



Без права приказать.

—◆—
Как получать
результат через других

Роза Роули

Роза Роуль

**Без права приказать. Как
получать результат через других**

«Автор»

2026

Роуль Р.

Без права приказать. Как получать результат через других /
Р. Роуль — «Автор», 2026

Власть самый ленивый способ добиться результата. Пока люди обязаны вам подчиняться, можно принимать послушание за влияние. Настоящее испытание начинается тогда, когда приказать нельзя. Эта книга о мире, где ваш результат зависит от тех, кто вам ничего не должен: партнёров, подрядчиков, соседних подразделений, экспертов и организаций со своими интересами, страхами и правилами. Здесь давление рождает сопротивление, мягкость — бездействие, а чрезмерный контроль уничтожает именно то доверие, которое должен был защитить. Автор учит более трудной форме власти: договариваться, выдерживать конфликт, делить контроль, слышать чужую логику и всё же доводить дело до результата. Потому что руководитель становится по-настоящему сильным не тогда, когда все обязаны его слушать, а когда люди идут с ним, хотя имеют право отказаться.

© Роуль Р., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Когда зависимость становится работой руководителя	7
Сколько сотрудничества нужно на самом деле	17
На чём держится общее дело	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Роза Роуль

Без права приказать. Как получать результат через других

Введение

Когда люди говорят о совместной работе, они часто представляют себе что-то приятное: круглый стол, спокойные лица, общую доску с планом, слова про доверие и единые цели. На бумаге всё выглядит терпимо. В жизни чаще иначе. В комнате сидят люди, которым надо решить один вопрос, но каждый пришёл из своей организации, со своими начальниками, страхами, привычками, бюджетами и тайными сроками. Один отвечает за деньги. Другая за репутацию. Третий за безопасность. Четвёртая уже знает, что в её отделе эту затею считают чужой ошибкой. И все они произносят слово мы, хотя каждый вкладывает в него свой смысл.

Я много раз видела, как сотрудничество объявляют раньше, чем оно вообще появилось. Достаточно подписать соглашение, придумать название проекта, собрать людей в один зал, напечатать бейджи, и кто-нибудь уже говорит: теперь мы работаем как одна команда. Обычно именно после такой фразы всё начинает скрипеть. Потому что команда не возникает от лозунга. Люди могут быть вежливыми, могут улыбаться, могут соглашаться на общие формулировки, но в трудный момент они всё равно возвращаются туда, где у них настоящая ответственность. К своим директорам, своим показателям, своим рискам.

Эта книга о таких трудных моментах. Не о дружбе между организациями и не о мягком стиле управления. Совместная работа часто требует более твёрдого характера, чем прямое командование. Командовать проще, когда есть власть, должность, право последнего слова. Сложнее добиваться результата с теми, кто не обязан вам подчиняться, у кого есть собственная логика и кто может в любой день сказать: нас это больше не устраивает.

В деловой жизни стало меньше закрытых дворов, где можно всё сделать своими силами. Даже сильная компания зависит от поставщиков, подрядчиков, платформ, регуляторов, партнёров, местных сообществ, технологий, которые она не контролирует, и рынков, которые меняются быстрее, чем успевают собраться комитеты. Государственная служба зависит от частных исполнителей, благотворительных организаций, граждан, соседних ведомств. Производитель зависит от чужой логистики, чужого софта, чужих стандартов качества. Банк зависит от доверия людей, которые никогда не заходили в его головной офис. Больница зависит от IT-систем, строителей, врачей, финансистов и тех, кто не любит сидеть на совещаниях, но без них ничего не заработает.

Можно возмущаться этой зависимостью. Можно делать вид, что её нет. Можно писать в стратегии красивые слова о самостоятельности. Но на практике всё проще и неприятнее: если ваша работа пересекается с работой других людей, то их ошибки становятся вашими задержками, их страхи становятся вашими ограничениями, их решения становятся частью вашего результата. И наоборот. В такой ситуации прежний стиль руководства часто перестаёт работать. Тот, кто привык выигрывать за счёт напора, может вдруг обнаружить, что напор только пугает партнёров и заставляет их защищаться. Тот, кто привык всё держать под контролем, сталкивается с местами, где контроль надо делить.

Я буду говорить о совместном лидерстве как о способности получать результат через границы. Границы бывают формальными: одна организация и другая, заказчик и исполнитель, министерство и подрядчик, головной офис и дочерняя компания. Бывают границы менее заметные: разные профессии, разные культуры, разные способы считать успех. Врач и финан-

сист могут работать в одной больнице, но иногда между ними больше расстояния, чем между двумя компаниями. Инженер и маркетолог могут сидеть на одном этаже и всё равно жить в разных мирах. Руководитель, которой нужна совместная работа, должна уметь видеть эти границы раньше, чем они превратятся в окопы.

У такого лидерства есть три простые, но тяжёлые обязанности. Первая - строить отношения до того, как они понадобятся в кризисе. Не собирать визитки, не изображать общительность, а знать, кто принимает решения, чего боится другая сторона, где для неё красная линия, на каком языке с ней можно говорить без лишней игры. Вторая - выдерживать конфликт. Не прятать его под ковёр, не превращать в войну, а разбирать, что именно столкнулось: интересы, сроки, самооценка, привычки, разные картины мира. Третья - делить контроль. Для многих руководителей это самое неприятное. Они готовы слушать, готовы улыбаться, готовы проводить совместные мероприятия, но в ключевой момент всё равно хотят оставить руль только у себя.

При этом я не предлагаю сотрудничать везде и со всеми. Это частая ошибка. Совместная работа стоит дорого. Она забирает время, внимание, терпение, деньги, силу руководителей. Иногда честный договор поставки лучше, чем бесконечные разговоры о партнёрстве. Иногда достаточно чётко описать услугу, заплатить и получить результат. Но бывают отношения, где простой обмен не срабатывает, потому что работа одной стороны слишком тесно связана с работой другой.

Мне важно сохранить в этой книге практический тон. В ней не будет поклонения сотрудничеству как добродетели. Люди не становятся лучше от того, что им велели сотрудничать. Организации не перестают бороться за ресурсы, влияние и признание. Наоборот, в совместных проектах все эти вещи становятся виднее. Если один партнёр хочет скорости, другой - безопасности, третий - экономии, а четвёртый - публичного эффекта, то общий проект не отменяет различий. Он просто заставляет иметь с ними дело.

Первая глава начнётся с зависимости. Это слово многим не нравится. Руководители любят говорить о независимости, самостоятельности, полном владении ситуацией. Но сегодняшняя работа часто устроена так, что самостоятельность без связи с другими превращается в красивую вывеску. Внизу под ней всё равно лежат чужие системы, чужие решения, чужие интересы. Зрелость начинается не с отрицания зависимости, а с умения рассмотреть её без обиды.

Когда зависимость становится работой руководителя

Прошлый успех иногда опасен тем, что он звучит как доказательство. Человек сделал карьеру, провёл большие сделки, вытащил проект, построил сильный отдел, привык побеждать за счёт энергии и личной воли. Ему верят. Он сам себе верит тоже. А потом попадает в ситуацию, где прежняя сила начинает вредить. Не из-за внезапной слабости. Просто игра изменилась, а он продолжает двигаться так, будто поле осталось прежним.

Я видела это в разных масштабах. В крупной компании руководитель, который блестяще наводил порядок внутри своего блока, получил общий проект с несколькими внешними партнёрами. Он начал с привычного: потребовал отчётность, назначил единый формат, стал жёстко проверять сроки. Первые недели казалось, что дело пошло. Потом партнёры стали приносить меньше информации, обсуждать трудности без него, формально соглашаться и фактически тянуть время. Он назвал это саботажем. Они называли это самозащитой.

Внутри своей организации он имел право требовать. Снаружи его право было уже не таким ясным. Люди из других организаций не спорили с ним открыто, потому что не хотели портить отношения. Но и подчиняться не собирались. У них были свои начальники, свои обязательства, свой страх попасть в зависимость от человека, который не слышит чужих ограничений. В итоге контроль, которым он гордился, стал причиной потери контроля.

Такое случается с руководителями чаще, чем принято признавать. Рост, слияние, партнёрство, аутсорсинг, государственный контракт, запуск платформы, работа с регулятором, новая цепочка поставок - всё это увеличивает число связей. Связи дают возможности. Они же приносят слепые зоны. Чем больше людей и организаций участвует в результате, тем труднее одному человеку знать, где спрятан настоящий риск.

