменту сдачи проекта было в разы больше запланированного. Один провал следовал за другим. Поворотный момент случился в 2008 году.

Я работал над внедрением SAP в международной автомобильной корпорации. Проект шёл плохо — не первый и не последний проваленный SAP, скажем честно. Но в тот раз я оказался за одним столом с человеком, который отвечал за глобальную корпоративную культуру этой компании. Должность, которая в российских организациях вызывает недоумение, а в западных — уважение. Мы обсуждали, почему проект буксует, и я перечислял привычное: баги в системе, сопротивление пользователей, плохо прописанные процессы. Он выслушал и сказал вещь, которая изменила траекторию моей карьеры.

«Мы спотыкаемся не об ИТ. Не в багах дело и не в функционале. Не в процессах внедрения. Мы спотыкаемся о людей. Люди — вот основная сложность любого внедрения, любой трансформации. И почему-то о них постоянно забывают.»

Я тогда кивнул — звучало как красивая банальность. Все говорят про «человеческий фактор». Но он имел в виду другое. Не «люди сопротивляются изменениям» — это и так очевидно. А что-то более точное: то, что происходит между людьми, когда они садятся обсуждать изменение, — это *отдельный слой реальности*, который не описывается ни проектными планами, ни моделями управления изменениями. И именно в этом слое — ломается всё. До этого разговора я был проектным менеджером, который внедряет системы. После — человеком, который хочет понять, что именно в этом слое происходит и по каким законам.

После этого разговора я решил изучать людей. Начал изучать организационную психологию в Walden University. Писал об управлении изменениями в Harvard Business Review Russia. Издал книгу «Бизнес-психология: почему сотрудники сопротивляются изменениям». Но это все было очень красиво на уровне модели, научной теории, статьи в журнале, но никак не получалось применить на практике.

Первый практический инструмент, который я нашёл, — фасилитация. Если дело в людях, значит, нужно работать с людьми. Не со стратегией, не с процессом, а с тем, что происходит *в комнате*. Есть целая индустрия, которая занима-

ется именно этим.

Фасилитация: ближе, но не туда

Open Space Technology. World Café. Appreciative Inquiry. Future Search. Dynamic Facilitation. Больше шестидесяти методов, собранных в справочниках вроде The Change Handbook. Каждый предлагает свой формат группового обсуждения — и каждый действительно работает с тем, что происходит между людьми. Я применял эти форматы. Создавал пространство для обсуждения. Ротировал группы. Задавал правильные вопросы. И иногда — это работало. А иногда — нет. И я не мог объяснить *почему*.

Каждый фасилитационный формат — рецепт: создайте пространство, ротлируйте столы, сфокусируйтесь на позитиве. И как любой рецепт, он предписывает действия, но не объясняет механизм. Не спрашивает: в каком состоянии группа *до* того, как вы запустите формат?

Что если группа уже в режиме закрытия — и Open Space не поможет, потому что люди физически присутствуют, но ментально уже «решили»? Что если за столом World Café сидит человек с личной ставкой — и его «перекрёстное опыление» = распространение позиционной борьбы на все столы? Что если аргументативное пространство исчерпано — и Appreciative Inquiry создаёт позитивную атмосферу, но новых аргументов не добавляет?

Фасилитация — как врач, который назначает лечение, не поставив диагноз. Может сработать. А может — нет. И вы не узнаете заранее.

Проблема не в форматах. Форматы — хорошие. Проблема — в отсутствии *диагностики*. Фасилитатор входит в комнату и запускает процесс, не определив, в каком состоянии группа. Не оценив уровень потребности в определённости. Не проверив, есть ли в комнате люди с личной ставкой. Не измерив аргументативное пространство. Он *надеется*, что формат сработает — вместо того чтобы *знать*, какой формат нужен.

Именно это различие — между надеждой и знанием — и есть предмет нашей книги. Мы не предлагаем ещё один формат. Мы предлагаем *диагностику*: инструмент, который показывает, в каком состоянии группа, *до* того как вы выберете формат. И тогда выбор формата перестаёт быть лотереей.

Осознание пришло не из данных — из опыта. Шесть лет я проводил регулярные стратегические сессии для ИТ-компаний. Формат — классический: тридцать топ-менеджеров, пансионат за городом, полтора дня. World Café, SWOT-анализ, ротация столов, приоритизация стикерами. Всё по учебнику. И результаты были — каждый раз. Списки инициатив, приоритеты, план действий, протокол.

Но со временем я стал замечать паттерн. Сессия превращалась в ритуал. Каждый директор приходил не обсуждать стратегию — а зафиксировать свои проекты и

бюджеты в протоколе. Стратсессия становилась площадкой для легитимации шкурных интересов: если твоя инициатива попала в итоговый список — ты потом ссылаешься на «стратегическое решение» и продвигаешь свой проект. World Café работал: энергия была, обсуждения были, стикеры клеились. Но содержание обсуждений определялось не стратегическими приоритетами, а тем, кто за каким столом сидел и что ему нужно было протащить.

Формат был правильный. Фасилитация — профессиональная. Результат — ритуал, маскирующийся под стратегию. *Самый опасный тип провала: не тот, где обсуждение ломается, а тот, где оно выглядит успешным — но производит иллюзию вместо решения.*

Фасилитатор видел живое обсуждение — и был доволен. Но «живое» не значит «содержательное». В комнате была личная ставка (Глава 7), формат её не диагностировал, и энергия обсуждения была энергией позиционной борьбы, а не содержательной проработки.

Другой пример — с противоположного конца спектра. Крупная государственная структура запускает проект внедрения цифровых технологий. Серия рабочих встреч с элементами Appreciative Inquiry: фокус на возможностях, позитивное ядро, совместное проектирование. Большинство участников — карьерные чиновники, для которых этот проект — одна строка в плане мероприятий. Они присутствуют, кивают, не возражают. Формат интерпретирует это как

согласие. На самом деле — безразличие.

