

12+

ФЕРА ШАПРЫНСКАЯ

Законы корпоративной власти, интриг и хаоса

КАК ВИДЕТЬ НЕВИДИМЫЕ
ПРАВИЛА ИГРЫ И ПРЕВРАЩАТЬ
ХАОС В ЛИЧНЫЙ РОСТ

Фера Шапынская
Законы корпоративной
власти, интриг и хаоса.
Как видеть невидимые
правила игры и превращать
хаос в личный рост

<https://litres.ru/74147913>

ISBN 9785006995703

Аннотация

Книга раскрывает устройство корпоративного мира: от диктатур в офисах и хаоса как инструмента управления — до взаимосвязи с рынком и государством. Вы научитесь видеть систему и строить стратегию своего профессионального роста и личной независимости.

Содержание

О Книге	5
Для кого эта книга	8
Предисловие	9
Как читать эту книгу	12
Часть I.	14
Глава 1. Человек изменений внутри системы	14
Глава 2. Три слоя реальности: процессы, люди, власть	20
Глава 3. Носитель плохих новостей	26
Часть II.	32
Глава 4. Придворная игра в офисе	32
Глава 5. Карта власти вместо оргструктуры	43
Конец ознакомительного фрагмента.	45

**Законы корпоративной
власти, интриг и хаоса
Как видеть невидимые
правила игры и превращать
хаос в личный рост**

Фера Шапынская

© Фера Шапынская, 2026

ISBN 978-5-0069-9570-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

О Книге

Эта книга — для тех, кто умеет думать и устал считать себя «проблемой» только потому, что видит, как устроен цирк любой организации изнутри: ежедневные совещания-допросы, бесконечные отчёты ради отчётов, бардак, который объявляют «нормой». Она адресована тем, кто работает в компаниях, институтах, проектах, госструктурах и частном бизнесе; аналитикам, менеджерам, специалистам, руководителям, врачам, инженерам, преподавателям — всем, кто перестал верить в мантру «прокачай soft skills — и всё наладится» и начал замечать, что за его выгоранием и карьерными тупиками стоит не «плохой характер», а конкретная схема, в которой хаос выгоден сильным.

Здесь нет сказок про «дружные команды» и «карьеру для каждого». Эта книга показывает, как на самом деле устроены дворы и конвейеры в разных сферах: какие типы культур существуют, как по нескольким маркерам понять, в какой «двор» вы попали, как формальная структура превращается в невидимую карту влияния и почему бардак, текучка и вечные пожары часто оказываются частью бизнес-модели или ведомственной логики, а не «случайной некомпетентностью».

Первая часть даёт оптику человека изменений — того, кто одновременно видит процессы, людей и власть и из-за

этого постоянно рискует стать «носителем плохих новостей» и удобной мишенью. Вторая и третья части вскрывают тёмную сторону организаций и времени: офисные и не только офисные диктатуры, придворные игры, микрокняжества, культуру страха и управляемый хаос как технологию контроля. Четвёртая и пятая части поднимают камеру ещё выше — к логике государства и рынка — и затем возвращают её к вам, показывая, как авторитарные паттерны и внешняя нестабильность делают токсичную работу новой нормой в разных отраслях, но всё равно оставляют пространство для личной стратегии и выбора.

Финал книги посвящён вашей личной власти — даже внутри самых неудобных мест. Речь о том, как растить профессионализм, который сложно игнорировать; перестать быть заложником одного начальника, одного учреждения или одной оргструктуры; собирать личный капитал — кейсы, связи, репутацию, публичные тексты и результаты — и превращать его в право выбора: где вкладываться и менять, а где спокойно выходить, забирая с собой не только усталость и злость, но и деньги, опыт, контакты и чувство собственного достоинства.

После этой книги вы перестанете объяснять себе системное насилие тем, что якобы у вас «плохой характер», научитесь быстро считывать тип двора, в который попали, и собирать свой капитал как броню и страховку от токсичных мест. Если вам когда-то говорили «иначе не выжить», эта книга

нужна затем, чтобы у вас появились другие слова: «я вижу, как устроена система, и у меня есть стратегия, как в ней жить или уйти — и выйти не сломанным, а с ресурсом».

Для кого эта книга

Эта книга — для тех, кто живёт внутри любых больших систем и всё время чувствует: «что-то со мной делают», но не может это точно сформулировать. Для руководителей, аналитиков, менеджеров, инженеров, специалистов, врачей, преподавателей и «носителей здравого смысла», которые застряли между процессами, людьми и властью и устали быть крайними за чужие решения и чужой бардак — неважно, в офисе, на производстве, в больнице, школе или институте.

Она для людей изменений — тех, кто видит больше, чем прописано в должностной инструкции, и платит за это выгоранием, конфликтами и ощущением личной неудачи. Для специалистов, которым тесно в витринных историях про «ценности и карьеру для каждого», но которые ещё не собрали свою стратегию, броню и капитал, чтобы опираться на себя, а не на очередного «государя» и его двор — в любой сфере.

Предисловие

Если вы держали в руках книги про «карьерный успех» и «здоровую корпоративную культуру», но всякий раз чувствовали, что это написано не про вашу реальность, — я писала эту книгу в том числе и для вас. Для тех, кто работает не в учебном примере, а в мире, где авторитарные паттерны государства, бедность, короткий горизонт и вечный режим ЧС считаются нормой, а фраза «иначе не выжить» звучит чаще, чем «так не должно быть».