Большие провалы редко рождаются в одном кабинете. Они растут в промежутках между кабинетами. Один отдел не передал сомнение, потому что не хотел выглядеть некомпетентным. Другой решил, что это не его зона. Подрядчик выполнил букву договора, хотя видел, что общий смысл страдает. Заказчик давил на срок, не понимая, что партнёр уже работает на грани. Все по отдельности могли объяснить свои действия. Вместе они создали беду.

Зависимость неприятна именно тем, что она размывает удобную картину мира. В старой картине руководитель отвечает за свой участок, усиливает контроль, подбирает людей, ставит цели и требует исполнения. В новой картине его участок всё ещё важен, но результат зависит от соседних участков, которыми он не распоряжается. Он может убедить, договориться, предупредить, построить правила, создать доверие, вовремя поднять конфликт. Но приказывать не всегда может. И это многих злит.

Есть руководители, которые в ответ на зависимость пытаются стать ещё жёстче. Они расширяют отчёты, множат согласования, требуют подтверждать каждую мелочь, ставят партнёров в положение вечных оправдывающихся. Снаружи это выглядит как серьёзное управление риском. На деле часто получается другое: люди перестают говорить рано и честно. Они начинают сообщать только то, что уже невозможно скрыть. Формальная управляемость растёт, а реальная способность вместе решать проблему падает.

Другие идут в обратную сторону. Они путают сотрудничество с доброжелательностью и стараются никого не тревожить. Совещания проходят спокойно, решения записываются мягко, острые вопросы откладываются до следующего раза. Все благодарят друг друга за конструктивный разговор. Потом каждый возвращается к себе и делает то, что собирался делать с самого начала. Это тоже провал, только более тихий.

Совместное лидерство начинается между этими крайностями. Оно требует и твёрдости, и уважения к чужой автономии. Твёрдости - потому что без ясных решений, ролей и последствий сотрудничество превращается в туман. Уважения - потому что партнёры не ваши под-

чинённые, даже если вы платите им деньги. У них есть опыт, которого у вас нет. Есть ограничения, которых вы можете не видеть. Есть право не соглашаться, когда ваше решение делает их работу бессмысленной или опасной.

Чтобы руководить в зависимой системе, сначала надо понять саму зависимость. Где работа одной стороны влияет на другую? Где задержка в одном месте создаёт риск в другом? Где информация должна переходить через границу быстро, а где достаточно редкого отчёта? Где нужно общее решение, а где каждый может действовать сам? Эти вопросы звучат буднично, но именно они отделяют настоящую работу от красивых разговоров о партнёрстве.

Представим больницу, которая внедряет новую цифровую систему. На схеме всё выглядит просто: поставщик устанавливает продукт, IT-служба обеспечивает поддержку, врачи пользуются, администрация следит за бюджетом. В реальности врачам нужна скорость у постели пациента, IT-службе нужна устойчивость, поставщику нужен управляемый объём изменений, администрации нужна отчётность, юристам нужна защита данных. Если руководитель говорит только: нам нужна современная система, он ничего не сказал.

Настоящее начало будет другим. Руководитель собирает людей и просит назвать, что для них будет успехом и что для них будет провалом. Для врача провал - потратить лишние минуты на вход в систему, когда в коридоре ждёт пациент. Для IT - получить поток жалоб без права остановить запуск. Для поставщика - бесконечные изменения после утверждения объёма. Для администрации - публичный скандал и рост затрат. Пока эти страхи не названы, сотрудничество остаётся вежливой декорацией.

После этого становится видно, где люди действительно зависят друг от друга. Врачи зависят от качества обучения и поддержки. IT зависит от честного графика изменений. Поставщик зависит от того, что заказчик не будет каждый день менять требования. Администрация зависит от того, что технические риски не спрячут до последней недели. Теперь можно строить правила: как сообщать о сбое, кто имеет право остановить запуск, какие изменения принимаются сразу, какие уходят на общий совет.

Многие руководители перескакивают через этот этап. Они считают его лишним разговором. Им хочется быстрее перейти к плану, срокам, ответственности. Но без карты зависимости план быстро становится списком надежд. Люди вроде бы знают свои задачи, но не знают, где их задача задевает чужую. А именно там чаще всего и ломается работа.

В совместной работе опасны не только конфликты интересов. Иногда опаснее разные привычки думать. Одна организация привыкла решать всё через формальные комитеты. Другая - через быстрые личные звонки. Одна считает, что хороший партнёр приносит проблему как можно раньше, даже если данных мало. Другая считает, что нельзя выходить к партнёру без готового решения. Эти различия не обязательно плохие. Но если их не обсудить, люди начнут принимать их за неуважение.

Я вспоминаю проект, где государственная структура работала с небольшой технологической компанией. Чиновники жаловались, что компания несерьёзная: слишком быстро меняет решения, присылает короткие письма, приходит на встречи без толстых документов. Компания жаловалась, что государственная сторона тормозит: требует согласований, боится простых экспериментов, неделями правит формулировки. Обе стороны были правы внутри своей логики. И обе мешали делу, пока не признали, что им нужно не перевоспитать друг друга, а договориться о местах, где скорость важнее формы, и местах, где форма защищает всех.

Здесь появляется первая обязанность совместного руководителя - строить отношения до кризиса. В спокойное время это кажется роскошью. У всех много дел, никто не хочет тратить час на разговор без немедленного решения. Но когда всё горит, поздно узнавать, кому можно позвонить напрямую, кто имеет влияние, кто боится публичной критики, кто слышит только цифры, а кто сначала хочет понять человеческую сторону вопроса. Отношения не заменяют правила. Они позволяют правилам работать, когда ситуация стала неровной.

Строить отношения не значит искать приятных людей. Иногда лучший партнёр неудобен: задаёт жёсткие вопросы, не улыбается без причины, медленно доверяет, но держит слово. Иногда самый обаятельный человек в комнате ничем не может помочь, потому что не принимает решений и не защищает договорённости у себя внутри. Руководитель должна отличать приятный контакт от рабочей связи. Рабочая связь проверяется в момент, когда надо сказать неприятное и всё равно остаться за одним столом.

Вторая обязанность - не бояться конфликта. Это не призыв шуметь. Конфликт в совместной работе часто начинается тихо: партнёр перестаёт делиться черновыми данными, начинает присылать письма только через юристов, на встречах появляются люди, которые раньше не участвовали, формулировки становятся осторожными, сроки обсуждаются без деталей. Опытный руководитель слышит эти сигналы. Она не ждёт, пока всё выйдет наружу в виде обвинений. Она спрашивает раньше: что изменилось, где мы стали мешать друг другу, о чём вы пока не говорите прямо?

Многие боятся таких вопросов, потому что они портят атмосферу. Но атмосфера, которая держится на молчании, всё равно не выдержит. Лучше один неприятный разговор в начале, чем три месяца вежливой лжи. Конфликт показывает, где цели расходятся или где люди по-разному оценивают риск. Если обращаться с ним аккуратно, он становится источником информации. Если подавлять, он уходит в поведение: задержки, формальные отписки, поиск виноватых, демонстративная занятость.

Третья обязанность самая трудная - делить контроль. Не отдавать всё на волю партнёров и не растворяться в общем мнении. Делить контроль означает заранее определить, какие решения должны быть общими, а где стороны свободны действовать сами. Это похоже на хорошую развязку дорог. Машины не должны спрашивать разрешения на каждый метр пути, но в местах пересечения нужны правила, сигналы и взаимное внимание. Без этого каждый едет как умеет, пока не происходит столкновение.

В организациях точки пересечения часто прячутся в мелочах. Кто меняет требования? Кто сообщает клиенту о задержке? Кто говорит с прессой? Кто отвечает за обучение людей на местах? Кто имеет право принять временное решение ночью, если общий комитет соберётся только через неделю? Пока всё идёт спокойно, эти вопросы кажутся второстепенными. При первом сбое они становятся главными.

Совместный руководитель не может заранее убрать все неожиданности. Но она может сделать так, чтобы неожиданность не застала людей чужими друг другу. Для этого нужны три вещи: ясная цель, понятные роли и привычка говорить правду раньше, чем она стала дорогой. Всё звучит просто. На практике каждая из этих вещей требует усилий.

Ясная цель не равна общей фразе. Повысить качество обслуживания, создать инновационный продукт, обеспечить устойчивое развитие - такие слова удобны, потому что с ними никто не спорит. Но именно поэтому они мало помогают. Рабочая цель отвечает на вопросы: ради какого результата мы готовы терпеть неудобства, чем мы измерим успех, что кто должен получить, какие потери мы не принимаем, где личный интерес каждой стороны совпадает с общим делом, а где расходится.

