

ТАТЬЯНА МОРОЗОВА

ИГРЫ НА РАБОТЕ

Почему умные люди
ссорятся из-за пустяков



Татьяна Морозова

**Игры на работе. Почему умные
люди ссорятся из-за пустяков**

«Автор»

2026

Морозова Т.

Игры на работе. Почему умные люди ссорятся из-за пустяков /
Т. Морозова — «Автор», 2026

На работе иногда достаточно одной фразы, чтобы испортить отношения на несколько недель. Кто-то присвоил вашу идею, коллега снова переложил на вас свою работу, а начальник сделал замечание при всех. И вот вы уже мысленно спорите с ними даже дома. Эта книга для тех, кто устал от подобных историй, будь то рядовой сотрудник или руководитель. Вы разберётесь, почему возникают рабочие ссоры, как не втягиваться в чужие игры, защищать свои интересы и договариваться с людьми, с которыми завтра снова придётся сидеть на одном совещании.

© Морозова Т., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Совещание, на котором все были правы	7
Глава 2. Невидимые правила рабочего коллектива	9
Глава 3. Жертва, спасатель и преследователь	11
Глава 4. Наблюдатель: молчание тоже действие	13
Глава 5. Как мы незаметно попадаем в привычную роль	15
Глава 6. Я думал, это делаешь ты	17
Глава 7. У меня вообще нет времени	19
Глава 8. Это же на пять минут	21
Глава 9. Мы все так решили	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Татьяна Морозова

Игры на работе. Почему умные люди ссорятся из-за пустяков

Предисловие

Есть одна удивительная особенность рабочих конфликтов: чем ничтожнее повод, тем дольше о нём иногда помнят.

Можно пережить сложный проект, несколько бессонных ночей перед сдачей отчёта и разговор с недовольным клиентом, а потом целую неделю мысленно спорить с коллегой, который на совещании произнёс: «Ну, вообще-то я об этом говорил ещё во вторник».

Особенно обидно, когда он действительно говорил. Только совсем не то, совсем не так и, разумеется, не во вторник.

Впрочем, дело редко бывает в одной фразе. Иногда достаточно письма, на которое никто не ответил, неожиданного замечания руководителя или чужого «я думал, ты уже сделал». Вроде бы обычные рабочие мелочи. Но почему-то после них меняется настроение, портятся отношения, а в голове начинаются бесконечные репетиции разговоров, которые следовало провести иначе.

И ведь участники этих историй - вовсе не глупые люди.

Они умеют решать сложные задачи, управлять проектами, находить ошибки в расчётах, договариваться с заказчиками. У каждого есть опыт, знания, здравый смысл. Но стоит возникнуть небольшому разногласию, и человек, который полчаса назад спокойно разбирался в запутанной таблице, вдруг оказывается готов защищать свою правоту так, словно от неё зависит судьба всего предприятия.

Почему?

Возможно, потому, что на работе мы имеем дело не только с задачами. Здесь постоянно решаются вопросы, которые редко записывают в должностные инструкции: кому доверяют, чьё мнение учитывают, кто имеет право ошибаться, кому приходится уступать и кто в конце концов будет отвечать, если что-нибудь пойдёт не так.

Мы замечаем эти вещи даже тогда, когда предпочитаем делать вид, будто нас интересует исключительно результат.

А ещё у каждого из нас есть привычные способы вести себя в напряжённых ситуациях. Кто-то торопится всё исправить, даже если его об этом не просили. Кто-то замолкает, чтобы не усугублять положение. Кто-то начинает спорить с таким усердием, что первоначальный предмет разногласия вскоре забывают все присутствующие, включая самого спорщика.

Иногда эти привычки помогают. Иногда превращают обычный рабочий день в небольшую психологическую пьесу, где роли распределились задолго до того, как участники успели открыть рот.

Собственно, об этом и написана книга.

Здесь не будет обещаний научить вас побеждать в любом споре, обезоруживать токсичных коллег одной фразой или превращать самый трудный коллектив в дружную команду единомышленников. Подобные обещания звучат заманчиво, но настоящие люди устроены сложнее, чем персонажи рекламных инструкций.

К тому же не всякий конфликт можно разрешить удачным разговором. Иногда проблема заключается в неясных обязанностях, противоречивых требованиях или решениях руковод-

ства. Иногда другой человек действительно ведёт себя несправедливо. А иногда мы сами, совершенно не желая этого, добавляем в происходящее свою долю путаницы.

Мне хотелось посмотреть на рабочие столкновения без привычного распределения участников на хороших и плохих.

Ведь почти каждый из нас хотя бы однажды оказывался по обе стороны неприятного разговора. Мы возмущались чужой невнимательностью и сами забывали ответить на важное письмо. Жаловались на чрезмерный контроль, а потом проверяли работу коллеги трижды, потому что боялись последствий его ошибки. Требовали ясности, но не решались задать простой вопрос, чтобы не показаться некомпетентными.

В таких противоречиях нет ничего особенно героического. Зато в них много человеческого.

На страницах книги вы встретите людей разных профессий, которым приходится работать вместе, ошибаться, раздражаться, защищать свои решения и временами обнаруживать, что они ссорятся совсем не из-за того, из-за чего начали.

Некоторые ситуации покажутся знакомыми. Возможно, вы узнаете коллегу. Возможно, руководителя. А в каком-нибудь особенно неприятном эпизоде - себя. Это не повод немедленно составлять список недостатков. Скорее возможность с любопытством посмотреть на то, что обычно происходит слишком быстро, чтобы успеть разобраться.

Я не предлагаю относиться к каждому рабочему разговору как к психологическому эксперименту. Было бы утомительно искать скрытый смысл в просьбе передать степлер. Иногда степлер - просто степлер, и человеку действительно нужно скрепить бумаги.

Но бывают моменты, когда полезно заметить: разговор уже давно идёт не о степлере.

Именно с такого наблюдения многое может начаться.

Не обязательно сразу находить правильные слова, менять характер или становиться образцом спокойствия. Порой достаточно чуть лучше понимать, что происходит между людьми, прежде чем привычная реакция успеет решить всё за нас.

А дальше - обычная рабочая жизнь. Со сроками, письмами, совещаниями, чужими особенностями и собственными слабостями.

В ней по-прежнему будут возникать разногласия.

Хотелось бы только, чтобы из-за них нам реже приходилось портить друг другу вторник.

Часть

I

. Почему мы играем

Глава 1. Совещание, на котором все были правы

В переговорной на шестом этаже уже двадцать семь минут обсуждали таблицу. Не её содержание - цифры всех устраивали, - а обстоятельства, при которых клиент получил старую версию. Сама таблица, если верить названию файла, была окончательной. Рядом с ней в общей папке лежали ещё четыре окончательные, две исправленные и одна с припиской «точно эта». Последнюю никто не решался открывать.

