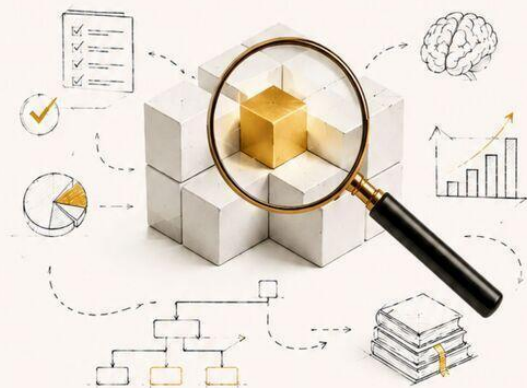


12+

Николай Атаманенко

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ АУДИТ

Как провести ревизию
интеллектуального капитала



Николай Атаманенко
Концептуальный аудит.
Как провести ревизию
интеллектуального капитала

<https://litres.ru/74370519>

ISBN 9785007104968

Аннотация

Почему сотрудники говорят одно, а делают другое? Причина — в концептуальном разрыве между декларациями и неосознаваемыми правилами. Автор предлагает метод концептуального аудита на основе «речевого среза» — анализа устойчивых фраз из рабочих обсуждений. Вы узнаете, как вскрыть теневые концепты, провести разведку перед изменениями и пересобрать интеллектуальный капитал компании. Для собственников бизнеса, топ-менеджеров и HR-руководителей.

Содержание

Введение	5
Часть I. Невидимая архитектура поведения	11
Глава 1. Декларация и реальность: два этажа одной компании	14
1.1. Феномен «говорим одно, делаем другое»: системные наблюдения	14
1.2. Иллюзия прозрачности: почему лидеры не видят реальной картины	17
1.3. Концепты как «несущие стены» повседневных решений	19
Глава 2. Что такое концепт в деловой среде	23
2.1. Концепт versus понятие: рабочее определение	23
2.2. Структура концепта: сценарий, оценка, триггер	26
2.3. Примеры конфликтующих концептов: как слова управляют выбором	30
Глава 3. Коллективный когнитивный диссонанс	36
3.1. Как система наказывает за то, что декларирует	36
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Концептуальный аудит Как провести ревизию интеллектуального капитала

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0071-0496-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Каждый руководитель хотя бы раз сталкивался с ситуацией, которую невозможно объяснить с точки зрения здравого смысла. Стратегия утверждена, ключевые показатели эффективности (KPI) спущены, сотрудники обучены, регламенты написаны, а воз и ныне там. Планёрки проходят гладко, отчёты сдаются в срок, все говорят правильные слова — но реальная работа идёт по каким-то своим, невидимым законам. Знакомо?

Эта книга — о природе того самого разрыва, который десятилетиями сводит с ума управленцев. О разрыве между словом и делом, между декларацией и реальностью, между тем, что люди *говорят*, и тем, что они *делают*.

Моя задача — показать вам этот разрыв изнутри, дать инструмент для его измерения и, самое главное, технологию его устранения. Инструмент этот называется **концептуальный аудит**.

Почему разрыв между словом и делом — главная управленческая ловушка

Исследования Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ и данные опросов российских руководителей рисуют безрадостную картину: от 60 до 70 процентов проектов организационных изменений в нашей стране не достигают заявленных целей в срок, либо достигают их лишь формально. Цифры на

бумаге выглядят прилично, но внутри компании ничего по существу не поменялось.

Почему так происходит? Ответ, который обычно лежит на поверхности, — сопротивление персонала, нехватка компетенций, плохое планирование. Но если копнуть глубже, мы наткнёмся на феномен иного порядка. Это не лень, не саботаж и не злой умысел. Это то, что на Руси исторически описывают короткой фразой: «По понятиям».

У нас столетиями вырабатывалась привычка жить в двух регистрах: один — для отчёта и проверки, другой — для реальной жизни. В советское время это называлось «показухой», в девяностые — «двойной бухгалтерией», сегодня это часто прячется за словами «корпоративная культура». Суть же одна: сотрудники искренне верят в правильность декларируемых ценностей, но при этом ежедневно действуют в соответствии с негласными, часто даже не осознаваемыми ими самими правилами. Они говорят «клиент — наше всё», но внутренний голос подсказывает: «не лезь к клиенту, себе дороже». Они соглашаются на планёрке, что «надо ускоряться», а про себя думают: «поспесишь — людей насмешишь, ещё и отвечать придётся».

Эта двойная система страшно затратна. Она порождает цинизм, выученную беспомощность и тихое убеждение: «здесь всё равно ничего не изменится». И что самое опасное — её не видно с верхних этажей управленческой иерархии. Лидеры смотрят на слайды, а не на реальность. Им кажется,

что всё под контролем, а компания тем временем движется по колее, проложенной вовсе не стратегией, а теневыми концептами.

Главный вопрос этой книги: **можно ли вскрыть, измерить и перестроить тот самый «понятийный аппарат», который реально управляет поведением, не прибегая к директивному давлению и корпоративным «специациям»?** Я утверждаю: да, можно. Для этого и создан концептуальный аудит.