Если частные интересы не назвать, они всё равно будут действовать. Подрядчик хочет прибыль и репутацию. Заказчик хочет результат, спокойствие для начальства и контроль затрат. Регулятор хочет отсутствие аварий и публичной критики. Пользователи хотят, чтобы новая система не ломала их день. Никто из них не обязан стыдиться своего интереса. Проблемы начинаются, когда интересы маскируют под заботу об общем деле. Тогда партнёры чувствуют подвох, но не могут его обсудить прямо.

Понятные роли нужны не для бюрократии, а для свободы. Это звучит странно только на первый взгляд. Когда человек знает свою зону ответственности, ему легче действовать самостоятельно. Когда границы размыты, каждый шаг превращается в осторожное оглядывание.

Люди начинают защищать территорию, спорить о полномочиях, ждать подтверждений. В совместных проектах это особенно заметно, потому что рядом находятся люди из разных систем.

В одном проекте две команды отвечали за качество клиентского сервиса. Одна собирала жалобы, другая внедряла изменения. Формально всё было разделено. Но первая команда считала, что имеет право оценивать решения второй, потому что слышит клиентов. Вторая считала, что первая должна только передавать данные, а не вмешиваться. Несколько месяцев они спорили о стиле писем и порядке встреч, хотя настоящий вопрос был другим: кто владеет решением после того, как жалоба признана существенной. Когда этот вопрос наконец назвали, напряжение снизилось почти сразу.

Привычка говорить правду рано возникает не от призывов к открытости. Она появляется, когда люди видят, что за раннюю плохую новость их не наказывают унижением. Если партнёр приносит риск, а в ответ получает обвинение, в следующий раз он принесёт его позже. Если сотрудница говорит, что срок нереален, а руководитель при всех читает ей лекцию о командном духе, следующий срок будет сорван молча. Совместная работа очень быстро обучает людей, что безопасно говорить, а что лучше прятать.

Поэтому поведение руководителя в первые трудные недели важнее любых плакатов. Она может сказать: мне не нравится эта новость, но хорошо, что вы принесли её сейчас. Может спросить: что мы можем сделать вместе, чтобы ущерб не вырос? Может отделить ошибку от человека и факт от обвинения. Это не мягкость. Это защита общей работы от самообмана.

Но есть и обратная опасность. Под видом уважения к партнёрам руководитель может перестать требовать. Тогда отношения становятся тёплыми, а результат уходит. Совместное лидерство не отменяет жёстких разговоров о качестве, сроках, деньгах и последствиях. Оно только меняет способ этих разговоров. Вместо того чтобы загонять партнёра в угол, руководитель ставит проблему на стол и показывает, почему она касается всех.

Зависимость становится особенно заметной в кризисе. До кризиса можно думать, что система работает благодаря плану. В кризисе видно, кто кому доверяет, кто кому звонит, кто делится информацией, кто прячет документы, кто берёт ответственность, а кто ждёт указаний. Кризис не создаёт характер отношений с нуля. Он проявляет то, что уже было.

Если до кризиса партнёров держали на коротком поводке, они вряд ли вдруг начнут проявлять инициативу. Если им годами говорили, что их задача - не думать, а исполнять, не надо удивляться, что в сложный момент они исполняют старые инструкции. Если внутренние отделы привыкли бороться за влияние, общий враг не всегда объединит их. Иногда он только даст новый повод обвинять друг друга.

Подготовка к совместной работе похожа на подготовку к плохой погоде. Нельзя приказывать дождю не идти. Можно проверить крышу, договориться, кто закрывает окна, где лежат фонари, кому звонить, если вода пошла в подвал. В организациях это означает заранее обсудить сценарии: что мы делаем, если срок сдвигается, если один партнёр теряет ключевых людей, если меняется бюджет, если внешняя среда ударила по нашим предположениям.

Отдельная тема - язык. Люди часто думают, что говорят об одном и том же, пока не приходится действовать. Срочно для одного значит сегодня до вечера, для другого - на этой неделе. Согласовано для одного значит принято решение, для другого - можно двигаться к следующему обсуждению. Риск под контролем для одного значит есть план, для другого - пока ничего не случилось. Совместный руководитель следит за такими словами. Она не стесняется уточнять простые вещи, потому что слишком много проектов ломалось на красивой неопределённости.

Язык важен ещё и потому, что он показывает, кого люди считают своими. Внутри организаций быстро появляются слова они и мы. Иногда это неизбежно. Но руководитель должна слышать, когда такое разделение становится опасным. Они опять задержали, они ничего не понимают, у них так принято - эти фразы могут быть справедливой жалобой, а могут быть

началом удобной вражды. Удобной, потому что она снимает с нас обязанность разбираться в собственной части проблемы.

Человеку вообще легче сотрудничать со своими и соревноваться с чужими. Это не порок, а старая привычка вида. Мы быстрее доверяем тем, кто похож на нас, говорит нашим языком, разделяет наши шутки, понимает наши раздражения. Внутри отдела это помогает. В межорганизационной работе мешает, если не управлять этим сознательно. Руководитель расширяет круг своих не речами о единстве, а практикой общей ответственности.

Здесь полезно помнить: сотрудничество возникает не из хорошего характера, а из условий. Если система вознаграждает скрытность, люди будут скрывать. Если за общий результат отвечают все, но выгоду получает один, остальные быстро это почувствуют. Если ошибки партнёра публично используются для укрепления своей позиции, доверие закончится. Если правила позволяют обсуждать спор быстро и без потери лица, люди чаще выбирают разговор вместо войны.

Руководитель создаёт эту среду через решения, которые на первый взгляд кажутся административными. Как устроены совещания? Кто имеет доступ к данным? Что измеряется? За что хвалят? Что считается нарушением? Как быстро решаются споры? Можно ли несогласному человеку говорить без риска быть записанным во враги? Эти вещи и есть архитектура сотрудничества. Она либо помогает людям действовать вместе, либо толкает их обратно в племена.

Особенно осторожно надо обращаться с измерениями. Что измеряем, то и получаем, но часто вместе с побочными эффектами. Если партнёра оценивают только по скорости, он начнёт экономить на обсуждении сложных вопросов. Если внутренний отдел оценивают только по снижению затрат, он будет сопротивляться решениям, которые дороги сегодня, но спасают систему завтра. Если совместный проект измеряют десятками мелких показателей, люди могут научиться обслуживать таблицу и перестать видеть реальный результат.

Взаимная зависимость не означает, что всем нужно быть рядом всё время. Это ещё одна распространённая ошибка. Руководители, вдохновлённые идеей сотрудничества, начинают множить общие встречи, рабочие группы, чаты, отчёты, синхронизации. Люди тонут в коммуникации и называют это партнёрством. Но зрелая совместная работа умеет различать плотные и свободные участки. Там, где решения действительно пересекаются, нужна тесная связь. Там, где работа независима, надо дать людям работать.

Можно представить отношения как линию от простого обмена к почти полной взаимной зависимости. На одном конце - обычная покупка: вы точно знаете, что вам нужно, поставщик умеет это дать, цена и срок понятны. Там не нужно строить тесное партнёрство, достаточно честной сделки. На другом конце - ситуация, где стороны каждый день зависят друг от друга, их ошибки мгновенно отражаются на общем результате, а решения приходится принимать вместе. Там нельзя управлять только договором. Между этими концами лежит большая часть реальной жизни.

Ошибка начинается, когда руководитель выбирает крайность из привычки. Кто вырос в культуре сильных команд, будет тянуть всех к лозунгу мы одна команда, даже если у людей разные работодатели, разные стимулы и разные риски. Кто вырос в культуре закупок и контроля, будет относиться к сложному партнёрству как к поставке канцелярии. И то и другое удобно, потому что избавляет от серой зоны. Но совместная работа почти всегда живёт именно в серой зоне.

В серой зоне надо договариваться, где мы близко, а где отдельно. Например, две компании создают общий продукт. Разработка интерфейса требует ежедневной связи, потому что изменения одной стороны сразу влияют на другую. Финансовая отчётность может идти по согласованному месячному циклу. Коммуникация с клиентами должна быть общей, потому что ошибка в обещаниях ударит по обеим. Внутреннее обучение сотрудников каждая сторона может вести сама, если результаты прозрачны.

Совместное лидерство требует от руководителя редкого умения - не преувеличивать свою нужность. Иногда лучшее, что она может сделать, это уйти с дороги и не превращать каждый вопрос в общий. Если люди могут решить задачу в своей зоне, пусть решают. Если им нужна общая рамка, дайте рамку. Если они подошли к границе, где решение одной стороны изменит условия другой, тогда вмешивайтесь. Лидерское внимание тоже ресурс. Его нельзя тратить одинаково на всё.