В этой книге нет идеальных героев. Есть люди изменений — те самые «слишком умные и неугодные», которые видят дисфункции процессов, понимают, чем заканчивается управляемый бардак, и всё равно снова и снова пытаются сделать лучше. Есть придворные, серые кардиналы и маленькие Макиавелли, без которых не обходится ни один двор — ни в коммерческой компании, ни в госучреждении, ни в институте. Есть «витринный» HR или его аналог в любой системе, который одновременно рисует радужные витрины наружу и обслуживает конвейер выгорания внутри. Есть организации, которым действительно дешевле жить в хаосе, чем честно смотреть на свои решения.

Я не пыталась «уравнять всех» и сказать, что «все по-своему правы». У этой книги есть позиция. Она на стороне тех, кто платит своим здоровьем и годами жизни за чужое удоб-

ство, чьи попытки говорить правду записывают в «нелояльность», а профессионализм используют до тех пор, пока он не становится угрозой. Но книга не про обиду, а про трезвое понимание: как именно устроен этот мир и что можно сделать, чтобы в нём не раствориться — даже если вы пока один человек против чужого двора.

Структура книги отражает путь, который проходит большинство людей изменений. Сначала — личный слой: ощущение, что «это со мной что-то не так», опыт выгорания, вина и сомнения в собственной адекватности. Потом — двор и оргструктура: понимание, что за должностями стоят неформальные этажи власти, свои игры и свои законы выживания — в бизнесе, медицине, образовании, на производстве. Затем — хаос как технология и фон эпохи: осознание, что многие практики — не «исключения», а проявления общей политической и экономической логики времени. И только после этого есть шанс вернуться к себе — к личной стратегии, капиталу и вопросам: «что я могу сделать, не меняя мир целиком, но меняя то, на что у меня есть влияние».

Если вы уже столкнулись с токсичной рабочей средой, эта книга не даст вам утешительной сказки. Она не объяснит, как «правильно» встроиться, чтобы всем было хорошо. Она не научит терпеть. Зато она может дать язык для того, что вы уже проживали, и несколько очень конкретных инструментов: как собирать портфель кейсов и свой капитал, как строить финансовую и психологическую подушку, как выбирать

этаж власти и руководителя, как не превращать себя в «незаменимого» заложника одной системы — в любой отрасли.

Если вы собственник, директор, заведующая отделением, руководитель кафедры или начальник цеха и дочитаете до части про «организации для сильных», там не будет волшебной методички, которая за три шага превращает токсичное место в «семью». Зато будет честный разговор о цене управляемого хаоса, о том, что сильные смотрят не на лозунги, а на архитектуру и реальные решения, и о тех минимальных вещах, без которых люди изменений у вас просто не задержатся.

Мне важно, чтобы эту книгу читали не как приговор, а как приглашение. Приглашение перестать объяснять себе чужой произвол своей «недостаточной стрессоустойчивостью». Приглашение увидеть, где заканчивается зона вашей ответственности и начинается зона чужих игр. Приглашение шаг за шагом собирать свою опору — профессиональную, финансовую, социальную — вместо того чтобы бесконечно пытаться заслужить безопасность внутри очередного двора.

Я не знаю, где вы будете, когда откроете эту книгу: в очередном офисе, в больнице между сменами, в учительской, в НИИ, в отпуске после выгорания, между собеседованиями или уже в собственной практике. Но если хотя бы на одном из разворотов вы поймаете мысль «со мной всё в порядке, это не я сошла с ума» — значит, вы не одна/один, и с вами действительно всё в порядке.

Как читать эту книгу

Вы можете читать книгу подряд, а можете двигаться по слоям — от личного к системному и обратно.

Часть I «Человек изменений» — про вашу внутреннюю оптику и столкновение с системой: от ощущения личной вины к пониманию, что с вами происходит не случайность, а закономерность.

Часть II «Двор и оргструктура» — про то, как на самом деле устроена власть: государь, придворные, вассалы, «витринный» HR (или его аналог) и управляемый хаос внутри одной системы.

Часть III «Хаос как технология в корпорации и учреждениях» — про следующий слой: кому выгоден бардак, как организация превращает хаос в удобную технологию управления и почему это становится массовой нормой.

Часть IV «Эпоха и государство» — про фон: авторитарные паттерны, бедность, короткий горизонт и токсичный здравый смысл времени, который превращает фразу «так все живут» в оправдание любых практик.

Часть V «Личная стратегия и капитал» — про вашу броню: профессионализм, портфель кейсов, финансовые и психологические опоры, отношения с рынком и профессией вместо зависимости от одного начальника и одной оргструктуры.

Часть VI «Организации для сильных» — про альтернативу: как могла бы выглядеть структура, где сильные не расходник, и какие маркеры искать собственникам, управленцам и руководителям в любых сферах, если они хотят строить не двор, а живую систему.

Точка А большинства читателей — «со мной и моим отделом/отделением/кафедрой что-то не так, я всё время будто не вписываюсь». Точка Б — «я вижу структуру: понимаю, в какой двор попал, собираю броню и капитал, умею выбирать, куда входить, как оставаться и когда выходить — и выходить не как проигравший, а как человек с ресурсом».

Часть I.

Человек изменений в мире власти и хаоса

Глава 1. Человек изменений внутри системы Почему «просто хорошо работать» больше не работает

Вы приходите на новое место, честно закрываете задачи, задерживаетесь, чтобы «не подвести команду», соглашаетесь на дополнительные смены или проекты. Через полгода просыпаетесь с ощущением, что вас используют как заплатку для чужого бардака — и при этом намекают, что вы «недостаточно гибки».