Марина сидела у окна и старательно не смотрела на Сергея. Сергей листал переписку с таким видом, словно в ней хранилось нечто способное раз и навсегда восстановить справедливость. Руководитель отдела Виктор Павлович время от времени спрашивал, кто отправлял письмо клиенту, хотя ответ прозвучал ещё в начале встречи.

- Я переслал файл, который был в папке, - повторил Сергей. - В понедельник в десять четырнадцать.

- А я в пятницу написала, что внесла изменения, - ответила Марина. - И попросила брать обновлённую версию.

- Но ссылку ты не прислала.

- Она была в той же папке.

- Там их семь!

Виктор Павлович вздохнул. Он умел вздыхать так, что присутствующие невольно чувствовали себя людьми, не оправдавшими надежд отечественной экономики.

- Коллеги, давайте без эмоций. Мне нужно понять, на каком этапе произошла ошибка.

Это звучало разумно. Беда заключалась в том, что каждый услышал в вопросе что-то своё. Сергей - подозрение, что ошибся именно он. Марина - предложение снова доказать, что её работа была сделана вовремя. А Виктор Павлович, вероятно, надеялся получить короткое объяснение, с которым не стыдно идти к клиенту. О том, чего он хотел на самом деле, можно было только догадываться.

Сергей нашёл сообщение за пятницу и развернул ноутбук экраном к столу. Марина указала на дату изменения документа. Руководитель попросил не перебивать. Через несколько минут обсуждение уже касалось не файла, а того, кто обычно проверяет вложения, кто отвечает за коммуникацию и почему некоторые сотрудники считают, что их обязанности заканчиваются нажатием кнопки «Отправить».

У младшего аналитика Димы, впервые приглашённого на такое совещание, возникло ощущение, что он присутствует на семейном споре, в котором все помнят разные версии одного отпуска. Он открыл письмо клиента. Тот просил всего лишь прислать актуальную таблицу до конца дня. Никаких обвинений там не было.

- Простите, - сказал Дима, дождавшись паузы. - А мы уже отправили правильный файл?

Марина посмотрела на Сергея. Сергей - на Виктора Павловича. Руководитель открыл почту.

Оказалось, что пока нет.

Через пять минут клиент получил обновлённую таблицу. Совещание, однако, продолжалось ещё четверть часа: теперь обсуждали, как избежать подобных ситуаций в будущем. На этот раз разговор оказался полезнее. Решили оставлять в общей папке одну рабочую версию, назначать ответственного за отправку и перед письмом проверять ссылку. Никакой выдающейся управленческой мудрости в этих решениях не было. Просто до них наконец добрались.

Со стороны вся история выглядела почти комично. Взрослые люди, умеющие работать с непростыми проектами, чуть не поссорились из-за нескольких одинаково названных файлов. Но назвать их глупыми было бы несправедливо. Каждый защищал то, что считал важным:

качество своей работы, репутацию, право не отвечать за чужие промахи. Вопрос о таблице незаметно превратился в вопрос о том, кому придётся признать ошибку перед остальными.

Такое случается не только на совещаниях. За фразой «я же предупреждал» иногда стоит желание не оказаться виноватым. За настойчивым «это не моя задача» - вполне обоснованная усталость от чужих поручений. А за молчанием коллеги может скрываться и равнодушие, и осторожность, и простое непонимание того, что от него ждут. Одинаковые слова ещё не означают одинаковых намерений.

Поэтому прежде чем объявлять происходящее манипуляцией, полезно задать себе менее эффектный вопрос: что здесь известно точно? В нашей истории точно было известно, что клиент получил устаревший документ, что в папке хранилось несколько версий и что порядок отправки никто ясно не установил. Всё остальное - кто кого подставил, кто проявил неуважение, кто хотел снять с себя ответственность - требовало отдельного разговора.

В следующий раз, когда обсуждение начнёт вращаться вокруг виноватого, можно попробовать вернуть ему предмет. Например: «Сейчас важно исправить ошибку. Кто отправит нужный файл и до какого времени?» А когда срочная часть закончится, спросить: «Как договоримся о проверке, чтобы это не повторилось?» Эти фразы не гарантируют мира. В коллективе, где за любую ошибку наказывают, одного спокойного вопроса бывает недостаточно. Но он хотя бы отделяет задачу от взаимных подозрений.

После совещания Марина всё-таки подошла к Сергею. Он показал ей папку на экране, и оба обнаружили, что сортировка по дате у них отображалась по-разному. Марина предложила переименовать файлы, Сергей - удалить лишние копии. Они ещё немного поспорили о том, какой способ надёжнее, но уже без зрителей и без необходимости защищать собственную правоту перед всем отделом.

А Дима, вернувшись за свой стол, сохранил новый файл под названием «Финальная версия». Подумал секунду и добавил дату.

Глава 2. Невидимые правила рабочего коллектива

В отделе продаж висела табличка «Мы всегда рады вопросам». Её напечатали на плотной бумаге, вставили в рамку и повесили рядом с кофемашиной. Табличка пережила переезд, двух начальников и одну попытку обновить корпоративные ценности. С вопросами дела обстояли хуже.

Когда Олег устроился в компанию, ему объяснили, что здесь принято проявлять инициативу. На третьей неделе он заметил ошибку в расчёте скидки и написал руководителю: «Кажется, в шаблоне неверная формула. Можно поправить?» Руководитель ответил коротко: «Обсудим на планёрке». На планёрке выяснилось, что формулу действительно нужно исправить. Но сначала двадцать минут выясняли, почему Олег поднял вопрос в переписке, не предупредив старшего менеджера.

После встречи старший менеджер отвёл новичка в сторону. Говорил он дружелюбно, даже заботливо: «Ты молодец, что заметил. Только у нас такие вещи сначала через меня. Иначе выглядит, будто ты кого-то подставляешь». Олег кивнул. На следующей неделе он обнаружил ещё одну неточность, но на этот раз написал старшему менеджеру. Ответ пришёл через два дня: «Сейчас некогда». Ещё через день клиент получил предложение с неправильной суммой.

Формально Олег сделал всё, как ему сказали. По факту он не понимал, какое правило здесь важнее: сообщать об ошибке сразу или соблюдать невидимую очередь на право её заметить. Инициатива по-прежнему украшала стену у кофемашины, но пользоваться ею следовало с осторожностью.

У каждого рабочего коллектива есть официальные правила: должностные инструкции, сроки согласования, порядок передачи задач. И есть те, которые нигде не записаны. Кому можно возражать при всех, а кому лучше после совещания. Нужно ли отвечать в рабочем чате вечером. Считается ли просьба начальника поручением, даже если прозвучала мимоходом. Кто имеет право сказать «не успеем» и не получить в ответ подозрительный взгляд.

Неписанные правила не обязательно вредны. В маленькой команде достаточно одного сообщения «готово», чтобы остальные поняли, какой этап завершён. Там, где люди давно работают вместе, подобные сокращения экономят время. Проблемы начинаются, когда правило известно не всем, меняется в зависимости от должности или противоречит тому, что объявлено официально. Тогда ошибку легко принять за неуважение, а осторожность - за саботаж.