Концептуальный аудит как инструмент диагностики скрытых убеждений

Определимся с термином сразу. Концептуальный аудит — это рефлексивная процедура выявления того неосознаваемого концептуального аппарата (далее мы будем называть его просто «концептами»), который определяет реальные решения и действия людей в организации.

Чем он отличается от привычного инструментария руководителя?

Традиционные методы — опросы удовлетворённости, оценка компетенций, анализ KPI — работают на поверхности. Они неплохо измеряют то, что люди *думают, что думают*, или то, что они готовы предъявить спрашивающему. Но они бессильны перед тем, что сами люди о себе не знают. Перед глубинными, имплицитными смыслами — теми, которые не высказываются прямо, но устойчиво воспроизводятся в повседневной деятельности. Человек может искрен-

не поставить галочку «я ориентирован на результат» в анкете, но его реальный концепт — «результат наказуем, без-опаснее имитировать процесс» — останется при нём и продолжит управлять его поведением.

Концептуальный аудит работает с другим материалом. Его основная гипотеза, красной нитью проходящая через всю книгу, такова: **язык — единственный надёжный материал для вскрытия теневой концептуальной системы**. Не анкеты, не тесты, а живая, естественная речь — та, что звучит на планёрках и в курилках, та, что остаётся в рабочих чатах и служебных записках. Именно в языке, в устойчивых словесных формулах, как в янтаре, застывают реальные правила игры — те самые, по которым люди действуют, а не те, по которым они должны действовать согласно регламенту.

Эта книга даст вам технологию извлечения этих правил из языка и превращения полученного знания в управленческий актив. Мы не будем гадать на кофейной гуще и интерпретировать «корпоративную душу». Мы займёмся тем, что я называю инженерией смыслов.

Как устроена книга: логика от глубины к практике

Книга построена по принципу последовательного погружения: от понимания проблемы — через владение инструментом — к практическому действию.

Часть I («Невидимая архитектура поведения») знакомит вас с самым понятием теневых концептов. Мы разберём, по-

чему «говорим одно, а делаем другое» — это не всегда лицемерие, а часто системная ловушка, из которой не видно выхода. Мы узнаем, как концепты становятся «несущими стенами» повседневных решений, и объясню, из чего они состоят. Вы увидите, как конфликтующие концепты парализуют организацию, и поймёте, какую цену платит бизнес за то, что его руководители не замечают этого конфликта.

Часть II («Технология „речевого среза“») — методическое ядро книги. В ней вы найдете пошаговое руководство по сбору и анализу языкового материала: что считать речевым материалом, где его брать, как не нарушить этические и правовые границы. Мы разберём технику извлечения концептов из устойчивых фраз — ту самую процедуру, которая превращает поток рабочей болтовни в карту реальных убеждений коллектива. Вы научитесь строить «концептуальную карту» организации и находить на ней горячие точки — узлы конфликтующих концептов, которые и пожирают управленческую энергию.

Часть III («Пересборка интеллектуального капитала») отвечает на главный вопрос: «Вскрыли — и что теперь?» Это раздел о практическом применении результатов аудита. Здесь вы узнаете, как использовать данные речевого среза при смене стратегии, чтобы новые цели не легли на старую систему координат и не погибли. Мы рассмотрим метод постпроектного анализа, который позволяет понять, почему «умный» проект выполнили «глупые» люди, — и дело вовсе

не в глупости. Наконец, мы разберемся, как проводить «концептуальный апгрейд» — мягкую пересборку понятийного аппарата, не скатываясь в пропаганду и запреты.

Приложение содержит готовые шаблоны, матрицы и чек-листы для самостоятельной работы.

Эта книга не о «позитивном мышлении». Она не о том, как вдохновить сотрудников на подвиг. Она о трезвом, инженерном отношении к смыслам, которые живут в организации. О том, как перестать быть заложником невидимых правил и начать управлять ими.

Я приглашаю вас в это путешествие. Начнём с самого трудного — с признания того, что обычно мы не знаем, что на самом деле думает наша компания. Но мы можем это выяснить.

Перевернём страницу.

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

Часть I. Невидимая архитектура поведения

Мы условились во Введении: главный враг последовательного управления — невидимый разрыв между тем, что люди декларируют, и тем, что они реально делают. Но прежде чем браться за инструменты измерения и исправления, необходимо разобраться в природе самого разрыва. Этому и посвящена первая часть книги.

Любой устойчивый коллектив — будь то заводской цех, проектная команда или целая корпорация — со временем вырабатывает собственную, нигде не записанную, но железно работающую «онтологию». Под онтологией я понимаю не философский трактат, а предельно практическую вещь: систему само собой разумеющихся допущений о том, что такое «работа», кто такой «клиент», что считается «успехом», а что «провалом», что «справедливо», а что «нет». Эти допущения не обсуждаются на планёрках. Они просто живут в воздухе. Они прошиты в повседневном языке и в тех самых коротких фразах, которыми обмениваются коллеги, когда никто не слышит.