Когда мы приходим в организацию — компанию, учреждение, отделение, кафедру, проект — нам продают простую картинку: будь профессионалом, не срывай сроки, будь «командным игроком» — и всё сложится. Если хватит усилий, компетенций и «правильного отношения», место это

оценит. Эта сказка держится ровно до того момента, пока вы не начинаете что-то реально менять, а не просто закрывать задачи.

Человек изменений — это не должность в штатном расписании, а роль. Это тот, кто видит, что «так, как сейчас» уже не работает: процессы буксуют, отчёты врут, люди выгорают и уходят, деньги или ресурсы текут сквозь дыры, качество падает. Он не может ограничиться формулой «моя хата с краю», потому что слишком ясно видит последствия. Он задаёт неудобные вопросы, соединяет точки, замечает трещины — и этим автоматически выходит за рамки роли «просто хорошего сотрудника».

Проблема в том, что любая иерархическая система любит людей, которые чинят её тихо и не задают лишних вопросов. Ей удобны узкие специалисты, которые видят только свою полоску реальности: врач — приём, учитель — урок, инженер — участок, бухгалтер — проводки, менеджер — план по показателям, научный сотрудник — отчёт. Человек изменений не умеет так: он видит, как одно завязано на другом; где процесс ломается о структуру, структура — о власть, а власть — о страх и дефицит.

Система обещает: «Будешь стараться — продвинемся вместе». Но у неё есть и другая, неофициальная логика: в ней важнее не то, сколько пользы вы приносите, а сколько риска создаёт ваш взгляд. Пока вы вписываетесь в существующие схемы, вас называют «ценным кадром». Как только вы

начинаете вскрывать места, где красивые слова расходятся с реальностью, ваш статус незаметно меняется с «ключевого специалиста» на «сложного человека».

«Просто хорошо работать» не срабатывает ещё и потому, что современная организация — это не завод начала прошлого века, где от вас требовали только рук. Это живой организм с нервной системой из чатов, совещаний и неформальных договорённостей, с иммунитетом из привычек и страхов, с кровеносной системой из денег, статусов и влияния. Если вы трогаете что-то одно, обязательно задеваете остальное, и чем честнее вы это делаете, тем сильнее сопротивление.

Задержитесь на секунду. Если сейчас вы ловите знакомый укол: «А вдруг всё-таки я недостаточно стараюсь?» — важно заметить, откуда растёт этот голос. Это не «объективная совесть», а встроенное сообщение системы: «Если не получается — проблема в тебе». Ваша задача — не принимать этот голос как единственную правду о себе.

Знакомая ситуация?

- Вы предлагаете изменить процедуру, которая отнимает у команды часы жизни и сил. В ответ слышите: «У нас нет ресурса на это, просто работайте быстрее, так всегда было».
- Вы указываете на риск срыва проекта, операции, учебного плана, исследования из-за нехватки людей и времени. В ответ — «Проявите гибкость, это важная задача, надо по-

терпеть».

Это не случайности — это проявления одной логики: система ценит не эффективность, а лояльность и готовность работать в хаосе.

Человек изменений неизбежно сталкивается с моментом, когда его внутренний кодекс расходится с внутренним кодексом места. Он видит, что «так больше нельзя», а система шепчет: «Как-то же жили, не мешай». В этот момент становятся бесполезны советы про «прокачай эмпатию» и «научись правильно презентовать идеи». Оказавшись между процессами, людьми и властью, вы постепенно обнаруживаете, что усталость и выгорание растут не из «плохого характера» и «недостатка гибкости», а из самой конструкции — из того, как здесь устроены власть, страх, дефицит и управляемый бардак. Вопрос меняется: не «Как ещё лучше работать?», а «В какой именно реальности я работаю и какие здесь законы?».

Отсюда рождается ощущение внутреннего одиночества: вокруг полно людей, но мало кто действительно видит тот же объём. Кто-то слишком занят выживанием, кто-то встроился в игру, кто-то честно не хочет вникать в это. Человек изменений остаётся один на один не только с задачами, но и с картиной мира, которая становится всё более контрастной.

Чтобы перестать считать себя сломанным и «слишком чувствительным», ему нужно сделать шаг назад и посмот-

реть на систему целиком. Не на уровне «мой отдел», «мой участок», «моё отделение» или «мой начальник», а на уровне того, как вообще здесь устроены реальность и власть. Что считается нормой? Что под запретом? Ради чего здесь готовы закрывать глаза, а ради чего — жертвовать людьми?

И вот в этот момент возникает следующий вопрос, который станет центральным для всей книги: что именно видит человек изменений такого, чего не видят и не хотят видеть остальные? Почему одни продолжают верить в официальные схемы и легенды, а другие, глядя на те же процессы, людей и цифры, видят совсем другую картину? Ответ на него начинается в следующей главе — о трёх слоях реальности: процессах, людях и власти.

Тяжесть вашего взгляда — не личный дефект. Это нормальная реакция живого человека на среду, где хаос и насилие выдают за норму. Видеть это больно, но это не делает вас «неправильным».

Упражнение:

«Где заканчивается моя зона ответственности?»

1. Возьмите лист бумаги и разделите его на две колонки.
2. В левой колонке запишите всё, за что вас критикуют или в чём обвиняют.
3. В правой колонке напротив каждого пункта ответьте: «Могу ли я в одиночку это изменить?»

4. Подсчитайте пункты, где ответ «нет». Это системные проблемы, а не ваши личные ошибки.