Но есть один участник — эксперт, для которого этот проект значит всё. Он инициативен, подготовлен, вовлечён. Фасилитатор видит его активность и радуется: вот лидер изменений. Проблема в том, что любой внешний аргумент — от подрядчиков, экспертов, коллег — этот человек воспринимает как удар по своей экспертности. Возражение = угроза. Вопрос = сомнение в компетентности. Содержательная проработка блокируется не пассивными чиновниками, а единственным активным участником. Формат не различает активность и содержательную проработку. Не различает пассивность и согласие. Проект предсказуемо заходит в тупик.

Двадцать лет я шёл от модели к модели, от формата к формату. Kotter, McKinsey, World Café — каждый следующий был ближе к цели. Ни один не достиг её. Язык для описания того, что я видел в переговорных, появился только тогда, когда я перестал искать формат — и начал изучать механизм.

Nokia: молчание ценой в компанию

Все кейсы в этой книге анонимны — так честнее по отношению к людям, которые в них узнают себя. Но есть один разобранный до винтиков публичный случай, и он стоит того, чтобы назвать имя. Nokia, 2005–2010.

Тимо Вуори и Куй Хай опубликовали в Administrative

Science Quarterly исследование того, как компания, контролировавшая половину мирового рынка смартфонов, проиграла его за пять лет. Они опросили десятки топ- и мидл-менеджеров и обнаружили не техническую, а эмоциональную архитектуру провала. Топ-менеджеры боялись внешнего: конкурентов, акционеров, каннибализации Symbian. Менеджеры среднего звена боялись внутреннего: своих начальников и коллег. И потому наверх шли отчёты, которые хотели услышать, — а реальное состояние Symbian и реальный масштаб угрозы iPhone оставались в разговорах у кофемашин.

Руководство Nokia принимало решения в иллюзии согласия. Информация была в компании — ей негде было прозвучать. Это первый кейс из первой главы, увеличенный до размеров глобальной корпорации: то же молчание из точного считывания ситуации, тот же провал, о котором все знали заранее.

Заметьте: у Nokia было всё, что предлагает индустрия изменений. Стратегические модели, процессы, лучшие консультанты, программы трансформации. Не было одного — режима обсуждения, в котором плохие новости и несогласие были бы рабочим материалом, а не карьерным риском. Модели не видят этого слоя. Дальше — о том, что именно они не видят.

Общее слепое пятно

Левин, Коттер, ADKAR, McKinsey, BCG — все отвечают на вопрос: *как спроектировать изменение?* Стадии, шаги, условия, факторы успеха. Это вопрос *архитектора*: как построить здание.

Ни одна не отвечает на другой вопрос: *что происходит, когда люди садятся обсуждать это изменение?* Это вопрос *бригадира*: что происходит на стройплощадке.

Архитектор может нарисовать идеальный чертёж. Но если бригадир не понимает, почему один кладёт кирпичи, а другой стоит, почему третий кладёт не туда, а четвёртый ушёл — здание не будет построено. Чертёж останется чертежом.

Слепое пятно всех моделей управления изменениями — момент между планом и реализацией. Сопровождение. Обсуждение. Сорок минут, в которые всё решается.

Что конкретно не видят модели

Ни одна из описанных моделей не видит:

Три состояния обсуждения. Группа может быть в режиме содержательной проработки, быстрого закрытия или эмоционального срыва — и переключение между режимами происходит за минуты, иногда за одну реплику.

Потребность в определённости. Группа, испытывая

потребность в определённости, хватает первый приемлемый ответ — не потому что он лучший, а потому что неопределённость невыносима.

Личную ставку. Один и тот же человек — конструктивный эксперт на одном совещании и блокирующий агрессор на другом — в зависимости от того, затрагивает ли вопрос его карьеру, бюджет, статус.

Необратимость. Переход от содержательного обсуждения к закрытию — практически односторонний: пропустил момент — второго шанса не будет.

Роль лидера. Стиль ведения совещания — не косметика, а треть результата. Авторитарный стиль без санкций хуже, чем пустой стул.

Всё это — предмет данной книги.

Врезка. «А это не то же самое, что психологическая безопасность?»

Если вы HR-директор, вы уже задали этот вопрос. Психологическая безопасность — самая влиятельная идея о командах за последние двадцать пять лет. Эми Эдмондсон показала: в командах, где за вопрос, ошибку или несогласие не наказывают, люди учатся быстрее и работают лучше. Google в проекте «Аристотель», перебрав десятки факторов на ста восьмидесяти командах, поставил психологическую безопасность на первое место. Всё это правда. И всё это — не про то, о чём эта книга.

Безопасность — условие. Режимы обсуждения — меха-

низм. Безопасность открывает дверь для несогласия, но не объясняет, почему группа, в которой никого никогда не наказывали, всё равно схлопывает обсуждение за двадцать минут. Быстрое закрытие случается и в безопасных группах — не из страха, а из потребности в определённости, узкого горизонта, исчерпанного пространства аргументов. Об этих механизмах — вся вторая часть.

Посмотрите на кейсы первой главы через обе линзы. Первый кейс — да, история про безопасность: Сергей замолчал, потому что точно считал, что говорить рискованно. Но третий кейс — шесть совещаний без решения — при максимальной безопасности: все говорили, никто ничего не боялся, решения не было. Там сломан другой механизм — группа не умела закрывать. Безопасность отвечает на вопрос «почему молчат». Режимы — на вопрос «почему разговор не превращается в решение, даже когда говорят».

Эти линзы не конкурируют — они последовательны. Сначала безопасность: без неё в комнате нет материала для обсуждения. Затем режим: без него материал не перерабатывается в решение. HR-функция, которая годами строила безопасность и удивляется, что решения всё равно буксуют, смотрит ровно в это слепое пятно.

Не ещё одна модель — данные

Левин работал с группами вручную. Коттер — кейсы из

Harvard Business Review. ADKAR — опросы. McKinsey — масштабные опросы руководителей.

Мы добавляем кое-что другое. Пятьдесят реальных рабочих групп, опрошенных по валидированному инструменту. Четыреста восемьдесят симуляций группового обсуждения. Тридцать четыре тысячи речевых актов, каждый классифицированный. Сто девяносто две симуляции с четырьмя стилями лидерства. Анализ цифрового следа реальных команд.