Эта мысль особенно трудна для ответственных людей. Им кажется, что если они не присутствуют везде, они упускают управление. Но присутствие не равно управлению. Можно сидеть на каждом совещании и не понимать главного. Можно появляться только в нужных точках и удерживать систему лучше. Для этого надо знать карту зависимостей, доверять людям и не использовать встречи как способ успокоить собственную тревогу.

Есть ещё одна причина, по которой прошлый успех мешает. Он закрепляет идентичность. Человек говорит себе: я тот, кто быстро принимает решения; я тот, кто добивается результата давлением; я та, кто умеет примирять всех; я та, кто всегда держит контроль. В обычных условиях это может быть силой. В новой зависимости та же черта становится ловушкой. Быстрое решение без участия партнёров вызывает сопротивление. Давление разрушает доверие. Желание примирить всех откладывает нужный конфликт. Контроль забирает у других ответственность.

Зрелый руководитель не отказывается от своих сильных сторон. Она учится не применять их автоматически. Иногда нужно ускорить. Иногда надо замедлиться и дать партнёрам дойти до решения вместе. Иногда нужно продавить вопрос. Иногда лучше задать два вопроса и услышать, что за сопротивлением стоит риск, который вы не учли. Иногда надо быть миротворцем. Иногда надо первым назвать конфликт, пока он не испортил всё молча.

Есть простой признак незрелой совместной работы: партнёры спорят о процедуре, хотя на самом деле не договорились о доверии. Они часами обсуждают, кто кому и в каком формате пришлёт файл, но избегают вопроса, почему одна сторона не верит данным другой. Они уточняют состав рабочей группы, но не говорят, что у ключевого решения нет хозяина. Они переписывают регламент, хотя проблема в том, что плохие новости идут наверх слишком поздно. Регламент полезен, когда он описывает живую договорённость. Когда договорённости нет, он становится ширмой.

Иногда достаточно одной честной встречи, чтобы увидеть, где именно всё застряло. Не торжественной стратегической сессии, а нормального разговора с правильными людьми в комнате. Без лишней публики, без презентаций на сорок слайдов, без желания выглядеть умнее. Вопросы там простые: что вы от нас ждёте и не получаете, что мы от вас ждём и не получаем, какие решения мы принимаем слишком поздно, где мы делаем вид, что согласны, хотя это неправда. Такие вопросы неприятны только до первой честной фразы. Потом обычно всем становится легче, даже если список проблем вырос.

Совместный руководитель должна уметь выдерживать паузу после такой фразы. Не оправдываться сразу. Не объяснять, что партнёры сами виноваты. Не спасать настроение шуткой. Пауза даёт людям понять, что их услышали. После неё можно разбирать факты. Без этой паузы разговор быстро возвращается к привычному обмену позициями.

Отношения между организациями часто портятся не из-за одного большого предательства, а из-за мелких невыполненных обещаний. Обещали прислать данные в пятницу, прислали во вторник. Обещали предупредить о риске, предупредили, когда он уже стал проблемой. Обещали не менять требования без обсуждения, поменяли в письме на копию десяти человек. Каждая такая мелочь вроде бы объяснима. Но доверие считает не объяснения, а повторяемость.

Поэтому в совместной работе надо беречь маленькие обещания. Если не можете выполнить, предупредите раньше. Если ошиблись, скажите сами. Если партнёр ошибся, не превращайте это в публичное наказание, если вопрос можно решить рабочим способом. Люди запо-

минают, как с ними обошлись, когда они были уязвимы. Потом именно это воспоминание влияет на то, принесут ли они вам следующую трудную правду.

Иногда руководителю кажется, что она делит контроль и потому теряет силу. На практике часто наоборот. Когда контроль разделён ясно, силы становятся больше, потому что другие начинают нести свою часть осознанно. Они уже не ждут указаний по каждому поводу, но знают, где обязаны согласоваться. Они не прячутся за фразой нам не сказали, потому что их полномочия названы. Они могут спорить с решением, но не могут притворяться, что не участвуют в нём.

Плохое разделение контроля выглядит иначе. Все участвуют во всём, но никто не отвечает до конца. На встрече двадцать человек, решение принимает воздух. Потом выясняется, что каждый понял итог по-своему. В протоколе написана аккуратная фраза, которая никого не обязывает. Через месяц все возвращаются к тому же вопросу, только раздражения уже больше. Если такое повторяется, люди начинают скучать на совещаниях ещё до их начала, потому что заранее знают: здесь ничего не решится.

Сильная совместная структура не обязана быть громоздкой. Иногда достаточно двух уровней: рабочая группа решает всё, что может решить, а небольшой совет быстро разбирает вопросы, где сталкиваются интересы и полномочия. Главное, чтобы люди знали, куда идти с проблемой и сколько времени займёт ответ. Медленная ясность иногда лучше быстрой неопределённости, но быстрая ясность лучше обеих.

Надо отдельно сказать о репутации. В зависимых отношениях репутация становится общей быстрее, чем людям кажется. Клиенту всё равно, какой подрядчик задержал часть работы. Пациенту всё равно, какой департамент отвечает за сбой записи. Гражданину всё равно, в каком пункте договора спрятана ответственность. Снаружи виден один результат. Поэтому партнёры, которые внутри спорят о виноватых, снаружи часто тонут вместе.

Это не значит, что виноватых искать нельзя. Иногда надо разбираться строго. Но сначала нужно защитить общий результат и людей, которые от него зависят. Разбор полётов полезен после того, как самолёт посажен. Если начать его в воздухе, можно потерять больше, чем правоту.

Взаимная зависимость учит скромности, но скромность здесь не про слабость. Она про точность. Я не знаю всего. Мой отдел не видит всей картины. Мой опыт не покрывает чужую реальность. Мой способ работать не единственно возможный. Эти фразы трудно произносить человеку, который привык быть главным. Зато после них появляется шанс услышать то, что раньше не входило в отчёты.

Скромность без решимости бесполезна. Руководитель не должна растворяться в чужих мнениях. Её задача - собрать разные картины, увидеть точки зависимости, назвать конфликт интересов и довести людей до решения. Иногда это решение никому не нравится полностью. Это нормально. В совместной работе редко удаётся получить чистую победу одной стороны. Хороший исход чаще похож на достаточно прочное соглашение, с которым люди готовы работать и которое не разрушает их ключевые интересы.

В таких соглашениях особенно важны границы. Что мы делаем вместе? Что каждая сторона делает сама? Какие решения требуют согласия всех? Где достаточно уведомления? Какие данные открыты постоянно? Какие передаются по запросу? Что считается нарушением? Кто первым говорит с внешним миром, если случился сбой? Пока эти границы не названы, партнёры будут проверять их на ощупь, а это дорогой способ обучения.

Совместное лидерство не любит романтики. Оно любит ясность, терпение и память. Память нужна, чтобы не повторять одно и то же после каждой смены людей. В совместных отношениях часто всё держится на двух-трёх сильных участниках. Они знают историю, умеют звонить без лишней церемонии, понимают, где можно уступить. Потом один уходит, второй получает новую должность, третья заболевает, и оказывается, что за личным доверием не было

общей системы. Хороший руководитель переводит удачные личные привычки в правила, пока люди ещё на месте.

Но и правила без живых людей не спасают. Поэтому надо растить не только структуру, но и способность людей работать через границы. Учить их задавать вопросы, объяснять свою логику, слышать ограничения партнёра, не путать жёсткость с грубостью, а осторожность с саботажем. Это не тренинг ради галочки. Это производственная необходимость для любой организации, которая живёт не в одиночку.

В конце концов, зависимость перестаёт быть унижением, когда мы умеем ею управлять. Она становится источником силы. Через других людей мы получаем знания, доступ, скорость, масштаб, доверие, которого у нас самих нет. Но только при одном условии: мы не врем себе, что всё контролируем сами. Там, где результат рождается между организациями, руководитель работает не только со своей командой. Она работает с пространством между командами. Именно там чаще всего и решается судьба дела.

Совместная работа не обещает лёгкости. Она только признаёт реальность: многие задачи уже не помещаются внутри одного кабинета, отдела, компании или ведомства. Можно жалеть об этом, но пользы мало. Лучше научиться руководить там, где власть неполная, знание распределено, интересы различаются, а результат всё равно нужен общий.

Посмотрите на любую сложную задачу, которая сейчас лежит у вас на столе, и спросите: от кого я завишу на самом деле? Не по организационной схеме, а по жизни. Кто может задержать результат? Кто владеет знанием, которого у меня нет? Кто пострадает от моего решения? Кто должен поверить, что с нами можно иметь дело? Кто сейчас молчит, хотя его молчание уже влияет на ход работы?