Олег решил разобраться и задал коллеге простой вопрос: «Как у вас вообще принято сообщать о проблемах?» Та сначала ответила: «Ну, как обычно». Потом задумалась и рассказала, что серьёзные ошибки принято сразу показывать руководителю, но при этом старший менеджер обижается, если узнаёт о них последним. Коллега произнесла это так буднично, будто объясняла расположение выключателей. Ей давно не приходило в голову, что новичок не обязан знать подобные тонкости.

Здесь полезно различать четыре вещи. Первая - сама задача: что нужно сделать и каким должен быть результат. Вторая - полномочия: кто вправе принять решение, изменить срок или остановить работу. Третья - ожидания: чего люди ждут друг от друга, хотя вслух об этом не договаривались. Четвёртая - последствия: что происходит с человеком, который действует не так, как принято. Его поправляют, помогают разобраться, высмеивают при всех или делают вид, что ничего не случилось, а затем перестают звать на важные встречи.

Эта небольшая карта не объяснит любой конфликт, зато иногда позволяет увидеть то, что скрывается за разговорами о характере. Если сотрудник постоянно «не проявляет самостоятельности», стоит проверить, имеет ли он право самостоятельно решать. Если руководитель жалуется, что ему не сообщают плохие новости, имеет смысл вспомнить, что произошло в прошлый раз, когда такую новость принесли. Если все согласны с решением на совещании, но

никто его не выполняет, возможно, согласие было единственным безопасным способом закончить встречу.

Разумеется, по одному эпизоду нельзя заключить, что в коллективе запрещено спорить или принято наказывать за ошибки. Люди бывают уставшими, невнимательными, неудачно формулируют мысли. Чтобы понять правило, приходится смотреть на повторения: кто и в каких обстоятельствах получает поддержку, а кто - замечание. Иногда полезнее задать уточняющий вопрос, чем строить целую теорию по одному раздражённому письму.

Олег попробовал ещё раз. На очередной встрече он спросил не о том, кто должен узнавать об ошибках первым, а о том, как действовать, если исправление нельзя откладывать. Руководитель предложил писать одновременно ему и старшему менеджеру, указывая возможные последствия и срок, до которого нужен ответ. Старший менеджер поморщился, но возражать не стал. Договорённость записали в общий документ. Она заняла три строки.

Это не превратило отдел в образцовую команду. По-прежнему случались обиды, опоздания и письма с темой «СРОЧНО», отправленные без малейшего намёка на срок. Но теперь хотя бы одна ситуация перестала зависеть от умения угадывать настроение старших коллег.

Впрочем, самое любопытное обнаружилось позднее. Через месяц к Олегу подошла новая сотрудница и спросила, можно ли напрямую писать руководителю по поводу ошибки в клиентском предложении. Олег уже открыл рот, чтобы ответить привычным «у нас так не принято», и вдруг вспомнил, сколько неприятностей помещается в этих четырёх словах. Вместо этого он открыл общий документ и показал ей три строки.

Глава 3. Жертва, спасатель и преследователь

Когда Лена в третий раз за неделю осталась после работы исправлять чужую презентацию, она решила, что больше так продолжаться не может. Решение продержалось до следующего утра, пока в дверях не появился Антон с ноутбуком под мышкой и выражением человека, которому только что сообщили о стихийном бедствии.

- Слушай, выручай. У меня слайды опять съехали, а встреча в двенадцать. Я вообще не понимаю, почему всё время так получается.

Лена посмотрела на часы. До собственного созвона оставалось сорок минут, а ей ещё предстояло проверить расчёты. Она хотела сказать: «Давай после обеда». Вместо этого услышала свой голос:

- Ладно, присылай. Только быстро.

Антон заметно повеселел и ушёл за кофе. Лена открыла файл. Через пятнадцать минут к ней подошла начальница отдела.

- Почему отчёт до сих пор не готов? Мы же договорились.

- Потому что я за всех тут всё делаю! - неожиданно громко ответила Лена.

Начальница замерла. Антон, вернувшийся с кофе, остановился у двери и очень заинтересовался расписанием переговорных, висевшим на стене. Всего минуту назад он нуждался в помощи, теперь предпочитал не участвовать в происходящем.

Если пересказать эту сцену вечером дома, роли распределятся быстро. Антон нуждался в помощи, Лена выручала, начальница требовала отчёт. Но стоило прозвучать Лениным словам «я за всех тут всё делаю», как Антон отступил к двери, а начальница начала объяснять, что ничего не знала о презентации. Лена, минуту назад молча соглашавшаяся, теперь обвиняла. Начальница, только что требовавшая, оправдывалась. Это не превращало никого из них в «плохого человека» - просто привычные позиции успели смениться прежде, чем кто-либо уточнил сроки.

В психологии существует известная схема, которую называют драматическим треугольником Карпмана. В ней описаны три позиции во взаимодействии: жертва, спасатель и преследователь. Названия звучат резко, поэтому их легко принять за характеристики людей. Между тем полезнее думать о них как о временных способах участвовать в конфликте, а не как о личных клеймах.

В позиции жертвы человек может ощущать, что обстоятельства сильнее него и изменить ничего нельзя. Спасатель берётся устранять чужие трудности, порой раньше, чем его об этом попросили или прежде, чем оценил собственные возможности. Преследователь ищет виновного, давит и требует. В реальной жизни один и тот же человек способен переходить между этими позициями за несколько минут. И ни одна из них сама по себе не объясняет, что он на самом деле чувствует или намеревается сделать.

Схему предложил Стивен Карпман в 1968 году в рамках транзактного анализа. Это удобная метафора некоторых повторяющихся взаимодействий, но не диагностический тест и не доказательство того, что любой рабочий конфликт устроен именно так. В частности, просьба о помощи ещё не делает человека «жертвой», а справедливое требование выполнить обязательства - «преследованием».

У Лены, например, были основания сердиться. Она действительно получила дополнительную работу, не согласовав изменение сроков. Антон мог не разбираться в программе, а начальница могла просто не знать, что происходит. Их поступки можно описать без попытки угадать тайные мотивы. Однако схема помогает заметить другое: почему разговор так быстро перестал быть разговором о задачах.

Лена согласилась, хотя времени не было. Антон получил помощь, но не узнал, как исправлять файл самостоятельно. Начальница увидела просроченный отчёт и задала вопрос, не располагая полной картиной. Каждый сделал шаг, который в тот момент казался разумным, и в итоге все оказались недовольны. Никакого тайного совета по созданию офисной драмы не потребовалось.

В подобных ситуациях полезнее искать не виновного в занятой позиции, а момент, когда ещё можно было выбрать иначе. Для Лены он наступил при словах «выручай». Вместо немедленного согласия она могла спросить: «Что именно не получается? Я могу посмотреть пять минут, но закончить за тебя сегодня не смогу». Или: «Сейчас у меня отчёт к двенадцати. Если нужно переключиться на презентацию, давай согласуем приоритет с руководителем».