Это не мнение. Это не «лучшие практики». Это *данные* о том, что происходит с группой во время обсуждения. И эти данные рассказывают историю, которую ни одна из существующих моделей не рассказывает.

Следующая глава открывает чёрный ящик — те самые сорок минут, в которые всё решается.

Для тех, кто читает академические работы: критика моделей управления изменениями с позиций групповой дискурсивной регуляции — новый угол. Левин, Kotter, ADKAR описывают организационный уровень. McKinsey/BCG — стратегический. Наша модель описывает микроуровень — что происходит в группе при обсуждении изменения. Не вместо макромоделей, а в дополнение: объясняет, почему макромоделели не работают на уровне реализации.

ГЛАВА 3. Что на самом деле происходит на совещании

Предыдущая глава показала, чего не видят модели. Эта — покажет, что именно они не видят.

Когда группа людей садится обсуждать сложный вопрос — реструктуризацию, внедрение, бюджет, стратегию — в комнате начинает работать механизм. Не метафорический. Буквальный. Механизм с конкретными состояниями, конкретными переходами и конкретными последствиями. И если вы не знаете, как он устроен, — вы видите совещание, но не понимаете, что на нём происходит.

В первой главе мы увидели три типа провала: быстрое закрытие без обсуждения, эмоциональный срыв и бесконечная дискуссия без решения. Три разных сюжета, три разных компании — и, казалось, три разных проблемы.

Это не три разных проблемы. Это три *состояния* одного механизма.

Сорок минут: одно совещание, три состояния

Чтобы увидеть механизм в действии — не три отдельных кейса, а один непрерывный процесс — проживите со мной

одно совещание от начала до конца.

Строительная компания, шестьсот человек. Обсуждается вопрос: переводить ли проектный отдел на новую методологию управления проектами. Семь человек за столом: директор по развитию (ведёт), руководитель проектного отдела, два ведущих проектных менеджера, IT-директор, HR-директор, финансовый директор. Совещание назначено на час.

Минуты 0–15: проработка

Директор по развитию открывает: «Коллеги, я хочу, чтобы мы вместе разобрались — есть ли смысл в переходе и если да, то как его организовать. Прошу высказаться.»

Руководитель проектного отдела: «Текущая методология работает, но мы теряем на согласованиях. Новая может ускорить процесс, но есть вопрос переобучения — это минимум три месяца.» Один из проектных менеджеров: «Три месяца — оптимистично. У нас в прошлом году внедряли новый инструмент, закладывали месяц — заняло пять. Может, стоит рассмотреть гибридный вариант — новая методология на новых проектах, старая доживает на текущих?» IT-директор: «Хороший вопрос. Технически гибрид сложнее — две системы параллельно. Но риск ниже. Давайте сравним оба варианта по срокам и стоимости.»

Пятнадцать минут — и обсуждение *строится*. Вопросы. Альтернативы. Сравнение. Каждая реплика опирается на

предыдущую. Никто не давит. Группа в содержательном режиме.

Минута 16: переключение

Финансовый директор, молчавший до этого, смотрит на часы: «Коллеги, всё это интересно, но давайте ближе к делу. У нас бюджет на следующий квартал закрывается в пятницу. Если мы переходим — мне нужно заложить деньги сейчас. Если нет — закрываем вопрос и возвращаемся через полгода. Какое решение?»

Тишина. Проектный менеджер, предложивший гибридный вариант, открывает рот — и закрывает. HR-директор смотрит в ноутбук. Руководитель проектного отдела говорит: «Ну, наверное, если бюджет горит, то давайте решим — переходим или нет.» Директор по развитию: «Хорошо. Кто за переход?»

Одна реплика финансового директора — и обсуждение сменило режим. Не постепенно. Рывком. Секунду назад группа сравнивала два варианта по четырём критериям. Теперь — голосование «да/нет» без рассмотрения альтернатив. Гибридный вариант — тот, который три минуты назад казался перспективным — не прозвучит больше. Не потому что его отвергли. Потому что формат закрылся.

Группа голосует. Пять за переход, двое воздерживаются. «Решено. Переходим.»

Минута 28: срыв

Один из воздержавшихся — руководитель проектного отдела — вдруг говорит: «Подождите. Мы проголосовали за то, о чём не договорились. За какой вариант? Полный переход? Гибрид? С каким бюджетом? С каким сроком? Мы только начали обсуждать — и вдруг решение.»

Финансовый директор: «Мы только что проголосовали. Решение принято.» Руководитель проектного отдела: «Решение о чём? О том, что мы переходим? Это я и так знал — вопрос был *как*. А «как» мы не обсудили.»

Директор по развитию пытается примирить: «Давайте зафиксируем, что переходим, а детали проработаем отдельно.» Руководитель проектного отдела: «Детали — это и есть весь вопрос. Без деталей это не решение, а лозунг.» Финансовый директор, повышая голос: «Если каждый раз всё пересматривать — мы никогда ничего не сделаем. Я дал вам дедлайн не из вредности — у меня бюджетный цикл.»

Руководитель проектного отдела: «А у меня — двадцать человек, которых придётся переучивать. И я хочу понимать, на что именно я их переучиваю, прежде чем скажу „да“.»

Тон изменился. Аргументы исчезли. Остались позиции. Финансовый директор защищает свой процесс. Руководитель проектного отдела — свою команду. Предмет обсуждения — методология — никого больше не интересует. Сове-

щение закончилось через десять минут. Формально — «решение принято, детали позже». Реально — руководитель проектного отдела вышел со стиснутыми зубами и следующие три месяца тихо саботировал переход.

Анатомия сорока минут

Одно совещание. Одна группа. Один вопрос. Три состояния.

Первые пятнадцать минут — содержательная проработка. Группа работала: вопросы, альтернативы, сравнение. Если бы обсуждение продолжилось в этом режиме ещё двадцать минут — гибридный вариант был бы рассмотрен, риски оценены, решение принято осознанно.

Шестнадцатая минута — переключение в закрытие. Одна реплика финансового директора. Не злонамеренная — у него действительно горит бюджет. Но реплика сменила формат: с «давайте разберёмся» на «давайте решим». И группа соскользнула — потому что обратный переход почти невозможен.