И вот в чём загвоздка: эти само собой разумеющиеся допущения редко совпадают с тем, что написано на корпоративном портале, в миссии компании или в стратегических

слайдах. На портале — «клиент в центре всего». В реальной онтологии — «клиент это тот, кто вечно мешает работать». В стратегии — «скорость решает всё». В реальном допущении — «быстро только кошки родятся, а серьёзное дело требует долгих согласований». Никто этого вслух не проговаривает как позицию. Но именно из этих допущений, как из атомов, складываются реальные решения, затяжки сроков, отказы от инициативы и прочие явления, которые руководители позже назовут «саботажем» или «инерцией».

На российском материале этот разрыв приобретает особую глубину. Мы, пожалуй, унаследовали и довели до совершенства практику жизни в двух регистрах: «для проверки» и «для дела». Вузовский диплом — один регистр, реальные знания — другой. Отчётность для налоговой — один, реальные финансы — другой. Планёрка для начальства — один, разговор в курилке — другой. Эта привычка настолько встроена в культурный код, что многие руководители даже не воспринимают её как проблему. «Так всегда было, — говорят они, — и ничего, работаем». Работаем. Но с какой скоростью? С каким качеством? И, главное, с каким уровнем цинизма и усталости внутри коллектива?

Пока мы не научимся видеть эту двойную архитектуру, мы обречены лечить симптомы. Можно бесконечно переписывать регламенты, обновлять систему мотивации, нанимать дорогих консультантов по изменениям — но если несущие конструкции реальной онтологии остаются прежними, новая

стратегия ляжет на них как краска на гнилое дерево: красиво, но ненадолго.

Задача Части I — научить вас видеть эту архитектуру. Не интерпретировать, не домысливать, не догадываться, а именно *видеть*: из чего она состоит, как устроена, как действует и, в конечном счёте, какую цену платит бизнес за несовпадение «официального» и «теневого» понятийных аппаратов.

Мы начнём с того, что рассмотрим сам феномен двух этажей компании — декларативного и реального (глава 1). Затем препарлируем основную единицу этой архитектуры — концепт — и поймём, как он управляет поведением (глава 2). И наконец, перейдём к неизбежным последствиям: коллективному когнитивному диссонансу, который возникает, когда официальное и теневое входят в клинч (глава 3).

Этот путь требует определённой смелости — потому что увиденное иногда не радует. Но без точного диагноза лечение невозможно. Приступим.

Глава 1. Декларация и реальность: два этажа одной компании

1.1. Феномен «говорим одно, делаем другое»: системные наблюдения

Начну с узнаваемой сцены. Утро понедельника. Просторная переговорная. Руководитель отдела продаж бодро докладывает: «Мы полностью переориентировались на клиента. Каждый менеджер теперь не просто сбытовик, а консультант и партнёр». Слайды сменяются слайдами. Цифры, графики, благодарные отзывы. Собравшиеся кивают. Все согласны. Все — за клиентоцентричность.

Совещание заканчивается. Менеджеры расходятся по рабочим местам. И в ту же минуту в рабочем чате отдела продаж всплывает сообщение от того самого бодрого руководителя: «Коллеги, не вздумайте давать клиенту прямой номер техподдержки. Замучают звонками. Пусть пишут на общий ящик, потом разберёмся, когда время будет».

Что это — лицемерие? Саботаж? Несовпадение личных ценностей с корпоративными? Соблазнительно ответить «да» — и перейти к оргвыводам. Но я предлагаю задержать-ся и посмотреть глубже. Потому что руководитель, скорее

всего, совершенно искренен в обоих своих проявлениях. Он правда верит, что клиент важен. И он правда считает, что прямой контакт клиента с техподдержкой создаст хаос, который мешает работать. Эти два убеждения живут в нём одновременно и не встречаются друг с другом. Он не лицемерит. Он устроен сложнее, чем позволяет заметить язык корпоративных презентаций.

Это и есть феномен, с которым мы будем работать на протяжении всей книги. Назовём его **разрывом между декларативной и реальной концептуальными системами**. Декларативная система — это то, что предъявляется миру: миссия, ценности, стратегия, регламенты. Реальная система — это то, что управляет повседневными решениями, когда никто не смотрит.

Главная сложность здесь даже не в самом разрыве, а в том, что люди его, как правило, не замечают. Точнее, они научились жить внутри него, как живут в доме, где фасад покрашен, а в подвале трещина, — привыкли, приспособились, считают нормой.

Приведу ещё несколько типовых сценариев, чтобы читатель мог узнать в них свою компанию или компанию соседа.

Сценарий первый: ритуальные совещания. В компании внедрена регулярная практика планёрок. Все приходят, все докладывают, все принимают решения. Протоколы пишутся исправно. Но решения, принятые на планёрке, не выполняются. А выполняются те, которые приняты после пла-

нёрки, в узком кругу, в коридоре или в курилке, без протокола. Декларативно совещание — орган управления. Реально — ритуал, нужный для легитимизации уже принятых неформально решений.

Сценарий второй: тайм-менеджмент ради отчётности. Компания внедряет дорогую систему учёта рабочего времени. Все сотрудники добросовестно заполняют ячейки: «Задача А — 2 часа, Задача Б — 3 часа». Но реальный рабочий процесс протекает мимо. Задача, на которую списано два часа, делалась пятнадцать минут, а всё остальное время ушло на тушение пожаров, которые в систему учёта не попадают. Декларативно — инструмент планирования. Реально — бюрократический ритуал, защищающий от претензий начальства.