Обе фразы звучат довольно буднично. В них нет психологических терминов, зато есть границы времени, объём помощи и понятный следующий шаг. При этом они не гарантируют безоблачного разговора: Антон может обидеться, а руководитель - потребовать сделать обе задачи. Тогда придётся обсуждать ресурсы и сроки, а не искать идеальное предложение, после которого окружающие вдруг станут удобными.

Антону тоже доступен другой ход: «Я не умею исправлять этот шаблон. Покажешь один раз, как это делать? Потом попробую сам». В этой просьбе остаётся право нуждаться в помощи, но появляется ответственность за собственную часть работы. Начальница могла начать не с упрёка, а с уточнения: «Что сейчас мешает закончить отчёт и какая задача у нас в приоритете?» Конечно, для этого всем троим пришлось бы знать, что в отделе вообще можно обсуждать перегрузку, не получая за неё выговор.

Проверить собственное участие в такой сцене можно простым вопросом: «Что я сейчас делаю вместо того, чтобы прямо назвать задачу, ограничение или просьбу?» Иногда ответ будет неприятным. Мы соглашаемся, чтобы нас считали надёжными; сердимся, потому что не решились отказаться; требуем, потому что боимся не успеть перед клиентом. Но это возможные причины, а не обязательная расшифровка каждого поведения.

После обеда Лена поговорила с Антоном. Она объяснила, что не может одновременно править его презентацию и сдавать отчёт. Антон возразил, что раньше она всегда помогала, и некоторое время оба разговаривали скорее о прошлом, чем о файлах. Потом договорились: он сначала попробует исправить шаблон по инструкции и обратится с конкретным вопросом, если не получится. Начальница перенесла внутренний срок отчёта, узнав о дополнительной задаче, но попросила впредь сообщать о таких изменениях заранее.

На следующий день Антон снова подошёл к Лениному столу. Она уже приготовилась напомнить про инструкцию, когда он положил рядом листок с выписанными шагами.

- Я дошёл до четвёртого пункта, - сказал он. - Дальше не понимаю, почему картинка уезжает.

Лена посмотрела на экран и показала, где отключается автоматическое выравнивание. Антон попробовал сам. Картинка осталась на месте.

- А я вчера два часа её двигал, - признался он и, немного подумав, добавил: - Может, стоит эту настройку в инструкцию вписать?

Лена протянула ему ручку.

Глава 4. Наблюдатель: молчание тоже действие

На встрече с заказчиком Илья почти не говорил. Он сидел чуть в стороне от камеры, записывал цифры и по привычке выключал микрофон всякий раз, когда начинался спор. За два года удалённой работы он освоил это движение с ловкостью пианиста: один щелчок - и можно спокойно слушать, как коллеги выясняют, кто обещал закончить макет к четвергу.

В четверг макета не было. В пятницу руководитель проекта Андрей спросил дизайнера Веру, почему работа задержалась. Вера напомнила, что после последнего созвона требования изменились. Андрей ответил, что никаких изменений не согласовывал. На экране замелькали сообщения, ссылки и даты; казалось, ещё немного - и кто-нибудь потребует экспертизу переписки с привлечением независимых свидетелей.

Илья помнил тот созвон. Он сам записал в рабочий документ просьбу заказчика добавить ещё один раздел. Более того, после встречи отправил Андрею ссылку на заметки. Но теперь молчал. Ему не хотелось вмешиваться в разговор руководителя с Верой, тем более что Андрей уже говорил раздражённо. Илья решил: если его спросят, он всё объяснит.

Не спросили.

К концу встречи Андрей поручил Вере переделать макет за выходные. Она не стала спорить, только сказала, что постарается. Илья закрыл ноутбук, открыл свои заметки и долго смотрел на строчку, которую мог прочитать вслух двадцать минут назад.

Обычно в историях о рабочих конфликтах внимание достаётся тем, кто громко обвиняет, оправдывается или бросается всех спасать. Человек, который сидит тихо, кажется почти свободным от происходящего. Он никого не перебил, не повысил голос, не сказал ничего обидного. В протоколе его участия можно было бы поставить аккуратный прочерк.

Но отсутствие реплики тоже иногда меняет ход событий. Если один участник располагает важной информацией, а остальные её не знают, его молчание оставляет разговор в прежних границах. Это ещё не делает его виновным в чужом решении. Ответственность руководителя за распоряжение не исчезает оттого, что сотрудник промолчал. И всё же последствия невмешательства могут затронуть других людей.

Илья не был равнодушен к Вере. Он знал, как много она работала над макетом, и понимал, что переделка займёт не один вечер. Просто на чаше весов оказались две неприятности: вмешаться сейчас и, возможно, вызвать недовольство начальника либо остаться в стороне и надеяться, что коллеги разберутся сами. Второй вариант выглядел безопаснее, особенно в момент, когда Андрей уже говорил на повышенных тонах.

Назвать Илью «наблюдателем» удобно для описания сцены, но важно не путать это слово с отдельной ролью классического треугольника Карпмана. В той модели речь идёт о трёх позициях - жертве, спасателе и преследователе. Здесь же мы рассматриваем обычное человеческое решение: участвовать в чужом споре или нет. Его причины бывают разными. Кто-то боится испортить отношения, кто-то не уверен в фактах, а кто-то просто не считает себя вправе вмешиваться.

К тому же молчание не всегда ошибка. На совещании, где двое обсуждают личную претензию, третьему человеку вовсе не обязательно становиться арбитром. Иногда полезнее дождаться окончания встречи и поговорить с одним из участников отдельно. В конфликте с агрессивным руководителем публичное возражение может создать реальные риски для сотрудника. Призыв «всегда говорите правду в лицо» звучит красиво ровно до того момента, когда у человека есть ипотека и испытательный срок.

Поэтому вопрос не в том, достаточно ли вы смелы, чтобы выступить. Вопрос точнее: какую информацию вы можете подтвердить, кому она необходима и какой способ её передать сейчас разумнее?

В случае Ильи было несколько вариантов. Во время встречи он мог сказать: «У меня сохранились заметки прошлого созвона. Там есть просьба заказчика добавить раздел. Давайте сверим, что именно согласовали». Это не защита Веры против Андрея и не обвинение Андрея во лжи. Это возвращение к документу, который можно проверить.

Если публично говорить было небезопасно, Илья мог сразу после встречи написать руководителю: «Проверил записи: дополнительный раздел действительно обсуждали во вторник. Вот ссылка и время в протоколе. Кажется, сроки стоит пересмотреть». А Вере - отдельно сообщить, что запись сохранилась, и спросить, нужна ли ей помощь в восстановлении договорённостей. В таком случае важно не обещать тайной поддержки, которую потом не получится оказать.

Наконец, если сведения неточны, лучше признать это прямо: «Я помню, что речь шла о дополнительном разделе, но не уверен, утвердили ли его окончательно. Могу поднять заметки». Такая фраза не производит впечатления эффектного выступления. Зато она не подменяет память уверенностью.