Ответы могут оказаться неприятными. Хорошо. С них и начинается управление в мире, где никто уже не выигрывает в одиночку.

Руководители часто недооценивают ещё одну вещь: зависимость меняется со временем. В начале проекта одна сторона может казаться главной, потому что у неё деньги, бренд или политический вес. Через полгода главным оказывается маленький подрядчик, у которого находится редкая экспертиза. Ещё через месяц всё зависит от команды поддержки, которую никто не приглашал на первые совещания. Поэтому карту отношений нельзя нарисовать один раз и положить в папку. Её надо время от времени доставать и проверять: кто теперь держит критический узел, где вырос риск, кто оказался ближе к реальному клиенту, чем мы думали.

Особенно опасно путать размер с влиянием. Большая организация легко смотрит на маленькую свысока. У большой больше юристов, больше процедур, больше кабинетов, больше людей на встрече. Но в сложной работе маленькая сторона может владеть тем самым куском знания, без которого вся конструкция стоит на месте. Если с ней обращаются как с заменяемой деталью, она начинает защищаться. И тогда большая организация узнаёт неприятную вещь: формальная сила не всегда двигает систему быстрее.

Бывает и наоборот. Небольшая команда, почувствовав свою незаменимость, начинает вести себя так, будто остальные должны подстроиться под неё полностью. Это тоже ломает сотрудничество. Совместное лидерство требует, чтобы каждая сторона видела не только свою ценность, но и цену, которую платят другие. Если вы просите гибкости, покажите, где вы сами готовы быть гибкими. Если требуете прозрачности, откройте свою часть картины. Если хотите доверия, перестаньте пользоваться каждой слабостью партнёра как рычагом.

Мне часто приходилось слышать фразу: у нас с ними нет доверия. Обычно её произносят так, будто доверие должно появиться само, как хорошая погода. Но доверие в деловых отношениях строится из повторяемых действий. Сказали - сделали. Не успевают - предупредили. Не согласны - объяснили до решения, а не после. Получили выгоду от уступки партнёра - признали это, а не сделали вид, что так и должно быть. Через несколько таких циклов люди начинают меньше проверять друг друга и больше думать о деле.

Доверие не отменяет проверки. Это тоже надо сказать прямо. В совместной работе доверять не значит верить на слово всегда и во всё. Доверять значит знать, что проверка не является нападением, а прозрачность не является унижением. Зрелые партнёры спокойно относятся к вопросам, потому что заранее договорились, какие данные нужны и зачем. Незрелые партнёры каждый запрос воспринимают как подозрение, потому что за запросами действительно часто стоит борьба.

Поэтому тон проверки имеет значение. Можно спросить так, что человек услышит: мы вместе пытаемся увидеть риск. А можно так, что он услышит: мы ищем, где вы провалились. Слова похожи, последствия разные. Руководитель, которая умеет работать через границы, внимательно относится к этим мелочам. Она знает, что в хрупких отношениях даже техническое письмо может усилить доверие или съесть его.

Иногда люди спрашивают, как понять, что сотрудничество уже стало чрезмерным. Признак простой: общие встречи перестали помогать решениям и начали заменять работу. Все всё обсуждают, но никто ничего не завершает. Люди боятся сделать шаг без согласования, потому что когда-то им сказали, что теперь всё должно быть общим. Это не сотрудничество, а расплывание ответственности. Хороший совместный порядок не стягивает всё в центр. Он даёт людям право действовать там, где общий риск невелик, и требует согласования там, где ошибка ударит по другим.

Другой признак - усталость от партнёрства. Люди начинают шутить про бесконечные встречи, отключают внимание, присылают заместителей без полномочий. Обычно это значит, что руководители не различили уровни зависимости. Они зовут всех на всё. Надо остановиться и спросить: какие решения действительно требуют присутствия этих людей? Где достаточно короткой сводки? Где нужен не комитет, а один разговор между двумя ответственными? Сокращение лишнего общения иногда укрепляет сотрудничество лучше, чем новая серия командных мероприятий.

Есть ещё вопрос внутренней коалиции. Нельзя успешно работать с внешними партнёрами, если внутри собственной организации нет согласия, зачем это нужно. Снаружи вы можете говорить о долгом партнёрстве, а внутри ваши коллеги будут считать его уступкой, угрозой или чужой модой. Тогда они начнут саботировать не из злобы, а из чувства защиты своей территории. Совместный руководитель сначала объясняет своим, почему без другой стороны не получится, какие выгоды реальны, какие риски признаются и где организация не собирается сдавать свои интересы.

Внутреннее сопротивление часто маскируется под заботу о качестве. Люди говорят: партнёр не готов, рынок не созрел, документ сырой, надо ещё подумать. Иногда это правда. Иногда за этим стоит страх потерять влияние. Руководитель должна отличать одно от другого. Для этого надо разговаривать не только с официальными противниками, но и с теми, кто молчит. Молчаливое несогласие в совместных проектах опаснее громкого спора, потому что его поздно видно.

Работа через границы требует особого отношения к времени. Быстрые решения ценны, но совместные решения не всегда можно ускорить приказом. Людям нужно вернуться к себе, проверить полномочия, подготовить своих, иногда пережить раздражение и только потом согласиться. Это не всегда затягивание. Иногда это нормальная цена устойчивости. Но и бесконечное ожидание нельзя оправдывать сложностью. Поэтому хороший руководитель заранее договаривается о темпе: какие вопросы решаем за день, какие за неделю, какие требуют совета, а какие нельзя держать открытыми дольше определённого срока.

Темп особенно важен в конфликте. Если спор оставить без движения, он начинает обраться историями. Каждая сторона пересказывает его своим людям, добавляет детали, усиливает правоту, собирает свидетелей. Через две недели уже спорят не о решении, а о достоинстве. Поэтому ранний разбор дешевле. Можно не решить всё сразу, но нужно показать, что вопрос

не брошен. Иногда простая фраза: мы видим расхождение и вернёмся к нему завтра с людьми, которые имеют право решить, - предотвращает месяц недоверия.

Совместная работа всегда связана с властью. Делать вид, что власти нет, наивно. У кого-то деньги, у кого-то доступ к клиенту, у кого-то лицензия, у кого-то редкая экспертиза, у кого-то политическая поддержка. Вопрос не в том, чтобы стереть различия власти. Вопрос в том, как ими пользоваться. Если сильная сторона каждый раз напоминает о своей силе, слабая сторона учится скрывать и сопротивляться. Если сильная сторона вообще делает вид, что различий нет, слабая ей не верит. Честнее признать: да, наши позиции разные, поэтому нам особенно нужны понятные правила и уважение к тем зонам, где другая сторона уязвима.

Уязвимость в таких отношениях есть у всех. Большая организация боится публичного провала. Маленькая боится кассового разрыва. Государственная структура боится нарушения процедуры. Технологическая команда боится, что её заставят поддерживать бессмысленное решение. Руководитель, которая видит эти уязвимости, может строить более прочную договорённость. Не из жалости, а из расчёта. Люди лучше работают там, где их ключевые страхи хотя бы поняты.

Наконец, совместное лидерство требует памяти о конце. Любое партнёрство когда-нибудь меняется: проект завершается, контракт пересматривается, люди уходят, рынок сдвигается. То, как стороны ведут себя в конце, влияет на их будущую способность работать с кем-то ещё. Можно выжать последнюю выгоду и оставить после себя обиду. Можно честно закрыть обязательства, признать сделанное, назвать нерешённое и разойтись без лишнего шума. В деловом мире память длиннее, чем кажется. Репутация человека, который умеет заканчивать отношения без мелкой мести, стоит дорого.

Сколько сотрудничества нужно на самом деле

Слово «партнёрство» слишком удобно. Его можно напечатать на папке, поставить в пресс-релиз, написать на форме сотрудников, вынести в название программы. Оно звучит лучше, чем «контракт», теплее, чем «поставка», благороднее, чем «временный союз ради выгоды». Но именно поэтому с ним надо быть осторожной. Одно и то же слово часто прикрывает отношения совершенно разного типа.

Один поставщик привозит бумагу для принтеров. Другой обслуживает критическую систему, без которой остановится работа больницы. Третья организация вместе с вами отвечает за услугу, которую видит клиент и за которую вас обоих будут ругать публично. Формально всех можно назвать партнёрами. Практически это три разные вселенные. Если управлять ими одинаково, вы либо потратите слишком много сил там, где достаточно нормального договора, либо разрушите сложную связь там, где одного договора мало.