Двадцать восьмая минута — срыв. Подавленное несогласие руководителя проектного отдела взорвалось — не как содержательный аргумент, а как эмоциональная реакция на обесценивание. Закрытие → срыв за тридцать секунд.

Вся книга — про эти сорок минут. Про то, что в них происходит, почему и что с этим делать.

*Если вы руководите людьми — вы были на этом совещании. Может быть, вы были директором по развитию, который наблюдал, как содержательное обсуждение разрушается на глазах. Может быть — финансовым директором, который искренне не понимает, почему нельзя просто решить. Может быть — руководителем проектного отдела, который вышел со стиснутыми зубами. Каждая из этих позиций — правильная изнутри и разрушительная в сочетании. Механизм работает не потому что люди плохие. Потому что никто не видит, что происходит с обсуждением как с *процессом*.*

** * **

Три состояния обсуждения

Любое групповое обсуждение значимого вопроса находится в одном из трёх состояний. Не плавно перетекающих друг в друга — а качественно различных, как агрегатные состояния вещества. Вода, лёд и пар — одно вещество, но ведут себя совершенно по-разному. Так же и обсуждение: содержательная проработка, быстрое закрытие и эмоциональный срыв — один процесс, но три качественно различных режима.

Содержательная проработка

Группа удерживает неопределённость как рабочее условие. Люди задают вопросы, сопоставляют альтернативы, развивают аргументы друг друга, пытаются интегрировать разные точки зрения. Несогласие — не угроза, а ресурс: оно расширяет пространство решений.

Это не идеальное состояние и не «зона комфорта». Содержательная проработка — ресурсозатратна. Она требует когнитивных усилий, времени и готовности удерживать дискомфорт неопределённости. Легче согласиться. Легче закрыть. Легче сказать «да» и уйти. Содержательная проработка — это осознанный выбор не делать того, что легче.

Как это звучит? Вот три минуты из содержательного обсуждения — не идеализированного, а реального, со всеми шероховатостями:

«Подожди, я хочу убедиться, что понимаю: мы говорим о полном переходе или о пилоте?» — «О пилоте, но с возможностью масштабирования.» — «Тогда есть вопрос: пилот на какой площадке? Потому что Новосибирск и Москва — это разные инфраструктуры.» — «Хороший вопрос. Давай сравним оба варианта по трём критериям...» — «А можно я добавлю четвёртый? Скорость обратной связи от клиентов — в Новосибирске она в два раза медленнее.»

Пять реплик. Каждая — строит на предыдущей. Вопрос

→ уточнение → сравнение → развитие. Никто не давит. Никто не закрывает. Обсуждение *движется* — не к заранее определённом ответу, а к ответу, который рождается из обсуждения.

Результат: решение, которое люди *понимают* и *делят*. Не потому что их убедили — потому что они сами прошли путь от вопроса к ответу. После такого совещания люди расходятся и *делают* то, о чём договорились. Без дополнительного контроля.

Вспомните первый кейс из первой главы — логистическая компания. Если бы обсуждение прошло в режиме содержательной проработки, руководитель складского направления задал бы свой вопрос, IT-директор объяснил бы ограничения WMS, группа рассмотрела бы альтернативный план — и решение учло бы те риски, которые потом стоили шести месяцев и сорока процентов бюджета. Информация была в комнате. Ей нужен был режим, в котором она могла прозвучать.

Быстрое закрытие

Группа свёртывает обсуждение, не исчерпав альтернатив. Неопределённость не *прорабатывается* — она *устраняется*. Как? Через упрощение. Один вариант объявляется «очевидным». Альтернативы отсекаются — не по существу, а по форме: «это нереалистично», «у нас нет времени», «мы уже

обсуждали». Несогласие подавляется — молчаливо или директивно.

Быстрое закрытие — не «плохое обсуждение». Это *другой режим*. Группа координирует свои действия, но через упрощение, а не через содержательную проработку. Решение *принимается* — формально. Люди *соглашаются* — но не разделяют. Протокол подписан, задачи распределены. И через месяц — ничего не работает.

Это именно то, что произошло в первом кейсе: двадцать минут, тишина, «единогласное решение». Каждый знал, что план не сработает. Каждый промолчал. Не из трусости — из точного считывания ситуации: *здесь обсуждать бессмысленно*. Режим был задан первой фразой куратора — и после этого содержательная проработка стала невозможна.

Важная оговорка: быстрое закрытие бывает адаптивным. Когда ставки низкие, вопрос тактический, времени в обрез — быстрое решение без глубокой проработки нормально и правильно. Не каждое совещание требует содержательной проработки. Проблема — когда закрытие наступает *вместо* проработки при высоких ставках. Когда решается стратегический вопрос — а обсуждение длится двадцать минут.

Быстрое закрытие — самое распространённое состояние рабочих совещаний. Большинство решений в организациях принимаются именно так. Большинство из них — не выполняются. И большинство из них — касаются вопросов, которые заслуживали проработки.

Эмоциональный срыв

Группа утрачивает способность координировать обсуждение. Дискуссия переходит из содержательного регистра в эмоциональный. Люди перестают аргументировать и начинают атаковать. Не позиции — людей. Связность обсуждения распадается. Предмет теряется.

Срыв — это не «эмоциональное обсуждение». Можно горячо спорить по существу — и это содержательная проработка. Срыв — это утрата *предмета*. Люди реагируют не на аргументы, а друг на друга. Не на содержание, а на тон. Не на идею, а на того, кто её высказал.

Вспомните второй кейс — производственная компания. Первые двадцать минут — нормальная работа. Потом СЕО произнёс одну фразу, задевшую личные интересы Натальи — и обсуждение перешло в другой режим. Не постепенно — рывком. Содержательная проработка → эмоциональный срыв за одну реплику. Вернуть назад — невозможно.

Срыв — самое редкое из трёх состояний, но самое разрушительное. Не потому что решение не принимается — а потому что разрушаются отношения. Наталья ушла. Два менеджера — за ней. Дивизион потерял руководство в разгар реструктуризации. Ущерб от одного совещания — на годы.