Позже Илья всё-таки написал Андрею и приложил ссылку. Ответ пришёл почти сразу: «Почему не сказал на встрече?» Илья несколько минут подбирал дипломатичную формулировку, затем написал: «Решил, что вы с Верой сами уточните. Похоже, зря. В следующий раз сообщу сразу, если у меня есть запись решения».

Андрей пересмотрел сроки. Вере не пришлось работать все выходные, хотя часть изменений она всё же доделывала в понедельник. Никто не произнёс торжественной речи о командном доверии. На следующем созвоне Андрей просто попросил всех открыть общий протокол перед обсуждением спорных задач.

Илья подключился вовремя, проверил звук и положил рядом блокнот. Когда разговор дошёл до нового пожелания заказчика, он записал его, поднял руку и впервые за долгое время включил микрофон не потому, что его вызвали по имени.

- Уточню одну вещь, пока мы ещё все помним, о чём договорились.

Заказчик удивлённо посмотрел в камеру. Андрей открыл документ. Вера подвинула к себе кружку. Илья подумал, что у микрофона, оказывается, есть ещё одна функция, кроме выключения.

Глава 5. Как мы незаметно попадаем в привычную роль

На планёрке Катя произнесла «в целом всё нормально» с такой уверенностью, что коллеги сразу перешли к следующему вопросу. Через полчаса она уже писала Оле личное сообщение: «Это вообще невозможно сделать к пятнице. Они что, серьёзно?» Оля прислала один знак вопроса. Катя знала, что он означает: почему ты не сказала этого на встрече?

Катя работала редактором в команде образовательного проекта. Её ценили за способность договариваться с самыми разными людьми. Когда дизайнер и методист спорили о содержании курса, она находила слова, после которых оба переставали повышать голос. Когда заказчик присылал противоречивые пожелания, Катя отвечала так вежливо, что даже замечание «переделать всё» начинало казаться почти комплиментом. Коллеги называли её дипломатичной. Сама Катя иногда подозревала, что дипломатия у неё плавно перешла в привычку никогда не огорчать собеседника.

В тот четверг руководитель предложил перенести запуск курса на неделю раньше. Методист поморщился, дизайнер открыл календарь, а Катя, заметив, как неловко стало за столом, поспешила сказать, что при хорошем распределении задач они, наверное, справятся. Она не рассчитывала, что эту фразу воспримут как согласие всей команды. Но руководитель облегчённо кивнул: «Отлично, значит, договорились».

После встречи дизайнер спросил, кто будет делать дополнительные иллюстрации. Методист уточнил, когда ему проверять ещё не написанные уроки. Катя предложила обсудить это позже, хотя сама не представляла, откуда возьмётся неделя, которой не существовало. К обеду она успела трижды объяснить коллегам, что руководитель «не хотел ничего плохого», а руководителю - что команда «просто немного волнуется». Обе стороны после этих объяснений чувствовали себя примерно так же, как до них.

Здесь легко увидеть роль спасателя: Катя пытается уберечь всех от неприятного разговора. Но в этой истории она не забирает чужую работу и не исправляет чужие ошибки. Её привычная роль - сглаживать напряжение раньше, чем люди успеют назвать разногласие. У такой привычки бывает полезная сторона: благодаря Кате совещания редко превращаются в перепалки. Цена обнаруживается позже, когда внешнее согласие принимают за настоящее.

В предыдущей главе мы рассматривали смену позиций в конфликте. Теперь важнее другой вопрос: почему человек возвращается к одной и той же реакции, даже когда уже знает её последствия? Универсального ответа нет. Кто-то опасается испортить отношения, кто-то усвоил, что возражать старшим бесполезно, а кто-то искренне считает хорошим профессионализмом способность не создавать проблем. Катя не была обязана узнавать себя во всех этих объяснениях. Достаточно было заметить повтор: она слышит неудобное предложение, чувствует напряжение в комнате и торопится заверить всех, что препятствий нет.

Вечером руководитель прислал письмо с итогами встречи. В нём значилось: «Команда подтвердила готовность к новому сроку». Катя перечитала строчку несколько раз. Она могла оставить всё как есть и потом объяснять, почему обещание оказалось невыполнимым. Могла написать Оле ещё одно возмущённое сообщение. Вместо этого открыла общий чат и спросила, сколько времени реально потребуется каждому на оставшиеся задачи.

Ответы пришли быстро. Дизайнеру нужно было четыре рабочих дня после получения текстов, методисту - два дня на проверку готовых уроков. Катя составила короткое письмо руководителю: «На встрече я сказала, что мы, вероятно, справимся. После уточнения этапов вижу, что срок не подтверждён. Если запуск переносим, придётся сократить объём первой версии или добавить ресурсы. Давайте выберем вариант». Прежде чем нажать «Отправить», она успела представить все возможные реакции, включая ту, в которой руководитель навсегда перестаёт считать её удобным человеком.

Ответ пришёл через час: «Почему это не прозвучало на планёрке?» Вопрос был неприятным, но справедливым. Катя написала: «Я поспешила согласиться, не проверив последовательность работ. Исправляю». Она не стала оправдываться за коллег и не приписала руководителю намерение давить. Ей пришлось признать собственную часть ошибки, хотя гораздо приятнее было бы объяснить всё чужой торопливостью.

Уточнение не сделало разговор безоблачным. Руководитель был раздражён: запуск уже пообещали партнёрам. На следующем созвоне команда спорила о том, какие уроки можно выпустить позже. Катя несколько раз ловила себя на желании сказать: «Ну, думаю, это не страшно», - но вместо этого спрашивала, что именно окажется не готово и кто принимает решение. Разговор занял больше времени, чем обычное согласие. Зато у него появились предмет и последствия.

Иногда полезно заранее приготовить одну простую фразу: «Я пока не могу подтвердить это за всех; сначала уточню сроки». Или: «Сейчас мы, кажется, согласились с целью, но не договорились о способе». Такие слова не гарантируют одобрения. В команде, где возражения наказываются, человеку приходится учитывать реальный риск, а иногда фиксировать ограничения письменно. И всё же между резким протестом и привычным «конечно» есть немало рабочих формулировок.

В пятницу Катя пришла на очередную планёрку с таблицей этапов. Когда руководитель спросил, можно ли добавить к курсу ещё один короткий модуль, за столом стало тихо. Катя почувствовала знакомое желание облегчить всем жизнь и уже открыла рот. Дизайнер осторожно повернул к ней ноутбук: на экране был календарь, заполненный до следующего вторника.

- Нужно сначала посмотреть, что сдвинется, - сказала Катя.

Руководитель вздохнул и попросил показать календарь. Дизайнер потом признался, что приготовился к очередному «всё нормально». Катя тоже приготовилась. Но на этот раз ей впервые не пришлось переводить собственные слова с дипломатического на человеческий.