Сценарий третий: разграничение индивидуальной лжи и коллективной иллюзии. Важно не путать одно с другим. Индивидуальная ложь — это когда сотрудник сознательно говорит неправду, чтобы избежать наказания или получить выгоду. Коллективная иллюзия — нечто другое. Это ситуация, при которой все участники системы *искренне верят* в декларируемое, но действуют противоположно, потому что реальные правила игры, не осознаваемые ими самими, диктуют иное. Начальник говорит «мне нужна ваша инициатива» — и верит в это. Но реальный концепт, управляющий его поведением при получении инициативы снизу, — «это что ещё за самодеятельность?» — он не осознаёт. В

этом и сложность, и наша задача: вытащить эти неосознаваемые правила на свет.

1.2. Иллюзия прозрачности: почему лидеры не видят реальной картины

Если разрыв так велик и системен, почему же руководители так часто о нём не подозревают? Почему на верхних этажах компании картина мира остаётся радужной, когда на нижних уже давно всё идёт не по плану?

Ответ — в систематическом искажении сигнала, идущего снизу вверх. Это эффект, который я называю «испорченный телефон» между уровнями иерархии. Смысл управленческого послания трансформируется при движении от стратегии к исполнителю. Но куда опаснее обратный поток: информация о реальном положении дел, поднимаясь с нижних этажей, фильтруется и причёсывается на каждом уровне.

Механизм этой фильтрации редко бывает злонамеренным. Это не заговор молчаливых саботажников. Это естественная адаптация системы к тому, что я называю «концептом самоцензуры» — негласным, нигде не прописанным, но мощно работающим правилом: «наверх передаётся только то, что не навредит передающему».

В российской деловой культуре этот концепт имеет глубокие корни и опирается на целый веер устойчивых максим, знакомых каждому с первых дней работы. «Не выноси сор

из избы» — то есть не выноси проблемы за пределы подразделения, разбирайся сам, а если не можешь — сделай вид, что проблемы нет. «Не подставляй смежное подразделение» — то есть не сообщай наверх, что коллеги из соседнего отдела тормозят процесс, это воспримут как доносительство. «Инициатива наказуема» — эту фразу мы пока оставим без подробного комментария, потому что ей будет посвящён отдельный разбор в следующей главе, но она точно входит в ядро концептуальной тени многих организаций.

Я хочу подчеркнуть: это не фольклор, не шутки из жизни офисного планктона. Это маркёры реальных концептов. За каждой такой максимой стоит свёрнутый сценарий действия с оценкой: «если обнаружил проблему — молчи, иначе получишь нагоняй». И эти сценарии работают безотказно.

Теперь добавим к этому инструментальную ловушку, в которую попадает большинство руководителей. Желая проверить реальное положение дел, они прибегают к опросам, анкетированию, «пульс-срезам». Сотрудников спрашивают: «Довольны ли вы? Поддерживаете ли вы новую стратегию? Чувствуете ли вы поддержку руководства?» Сотрудники ставят галочки. Галочки складываются в проценты. Проценты показывают, что всё неплохо. Руководитель выдыхает.

Но что на самом деле измеряет такой опрос? Он измеряет готовность сотрудников давать социально одобряемые ответы. Работник рассуждает просто: «Кто знает, как эти ответы потом аукнется? Лучше ответить „да, я полностью разделяю

ценности компании“, чем объяснять, что на самом деле я думаю». Он не обязательно боится репрессий. Он просто применяет тот самый концепт «не выноси сор из избы» — даже в анонимной анкете, на всякий случай.

Так формируется иллюзия прозрачности. Лидеру кажется, что он видит свою компанию насквозь. На деле он видит отражение собственных ожиданий в зеркале, заботливо подставленном системой. А реальная компания живёт своей жизнью на два этажа ниже.

1.3. Концепты как «несущие стены» повседневных решений

Теперь, когда мы зафиксировали сам факт разрыва и поняли, почему его так трудно заметить, пора ввести центральное понятие, с которым мы будем работать на протяжении всей книги. Это понятие — **концепт**.

Я намеренно избегал строгого определения в предыдущих разделах, чтобы сначала дать читателю накопить «насмотренность» на примерах. Теперь пора перейти от примеров к структуре. Но прежде чем мы займёмся анатомией концепта в главе 2, нужно понять его функцию — то, как он встроен в повседневную деятельность.

Представьте себе здание. У него есть фасад — то, что видят прохожие и посетители. Фасад может быть красивым или скучным, современным или старомодным. В нашей метафо-

ре фасад — это декларативная система компании: миссия на сайте, стратегия в слайдах, ценности в рамочках на стенах. Это то, что компания говорит о себе миру и самой себе.

Но здание стоит не на фасаде. Оно стоит на фундаменте и держится на несущих конструкциях — стенах, балках, перекрытиях. Их никто не видит. Они скрыты за отделкой. Но именно они определяют, какой формы может быть здание, сколько в нём будет этажей, какие помещения возможны, а какие нет. Именно их придётся трогать, если вы затеете перепланировку. И именно их разрушение приведёт к обрушению.