Три состояния — один механизм

Три состояния — не случайные. Они связаны конкретной логикой переходов.

Содержательная проработка может перейти в быстрое закрытие — когда аргументы исчерпаны, или когда потребность в определённости берёт верх. Этот переход — *практически необратим*. Группа, перешедшая к закрытию, почти никогда не возвращается к содержательному обсуждению в рамках того же совещания.

Содержательная проработка может перейти в эмоциональный срыв — когда вопрос затрагивает личные интересы участников. Этот переход — мгновенный и тоже необратимый: одна фраза, одна реплика — и обсуждение сменило режим.

Быстрое закрытие может перейти в срыв — и этот переход особенно коварен. Группа «решила». Протокол формируется. И тут кто-то — обычно тот, кого не спрашивали — говорит: «Подождите, мы не рассмотрели...» Его перебивают: «Мы уже всё обсудили.» Он настаивает. Его перебивают жёстче. И вот в этот момент — копившееся несогласие, которое десять минут подавлялось нормативным давлением закрытия, — взрывается. Не как содержательный аргумент, а как эмоциональная реакция: «Вы вообще слушаете кого-то, кроме себя?» Закрытие → срыв за тридцать секунд.

Обратные переходы — от закрытия к проработке, от срыва к проработке — единичны. В наших данных 95% переходов однонаправленны. Это не статистика — это архитектура группового процесса: переход создаёт новую норму, и вернуться к предыдущей — значит нарушить нормативный контракт группы.

Группа, которая начала содержательно обсуждать, может соскользнуть в закрытие или сорваться в эмоции. Обратный путь — почти закрыт.

Третий кейс — шесть совещаний — парадоксален. Группа удерживала содержательный режим три совещания подряд. Это заслуга руководителя. Но он не умел осознанно закрыть. Содержательная проработка имеет естественный предел — аргументативное пространство исчерпывается. Почему это происходит и как заметить момент — разберём в девятой главе.

Три состояния обсуждения и переходы между ними



«Но в реальности всё перемешано»

Здесь возникает законный вопрос. Три состояния — аккуратная модель. Но реальное совещание — это клубок. Личные обиды из прошлого проекта. Скрытые альянсы. Человек, который не выспался. Другой, который вчера узнал о сокращении бюджета. Третья, которая три года назад проиграла спор с коллегой — и до сих пор помнит. Поверх содержательного обсуждения — слой за слоем: аффект, политика, усталость, предубеждения, личная история.

Невозможно реконструировать все эти слои. Невозможно узнать, о чём на самом деле думает каждый участник, когда

он кивает или молчит. Мы видим поверхность — реплики, жесты, решения. Под поверхностью — непрозрачная толща мотивов, которую не разберёт ни один наблюдатель.

Это не слабость модели. Это её *замысел*.

В наших симуляциях мы сделали нечто, невозможное в реальной переговорной: убрали шум. Цифровые агенты не обижены на коллегу из-за прошлогоднего проекта. У них нет карьеры, которую нужно защищать. Нет бессонницы. Нет альянсов. Нет *аффекта*. Мы оставили только чистый дискурсивный слой — аргументы, контраргументы, вопросы, директивы, закрытие.

И этот чистый слой *работает*. Содержательная проработка и быстрое закрытие воспроизводятся без единой обиды, без единого личного мотива. Два режима из трёх возникают на чистой дискурсивной базе — как свойства того, как люди обрабатывают информацию в группе.

А вот эмоциональный срыв — не воспроизвёлся. Ни в одной из четырёхсот восьмидесяти симуляций. Ноль. Потому что для срыва нужен *аффективный субстрат* — переживание угрозы, защитная мотивация, эмоциональная эскалация. Когнитивно-дискурсивного слоя недостаточно.

Что это означает практически? Базовый механизм обсуждения — дискурсивный. Он работает сам по себе, без «шумов». *Шумы* — обиды, политика, личная история — не создают новый механизм. Они *модулируют* базовый: могут ускорить закрытие, могут спровоцировать срыв, могут пода-

вить проработку. Но отменить базовый слой — не могут.

Это как гравитация. Ветер, трение, форма предмета — всё влияет на траекторию падения. Но гравитация работает всегда. Так же и дискурсивный слой: обиды могут отклонить обсуждение, но базовые закономерности — потребность в определённости, аргументативное пространство, переходы между режимами — действуют в любой комнате.

*Когда я объясняю это руководителям, они часто испытывают облегчение. Потому что из этого следует: вам не нужно быть психотерапевтом, чтобы управлять совещанием. Вам не нужно знать, кто на кого обижен и кто с кем дружит. Вам нужно понимать **базовый слой** — и работать с ним. Шумы будут всегда. Но если базовый слой настроен правильно — обсуждение выдержит шум. Если базовый слой сломан — никакие личные отношения не спасут.*

* * *

Что определяет режим

Итак, базовый слой работает. Три состояния — реальные. Переходы — предсказуемы. Что определяет, в каком из трёх режимов окажется конкретная группа на конкретном совещании?

Ответу посвящена вся Часть II. Но здесь стоит назвать четыре фактора — чтобы вы знали, куда смотреть.

Потребность в определённости — внутренний им-

пульс группы к согласию. Внутри — два компонента, работающие в *противоположных* направлениях. Один помогает обсуждению, другой его убивает. Различение этих двух компонентов — ключ ко всей модели.

Временной горизонт — насколько далеко вперёд смотрит группа. Самый мощный предиктор содержательного обсуждения и самый управляемый параметр. Один вопрос — «как мы оценим это через два года?» — может удержать группу в содержательном режиме.

Личная ставка — шкурный интерес: затрагивает ли решение карьеру, бюджет, статус участников. Единственный предиктор эмоционального срыва. Причём профессиональная заинтересованность *помогает* — а личная ставка *разрушает*. Два лица одной медали.

Стиль лидерства — как организовано обсуждение. Допускается ли несогласие? Кто решает, когда закончить? Задана ли интерпретативная рамка? Стиль объясняет треть дисперсии качества решений — больше, чем любой другой фактор.