Часть

II

. Маленькие офисные войны

Глава 6. Я думал, это делаешь ты

У Даши было редкое для четверга настроение: ей казалось, что проект идёт по плану. Заказчик согласовал макеты, разработчики почти закончили сайт, а в общем чате даже перестали появляться сообщения с пометкой «СРОЧНО!!!», которые обычно означали, что кто-то вспомнил о задаче за сорок минут до её сдачи. Даша, руководившая проектом в небольшом агентстве, позволила себе заказать обед не за компьютером. На третьей ложке супа ей позволил клиент.

- Мы открыли тестовую версию. А где тексты для раздела с тарифами?

Даша посмотрела на экран телефона. Тарифы были согласованы ещё во вторник. Во всяком случае, она помнила, как поставила напротив этого пункта зелёную галочку. Галочка стояла и сейчас - уверенная, довольная собой, совершенно не похожая на человека, которому придётся объясняться с клиентом.

В общем чате она написала: «Коллеги, кто размещал тарифы?» Ответил Артём, разработчик: «Я думал, контент загружает редактор». Редактор Полина появилась через несколько минут: «Мне сказали подготовить тексты. Я подготовила и отправила ссылку». Артём уточнил, что ссылку видел, но доступа к документу не получил. Полина возразила: доступ открывался по запросу, и запросов не было. После этого оба замолчали, предоставив Даше возможность оценить красоту сложившейся конструкции.

Она открыла план проекта. Напротив задачи «Тарифы» значились имена Полины и Артёма. Рядом стояла дата и слово «готово». Нигде не было написано, что именно должно быть готово: текст, размещённый блок или проверенная страница. Даша сама составляла таблицу и помнила, как торопилась перед встречей. Тогда две фамилии показались ей признаком надёжности. Теперь выяснилось, что ответственность, поделённая на двоих без уточнений, иногда обладает удивительным свойством исчезать целиком.

- Мне нужно понять, почему это не сделано, - сказала она на коротком созвоне.

- Я свою часть сделал, - ответил Артём.

- И я свою, - добавила Полина.

Слова прозвучали почти одновременно. Даша уже собиралась спросить, почему никто не проявил инициативу, но вовремя остановилась: в плане, который она сама утвердила, не было ни получателя готового текста, ни обязанности сообщить о недоступном документе. Сначала стоило признать этот пробел, а уже потом выяснять, что делать дальше.

- Хорошо. Что нужно, чтобы тарифы появились на сайте сегодня?

Оказалось, совсем немного: открыть Артёму доступ, перенести четыре блока и проверить цены. Полина сделала первое прямо во время звонка. Артём попросил сорок минут. Даша взяла на себя проверку и сообщение клиенту. После этого они ещё десять минут спорили о том, кто должен был первым написать другому, но уже без прежнего накала: работа, по крайней мере, сдвинулась.

Подобные истории часто называют перекладыванием ответственности. Иногда так и есть: человек сознательно избегает неприятной задачи, рассчитывая, что её подхватят другие. Но внешне почти так же выглядит ситуация, в которой люди добросовестно выполнили разные части работы, не договорившись о результате. Намерение по одной переписке определить трудно. Особенно если в ней все вежливы, а слово «готово» используется с широтой, которой позавидовал бы любой философ.

У рабочих задач есть несколько разных уровней: кто готовит материал, кто передаёт его дальше, кто проверяет конечный результат и кто сообщает о проблеме, если цепочка оборвалась. Когда эти уровни смешаны, сотрудники могут честно считать себя правыми. И всё же клиент видит пустую страницу, а не внутреннюю историю её возникновения. Исследования

обнаруживают связь между неясностью рабочих обязанностей и результативностью. Но даже такая связь не объясняет, кто именно допустил ошибку в этой истории.

После обеда Даша вернулась к карточке задачи. Она не стала добавлять ещё одну общую графу «ответственные», а описала передачу результата: Полина отправляет окончательный текст Артёму и получает подтверждение, Артём размещает его на сайте и сообщает Даше, где проверить страницу. Не новая отчётность ради отчётности, а два коротких сообщения, отсутствие которых обошлось команде в целый день.

Полезный вопрос в таких обстоятельствах звучит не как «Кто за это отвечает вообще?», а точнее: «Кто передаёт результат следующему человеку и по какому признаку мы считаем задачу закрытой?» Если работа уже застряла, можно сказать: «Давайте сначала восстановим последний завершённый шаг и назначим следующий». Когда обязанности постоянно остаются размытыми, стоит закреплять договорённость письменно - без обвинительного тона, но с именами, сроками и критерием готовности.

У такого подхода есть предел. Если руководитель намеренно оставляет ответственность неопределённой, чтобы потом выбрать виновного, одна таблица проблему не устранил. А в команде, где все решения принимает один человек, сотрудник не всегда вправе самостоятельно назначать ответственных. Тогда полезнее предложить распределение ролей и получить подтверждение, чем молча присвоить себе чужие полномочия.

К вечеру тарифы появились на сайте. Клиент поблагодарил за оперативность и попросил добавить ещё один вариант подписки. Даша переслала запрос Полине, указав, кому передать готовый текст. Через минуту Артём написал: «Доступ проверил заранее. Кажется, взрослеем».

Полина ответила: «Не сглазь. Нам ещё цену должны прислать».

Глава 7. У меня вообще нет времени

У Виктора было три календаря. Рабочий, личный и ещё один, который он называл «для важных вещей» и никому не показывал. На рабочем почти не оставалось свободных промежутков: встречи стояли вплотную, иногда перекрывая друг друга, а в пятницу обнаруживалось, что понедельник уже занят обсуждением того, что не успели обсудить на прошлой неделе.

Когда Нина попросила его посмотреть макет письма для клиентов, Виктор вздохнул так выразительно, что она невольно оглянулась: не рухнуло ли что-нибудь за его спиной.

- У меня вообще нет времени. Посмотри, что творится в календаре.

Она посмотрела. На среду было назначено шесть встреч, среди них - сорок пять минут «Синхронизация по синхронизации». Нина решила не уточнять, что это означает: некоторые вопросы лучше оставлять будущим историкам компании.

- Мне нужно только понять, можно ли отправлять письмо, - сказала она. - Там один спорный абзац. Если до четырёх не согласуем, рассылка уйдёт завтра.

- Вот именно. Всё срочно. Все приходят ко мне в последнюю минуту.

Нина ушла с макетом и неприятным ощущением, будто виновата в расписании, которое составлял не она. В коридоре она встретила бухгалтера Свету. Та тоже искала Виктора: он обещал подтвердить цифры для отчёта.

- Не подходи, - посоветовала Света. - Он занят.

- А когда он не занят?

Света подумала и сказала:

- В отпуске. Но тогда он пишет, что на связи.

Виктор действительно много работал. Он приходил раньше остальных, отвечал на сообщения по вечерам и знал о каждом проекте столько подробностей, что его отсутствие ощущалось уже через час. При этом решения, которые могли бы принять коллеги, часто ждали его согласования. Если кто-то предлагал упростить порядок работы, Виктор обещал обсудить это на отдельной встрече.