Позвольте себе признать: ваш взгляд ценен именно потому, что он другой. Вы не обязаны подстраиваться под «официальную версию реальности», если она противоречит тому, что вы видите и чувствуете. Ваше видение — не «изъян», а редкий ресурс, которого система боится, потому что он ставит под вопрос её устойчивость. Вы имеете право видеть, понимать и говорить об этом — даже если кому-то это неудобно.

И вы имеете право защищать себя. Видеть правду — не значит тащить на себе весь груз системы. Вы не обязаны «спасать» организацию в одиночку, если она не готова меняться. Ваша задача — оставаться честным с собой и выбирать, где и как применять свою способность видеть. Иногда лучший способ сохранить силу — уйти туда, где ваш взгляд будут ценить, а не ломать.

Глава 2. Три слоя реальности: процессы, люди, власть Что вы видите, чего не видят коллеги и начальники

Большинство описаний организаций застревает на одном слое. В отчётах и презентациях говорят о процессах: задачах, регламентах, KPI, сроках, планах. На тренингах — о людях: мотивации, вовлечённости, командном духе, сервисе. В кулуарах — о власти: кто с кем в связке, кто кому «занёс», кто кого «крышует», кто на кого орёт и кому всё можно. Человек изменений живёт сразу во всех трёх слоях, и это не метафора, а повседневный опыт.

Первый слой — процессы. Это всё, что можно нарисовать в виде схем и табличек: как заявка превращается в заказ, пациент — в историю болезни, ученик — в отчёт по успеваемости, исследование — в грант, а работа — в деньги и показатели. Это привычная территория для методологов, управленцев, ИТ и всех, кто любит схемы: здесь задают вопросы «Где у нас узкое место?», «Как оптимизировать маршрут?», «Что автоматизировать?». На этом уровне система выглядит как механизм, который просто нужно смазать и подкрутить.

Второй слой — люди. То, о чём редко пишут в регламентах, но что решает, будет механизм работать или нет: страхи и амбиции, привычки «не высовываться», негласные договорённости «мы так всегда делали», личные конфликты и союзы, выгорание и тихий саботаж. На этом уровне одна и та же инструкция в разных отделах превращается в разные практики, а любая «оптимизация» неожиданно упирается в усталость, сопротивление или пассивную агрессию.

Третий слой — власть. Это распределение реального влияния, а не строчки в оргструктуре: кто может остановить любой проект одним словом, кому боятся сказать «нет», чьи интересы учитывают первыми, даже если это бьёт по здравому смыслу и цифрам. Это слой, где живут покровители и фавориты, серые кардиналы и те, кого официально называют «сложными», потому что они не вписываются в чужие игры и напоминают о правилах, которые всем выгодно нарушать.

Три слоя реальности можно представить так:

Слой	Что видит обычный сотрудник	Что видит человек изменений
Процессы	Регламенты, планы, KPI, сроки	Как регламенты расходятся с реальностью, где KPI подменяют цели, почему сроки срываются системно
Люди	«Мотивация», «вовлечённость», «хороший/плохой» сотрудник	Страхи, негласные договорённости, усталость, саботаж, пассивная агрессия
Власть	Оргструктура, должности	Реальное влияние, покровители, фавориты, серые кардиналы, зоны табу и персональные участки власти

Есть темы, о которых в организациях не говорят вслух, хотя все о них знают:

- кто на самом деле принимает решения, а кто просто «подписывает»;
- какие договорённости держатся на страхе, а не на логике или законе;
- почему одни ошибки прощаются, а другие наказываются — и как это связано с близостью к власти;
- сколько ресурсов тратится не на работу с людьми и делом, а на поддержание фасада.

Человек изменений видит эти темы. И именно поэтому он становится неудобен: он напоминает о том, о чём все договорились «не замечать».

Существует негласный запрет на осознание — на то, что-

бы сложить все кусочки вместе и увидеть полную картину. Вас могут поощрять за локальные улучшения: «Оптимизируй этот процесс», «Повысь мотивацию в команде», «Подтяни показатели». Но как только вы пытаетесь соединить эти точки и показать, как одно вытекает из другого, вас останавливают. Потому что полная картина всегда ставит под вопрос легитимность существующей власти и привычных правил. И тогда ваш дар видеть связи превращается в угрозу.

Человек изменений вынужден всё время держать в голове эти три слоя одновременно. Он видит, как «идеальный процесс» на схеме ломается об усталость и выгорание живых людей — выгорание, которое рождается не в их «личной несостоятельности», а в той конфигурации власти, дефицитов и хаоса, в которой их заставляют работать. Как попытка исправить реальную боль сотрудников, пациентов, учеников, клиентов натывается на невидимую стену: «Это зона влияния вот этого человека, туда нельзя». Как любая прозрачность в данных превращается в угрозу для тех, кто привык жить в тени и на отчётной фикции.

Кому-то достаточно, чтобы бумага сошлась: «Главное — закрыть план, а остальное неважно». Кому-то — чтобы «верх остался доволен и не трогал». Человек изменений не может себе позволить такую роскошь: он видит, что ломается не только на уровне задач, а на стыке всех трёх измерений.

Отсюда ощущение, будто вы смотрите один и тот же фильм с другими людьми, но в разных версиях. Остальные

видят чёрно-белый фрагмент, вы — полную картину в цвете и объёме. Для части коллег вы «слишком заморачиваетесь на людях и политике». Для начальства — «слишком глубоко копаете» и «нагнетаете». Для верхнего уровня вы «слишком много знаете», потому что ваши выводы показывают цену тех решений, которые когда-то удобно замели под ковёр.