Четыре фактора. Каждый — с конкретными данными, конкретными метриками и конкретными точками вмешательства. Каждому посвящена отдельная глава.

Почему это меняет всё

Три состояния — не абстрактная модель. Это инструмент,

который меняет оптику руководителя.

Привычная оценка: «Совещание прошло хорошо» (= быстро, без споров, решение принято) или «Совещание прошло плохо» (= долго, споры, ничего не решили). Модель трёх состояний показывает: быстро и без споров — может быть *хуже*, чем долго и со спорами. Потому что первое — часто закрытие, а второе — проработка.

Тишина на совещании — не согласие. Спор — не проблема. Проблема — когда вы не можете отличить одно от другого.

Привычное объяснение: «Петров — конфликтный», «Сидорова — упрямая», «С этим составом невозможно работать». Модель показывает: проблема не в Петрове. Проблема в том, что вопрос затронул его личную ставку — и режим обсуждения переключился. Тот же Петров на другом совещании, где его интересы не затронуты, — образец конструктивности.

Привычное решение: «Наймите хорошего фасилитатора.» Модель показывает: фасилитатор может помочь — но только если он знает, в каком состоянии группа. Фасилитация содержательной проработки — одна задача. Фасилитация закрытия — другая. Работа со срывом — третья. Одинаковый формат для всех трёх — рецепт провала.

Привычный ответ консалтинга: «Трансформация требует времени, ресурсов, терпения.» Модель показывает: время не помогает, если каждое совещание проходит в режиме закрытия. Вы можете потратить год — и каждое из пятидесяти со-

вещаний за этот год будет двадцатиминутным ритуалом ложного согласия. Время без правильного режима обсуждения — потерянное время.

Определите свой режим

Прежде чем переходить к механизму — одно задание.

Вспомните последнее значимое совещание. Не оперативку — совещание, где обсуждался важный вопрос. И ответьте на три вопроса:

Первый. Звучали ли на совещании альтернативы — разные варианты решения, рассмотренные всерьёз? Если да — элементы содержательной проработки были. Если все обсуждали один вариант — скорее закрытие.

Второй. Было ли несогласие — и что с ним произошло? Если несогласие прозвучало и было рассмотрено по существу — проработка. Если прозвучало и было проигнорировано или подавлено — закрытие. Если переросло в личный конфликт — срыв.

Третий. Что произошло с решением через месяц? Если выполняется — скорее всего, было содержательное принятие. Если не выполняется или выполняется формально — ложное принятие, результат закрытия.

Три вопроса. Тридцать секунд. И вы уже знаете больше о своём совещании, чем любая модель управления изменениями.

В следующих шести главах мы разберём механизм: что движет переходами между состояниями, как их предвидеть, как вмешаться. Но для этого нужна ещё одна вещь — карта контекста: в каких условиях работает ваша группа и что это значит для вашего совещания.

Совещание — не чёрный ящик. Это механизм. И у механизма есть инструкция.

Прежде чем открыть инструкцию — определим ваш контекст. Об этом — четвёртая глава.

Для тех, кто читает академические работы: три состояния соответствуют трём режимам дискурсивной регуляции. Structured Discursive Regulation (SDR) = содержательная проработка. Reductive Discursive Regulation (RDR) = быстрое закрытие. Affective Discussion Derailment (ADD) = эмоциональный срыв. Режимы выявлены в Study 1 (50 групп, 330 респондентов) и подтверждены в Study 2 (480 симуляций, 34 093 речевых акта). SDR и RDR воспроизведены в симуляции; ADD — нет (LLM не имеют аффективного субстрата), что подтверждает двухслойную архитектуру конструкта. Подробнее — Часть II.

Врезка. Как мы это измеряли — и чему здесь верить

Прежде чем идти дальше, честный разговор о кухне. Всё, что вы прочитаете в этой книге, опирается на два исследова-

ния, и у каждого свои пределы.

Первое — опрос пятидесяти реальных рабочих групп, около трёхсот тридцати человек, российские организации в период живых изменений: реорганизаций, внедрений, смен процессов. Каждый участник оценивал не себя, а свою группу — как она обсуждает, как закрывает, чем заканчиваются её решения. Опросник целиком, с ключами, — в Приложениях: можете измерить собственную команду.

Второе — симуляция: четыреста восемьдесят обсуждений, в которых спорили не люди, а ИИ-агенты с заданными ролями и протоколами. Тридцать четыре тысячи реплик, размеченных по двенадцати типам. Зачем это нужно? В живой группе нельзя «выключить» один фактор, оставив остальные нетронутыми, — а в симуляции можно. Это теоретический эксперимент: он проверяет не «как ведут себя люди», а «работает ли причинный механизм».

Теперь пределы. У агентов нет карьеры, ипотеки и самолюбия. Личная ставка и эмоциональный срыв в симуляции не воспроизводятся: маркеры срыва не встретились ни разу в четырёхстах восьмидесяти сессиях. Поэтому всё, что в книге касается ставок и эмоций, стоит на опросе и полевых наблюдениях — не на симуляции. А там, где оба метода сошлись — быстрое закрытие, роль потребности в определённости, эффекты лидерства, — уверенность двойная: механизм виден и у людей, и в «чистой» среде.

Данные, код и промпты симуляции открыты — репозито-

рий указан в Приложениях. Не верьте на слово: проверяйте.

ГЛАВА 4. Определите свой контекст

Три состояния обсуждения. Четыре фактора. Переходы, которые почти невозможно обратить. Всё это — механизм, который мы подробно разберём в следующих частях.

Но прежде чем нырять в механизм — определите, где вы находитесь. Потому что рекомендации для разных контекстов — разные, иногда противоположные. И книга, прочитанная без понимания своего контекста, — как лекарство, принятое без диагноза.

В этой главе — простой диагностический инструмент. Две оси, четыре квадранта. Тридцать секунд — и вы знаете, в каком квадранте ваше ближайшее совещание.

Две оси

Из четырёх факторов, определяющих режим обсуждения, два — контекстные. Они описывают *ситуацию*, в которой работает группа, а не свойства людей за столом. Эти два фактора — неопределённость и личная ставка — образуют матрицу контекстов.