К концу месяца команда начала строить планы с поправкой на его занятость. Нина заранее переносила сроки, Света дважды напоминала о цифрах, а менеджеры старались поймать Виктора между звонками. Чем больше вопросов стекалось к нему, тем убедительнее выглядел переполненный календарь. И тем труднее было признать, что часть этой занятости возникала из самого способа организации работы.

В четверг руководитель отдела попросила Виктора показать, какие решения действительно требуют его участия. Разговор начался напряжённо.

- Ты хочешь сказать, что я плохо распределяю время?

- Я хочу понять, почему без тебя не выходит даже письмо с согласованным текстом, - ответила она. - Давай посмотрим на конкретные задачи.

Они открыли список за неделю. Из двадцати семи запросов семь касались решений, которые мог принять только Виктор. Остальные требовали уточнения правил, доступа к информации или простого разрешения действовать самостоятельно. Эта цифра ничего не говорила о его старательности и не доказывала, что он изображал занятость. Зато она показывала, где команда теряла время.

- Если я перестану всё проверять, потом придут ко мне с ошибками, - сказал Виктор уже спокойнее.

В этом опасении было больше смысла, чем в его календаре. За прежние ошибки спрашивали прежде всего с него, хотя полномочия коллег никто толком не описал. Виктор привык подстраховываться, а команда - ждать. Постепенно осторожность стала похожа на незаменимость.

Руководитель предложила начать с двух вещей: определить, какие письма Нина может отправлять без дополнительного согласования, и оставить Виктору один короткий промежуток в день для действительно спорных вопросов. Не для того, чтобы заставить его работать быстрее, а чтобы перестать ставить всю команду в очередь к одному человеку.

В подобных ситуациях соблазнительно решить, что демонстративная занятость - непременно способ повысить собственную значимость. Иногда человек и правда использует загруженность как аргумент, позволяющий избегать неудобных решений или подчёркивать свою незаменимость. Но по одному тяжёлому вздоху этого не определить. Перегрузка может быть реальной; она бывает связана с нехваткой людей, неясными полномочиями и страхом ошибки. Наблюдать полезнее не за выражением лица, а за тем, что происходит с задачами.

Если коллега снова говорит «у меня нет времени», спор о том, насколько он занят, обычно мало что меняет. Нина могла бы ответить: «Понимаю, что у тебя плотный график. Мне нужно решение по одному абзацу до четырёх. Ты успеешь посмотреть или мы согласуем его с руководителем?» Такая фраза оставляет человеку возможность честно обозначить пределы и одновременно не позволяет задаче исчезнуть в чужом календаре.

Бывает и другая ситуация: сотрудник действительно перегружен, а начальство продолжает добавлять поручения. Тогда вопрос «Как мне стать эффективнее?» может оказаться менее полезным, чем «Какие две задачи сейчас важнее остальных и что мы переносим?». Нельзя организовать рабочий день так ловко, чтобы в нём появилось ещё четыре часа. Хотя некоторые корпоративные презентации явно рассчитывают именно на это.

На следующей неделе Нина отправила первое письмо без подписи Виктора. Она несколько раз перечитала спорный абзац, сверилась с согласованными правилами и нажала «Отправить». Ничего страшного не произошло. Клиенты получили рассылку вовремя, а Виктор впервые за долгое время не получил уведомление с пометкой «СРОЧНО».

Он заметил это только после обеда, когда открыл календарь и обнаружил свободные двадцать минут. Сначала решил, что программа дала сбой. Потом поставил туда встречу с самим собой - разобраться, какие встречи можно отменить.

Глава 8. Это же на пять минут

В пятницу в 17:42 у Веры оставалось одно дело: закрыть ноутбук. Она уже отправила отчёт, поставила кружку в раковину и успела мысленно оказаться в магазине, где обещала забрать торт для дня рождения матери. На экране возникло сообщение от Максима, руководителя соседнего направления.

«Вер, глянь, пожалуйста, один слайд. Там на пять минут».

Пять минут в переписке с Максимом были единицей измерения, не имеющей отношения ко времени. За пять минут у него можно было сверить показатели за квартал, переписать презентацию и выяснить, почему заказчик вдруг перестал отвечать на письма. Вера посмотрела на часы и спросила, что именно нужно.

«Просто проверить цифры. Очень срочно, клиенту сегодня».

Файл открылся на двадцать шестом слайде. Цифры были в порядке, зато на седьмом стоял старый прогноз, на одиннадцатом не хватало подписи, а последний раздел ссылался на таблицу, доступа к которой у Веры не было. Пока она пыталась разобраться, Максим прислал ещё три сообщения. В последнем значилось: «Ну как там?»

Вера набрала: «Это не пять минут». Стерла. Написала: «Я уже уйду». Тоже стерла. Она работала с Максимом два года и знала, что тот умеет превращать любую просьбу в личную проверку на отзывчивость. Возможно, он и не собирался никого проверять: просто привык просить быстро, потому что собственные сроки всегда вспоминал внезапно.

- Ты домой? - спросила проходившая мимо коллега.

- Сейчас, - ответила Вера с интонацией человека, который уже понимает, что это слово ничего не обещает.

Через десять минут Максим позвонил. Он говорил торопливо, на заднем плане хлопали двери лифта.

- Там же ничего сложного. Мне только понять, можно отправлять или нет.

- Я могу проверить цифры на двадцать шестом слайде, - сказала Вера. - На остальное понадобится минимум час, и часть данных мне недоступна.

- Но клиент ждёт.

- Понимаю. Что для него важнее сегодня: получить проверенный слайд или всю презентацию с непроверенными разделами?

Максим замолчал. Вера ожидала раздражения, однако он неожиданно спросил:

- А разве это не финальная версия?

Выяснилось, что презентацию собирали трое, причём каждый считал, что финальную проверку сделает кто-нибудь другой. Максим узнал о недочётах за полчаса до отправки и пошёл к человеку, который обычно умел разбираться в чужих таблицах. Никакого хитроумного плана здесь могло и не быть. Но для Веры последствия оставались вполне настоящими: чужая неразбериха собиралась занять её вечер.

- Я проверю один слайд до шести, - предложила она. - По остальным нужен тот, кто собирал файл. Если отправлять сегодня, стоит предупредить клиента, что часть материалов ещё уточняется.

- Я думал, ты поможешь целиком.

- Я помогу с тем, за что могу отвечать.

В этой фразе не было ни вызова, ни обещания спасти положение. И всё же Вера почувствовала неловкость, словно отказалась не от лишнего часа работы, а от чего-то более важного. В их отделе было принято подхватывать срочные просьбы без обсуждений. Тот, кто задавал вопросы, рисковал прослыть человеком, с которым трудно работать. Так незаметно складыва-

лось правило: если кому-то неудобно планировать, кому-то другому должно быть неудобно отказывать.