Самое болезненное начинается в момент, когда вы честно говорите о несостыковках между слоями. Когда показываете, что красивый процесс на бумаге не взлетит с этими людьми и этим стилем управления; что показатели, которыми все гордятся, достигнуты ценой выгорания, фиктивных данных и откровенного насилия над здравым смыслом; что новый проект, подаваемый как шаг вперёд, на самом деле нужен для сохранения чьего-то личного влияния.

Для системы это звучит как обвинение, даже если вы просто описываете факты. Намного комфортнее объявить, что вы «слишком негативны», «не верите в людей» или «любите драму» — так внимание смещается с разрыва между процессами, людьми и властью на вашу личность.

С этого момента ваш дар видеть три слоя превращается не только в профессиональное преимущество, но и в источник риска. Каждый ваш отчёт, записка, карта процессов, история случая или честный комментарий начинает работать как зеркало, которое никто не заказывал. И тогда включается старая, как мир, логика: если отражение неприятно, проще сломать зеркало, чем признать правду о себе.

Так человек изменений постепенно становится тем, кого можно назвать носителем плохих новостей: не потому, что он любит драму, а потому, что сама его способность видеть связи между процессами, людьми и властью неизбежно приводит к неудобным выводам. О том, как из профессионала делают «проблемного сотрудника» и почему системе действительно проще пожертвовать человеком изменений, чем признать глубину собственных трещин, — в следующей главе.

Вопрос для рефлексии

Вспомните последний конфликт или критику в свой адрес. На каком слое реальности он возник? Где произошло расхождение между официальной версией и реальной картиной? Запишите два-три примера.

Мини-чек-лист: вы внутри системы, где мораль и вина используются как инструмент контроля, если:

- вас стыдят за просьбу о помощи или нормальные рабочие границы;
- вину за сбой автоматически возлагают на одного «виноватого», а не на конструкцию процесса;
- регулярно звучат фразы: «Подвёл команду», «Не оправдал доверия» там, где речь идёт о системной ошибке, а не о саботаже.

Глава 3. Носитель плохих новостей

Почему системе легче сломать вас, чем признать правду

У каждой системы есть свой набор страшных тайн: дыры в процессах, которые затыкают руками людей; показатели и отчёты, нарисованные «для галочки»; токсичные фигуры, без которых «невозможно работать», хотя все от них страдают. Пока это шёпотом обсуждают на курилке, в ординаторской, в учительской, лаборатории или чатах, место может делать вид, что всё под контролем: проблемы как бы есть и как бы нет.

Человек изменений превращает это «как бы» в конкретику. Он собирает цифры, истории, примеры, рисует схемы, выписывает риски, называет имена процессов и иногда — людей, из-за которых всё валится. Он приносит на совещания и разборы то, что все чувствуют, но не формулируют, и в этот момент становится носителем плохих новостей — не потому, что любит негатив, а потому, что его работа — перевести хаос в язык фактов.

Психика и организация устроены одинаково: неприятную правду легче привязать к тому, кто её произнёс, чем к себе. Как только вы выкладываете на стол реальную картину, вы перестаёте быть «нашим хорошим специалистом» и стано-

витель напоминанием о том, что фасад давно стоит на гнилом фундаменте. Людям проще избегать вас, чем смотреть на собственное участие в происходящем.

Механика очень проста — и поэтому так устойчива. Сначала ваши наблюдения называют перегибом: «Ну да, есть нюансы, но не всё так драматично». Потом вас начинают мягко подправлять: «Формулируй спокойнее, не пугай людей», «Ты же понимаешь, наверху не любят такие формулировки», «Надо быть более лояльным». Следом появляется диагноз вашему характеру: «Слишком жёсткий», «Слишком принципиальная», «Не чувствует политический момент», «Слишком эмоционален».

Кейс: отчёт о рисках

Аналитик Мария подготовила отчёт о рисках срыва важного проекта: нехватка ресурсов, устаревшее оборудование, перегруженная команда, конфликт интересов между подразделениями. На совещании её называли «паникёршей», а отчёт — «слишком эмоциональным». Через месяц проект сорвался по всем указанным пунктам. Но Марии уже не было в команде — её перевели на второстепенное направление «из-за токсичного настроения».

В мифологии любой организации всегда есть место для «козла отпущения» — человека, которого можно принести в жертву, чтобы сохранить иллюзию порядка. Когда про-

ект срывается, виноват не дефицит ресурсов или устаревшее оборудование, а «паникёрша», которая «слишком эмоционально» об этом говорила. Когда показатели фиктивные, виноват не тот, кто их утвердил, а «слишком принципиальный» аналитик, врач, преподаватель, который «не чувствует момент». Система воспроизводит этот ритуал снова и снова: найти одного «виноватого», наказать его — и сделать вид, что проблема решена.

В основе многих систем лежит молчаливый сговор:

- начальство делает вид, что верит в красивые отчёты;
- сотрудники делают вид, что не замечают дыр;
- все вместе делают вид, что проблемы «как бы есть и как бы нет».

Пока этот сговор сохраняется, конструкция держится. Но стоит кому-то назвать вещи своими именами — и сговор рушится. Вот почему «носитель плохих новостей» становится угрозой: он не нарушает правила, он показывает, что правил на самом деле нет — есть только договорённости, которые удобно нарушать в чью-то пользу.

Так системная проблема — устроенная так архитектура власти, выгодного хаоса и страха — перекладывается на ваши личные качества. Уже не «У нас отчёты врут», а «У нас аналитик драматизирует». Не «У нас начальник держит людей на страхе», а «У нас сотрудница слишком чувствительна к тону». Не «Мы выжимаем людей до дна», а «Некоторые не

выдерживают темпа». Вам тонко намекают, что если бы вы были «более гибкими», «менее категоричными» и «лучше понимали бизнес/систему», всё шло бы гладко.