Вторая ошибка после слепого отрицания зависимости - это одинаковое обращение со всеми зависимостями. Руководитель решает: раз мир взаимосвязан, значит надо больше сотрудничать. Больше встреч, больше общих рабочих групп, больше разговоров о доверии, больше попыток «сшить» людей в одну команду. Через несколько месяцев все устали, календарь забит, письма множатся, а главные вопросы всё равно решаются поздно. Люди начинают ненавидеть слово «сотрудничество», хотя проблема не в нём. Проблема в неразборчивости.

Сотрудничество стоит дорого. За него платят временем сильных людей, вниманием руководителей, скоростью некоторых решений, терпением к чужим процедурам, готовностью объяснять то, что внутри своей команды понятно с полуслова. Поэтому его нельзя раздавать как бесплатный знак хорошего тона. Надо понимать, где оно нужно, в каком объёме и ради какого результата.

Мне нравится думать о рабочих отношениях как о линии. На одном конце - простая сделка. Я знаю, что покупаю, вы знаете, что продаёте, качество можно описать заранее, риск понятен, замена поставщика возможна без катастрофы. В такой ситуации тесное партнёрство может быть лишним. Иногда оно даже мешает, потому что создаёт ожидания, которых никто не собирался выполнять. Люди начинают говорить о доверии, хотя на самом деле им нужен срок поставки и счёт.

На другом конце линии - отношения почти как у команды, хотя люди могут числиться в разных организациях. Ошибка одного сразу бьёт по другим. Решения надо принимать вместе. Информация должна идти быстро. Цели тесно связаны. Если одна сторона проигрывает, другая тоже не выглядит победителем. Здесь попытка управлять только контрактом выглядит наивно. Контракт останется, конечно. Но в трудный момент он будет похож на карту местности во время пожара: полезно знать, где что находится, но тушить всё равно придётся живым людям.

Большинство сложных отношений лежит между этими концами. Именно там руководители чаще всего ошибаются. Они хотят простоты и тянут ситуацию к одному из краёв. Одни говорят: мы одна команда, давайте забудем про границы. Другие говорят: всё прописано в договоре, исполняйте. Оба подхода могут быть правильными в отдельных случаях. Но в середине они опасны.

Начнём с фразы «мы одна команда». Она звучит красиво, особенно в начале большого проекта. Её любят на стартовых встречах, когда ещё никто не устал и не выяснил, что у партнёров разные стимулы. Люди кивают, фотографируются, обещают работать плечом к плечу. Потом наступает первый спор о деньгах, сроках или ответственности, и выясняется, что команда не одна. У каждого есть своя организация, свой бюджет, свой совет директоров, свои внутренние ограничения. Это не предательство. Это устройство отношений.

Когда руководитель слишком рано объявляет всех одной командой, она лишает людей права говорить о различиях. Если мы одна команда, значит, неудобно напоминать, что моя организация несёт другой риск. Неловко сказать, что ваша скорость создаёт для нас юридическую проблему. Неприятно признаться, что в нашем контракте заложены стимулы, которые толкают нас не туда, куда вы хотите. Люди молчат, потому что не хотят разрушать торжественную картину. Потом различия всё равно выходят наружу, только уже с обидой: «А мы думали, вы с нами».

В сложном партнёрстве честнее сказать иначе: мы не одна организация, у нас не одинаковые интересы, но есть результат, которого мы не получим друг без друга. Это менее красиво. Зато с этого можно работать. Такая формулировка не требует притворяться родственниками. Она требует понять, где наши интересы совпадают, где расходятся и как мы будем действовать, когда расхождение станет заметным.

Вторая крайность - управлять всем как поставкой. Это привычно тем, кто вырос в закупках, юридических договорах, строгих отчётах и иерархии. Они хотят заранее описать каждую услугу, каждое изменение, каждый показатель. В простых отношениях это разумно. В сложных - быстро превращается в игру. Партнёр начинает выполнять букву, не заботясь о смысле. Заказчик начинает требовать то, что записано, даже если обстоятельства изменились. Обе стороны собирают доказательства, почему виновата другая. Работа продолжается, но доверие уходит.

Чем больше точек соприкосновения между сторонами, тем опаснее такая игра. Если одна организация поставляет вам стулья, всё понятно: стулья либо приехали, либо нет. Если она вместе с вами отвечает за цифровой сервис, которым пользуются тысячи людей, одного «приехало или нет» мало. Там есть обучение, поддержка, безопасность, изменения требований, сообщения пользователям, реакция на сбои, зависимость от других систем. Если каждую новую ситуацию встречать фразой «а в договоре этого нет», проект быстро станет полем взаимного раздражения.

Чтобы выбрать правильную меру сотрудничества, надо искать точки взаимной зависимости. Это места, где действие одной стороны существенно влияет на работу другой. Не вообще влияет, а именно существенно: создаёт риск, меняет качество, задерживает общий результат, портит репутацию, открывает возможность, которую нельзя получить по отдельности. Чем больше таких точек и чем они важнее, тем ближе отношения к тесному концу нашей линии. Чем их меньше, тем спокойнее можно держать отношения на расстоянии.

Точки зависимости часто видны не в структуре, а в движении работы. Организационная схема может показывать аккуратные прямоугольники, но работа течёт через них криво. Заявка клиента попадает в одну систему, проверяется другой командой, зависит от данных третьей, завершается сотрудником четвёртой организации, а жалобу получает пятая. Если смотреть только на схему, все отвечают за своё. Если смотреть на путь заявки, видно, где один участок может испортить результат всем.

Мне полезна простая привычка: брать реальный процесс и идти по нему шаг за шагом. Не по тому, как он описан в регламенте, а по тому, как он происходит в плохой вторник, когда один человек заболел, система зависла, клиент злится, а начальство ждёт отчёт. Где работа переходит через границу? Кто в этот момент что знает? Кто чего не знает? Кто может принять решение? Кто может только ждать? Где задержка становится опасной? Где отсутствие информации порождает слухи? Так быстро обнаруживаются места, которые в спокойной презентации выглядели второстепенными.

В транспортной системе такими местами могут быть станции пересадки, где разные линии сходятся и пассажирский поток одной мгновенно влияет на другую. В больнице - переход пациента между отделением, лабораторией и административной системой записи. В IT-проекте - момент, когда изменение требований заказчика попадает к разработчикам, а потом возвращается к пользователям в виде функции, которую никто толком не объяснил. В сов-

местной социальной программе - граница между тем, кто выявляет нуждающегося человека, и тем, кто реально оказывает помощь. На этих границах и живёт большая часть риска.

Руководитель, которая не видит точек зависимости, обычно управляет слишком широко или слишком поздно. Слишком широко - когда пытается контролировать всё подряд, потому что не знает, где главное. Слишком поздно - когда вмешивается только после сбоя, потому что не заметила место, где сбой был почти неизбежен. Хорошая карта зависимости позволяет экономить силы. Она показывает, где надо быть рядом, а где достаточно доверить людям работу.

Возьмём компанию, которая продаёт сложное оборудование и одновременно обещает сервисное обслуживание. Продажа может быть почти транзакцией: клиент выбирает модель, получает цену, подписывает договор. Но обслуживание уже устроено иначе. Запчасти идут от одного поставщика, выезд инженера зависит от расписания, гарантийные решения принимает отдельный отдел, клиент общается с кол-центром, а репутация бренда страдает целиком. Если сервисная часть управляется как простая поставка, клиент быстро почувствует разрывы. Он не будет разбираться, какой отдел виноват. Он скажет: компания не держит слово.

Внутри самой компании отношения между продажами и сервисом тоже могут требовать сотрудничества. Продажи обещают сроки, сервис потом живёт с этими обещаниями. Сервис знает типовые поломки, но продажи не всегда хотят слышать неприятную правду до сделки. Финансы требуют снизить склад запчастей, а сервис отвечает за скорость ремонта. Все работают в одной организации, но границы между функциями могут быть такими же жёсткими, как между разными фирмами. Поэтому разговор о сотрудничестве не ограничивается внешними партнёрами.

Чтобы понять, сколько сотрудничества нужно, я задаю четыре вопроса. Первый: насколько ясно можно заранее описать результат? Второй: насколько легко заменить партнёра, если отношения не работают? Третий: как быстро ошибка одной стороны влияет на другую? Четвёртый: есть ли у сторон шанс создать вместе ценность, которую каждая по отдельности не получит? Ответы обычно отрезвляют.