Концепты — это и есть **несущие стены повседневных решений**. Они незаметны. О них не говорят на планёрках. Они не прописаны в регламентах. Но именно они определяют, что сотрудник сочтёт допустимым, а что — невысказанным, что он сделает с готовностью, а что будет саботировать, сам того не осознавая.

У несущих концептов есть три ключевых свойства, которые важно зафиксировать сразу.

Первое: они незаметны, пока не мешают. Как мы не замечаем воздух, пока он есть, так мы не замечаем концепты, пока всё идёт своим чередом. Мы осознаём их только тогда, когда сталкиваемся с ситуацией, в которой старый концепт не работает. Например, компания годами жила с концептом «клиент — проситель». Все процессы отстроены вокруг этого: клиент должен ждать, клиент должен быть благо-

дарен, клиент не должен спорить. Концепт невидим. Но вот рынок изменился, клиент уходит к конкурентам, компания решает стать «сервисной». И вдруг всё начинает скрипеть. Новая стратегия требует от сотрудников действий, которые противоречат старому концепту. Сотрудники не могут объяснить почему, но им «неудобно», «непривычно», «это не работает». Они не осознают, что упёрлись в несущую стену, просто чувствуют сопротивление материала.

Второе: они не рефлексировуются. Это самое коварное свойство. Человек, действующий на основе концепта, не может сказать: «Я делаю так, потому что мой концепт предписывает мне этот сценарий». Он скажет: «Я делаю так, потому что это очевидно», «по-другому нельзя», «это здравый смысл», «ну вы же понимаете». Концепт маскируется под объективную реальность, под законы природы, а не под один из возможных способов думать.

Третье: они обладают жёсткостью. Концепты не гнутся. Они либо есть, либо их меняют на другие. Нельзя немножко «поправить» концепт «ошибка — преступление», чтобы он стал концептом «ошибка — актив». Это два разных несущих элемента. Переход от одного к другому — не косметический ремонт фасада, а замена несущей балки. И делать это нужно с большой осторожностью и пониманием конструкции.

Теперь дадим первое, рабочее приближение к определению. Концепт — это не просто слово и не просто понятие.

Слово — это ярлык, этикетка. Понятие — это словарная единица, более или менее общая для всех носителей языка. Концепт же — это операциональная единица мышления, встроенная в деятельность. Это не то, что слово *значит*, а то, что слово *делает с поведением* того, кто его использует.

Концепт содержит в себе свёрнутый сценарий действия и оценку. Когда сотрудник говорит «это нелогично» в ответ на новое предложение, он не просто высказывает суждение. Он активизирует сценарий: «если непонятно — не делай». И добавляет оценку: «непонятное — подозрительно». Вот почему замена одних слов на другие в регламенте ничего не меняет. Пока жив старый концепт — живы старые сценарии и старые оценки.

В следующей главе мы разберём эту структуру подробно — сценарий, оценку и триггеры — и научимся видеть их в повседневной речи. А пока важно усвоить главное: организация имеет два этажа. На верхнем — слова, слайды, регламенты. На нижнем — концепты, определяющие реальные решения. Верхний этаж виден всем. Нижний скрыт. Но именно нижний этаж определяет, куда и как движется компания.

Перейдём к анатомии того, из чего этот нижний этаж состоит.

Глава 2. Что такое концепт в деловой среде

2.1. Концепт versus понятие: рабочее определение

В предыдущей главе я использовал слово «концепт» как метафору — «несущая стена», «фундамент», «теневая конструкция». Метафоры хороши для первого знакомства, но теперь требуется точность. Потому что если мы собираемся проводить аудит и что-то перестраивать, мы должны чётко знать, с чем именно работаем.

Начнём с разграничения. В обыденной речи мы свободно заменяем «концепт» на «понятие», «идею», «представление», «убеждение». Для наших целей эта вольность опасна. Потому что разные слова описывают разную «начинку» и, главное, по-разному связаны с действием.

Понятие — это словарная единица. Оно закреплено в языке и более или менее одинаково для всех носителей. Откройте толковый словарь на слове «ответственность». Вы прочитаете: «обязанность отвечать за свои действия, поступки». Это определение разделяют все грамотные люди. Именно его имеют в виду, когда пишут корпоративный кодекс эти-

ки: «Мы ценим ответственность». Именно оно звучит на собеседовании: «Я ответственный человек». Понятие фиксирует общепринятое значение.

Концепт — это не словарная единица, а операциональная. Это единица смысла мышления, встроенная в деятельность конкретного человека или коллектива. Концепт не определяется через словарь. Он проявляется через поведение. Он содержит в себе не просто значение, а сценарий: что делать, когда это слово активировано. И оценку: хорошо это или плохо.

Возьмём то же слово «ответственность». Как понятие, оно нейтрально и благородно. Как концепт, оно может означать совсем разное в разных организациях.