Когда вас называли «конфликтным» или «не вписывающимся в культуру» — это прежде всего характеристика системы, а не вашей личности. Ваша честность — не источник проблем. Проблема в том, что место, в котором вы оказались, не готово меняться.

Через какое-то время вокруг вас формируется образ «сложного человека». Вы всё ещё нужны — как мозги, руки, опыт, — но вас стараются держать подальше от ключевых столов. Вас перестают приглашать на важные встречи, о критичных решениях вы узнаете постфактум. Формально вам доверяют, неформально — уже нет: вы становитесь той самой фигурой, про которую говорят «Профессионал сильный, но...».

Для системы это выгодная сделка. Признать, что вы правы, — значит признать, что сверху долго терпели ложь, хаос и насилие. Признать, что процессы сгнили, а людей ломают, — значит признать ответственность тех, у кого власть и должности. Намного проще сделать вид, что вы «не вписались в культуру», чем признать, что культура держится на подавлении и удобном самообмане.

Человек изменений в этот момент обычно отвечает на внутренний вопрос «Со мной что-то не так?» ощущением стыда и вины. Ему кажется, что он перегнул, был неосторо-

жен, «слишком резко сказал», «надо было выбрать другой момент». Он перебирает свои фразы, ищет магическую формулу, при которой правда стала бы безопасной, и не находит её, потому что проблема не в форме, а в том, что сама правда здесь не предусмотрена.

Самое опасное — начать верить, что выход только один: стать мягче, тише, «как все». Отрезать кусок своего видения, научиться «не видеть лишнего». В лучшем случае это заканчивается выгоранием и циничной бронёй; в худшем — вы превращаетесь в часть той же системы, против которой внутренне бунтовали, и начинаете делать вид, что всё нормально, пока кого-то другого выдавливают за те же вопросы, которые когда-то задавали вы.

Но есть и другая перспектива. Если перестать смотреть на себя как на «сломанный элемент» и посмотреть на систему как на целое, становится очевидно: она ведёт себя закономерно. Любая структура, построенная на страхе, выгодном хаосе и фасаде, инстинктивно избавляется от тех, кто приносит ясность. В такой логике вы не ошибка, вы — симптом выздоровления, которого никто всерьёз не планировал.

Отсюда рождается трезвый выбор: можно продолжать верить, что если ещё немного поднапрячься, «правильно подать» и «найти подход», правда станет удобной и всем выгодной. А можно признать, что в части организаций честный человек изменений всегда будет одноразовым расходником — и тогда вопрос меняется: не «Как мне наконец сделать

так, чтобы меня услышали?», а «В какой системе мои глаза и голос вообще могут быть востребованы, а в какой — меня неизбежно сломают?».

Чтобы отвечать на этот вопрос, нужно научиться видеть не только собственную роль, но и общий рисунок: кто здесь государь, кто его фавориты, кто серые кардиналы, как устроен двор вокруг власти и какую цену платят те, кто не вписывается в придворные игры. Именно об этом — следующая часть книги, где мы выйдем из головы отдельного человека изменений и посмотрим на мир организаций как на современный двор, где оргструктура — лишь ширма для реальной карты влияния.

Часть II.

Двор и оргструктура

Глава 4. Придворная игра в офисе Как устроена власть за пределами должностных инструкций

Если смотреть на компанию глазами презентаций, всё выглядит стройно: стратегия, структура, процессы, должностные инструкции. На бумаге — понятная система, где у каждого есть роль и зона ответственности. Но стоит прожить внутри хоть пару лет, как эта картинка расплывается. Выясняется, что работают не схемы, а дворовая логика: кто ближе к центру, кто в немилости, кто у кого в фаворе и чьи интересы на самом деле обслуживает весь этот красивый механизм.

Мои наблюдения за этим двором начались в самом начале карьеры, когда я пришла инженером в крупный государственный научно-исследовательский институт. На бумаге — уважаемое учреждение с историей, важными заказами и вы-

сокой миссией. В жизни — сложный придворный мир, где «просто хорошо делать свою работу» очень быстро оказалось недостаточно. Важно было нравиться заведующему, не перейти дорогу «нужным людям», помнить, что у директора есть любовница, от расположения которой внезапно зависели премии и участие в проектах.

На общих собраниях говорили о развитии науки, прорывах и ответственности перед страной. В кулуарах обсуждали другое: кто к кому ходит «по личным вопросам», кого «крышует» руководство, кого тихо выдавливают из отдела. Отдельной фигурой ужаса была бухгалтерия. Её позиционировали как хранителя порядка: строгий контроль, жёсткие правила, вечные конфликты «по принципиальным основаниям». Сотрудникам объясняли: там работают люди, которые держат на себе весь финансовый порядок, поэтому «никому с ними не удаётся сработаться», и текучка в отделе — просто побочный эффект их принципиальности и «высоких стандартов».

Реальность вскрылась через три года. Выяснилось, что внутри давно существует закрытый круг: директор, главный бухгалтер и часть управленцев вывели из института более двухсот миллионов рублей — по тем временам колоссальная сумма. Институт расформировали, инженеры оказались на улице. Для многих это было шоком и личной трагедией. Для меня — ещё и жёстким уроком: как люди годами играют роли поборников порядка, организуют травлю и текучку, при-

крываются правильными словами и параллельно последовательно разрушают живой организм компании.