Почему не все четыре? Потому что временной горизонт и стиль лидерства — не контексты, а *инструменты*. Они не определяют квадрант — они определяют, что вы можете с ним *сделать*. Контекст — то, что дано. Инструмент — то,

что вы выбираете. Матрица диагностирует первое. Части II и III учат второму.

Ось 1: Неопределённость

Насколько ясна ситуация, которую обсуждает группа?

Низкая неопределённость: информации достаточно, последствия просчитываемы, варианты понятны. Обсуждение бюджета при стабильном рынке. Выбор подрядчика по чёткому ТЗ. Утверждение плана, который все видели заранее.

Высокая неопределённость: информация неполна, последствия непрозрачны, критерии оценки неясны. Обсуждение стратегии при входе на новый рынок. Реструктуризация в кризис. Внедрение технологии, которой ни у кого нет опыта.

Как мы увидим в девятой главе: при высокой неопределённости аргументативное пространство сужено с самого начала. Группе не из чего строить содержательную дискуссию — и она быстрее соскальзывает в закрытие. Не потому что люди глупые, а потому что аргументировать *нечем*.

Ось 2: Личная ставка

Затрагивает ли обсуждаемый вопрос карьеру, бюджет, статус, влияние кого-то из участников? Говоря прямо — есть ли в комнате человек с шкурным интересом?

Низкая личная ставка: вопрос профессиональный, но не персональный. Выбор технологического стека. Оптимизация процесса. Распределение задач в рамках утверждённого бюджета. Люди за столом заинтересованы как профессионалы, но их личная судьба от решения не зависит.

Высокая личная ставка: решение напрямую влияет на чью-то карьеру, бюджет, команду, статус. Перераспределение ресурсов между подразделениями. Сокращение. Выбор, чей проект получит финансирование. Слияние, при котором кто-то потеряет должность.

Как мы увидим в седьмой главе: личная ставка — единственный предиктор эмоционального срыва. Когда профессиональный интерес превращается в личный — включается другой режим. Не когнитивный, а защитный.

Четыре квадранта

НИЗКАЯ СТАВКА
ВЫСОКАЯ СТАВКА

НИЗКАЯ
НЕОПРЕДЕЛ.

Q1: Рутина

Решайте быстро.

Риск: привычка к закрытию.

Q3: Политическая арена

Работайте с составом.

Риск: ритуал.

ВЫСОКАЯ

НЕОПРЕДЕЛ.

Q2: Экспертная дискуссия

Дайте материал + закройте.

Риск: бесконечное обсуждение.

Q4: Зона макс. риска

Все инструменты.

Риск: срыв.

Квадрант I: Низкая неопределённость + Низкая ставка.

Рутинное обсуждение. Информация есть, ничьи интересы не затронуты. Быстрое закрытие — *адаптивно*. Здесь не нужна содержательная проработка: вопрос тактический, ответ очевиден, решайте и двигайтесь дальше. Опасность этого квадранта — единственная: привыкнуть к быстрому закрытию и перенести его на другие квадранты, где оно разрушительно.

Пример: утверждение графика отпусков. Выбор площадки для корпоратива. Согласование формата отчётности. Двадцать минут — нормально. Здесь книга не нужна. Но

именно здесь формируется привычка, которая потом убивает обсуждение в Q3 и Q4: если девять из десяти совещаний — Q1, руководитель начинает вести все десять одинаково.

Как это выглядит. Еженедельная оперативка торговой компании: выбрать перевозчика на типовой маршрут. Три предложения, условия одинаковые до копейки. Сорок минут группа «обсуждает»: кто-то вспоминает случай трёхлетней давности, кто-то предлагает «ещё раз всех обзвонить». Это первый квадрант в чистом виде: всё ясно, никому не больно — а группа имитирует проработку там, где нужен регламент. Правильное действие: решить за пять минут по заранее согласованному критерию и потратить спасённые полчаса на вопрос, которому действительно нужны головы. Единственная настоящая опасность Q1 — привычка: группа, полирующая быстрое закрытие на рутине, потащит его туда, где оно опасно. Лекарство простое: закрывая рутину быстро, так её и называйте — «это рутина, решаем регламентом». Названный режим не расползается на соседние вопросы.

Квадрант II: Высокая неопределённость + Низкая ставка.

Экспертная дискуссия. Вопрос сложный, но ничья карьера от него не зависит. Это *лучшие условия для содержательной проработки*: группа может спорить по существу, не боясь последствий. Опасность: аргументативное пространство

сужено неопределённостью — обсуждению нужен *материал* (данные, аналитика, внешняя экспертиза), иначе оно быстро исчерпается. И вторая опасность — бесконечная дискуссия без закрытия (третий кейс из первой главы).

Пример: выбор технологической платформы для нового продукта. Обсуждение стратегии выхода на незнакомый рынок экспертной группой. Здесь нужен демократический стиль + осознанное закрытие, когда аргументы исчерпаны.

Как это выглядит. ИТ-команда выбирает платформу для нового продукта. Никто лично не теряет ни бюджета, ни статуса — чистый второй квадрант. Три встречи живого, интересного спора: аргументы, сравнения, прототипы на салфетках. Решения нет. Клуб по интересам вместо совещания — типичный провал Q2: без ставок группу никто не торопит изнутри, и обсуждение становится самоцелью. Что работает: дать дискуссии материал (пилот, данные, чужой опыт — «дрова» из девятой главы) и заранее, до начала спора, назначить точку закрытия: «решаем пятнадцатого, по трём критериям, вот они». Экспертная дискуссия с дедлайном и критериями — лучший формат из существующих. Без них — самый приятный способ не решить ничего.

Квадрант III: Низкая неопределённость + Высокая ставка.

Политическая арена. Всё ясно — и именно поэтому опас-

но. Каждый видит последствия решения для себя. Информация есть, альтернативы понятны — но обсуждение превращается в позиционную борьбу, потому что за каждым вариантом стоят чьи-то интересы. *Здесь самый высокий риск ритуала, маскирующегося под обсуждение* — того, что мы видели на стратсессии в Главе 2.