В компании А реальный концепт «ответственность» работает так: «Если ты отвечаешь за участок, ты имеешь право принимать решения на этом участке, и тебе доверяют». Сценарий: «видишь проблему в своей зоне — решаешь сам». Оценка: «самостоятельность — это хорошо».

В компании Б реальный концепт «ответственность» работает иначе: «Если ты отвечаешь за участок, тебя накажут, если что-то пойдёт не так». Сценарий: «видишь проблему в своей зоне — делай всё, чтобы она не стала известна наверху, и ни в коем случае не принимай решение сам, пусть начальство рискует». Оценка: «самостоятельность — это опасно».

Слово одно — «ответственность». Понятие одно. Концептов два. И это разные несущие конструкции. Если компания

с концептом Б напишет в стратегии «мы повышаем ответственность на местах», сотрудники воспримут это как «нас будут ещё жёстче наказывать». Потому что они слышат слово через призму своего концепта. Руководитель же, произнося это, имел в виду концепт А. Встречи смыслов не произошло. Произошла взаимоусиливающая иллюзия понимания.

Теперь мы можем дать рабочее определение, которое будет обслуживать нас всю книгу.

Деловой концепт — это устойчивая, воспроизводящаяся в речи и поведении единица смысла коллективного мышления, обладающая тремя признаками:

— **Воспроизводимость в речи.** Концепт проявляется не в единичных высказываниях, а в повторяющихся, часто шаблонных формулировках, которые передаются от сотрудника к сотруднику.

— **Наличие поведенческого сценария.** Концепт предписывает или запрещает определённый тип действий в типовой ситуации.

— **Эмоционально-оценочная окраска.** Концепт не нейтрален. Он всегда содержит встроенную шкалу «хорошо/плохо», «правильно/неправильно», «выгодно/опасно», «свой/чужой».

Если вы слышите в организации устойчивую фразу, которая кочует из уст в уста, содержит оценку и подразумевает «надо делать так, а не иначе» — вы имеете дело с концептом.

Не с мнением, не с точкой зрения, не с настроением. С концептом. С несущей конструкцией.

2.2. Структура концепта: сценарий, оценка, триггер

Теперь разберём концепт анатомически. Удобно представлять его как трёхслойную конструкцию. Три слоя не существуют по отдельности, но для анализа их полезно разделять.

Первый слой: сценарий.

Сценарий — это ядро концепта. Это ответ на вопрос: «Что делать?» или «Чего не делать?» в ситуации, когда концепт активирован. Сценарий часто имеет форму «если X, то делай Y». Но важно: эта форма почти никогда не проговаривается явно. Она свёрнута в короткой фразе, за которой стоит длинный хвост подразумеваемого.

Возьмём уже знакомую нам фразу: «Инициатива наказуема». На поверхности — просто сентенция, житейская мудрость. А теперь развернём сценарий, который за ней стоит. «Если у тебя возникла идея, как улучшить работу, — не высывайся. Если начальство само спросит — выскажись осторожно, но не настаивай. Если начальство не спросило — молчи. Потому что любое изменение, даже удачное, создаст тебе врагов и сделает тебя крайним в случае малейшей неудачи». Сотрудник, живущий внутри этого концепта,

никогда не произнесёт этот сценарий целиком. Но он будет действовать в соответствии с ним с точностью часового механизма.

Другой пример: «Бумага должна быть». Сценарий: «Если возник спорный вопрос или рискованная ситуация — требуй письменного подтверждения. Если письменного подтверждения нет — не делай. Сделаешь без бумаги — окажешься виноватым, даже если результат будет хорошим». Обратите внимание: сценарий не про любовь к бюрократии. Он про выживание. Про то, как не попасть под раздачу. Именно поэтому бороться с ним призывами «давайте меньше бумаг» бессмысленно. Пока жив концепт, сценарий будет воспроизводиться.

Второй слой: оценка.

Сценарий всегда скреплён с оценкой. Оценка отвечает на вопрос: «То, что предписывает сценарий, — это хорошо или плохо?» Или, точнее: «Что будет со мной, если я поступлю иначе?»

Вернёмся к «инициатива наказуема». Оценка здесь жёсткая: «Инициатива — плохо. Инициативный сотрудник — глупец или самоубийца. Безопасность — хорошо. Тихий, незаметный сотрудник — молодец». Эта оценка не проговаривается, но она прошита в интонации, с которой произносится фраза, в контексте, в котором она всплывает. Её можно извлечь, задав простой аналитический вопрос: «Если человек говорит Х, что он в этот момент считает хорошим, а

что — плохим?»

В главе 5 мы будем тренироваться задавать этот вопрос систематически. Пока же важно запомнить: оценка — это клей, который держит сценарий. Уберите оценку — сценарий потеряет принудительную силу. Именно поэтому нельзя заменить концепт, просто приказав «думать иначе». Оценка меняется не приказом, а опытом. Человек должен несколько раз прожить ситуацию, в которой старый сценарий привёл к плохому, а новый — к хорошему. Только тогда клей начинает отставать.

Третий слой: триггер.

Триггер — это типовая ситуация, в которой концепт автоматически активируется. Концепт не работает постоянно. Он включается в ответ на определённый стимул.