Срочность заразителна. Стоит одному человеку написать «нужно прямо сейчас», как остальные начинают торопиться, ещё не выяснив, что произойдёт, если задача подождёт до утра. Иногда последствия действительно серьёзные: останавливается поставка, срывается обязательство перед клиентом, возникает риск для людей. Но бывает, что за громким словом «срочно» скрывается только чьё-то нежелание вести неприятный разговор о задержке.

Различить эти случаи помогает не спор о том, кто виноват, а несколько конкретных вопросов. Что именно должно быть готово? К какому времени? Что случится, если сделать завтра? Какую текущую задачу можно отложить ради новой? На них порой трудно ответить сразу, зато после ответа становится понятнее, кто принимает решение и чем за него платит команда.

Для сотрудника, которому поручение даёт собственный руководитель, ситуация сложнее. Вопрос о приоритетах здесь не всегда звучит как равноправное предложение. Если начальник требует закончить всё без переноса сроков, спокойная фраза «У меня сейчас две задачи, какую ставим первой?» может помочь обозначить проблему, но не гарантирует согласия. Иногда разумнее зафиксировать договорённость письменно, попросить уточнить объём работы или обсудить нагрузку позднее, когда спадёт напряжение. А при систематическом давлении одних удачных формулировок вообще недостаточно.

Вера проверила обещанный слайд, отправила замечания и закрыла файл. Максим написал короткое «спасибо», затем ещё одно сообщение: «В понедельник надо будет обсудить процесс согласования». Это было настолько неожиданно, что она перечитала его дважды. Обычно после пятничных авралов процесс согласования не обсуждали: его просто снова обнаруживали в следующую пятницу.

Уже на улице Вера заметила пропущенный звонок из кондитерской. Торт ждал её до семи. Она успевала, если не заходить в аптеку и не отвечать на телефон. В этот момент Максим прислал последнее сообщение.

«И ещё маленький вопрос...»

Вера остановилась у светофора, посмотрела на экран и впервые за весь вечер не стала выяснять, насколько он маленький. Телефон отправился в карман. Свет загорелся зелёным.

Глава 9. Мы все так решили

В протоколе совещания было написано: «Решено обновить страницу продукта к четвергу». Ниже стояли фамилии восьми участников, время встречи и аккуратная отметка «согласовано». Не хватало лишь одной мелочи - человека, который собирался всё это сделать.

В четверг утром руководитель отдела маркетинга Николай открыл сайт и увидел прежнюю страницу. На ней по-прежнему обещали бесплатную доставку, хотя её отменили ещё в начале месяца. Он обновил браузер, потом ещё раз, словно сайт мог устыдиться и исправиться самостоятельно.

- Коллеги, а что у нас с обновлением? - написал он в общий чат.

Первой ответила Ася из маркетинга: «Мы согласовали новый текст». Дизайнер Денис прислал ссылку на макет. Разработчик Кирилл сообщил, что никаких задач на публикацию ему не поступало. Через несколько минут в переписке появились три галочки, две ссылки и осторожный вопрос: «А кто вообще должен был ставить задачу?»

Николай перечитал протокол. Совещание он помнил отлично. Во вторник все долго обсуждали формулировку про доставку, затем спорили о цвете кнопки и наконец единодушно решили, что страницу надо обновить. В тот момент единодушие показалось ему редкой удачей. Теперь оно выглядело как хорошо организованное исчезновение ответственного.

- Но ведь все согласились, - сказал он, когда участники снова собрались на короткий звонок.

- С чем именно? - спросил Кирилл.

Вопрос прозвучал неприятно, хотя был вполне законным. Ася согласилась с текстом, Денис - с внешним видом, Кирилл - с тем, что изменение технически возможно. Каждый действительно сказал «да», только это были три разных «да». Николай услышал в них четвёртое: «Кто-нибудь доведёт дело до конца».

В рабочих разговорах слово «мы» бывает полезным: оно помогает искать общее решение. Но согласие с целью ещё не означает согласия со способом её достижения. Во вторник никто не спросил, что участники считают решённым, а какие вопросы остаются открытыми. После встречи каждый унёс с собой собственную версию общего решения - и все версии выглядели вполне разумно.

Николай вспомнил, как быстро закрыл обсуждение после слов «возражений нет». Молчание тогда показалось ему поддержкой. Теперь он не был уверен: Кирилл вообще подключился на середине встречи, а Ася несколько раз пыталась вернуться к срокам, но разговор снова уходил к цвету кнопки. Это не доказывало, что кто-то сознательно уклонился от обязательств; скорее, группа приняла видимость единогласия за договорённость.

- Давайте без нового поиска виноватых, - сказал Николай. - Мне важнее другое: кто во вторник считал, что мы согласовали публикацию, а кто - только текст и макет?

Ответы оказались разными. Ася была уверена, что утвердили формулировки. Денис считал, что его часть закончится после окончательного выбора дизайна. Кирилл думал, что обсуждают идею будущего обновления: заявки в его системе не было. Николай впервые услышал вслух то, что во вторник никто не решился уточнить.

- Я торопился закрыть встречу, - признал он. - И назвал решением то, о чём мы даже одинаково не договорились. Теперь скажите: четверг ещё возможен или нужно честно предупредить коллег?

- Сначала нужны изображения и заявка, - ответил Кирилл. - Тогда назову срок. Сейчас обещать четверг было бы просто красиво.

Николаю не понравился ответ. Ему хотелось получить удобную дату, желательно вчерашнюю. Но именно такого неудобного уточнения и не хватило на первом совещании: участники соглашались, не проверяя, что каждый вкладывает в согласие.

Неясность ролей может усугублять рабочие трудности, однако здесь дело не сводилось к распределению поручений. Группа слишком рано объявила вопрос закрытым. Когда обсуждение проходит при участии руководителя, сотрудники иногда не спешат возражать: они могут опасаться показаться несговорчивыми или просто не успевают сформулировать сомнение. О конкретных мотивах этих людей судить по одной сцене нельзя.

Поэтому в конце коллективного обсуждения полезно спросить не только «Кто делает?», но и «Что именно мы сейчас решили - и с чем пока не согласны?» Ещё один рабочий вариант: «Давайте каждый коротко скажет, какой следующий шаг он понял». Если ответы расходятся, это не провал совещания, а редкая возможность обнаружить проблему до того, как её увидит клиент.

Такой вопрос особенно важен, когда на встрече присутствуют люди с разными полномочиями. Руководитель может разрешить спор, но не обязан считать тишину согласием. А участнику, который сомневается, иногда проще сказать «Я иначе понял итог», чем открыто спорить с начальником. В среде, где за возражения наказывают, одной удачной фразы недостаточно - нужны изменения в правилах обсуждения.

Вместо привычного «все согласны?» Николай попросил каждого назвать оставшееся условие. Выяснилось, что публикация возможна не раньше пятницы. Он предупредил заинтересованные отделы о переносе и отдельно уточнил, какие обещания уже дали клиентам. Встреча вышла неловкой, зато впервые за два дня никто не притворялся, что сроки ясны.

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.