Позже были другие истории. Бухгалтер, который громче всех говорил о «борьбе за честность», оказался пойман на воровстве в десятки миллионов. Крупное промышленное предприятие с сильным продуктом погибло не из-за рынка, а из-за мелочной мести и внутренних войн руководителей: их личные конфликты рвали на части филиалы, клиентов и команды. Уже работая как независимый специалист и внедряя CRM-системы, я снова и снова видела похожую придворную кухню — от маленьких фирм до крупных игроков. Со временем стало понятно: ещё до старта проекта по тому, как устроен двор вокруг власти, можно понять, станет ли новое решение реальным рычагом изменений или очередной декорацией на гнилом фундаменте.

Во всех этих историях оргструктура играла роль декораций. Формально существовали отделы, должности, регламенты. Неофициально всё решалось на уровне доступов и личных связей. Одни люди получали *carte blanche* на любые решения просто потому, что были «своими». Другие годами тянули на себе критические процессы, оставаясь в роли расходников, которых легко списать. Одни и те же персонажи могли одновременно изображать «жёсткий контроль» и быть центром схем, от которых потом рушились целые организации.

Офисный двор живёт по довольно простым правилам:

- важен не формальный статус, а близость к тем, кто принимает решения;
- нарушения прощают тем, кто нужен, и не прощают тем, кто мешает;
- удобная легенда («принципиальность», «борьба за порядок», «незаменимость») часто служит прикрытием для закрытого круга, который делит между собой власть, деньги и информацию.

К этой дворовой физике почти всегда добавляется ещё один слой — мораль как внутренний каратель на службе системы. Если ты хочешь, чтобы люди сами держали себя на коротком поводке и даже не думали возражать, тебе не нужны жёсткие запреты и ограничения. Гораздо удобнее вырастить в их голове морального надсмотрщика — чтобы любая усталость казалась личным дефектом, а любое желание лучшего для себя — поводом для стыда.

Вместо честного разговора о реальности — «Нагрузка нечеловеческая», «Денег не хватает», «Правила устроены против людей» — включается морализаторство: «Надо быть сильнее», «Нужно учиться справляться со стрессом», «Нормальные люди просто делают, а не жалуются». Чем больше нравоучений, тем меньше разговоров о конкретных условиях — а значит, менять ничего не придётся. Реальность остаётся как есть, меняется только чувство вины у тех, кто в ней не вытягивает.

Когда человек не справляется, никто не трогает сроки, объём задач, хаос вокруг. Всё переводят в характер: «Ты неорганизованный», «Ты не умеешь управлять собой», «Ты слишком чувствительный». Вместо фразы «Это невозможно в принципе» в голове запускают другую: «Я ничтожество, раз другие как-то тянут, а я нет».

Любой вопрос к системе становится поводом для морализаторства. Человек спрашивает: «Почему так устроены правила?» — в ответ слышит: «Ты ещё не дорос, чтобы понимать», «Тебе бы сначала научиться отвечать за себя». Сомнение в нормах записывают в инфантильность, «позицию жертвы», нежелание взрослеть. Так мысль о том, что с системой что-то не так, превращается в ощущение, что «со мной точно что-то не так».

Вместо поддержки включают режим духовного наставника: «Жизнь всегда была тяжёлой», «Все через это проходили», «Трудности делают нас лучше». Человеку не дают ни ресурса, ни инструмента — только набор фраз, после которых он чувствует себя слабаком и морально обязан терпеть дальше.

Идеальная цель такой придворной морали — вырастить в человеке внутреннего палача. Чтобы без начальников и контролёров в голове жила фигура, которая сама его душит: «Я не имею права уставать», «Я не должен хотеть большего», «Любая жалоба делает меня плохим». Когда это срабатывает, внешние меры почти не нужны. Человек сам себе режет

желания, зажимает чувства и объясняет это «ответственностью» и «нормальностью».

Мы уже говорили о трёх слоях реальности — процессах, людях и власти. На уровне двора все три слоя связываются через мораль. Дыры в процессах закрывают совестливые, власть прикрывает свои решения легендами про «высокие стандарты»; люди, которые не выдерживают, объявляются «слабыми» и «ненадёжными». Так токсичная архитектура власти становится невидимой: вся энергия людей уходит не на вопрос «Почему так устроено?», а на бесконечные попытки стать «достаточно хорошими», чтобы не чувствовать вину за чужой бардак.

Для человека изменений это не абстрактный фон, а среда, в которой и рождается его выгорание. Когда вы годами чините последствия чужих игр, сталкиваетесь с двойными стандартами, видите, как под лозунгами порядка и эффективности прикрывают хаос и злоупотребления, а любого, кто задаёт вопросы, записывают в «проблемных», ваша усталость и цинизм — закономерная реакция нервной системы на токсичную архитектуру власти и морали. Если вы узнали здесь свои чувства, вы просто перестали верить в витрину.

Отдельная глава этой придворной игры — обращение с новичками и «новыми глазами». Токсичная рабочая среда — это не просто «плохие люди», а система, в которой обиженные, выгоревшие сотрудники отыгрываются на тех, кто только пришёл, чтобы переложить на них своё напряжение

и сохранить иллюзию контроля.

Их тактика проста:

- не дать онбординга, не объяснить, как здесь всё устроено;
- свалить кучу противоречивых задач не по профилю, а потом винить в «неадаптации»;
- запутать, дать инструкции, которые потом опровергнут, а когда вы не успеваете, сказать: «Ты не так понял, это было очевидно»;
- не помогать, игнорировать, критиковать за ошибки, которых вы не могли предотвратить из-за их молчания.