Если результат ясен, партнёр заменим, ошибки локальны, а дополнительной совместной ценности нет, не надо строить сложную дружбу. Нужны честные условия, ясные показатели, нормальная коммуникация и уважительное обращение. Если результат меняется по ходу дела, партнёр несёт уникальное знание, ошибки быстро распространяются, а новая ценность рождается только вместе, тогда экономить на сотрудничестве опасно. Там нужны общие решения, раннее предупреждение о рисках, совместные правила и отношения между людьми, которые выдержат давление.

Есть ещё один вопрос, менее удобный: что думает другая сторона? Вы можете считать отношения простыми, а партнёр может видеть их как стратегические. Вы можете хотеть держать дистанцию, а он уже ждёт совместного планирования. Или наоборот: вы говорите о партнёрстве, а для другой стороны вы просто один из клиентов. Невысказанная разница ожиданий почти всегда рождает обиду. Один ждёт включённости, другой отвечает по договору. Один ждёт самостоятельности, другой лезет с заботой в каждую мелочь. Оба раздражены и оба уверены, что ведут себя нормально.

Поэтому полезно прямо обсуждать место отношений на этой линии. Не в академических терминах, а простыми словами. Насколько тесно нам нужно работать? Где мы должны принимать решения вместе? Где вы хотите действовать сами? Где мы мешаем вам излишним контролем? Где, наоборот, вам не хватает нашего участия? Что изменится через год? Нужно ли нам двигаться ближе друг к другу или, наоборот, упростить связь? Такой разговор может показаться странным только тем, кто привык гадать вместо договариваться.

Особенно важен вопрос о направлении движения. Отношения не стоят на месте. Небольшой поставщик может стать критическим партнёром, если его технология ляжет в основу вашего продукта. Стратегическое партнёрство может со временем превратиться в обычную

поставку, если неопределённость ушла и процесс стабилизировался. Совместная программа может начать как плотная работа, а потом перейти в режим отдельных участков. Руководитель должна не только определить текущую меру сотрудничества, но и замечать, куда всё движется.

Плохо, когда отношения требуют движения в одну сторону, а привычки тянут в другую. Например, проект стал более зависимым: больше общих клиентов, больше общих рисков, больше взаимных решений. Но стороны продолжают работать через старый договор и редкие отчёты. Или наоборот: процесс давно стал стандартным, но руководители по инерции проводят еженедельные большие встречи, на которых десять человек слушают то, что можно было написать в трёх строках. И там и там теряется энергия.

Не всякая близость полезна. Это надо повторить, потому что идея сотрудничества часто заражает людей чрезмерной общительностью. Если две команды могут выполнять свои части независимо, не надо заставлять их каждый день синхронизироваться ради красивого ощущения единства. Лишняя коммуникация не создаёт доверие. Она создаёт усталость. Доверие чаще появляется, когда люди выполняют обещания, не требуют ненужного внимания и приходят в общий разговор именно тогда, когда это нужно.

Рабочее доверие отличается от эмоциональной симпатии. Можно не любить стиль партнёра, но доверять его срокам. Можно редко встречаться, но знать, что при сбое он предупредит сразу. Можно спорить жёстко, но быть уверенной, что он не будет искажать факты. Это доверие стоит беречь. Оно строится не на тёплых словах, а на предсказуемом поведении.

Слишком тесное сотрудничество иногда скрывает отсутствие доверия. Люди собираются постоянно не потому, что им действительно нужно вместе решать, а потому что никто никому не верит. Заказчик хочет быть на каждом внутреннем обсуждении подрядчика. Подрядчик просит согласовывать каждую мелочь, чтобы потом не отвечать самому. Руководитель держит всех в копии, потому что боится, что без неё они договорятся неправильно. Это не партнёрство, а тревожная опека. Она изматывает и не делает работу умнее.

Правильная мера сотрудничества даёт людям и связь, и воздух. Связь - в точках, где одно решение влияет на другое. Воздух - в местах, где у каждой стороны есть компетенция и ответственность действовать самой. Если убрать воздух, люди становятся зависимыми и пассивными. Если убрать связь, они расходятся в разные стороны. Баланс не находится навсегда. Его приходится проверять каждый раз, когда меняются цели, люди, рынок или риск.

Много проблем начинается с неправильных показателей. Вы можете говорить партнёру: нам нужна совместная работа, но измерять его только по индивидуальному результату. Вы можете требовать инноваций, но наказывать за любое отклонение от плана. Вы можете просить раннего предупреждения о рисках, но в отчётах показывать красный статус как личный провал. Люди быстро понимают, чему верить: словам или измерениям. Обычно верят измерениям.

Если отношения должны быть тесными, показатели должны видеть общие точки. Не только «ваша часть выполнена», но и «как ваша часть повлияла на общий результат». Не только скорость отдельной операции, но и качество перехода к следующей. Не только отсутствие формальных нарушений, но и способность сообщать о проблемах до того, как они ударили по клиенту. Это сложнее считать. Зато ближе к реальности.

При этом нельзя утонуть в показателях. Когда партнёрство превращается в огромную таблицу, люди начинают служить таблице. Они спорят о цвете ячейки, а не о причине задержки. Они учатся улучшать цифру, не улучшая работу. Они приносят на встречу набор оправданий, потому что знают: их будут судить по строкам. Измерение должно открывать разговор, а не закрывать его.

Я бы осторожно относилась к любому руководителю, который говорит: у нас всё измерено, значит, всё под контролем. В совместных отношениях контроль часто находится между цифрами. Например, показатель выполнен, но партнёр перестал делиться черновой информацией. Сроки выдержаны, но команда работает на износ и скоро сорвётся. Клиентские жалобы

снизились, потому что люди перестали их регистрировать в неудобной категории. Формально всё хорошо. По живым признакам система устала.

Поэтому рядом с измерениями нужны разговоры с людьми, которые видят процесс на земле. Не только с директорами. С теми, кто принимает звонки, передаёт заявки, чинит систему ночью, объясняет клиенту задержку, пишет первое письмо после сбоя. Они часто знают точки зависимости лучше, чем руководство. Просто их редко спрашивают на языке, который позволяет говорить правду без страха.

Когда я думаю о выборе меры сотрудничества, я всегда возвращаюсь к цене ошибки. Если ошибка одной стороны остаётся внутри её участка, можно держать отношения проще. Если ошибка переходит границу и начинает множиться, нужна более тесная связь. Если ошибка становится публичной и общей, связь должна быть ещё крепче. Цена ошибки помогает отсеять ложную занятость. Не все вопросы заслуживают участия высшего руководства. Но некоторые маленькие на вид вопросы заслуживают, потому что стоят на опасной границе.

Например, порядок передачи информации о риске может казаться мелочью. Кто кому пишет, в какие сроки, с каким уровнем детализации. Но если этот порядок не работает, вся система узнаёт о проблеме поздно. И наоборот, вопрос о дизайне внутренней презентации может занимать много времени, хотя на общий результат почти не влияет. Руководитель должна уметь отличать громкие вопросы от важных.

Иногда самый шумный партнёр получает больше внимания просто потому, что он шумный. Он требует встреч, пишет резкие письма, поднимает вопросы наверх. Тихий партнёр, от которого зависит критическая часть работы, остаётся в тени, пока не случится сбой. Это обычная ошибка. Карта зависимости нужна ещё и для того, чтобы внимание распределялось не по уровню шума, а по значению связи.

В одной организации отдел коммуникаций постоянно спорил с внешним агентством о сроках материалов. Руководство тратило на это часы. Одновременно маленькая команда данных, от которой зависела точность всех публикаций, почти не участвовала в обсуждениях. Когда выяснилось, что исходные данные обновляются с задержкой и агентство получает устаревшую информацию, стало ясно: спорили не там. Громкая граница закрывала тихую, но более важную.

В совместной работе надо учиться видеть тихие границы. Они редко попадают в красивые схемы. Это может быть один человек, который переводит язык инженеров на язык продаж. Один аналитик, который понимает, какие данные можно сравнивать, а какие нельзя. Один координатор, который знает, кому позвонить в другой организации. Такие люди выглядят незначительно, пока они на месте. Когда они уходят, все вдруг обнаруживают, что процесс держался на их памяти.

Если связь действительно важна, нельзя оставлять её только в голове одного человека. Нужно делать её видимой: описывать решения, фиксировать принципы, создавать замену, учить других. Иначе партнёрство становится хрупким. Оно выглядит зрелым, но на самом деле зависит от личной ловкости нескольких людей. Это не повод обесценивать личные отношения. Это повод не путать их с системой.

Отдельный разговор - о маленьких партнёрах. Крупные организации часто считают, что сила определяется размером. У кого больше бюджет, штат, бренд, тот и главный. Но в зависимых отношениях власть может лежать у того, кто держит ключевой элемент. Небольшая технологическая команда может контролировать продукт, без которого не работает вся платформа. Маленькая благотворительная организация может иметь доверие местного сообщества, которого никогда не получит государственное ведомство. Узкий поставщик может знать процесс лучше всех крупных участников. Игнорировать такого партнёра из-за размера - дорогая самоуверенность.