Для концепта «инициатива наказуема» триггером является любое совещание, на котором начальник спрашивает: «Какие есть предложения?» Или момент, когда сотрудник замечает очевидную неэффективность процесса. В этот миг концепт срабатывает как рефлекс — и вместо предложения сотрудник произносит ритуальное «надо подумать» или «мы это уже пробовали, не работает».

Для концепта «бумага должна быть» триггером является любое поручение, переданное устно, особенно если оно исходит не от прямого руководителя, а от смежного подразделения. Концепт активируется мгновенно: «Пришлите запрос по форме, тогда посмотрим».

Знание триггеров критически важно для практической работы. Потому что перестройка концептуальной системы начинается не с объяснения нового, а с отслеживания моментов, когда автоматически включается старое. Обнаружить триггер — значит поймать концепт за руку. А поймав, можно начинать с ним работать.

Теперь, вооружённые трёхслойной моделью, давайте сделаем небольшое упражнение. Прямо сейчас, читая эти строки, вспомните любую устойчивую фразу, которую вы или ваши коллеги регулярно произносите на работе. Не самую редкую, а самую обычную. «Давайте не будем плодить сущности», «Не надо чинить то, что работает», «Это мы уже проходили», «Вам сверху виднее», «Мы люди маленькие» — подойдёт любая.

Теперь мысленно разберите её по трём слоям. Какой сценарий она в себе сворачивает? Что человек, произносящий её, считает правильным действием? Какая оценка за ней стоит? Что объявляется хорошим, а что плохим? И какой триггер её включает? В какой момент она выскакивает?

Если вы проделали это упражнение хотя бы для одной фразы, вы только что провели микроскопический концептуальный аудит. Вы извлекли имплицитный концепт из речевого следа. Именно этим мы будем заниматься систематически во второй части книги. Пока же — продолжим разбираться с тем, как концепты управляют выбором, сталкиваясь друг с другом.

2.3. Примеры конфликтующих концептов: как слова управляют выбором

Концепты редко живут поодиночке. Обычно они образуют пары или целые узлы, в которых один концепт противоречит другому. Эти противоречия — не философская абстракция, а главный источник организационной неподвижности. Давайте разберём несколько классических пар.

Пара первая: «Клиент — партнёр» versus «Клиент — помеха».

Этот конфликт я уже затрагивал в первой главе, теперь разложим его по слоям.

Концепт «Клиент — партнёр». Сценарий: «Если клиент обратился — вникни в его задачу, предложи решение, даже если это не входит в твои прямые обязанности». Оценка: «Удовлетворённый клиент — высшая ценность». Триггер: любой контакт с клиентом.

Концепт «Клиент — помеха». Сценарий: «Если клиент обратился — минимизируй контакты. Переведи на общий ящик. Ответь формально. Сделай так, чтобы он отстал». Оценка: «Клиент отвлекает от настоящей работы. Настоящая работа — это то, что спрашивает начальник». Триггер: тот же — обращение клиента.

Обратите внимание: триггер один, а сценарии и оценки

противоположны. Теперь представьте компанию, в которой отдел маркетинга живёт в концепте «партнёр», а отдел логистики — в концепте «помеха». Маркетинг обещает клиенту индивидуальный подход и скорость. Клиент, воодушевлённый, звонит в логистику. Логистика включает концепт «помеха» и отвечает: «Ваш заказ будет обработан в течение десяти рабочих дней согласно регламенту. Все вопросы — на общий ящик». Клиент взрывается. Маркетинг недоумевает: «Мы же всё так хорошо придумали». Логистика недоумевает: «Мы же всё сделали по правилам». Конфликт не между людьми. Конфликт между концептами. И он будет воспроизводиться до тех пор, пока обе стороны не увидят, что они исходят из разного.

Пара вторая: «Ошибка — актив» versus «Ошибка — преступление».

Концепт «Ошибка — актив». Сценарий: «Если ошибка произошла — разбери её, извлеки урок, расскажи коллегам, чтобы не повторили». Оценка: «Ошибка — это нормальная часть работы. Скрывать ошибки — преступление. Делиться ошибками — доблесть». Триггер: обнаружение собственной ошибки или ошибки коллеги.

Концепт «Ошибка — преступление». Сценарий: «Если ошибка произошла — скрой её. Если скрыть нельзя — найди виноватого. Если виноватый ты — готовься к наказанию». Оценка: «Ошибка — это позор. Ошибаются только неудачники». Триггер: тот же.

Компании, живущие с концептом «преступление», искренне не понимают, почему у них нет инноваций. Они нанимают дорогих специалистов, проводят мозговые штурмы, рисуют красивые диаграммы — но реальная инновация требует десятков ошибок. А каждая ошибка в такой компании — это риск для карьеры. Сотрудник, поставленный перед выбором «предложить новое и рискнуть ошибиться» или «сделать как всегда и остаться в безопасности», выбирает безопасность. Не потому что он трус. Потому что его концепт диктует: «Ошибка — преступление. Не совершай преступлений».

Пара третья: «Скорость — ценность» versus «Скорость — угроза стабильности».