За этим стоит не только злоба, но и психологическая необходимость вернуть хоть какую-то власть и самооценку. Люди, которых сама система унижала и истощала, часто переносят давление на тех, над кем у них есть контроль. Так жертва становится переносчиком, а новичок — новой жертвой. Для тех, кто решает остаться в таком дворе, результат один — выгорание, тревога, разрушение веры в себя. Здесь важно не успеть сделать главный вывод против себя: вы просто попали в систему, где старые раны людей зашиваются за счёт новичков.

Для человека изменений всё это означает одно: вы попадаете не просто в «коллектив» и «оргструктуру», а в придворный ландшафт. Формально вам дают задачи и проекты. Фактически — вводят в поле сил, где любой шаг мо-

жет задеть чью-то скрытую зону влияния, чью-то легенду о собственной незаменимости и чью-то выстроенную годами систему морального контроля. Когда вы приходите «просто улучшить процессы» или «внедрить систему», вы на самом деле входите в чужой двор с его фаворитами, вассалами, серыми кардиналами и заранее назначенными жертвами.

Чтобы перестать быть пешкой в этой игре, мало понимать общие правила политической физики. Нужно научиться видеть конкретную карту: кто здесь «держит ухо» у руководителя, кто решает в тени, кто играет роль страшного контролёра, прикрывая собственные схемы, а кто действительно держит на себе систему и в любой момент может быть принесён в жертву; где совесть людей стала инструментом управления, а где ещё может быть опорой для изменений.

Именно об этом — следующая глава. Та самая «карта», которую мы только что почувствовали внутри двора, перестанет быть метафорой и станет конкретной схемой: с серыми кардиналами, вассалами и невидимыми центрами влияния, которые определяют судьбу проектов, выгорание людей и их карьерные тупики куда сильнее, чем любые должностные инструкции. И мы посмотрим, как эта карта выглядит глазами человека изменений, который не согласен больше списывать свою усталость на «плохой характер».

Вопрос для рефлексии

Ответьте на следующие вопросы — лучше письменно, чтобы зафиксировать мысли:

1. В какой момент вы впервые почувствовали, что «правила игры» в организации отличаются от официальных инструкций? Опишите ситуацию.

2. Кто в вашей системе обладает реальным влиянием — не по должности, а по факту? Как это проявляется?

3. Какие «моральные формулы» звучат в вашей среде чаще всего? («Терпи», «Будь сильнее», «Другие справляются» и т. д.) Как они влияют на ваше поведение и решения?

4. Вспомните случай, когда критика или вопрос к системе были переведены в плоскость вашей личности. Что именно сказали? Как вы отреагировали тогда и как отреагировали бы сейчас?

5. Где в вашей организации «слабые звенья» — те, кого легче всего сделать виноватым? Как это влияет на общую атмосферу?

Мини-чек-лист: признаки токсичного придворного двора

Отметьте пункты, которые знакомы вам по опыту:

- решения принимаются негласно, а потом оформляются как официальные;
- есть люди, которым прощают ошибки, и те, кого наказывают за малейший промах;

- критика системы или процессов автоматически переводится в критику личности: «Ты слишком остро реагируешь», «Ты не умеешь работать в команде»;
- мораль и «воспитание» заменяют реальные решения: вместо пересмотра нагрузки — «Надо быть выносливее», вместо исправления процесса — «Будь внимательнее»;
- новичков не вводят в курс дела, а сразу нагружают противоречивыми задачами и обвиняют в «неадаптации»;
- существуют негласные «табуированные» темы: кто-то «неприкасаем», какие-то решения нельзя обсуждать, какие-то факты нельзя называть вслух;
- чувство вины и стыда используется как инструмент управления: «Ты подвёл команду», «Мы на тебя рассчитывали»;
- успехи отдельных людей или команд приписываются «нужным» фигурам, а неудачи — «проблемным» сотрудникам;
- информация распределяется избирательно: одни знают всё, другие — только то, что им положено;
- атмосфера напоминает «школьный двор»: есть «короли», «изгои», «серые кардиналы» и те, кто постоянно балансирует между ними.

Если вы отметили три и более пунктов — вы находитесь внутри придворной системы. Это не приговор, но повод осознанно выстроить стратегию: либо научиться играть по её

правилам (с пониманием цены), либо найти место, где ценность человека измеряется не близостью к трону, а реальным вкладом.

Глава 5. Карта власти вместо оргструктуры Серые кардиналы, вассалы и невидимые центры влияния

Оргструктура — это карта для наивных. Она показывает, кому формально подчинён отдел, кто кому пишет служебные записки и у кого какая должность. Она почти ничего не говорит о том, кто решает по-настоящему. Настоящая карта — это карта власти: невидимая схема связей, страхов, лояльностей и стыда, по которой и бегут все главные импульсы.

Если вы ориентируетесь только по оргструктуре, вы постоянно будете удивляться:

- почему решение, согласованное со всеми «важными ячейками», вдруг разворачивают на ровном месте;
- почему человек с громкой должностью боится поднять тему, а «скромная» фигура из соседнего кабинета может одним звонком снять любые ограничения;
- почему одни безнаказанно нарушают правила, а других показательно казнят за мелочи.

На карте власти есть свои типы фигур.

Серые кардиналы — те, кто не любит светиться, но без

них не проходит ни одно серьёзное решение. Формально они могут быть замами, советниками, «ведущими специалистами», но именно через них идут неофициальные согласования. Они знают, где лежат скелеты, кто кому должен, на чём держится лояльность «ключевых людей». Для внешнего наблюдателя это «просто опытный сотрудник», для системы — узел, который держит сеть.

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.