С другой стороны, маленький партнёр тоже может ошибаться, переоценивая свою незаменимость. Совместная работа требует уважения к вкладу, но не поклонения. Если ключевая компетенция сосредоточена у одной стороны, это надо признать и защитить общий проект от зависимости, которая стала слишком опасной. Иногда нужно развивать альтернативу, документировать знания, делить доступ, заранее договариваться о преемственности. Хорошие отношения не отменяют здравый смысл.

Чем ближе отношения к тесному концу линии, тем больше значения имеет поведение руководителей. В простой сделке достаточно корректности. В сложной взаимной зависимости нужно больше: способность не унижать партнёра, когда он ошибся; готовность делиться информацией, пока она не стала удобной; умение признавать собственный вклад в общую проблему; дисциплина в обещаниях; спокойствие в конфликте. Эти вещи трудно купить. Их приходится выращивать.

Но поведение не заменяет структуру. Если цели противоречат друг другу, одни хорошие манеры не спасут. Если решение принимает комитет, который собирается раз в квартал, а проблемы требуют реакции за сутки, доверие будет ломаться о календарь. Если партнёров поощряют за личную победу, они не станут долго заботиться об общем результате. Поэтому мера сотрудничества должна отражаться в правилах управления, процессах и поведении одновременно.

В тесных отношениях особенно важна ясность полномочий. Люди часто думают, что чем больше сотрудничества, тем меньше границ. На практике наоборот. Чем плотнее связь, тем яснее должны быть границы ролей. Не для разделения ради разделения, а чтобы каждый знал, где он действует сам, где обязан согласовать, где может спорить, а где решение уже принято. Без такой ясности тесное сотрудничество превращается в толпу.

Хорошая совместная работа похожа не на толпу, а на хорошо организованную съёмочную группу. Люди могут быть из разных компаний, встретиться недавно, но каждый знает свою роль. Оператор не просит режиссёра объяснить каждое движение камеры, звукорежиссёр не спорит за реквизит, ассистент не решает художественную задачу вместо режиссёра. При этом, когда погода меняется или герой сцены ведёт себя не так, вся группа перестраивается быстро. Роли ясны, задача допускает гибкость. В партнёрствах это правило работает так же: чёткие роли дают свободу менять способ достижения цели.

Если роли размыты, люди начинают охранять территорию. Они спрашивают не «как решить», а «кто имел право». Они спорят не о качестве результата, а о вторжении в зону влияния. Иногда за такими спорами стоит реальный страх: если я уступлю сейчас, завтра моя организация потеряет контроль. Руководитель не должна смеяться над этим страхом. Надо вынести его на поверхность и договориться, какие границы защищают работу, а какие только мешают.

Меру сотрудничества полезно пересматривать после каждого серьёзного изменения. Смена руководителя, новый рынок, сокращение бюджета, рост объёма, технологическая зависимость, публичный кризис - всё это может сдвинуть отношения по линии. Старые договорённости начинают не подходить. Люди чувствуют это раньше, чем формулируют. Появляется раздражение: слишком много контроля, слишком мало участия, слишком длинные согласования, слишком слабая поддержка. Не всегда надо менять партнёра. Иногда надо изменить форму связи.

Есть ещё один признак неправильной меры: люди жалуются на партнёра словами, которые описывают не плохое поведение, а неправильные ожидания. «Они недостаточно вовлечены» - возможно, вы ждёте тесного сотрудничества, а они считают отношения транзакцией. «Они лезут в наши дела» - возможно, они видят точки зависимости, которые вы не признаёте. «Они всё формализуют» - возможно, у них высокий риск и без формальности они не могут защищать себя. «Они всё решают кулуарно» - возможно, их культура привыкла к быстрым

личным договорённостям. Жалоба часто показывает место, где карта отношений не совпадает у сторон.

Лучший способ работать с такой жалобой - переводить её в конкретику. Где именно вам не хватает вовлечённости? Какое решение они приняли без вас? Какой риск создаёт их формальность? Что должно происходить иначе? Пока разговор идёт на уровне характеров, он бесполезен. Как только появляется процесс, граница, решение, срок, ответственность, с этим можно работать.

Надо помнить и о том, что сотрудничество может быть временным. Не все партнёрства должны длиться вечно. Иногда организации сходятся ради проекта, проходят сложный период, создают результат и расходятся. Хорошее окончание отношений - тоже часть совместного лидерства. Если стороны заранее понимают, как будет выглядеть завершение, меньше соблазна держаться за связь из страха или разрушать её обидой. Не каждый развод должен быть войной, хотя в бизнесе это часто забывают.

Временность не означает поверхностность. Наоборот, короткое сотрудничество иногда требует очень ясных правил, потому что нет времени долго наращивать привычку. Люди должны быстро понять цель, роли, точки зависимости и способ спора. Там, где долгие отношения могут пережить несколько неловких ошибок, короткие ломаются быстрее. Поэтому фраза «это всего на полгода» не повод упрощать всё до хаоса.

Как практически начать? Я бы взяла лист бумаги и выписала ключевые отношения, от которых зависит ваша задача. Не всех знакомых, не всех заинтересованных лиц, а тех, без кого результат не получится или будет заметно хуже. Напротив каждого надо честно ответить: что мы от них получаем, что они получают от нас, где мы зависим друг от друга, что случится при ошибке, насколько легко заменить связь, какую новую ценность мы можем создать вместе. Уже после этого станет видно, кому нужен договор и редкий контроль, а кому - регулярная совместная работа.

Потом стоит задать тот же вопрос партнёрам. Не рассылать анкету на двадцать пунктов, а поговорить. Возможно, вы увидите неприятную разницу. Вы считаете их критическими, а они вас - второстепенными. Вы хотите совместного развития, а они хотят стабильной оплаты. Вы ждёте инициативы, а они считают, что их наняли строго исполнять. Лучше узнать это сейчас, чем после первого провала.

Если ожидания не совпадают, это не всегда трагедия. Иногда их можно согласовать. Иногда надо изменить договор, показатели, состав встреч, уровень доступа к информации. Иногда надо признать, что партнёр не подходит для той меры сотрудничества, которая нужна задаче. Это болезненное решение, но менее болезненное, чем годами требовать от отношений того, чего они по своей природе не могут дать.

Руководитель, умеющая выбирать меру сотрудничества, выглядит менее эффектно, чем руководитель, которая громко собирает всех под один флаг. Она задаёт скучные вопросы, уточняет границы, режет лишние встречи, защищает важные, говорит о роли договора без презрения и о доверии без сладости. Зато у неё меньше сюрпризов. Люди знают, где они вместе, где отдельно, где спорят, где решают, где просто исполняют. В сложной работе это дорогого стоит.

В этой главе я намеренно не предлагаю универсального рецепта вроде «сотрудничайте больше». Больше не значит лучше. Меньше не значит эффективнее. Нужно ровно столько сотрудничества, сколько требует взаимная зависимость и ценность, которую можно создать вместе. Всё остальное - либо недостаток управления, либо лишняя суета.

Когда в следующий раз вы услышите слово «партнёрство», не спешите соглашаться. Спросите: какое именно? Простая сделка, долгий контракт, взаимная разработка, общая услуга, вынужденный союз, почти команда? Где наши точки зависимости? Что мы должны решать вместе? Где нам лучше не мешать друг другу? Как изменится эта связь через полгода? Кто платит цену, если мы ошибёмся с ответом?

Эти вопросы не портят партнёрство. Они впервые делают его настоящим.

На чём держится общее дело

Когда сотрудничество начинает рассыпаться, люди редко сразу говорят: у нас слабое управление, плохо устроены процессы и мы ведём себя друг с другом так, будто ждём подвоха. Они говорят проще. «Партнёр не тянет». «Заказчик всё время меняет мнение». «Подрядчик прячется за договором». «Наши не понимают их реальности». «Их люди не умеют работать нормально». В этих фразах есть правда, но обычно не вся.

За каждой такой жалобой почти всегда стоят три вещи. Первая - как устроены решения и ответственность. Вторая - как реально течёт работа между людьми, системами и отделами. Третья - как люди ведут себя, когда им неудобно, страшно, невыгодно или обидно. Если одна из этих вещей проваливается, общее дело начинает хромать. Если проваливаются две, оно живёт на личной воле нескольких человек. Если все три, остаётся только вежливое ожидание аварии.

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.