Концепт «Скорость — ценность». Сценарий: «Если есть возможность сделать быстрее — делай. Согласования должны быть минимальными. Лучше быстрое решение с правом на корректировку, чем долгое и идеальное». Оценка: «Быстрый — значит эффективный. Медленный — значит проигравший». Триггер: любой запрос на согласование, любое откладывание решения.

Концепт «Скорость — угроза стабильности» (он же «надёжность через неподвижность»). Сценарий: «Если есть возможность проверить ещё раз — проверяй. Если можно согласовать с ещё одним начальником — согласуй. Лучше сделать медленно, но без ошибок». Оценка: «Быстрый — значит неосмотрительный. Медленный — значит ответственный».

Триггер: тот же.

Именно в эту пару концептов разбиваются многочисленные Agile-трансформации и попытки «ускорить процессы». Руководство заявляет: «Теперь мы работаем быстро, итерациями, минимум согласований». Сотрудники слышат это через призму своего концепта «надёжность через неподвижность» и интерпретируют: «Нас заставляют делать тят-ляп, а крайними будем мы». Они не спорят вслух. Они кивают. А потом продолжают согласовывать каждый шаг, только теперь делают это неформально, чтобы «подстраховаться». Процесс внешне выглядит как Agile. По существу он остаётся прежним. Плюс добавляется цинизм: «Опять начальство новых модных слов нахваталось».

Российский сюжет: «Качество — святое» versus «Качество — бумажка».

Эта пара заслуживает отдельного внимания, потому что она глубоко укоренена в отечественном производственном опыте.

Концепт «Качество — святое». Сценарий: «Делай на совесть. Не халтурь. Продукт должен быть таким, чтобы тебе самому было не стыдно». Оценка: «Качество — это достоинство мастера». Этот концепт живёт на уровне профессиональной гордости, и он очень силен в российской инженерной и рабочей традиции.

Концепт «Качество — бумажка». Сценарий: «Главное — чтобы документация была в порядке. Отчётность должна

сходиться. Сертификат должен быть на стене. А что там на самом деле — дело десятое». Оценка: «Качество — это то, что подтверждено подписью. Нет подписи — нет качества».

На стыке этих двух концептов разворачивалась драма внедрения стандартов ISO и систем «бережливого производства» на российских предприятиях. Западная идея: стандарт описывает лучшую практику, все её соблюдают, качество растёт. Российская реальность: стандарт становится «бумажкой», которую нужно иметь для сертификации. Реальная работа продолжается по неписаному, но живому концепту «качество — святое» (в хорошем случае) или по концепту «план любой ценой» (в плохом). Внешняя сертификация проходит, отдел качества отчитывается, а на производстве ничего не меняется. Потому что документ не поменял концепт. Он лёг на старый концепт сверху, как калька.

Этот пример важен ещё и потому, что он показывает: концепт не всегда плох. Концепт «качество — святое» прекрасен. Но в конфликте с бюрократической системой он вытесняется в тень и перестаёт влиять на официальные процессы. Хороший концепт, загнанный в подполье, — это тоже потеря интеллектуального капитала. И задача концептуального аудита — не только искоренять вредное, но и возвращать в оборот ценное, вытесненное.

Подведём итог главы. Концепт — это не слово. Это трёхслойная операциональная единица: сценарий, оценка, триггер. Концепты живут в парах и узлах, часто конфликтуя друг

с другом. Эти конфликты невидимы, но они ежедневно парализуют решения, съедают скорость и плодят цинизм. Мы научились видеть концепты по отдельности. В следующей главе мы посмотрим, что происходит, когда их несовместимость становится системным явлением — когда вся организация погружается в состояние, которое я называю коллективным когнитивным диссонансом.

Глава 3. Коллективный КОГНИТИВНЫЙ ДИССОНАНС

3.1. Как система наказывает за то, что декларирует

В предыдущей главе мы разобрали пары конфликтующих концептов и увидели, как они парализуют решения. Теперь пора посмотреть на картину целиком. Что происходит, когда конфликт концептов становится не частным случаем в отдельном подразделении, а системным свойством организации? Когда вся компания живёт в состоянии, которое психолог назвал бы когнитивным диссонансом, а я называю **концептуальным разрывом**?

Начну с кейса. Компания среднего размера, производство и продажа промышленного оборудования. Собственник решает, что пора превращаться из «лавочки» в современную корпорацию. Приглашают консультантов, формулируют ценности. Одна из главных: «Мы поощряем инициативу и предпринимательское мышление». Сотрудникам объясняют: теперь каждый имеет право предлагать улучшения, критиковать процессы, экспериментировать. Собственник искренне воодушевлён. Он правда этого хочет.

Проходит месяц. Молодой инженер из производственного отдела, вдохновлённый новыми ценностями, пишет служебную записку. В ней он подробно, с расчётами, доказывает, что закупка дорогостоящего импортного станка, запланированная на следующий квартал, — ошибка. Существует более дешёвый отечественный аналог, который закроет потребности на ближайшие три года. Разница в бюджете — десятки миллионов рублей. Инженер ставит копию начальнику производства и, следуя новой ценности открытости, отправляет записку напрямую финансовому директору.

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.