Пример: перераспределение бюджетов между подразделениями. Выбор между двумя внутренними проектами, когда ресурсов хватает только на один. Слияние двух отделов. Здесь критично: убрать людей с конфликтом интересов из обсуждения или разделить повестку.

Как это выглядит. После переезда компания делит кабинеты и парковку между двумя департаментами. Технически всё ясно — метры посчитаны, нормы известны: неопределённости почти ноль. Больно всем: статус, привычки, «почему они у окна». Совещание превращается в спектакль: аргументы звучат ритуально, решение де-факто складывается в кулуарах, обиженные остаются обиженными — теперь ещё и с ощущением, что их «формально выслушали». Это ошибка формата, типичная для Q3: собирать общее обсуждение там, где обсуждать нечего, а делить есть что. Что работает: критерии распределения — отдельным совещанием и до конкретных цифр (спор о критериях почти безболезнен); предварительные встречи с главными интересантами (детектор ставки — выше); решение объявляет руководитель, с опорой на согласованные критерии. Честное «решаю я, критерии мы

согласовали вместе» уважает людей больше, чем имитация коллегиальности.

Квадрант IV: Высокая неопределённость + Высокая ставка.

Зона максимального риска. Ситуация непрозрачна и чья-то судьба зависит от исхода. Аргументировать нечем — и при этом проигрыш ощущается как личная угроза. Это *единственный квадрант, где вероятен эмоциональный срыв*. Содержательная проработка здесь возможна, но хрупка: одна неосторожная фраза — и обсуждение переключается в защитный режим.

Вспомните второй кейс из первой главы — производственная компания. Высокая неопределённость (кризис, потеря клиента) + высокая личная ставка (бюджет Натальиногo дивизиона). Результат: содержательная проработка → срыв за одну реплику.

Пример: реструктуризация в кризис. Сокращения. Смена стратегии, при которой одно подразделение теряет всё. Здесь нужны все инструменты одновременно: расширение горизонта, управление составом, разделение повестки, харизматический или демократический стиль. И готовность остановить совещание, если начался срыв.

Как это выглядит. Объединение двух сервисных подразделений при неясной ещё стратегии сервиса — четвёртый

квадрант без примесей: неизвестно, как правильно, и больно почти каждому в комнате. Руководитель, чей случай я наблюдал, сделал три вещи. Провёл предварительные встречи со всеми, кого объединение касалось лично, — не убеждал, слушал. Разделил повестку: из семи вопросов на совещание вынес два, по которым группа реально могла решать сегодня; остальные пять зафиксировал открытыми, с датами и ответственными за подготовку. И закрыл встречу частично: «по структуре решили, по ролям — через три недели, когда будет ясность по бюджету». Совещание дало неполное решение — зато выполненное. В четвёртом квадранте это и есть успех: не решить всё, а решить решаемое, не взорвав группу. Пытаться закрыть Q4 за одну встречу — самый надёжный из известных способов получить второй кейс первой главы.

Неопределённость: «Что неясно?»

низкая ставка	высокая ставка	
Q1 · Рутина <i>ясно и не больно</i> Решайте регламентом, за пять минут Риск: привычка к закрытию расползается на другие вопросы	Q3 · Политическая арена <i>ясно, но больно</i> Критерии — заранее и отдельно; состав; предварительные встречи Риск: совещание-спектакль при кулуарном решении	низкая неопр.
Q2 · Экспертная дискуссия <i>неясно, но не больно</i> Дайте материал («дрова») и назначьте точку закрытия Риск: клуб по интересам — обсуждение без решения	Q4 · Зона максимального риска <i>неясно и больно</i> Весь арсенал; решать частями; не закрывать всё за одну встречу Риск: эмоциональный срыв и ложное согласие	высокая неопр.

Личная ставка: «Кому больно?»

Как определить свой квадрант

Перед каждым значимым совещанием — два вопроса.

Вопрос 1: Насколько ясна ситуация? Есть ли у группы достаточно информации для содержательного обсуждения? Просчитываемы ли последствия? Понятны ли альтернативы? Если да — левая половина матрицы (низкая неопределённость). Если нет — правая (высокая).

Вопрос 2: Есть ли за столом люди, чья личная судьба зависит от решения? Не профессиональный интерес — его не избежать. А именно личная ставка: карьера, бюджет, статус, власть. Если нет — нижняя половина матрицы (низкая ставка). Если да — верхняя (высокая).

Два вопроса. Десять секунд. Квадрант определён.

Детектор скрытой ставки

Ось «Кому больно?» коварнее оси «Что неясно?». Неопределённость видна — достаточно спросить группу. Ставка прячется: никто не говорит «я против, потому что теряю бюджет». Говорят «есть методологические вопросы». Вот шесть проверочных вопросов — пройдите по списку участников до совещания:

— Кто теряет бюджет, людей или полномочия при каждом из вариантов решения? Не «кто против» — кто теряет. Это разные списки.

— Чья позиция в оргструктуре изменится, если решение пройдёт? Понижение без слова «понижение» — самая частая скрытая ставка.

— Кто возражает «технически», но всегда против одного и того же варианта? Техническое возражение, которое не снимается техническим ответом, — не техническое.

— Кого решение делает менее нужным? Автоматизация, аутсорсинг, передача функции — у кого-то в комнате они

вычитают смысл должности.

— Кто до совещания ходит «поговорить» с другими участниками? Коалиции строятся до встречи, не на ней.

— Чьи прошлые решения обесценит новый курс? Ставка бывает не в деньгах, а в правоте: признать новый путь — значит признать, что три года шли не туда.

Два и больше «да» по одному человеку — считайте, что ставка есть, даже если человек лоялен и обаятелен. Что делать с этим знанием — правила состава и архитектуры обсуждения в главе 7.

И предохранитель, без которого детектор опасен: он предназначен для проектирования обсуждения, а не для навешивания ярлыков. «У него ставка» — не аргумент против его правоты. У Натальи из второго кейса была очевидная ставка — и она была права по существу. Ставка объясняет поведение человека. Она ничего не говорит о качестве его аргументов.

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.