

ПОЛИТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ЗАПИСКИ НАБЛЮДАТЕЛЯ О ВЛАСТИ,
ВЛИЯНИИ И ВЫЖИВАНИИ В ОРГАНИЗАЦИИ



ЕЛЕНА КОПЫЛОВА

Елена Копылова

**Политический интеллект. Записки
наблюдателя о власти, влиянии
и выживании в организации**

«Автор»

2026

Копылова Е.

Политический интеллект. Записки наблюдателя о власти, влиянии и выживании в организации / Е. Копылова — «Автор», 2026

«Решение было принято до совещания». Автор этой книги, HR-директор с двадцатилетним стажем, слышала эту фразу десятки раз и видела, как сильнейшие кандидаты проигрывают, сами не понимая почему. Она сидела в переговорных, где решались назначения, увольнения и реорганизации. Видела смены генеральных, войны за преемство, слияния, в которых побеждал не покупатель. Иногда сама делала ходы и платила за ошибки. Эта книга о невидимой части любой компании: кто на самом деле принимает решения, чего люди боятся, когда говорить, а когда промолчать. И о том, где граница, за которую не стоит заходить, даже ради победы. Внутри истории из реальных компаний, авторская модель политического интеллекта и рабочие инструменты: карта влияния, чек-лист первых 30 дней, план на 100 дней в новой роли. Для руководителей, которые устали проигрывать тем, кто «просто умеет договариваться».

© Копылова Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Пролог. Решение было принято до совещания	6
Часть I. Невидимая структура	8
Глава 1. Миф о меритократии	8
Глава 2. Анатомия политического интеллекта	14
Глава 3. Власть: формальная и настоящая	21
Глава 4. Политика – это не грязь	27
Часть II. Читать поле	32
Глава 5. Карта влияния: кто на самом деле решает	32
Глава 6. Интересы, страхи, амбиции	38
Глава 7. Неписанные правила	44
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Елена Копылова
Политический интеллект. Записки
наблюдателя о власти, влиянии
и выживании в организации

Политический интеллект

Записки наблюдателя о власти, влиянии и выживании в организации

Пролог. Решение было принято до совещания

Совещание было назначено на десять утра в четверг, в большой переговорной на седьмом этаже. Я пришла минут за пятнадцать, разложила распечатки с результатами оценки и проверила проектор (он, как обычно, не работал, и наш айтишник Серёжа минут пять вполголоса ругался с проводом). Кто-то из секретарей принёс конфеты и кофе. Обычное утро, обычная повестка: утвердить коммерческого директора по Центральному региону.

Кандидатов было двое, и про обоих я знала, наверное, больше, чем они сами про себя. Андрей проработал в компании одиннадцать лет, начинал торговым представителем и за последние три года вырастил регион почти в полтора раза, причём без единого скандала с дистрибьюторами. Вадим пришёл к нам за два года до этого от конкурса, руководил соседним направлением, цифры у него были ровные, но заметно скромнее. Мы гоняли обоих через ассесмент, через интервью с внешним консультантом, через разбор кейсов. По всем формальным показателям Андрей был сильнее, и я честно так и написала в заключении.

А накануне вечером, около восьми, я спустилась на пятый этаж к кофемашине, так как наша была сломана. Там были генеральный и финансовый директор. Меня они то ли не сразу заметили, то ли заметили, но не придали значения. Финдир размешивал сахар и говорил что-то вроде: «Андрей хороший, кто спорит. Но он же человек Ковалёва, ты сам понимаешь». Генеральный кивнул: «Завтра быстро пройдем, не будем растягивать». Потом увидел меня, улыбнулся и спросил, всё ли готово к утру. Я сказала, что всё готово.

Ковалёв был заместителем генерального и ушёл за полгода до этого, громко, с письмом акционерам. Андрей когда-то работал в его команде, и Ковалёв его действительно продвигал. Сам Андрей, насколько я знаю, ни в какой войне не участвовал, он вообще не очень понимал, что там была война. Он работал.

Обсуждали час с лишним. Я показывала слайды и отвечала на вопросы по методике. Финдир, к моему удивлению, довольно жёстко прошёлся по Вадиму насчёт маржинальности, и со стороны это выглядело как добросовестная проверка. Генеральный слушал внимательно и что-то помечал в блокноте, коммерческий директор холдинга сказал пару хороших слов про Андрея. Если бы туда зашёл человек с улицы, он увидел бы нормальный взрослый процесс. Я бы и сама так подумала, если бы не та кофемашинка.

В конце генеральный сказал, что, по его ощущению, региону сейчас нужен свежий взгляд и что Вадим, при всём уважении к Андрею, лучше подходит под задачи следующего этапа. Возражать никто не стал. Минут через десять все разошлись, а конфеты так и остались лежать почти нетронутыми.

Андрей зашёл ко мне после обеда. Сел на краешек стула, как будто собирался сразу встать, и спросил прямо, что он сделал не так. Цифры же есть, отзывы есть. Спрашивал без обиды, по-деловому, он правда хотел понять, и вот это было хуже всего. Я ответила ему что-то про стратегическое мышление и про зоны роста в работе с неопределённостью, которые показала оценка. Формально это была правда, такие зоны есть у любого кандидата. По сути я уклонилась, и мы оба, кажется, это почувствовали. Он поблагодарил, сказал, что подумает, и ушёл. А я потом минут двадцать перекладывала бумаги на столе без всякого смысла.

Сказать ему про кофемашину я не могла. Причём дело было даже не в лояльности руководству. Я понимала, что из такого признания он вынесет одно: всё нечестно, всё решают связи, работать бессмысленно. И это было бы не совсем правдой.

Правда была сложнее и неприятнее. Андрей одиннадцать лет делал отличную работу и при этом совершенно не заметил, как вокруг него поменялась власть. Он ни разу не зашёл к новому генеральному просто поговорить, без повода и без отчёта. Ему в голову не приходило, что история с Ковалёвым для руководства – открытый вопрос, который надо было как-

то закрыть, хотя бы словами. Он был уверен, что результаты скажут за него сами. Вадим за те же два года несколько раз приходил к финдиру с идеями по ценообразованию, съездил с генеральным на пару отраслевых выставок и, как я узнала позже, сам вызвался возглавить рабочую группу по новым каналам, которую никто не хотел брать. Интриганом он не был. Он просто видел поле, а Андрей его не видел.

Вадим, кстати, потом справился нормально, без чудес, но регион не уронил. Андрей через полтора года ушёл в другую компанию, сейчас у него всё хорошо, мы иногда переписываемся по праздникам. Про тот четверг ни разу не вспоминали.

В HR я почти двадцать лет, из них десять – директором по персоналу. Производство, ритейл, один холдинг с очень непростым собственником, про которого я ещё расскажу. Похожие истории я видела десятки раз, если не сотни. Меняются отрасли, имена, размер переговоров, а решение всё так же часто складывается раньше, чем его начинают обсуждать. И складывается оно из вещей, которых нет ни в одной презентации: кто кому обязан и кого побаивается, кто с кем ездил на рыбалку, а кто когда-то не поддержал на совете директоров.

У HR в таких историях своё место. Мы почти всегда в комнате, но редко во главе стола, обычно где-то сбоку, ближе к двери. Через нас проходят назначения, увольнения, реорганизации, конфликты топов и тихие просьбы «подготовь аналитику по численности, только без лишних вопросов». Мы видим людей в тот момент, когда они что-то теряют, и в тот момент, когда получают. Иногда нас используют втёмную. Иногда мы сами делаем ходы, и не всегда удачно, про свои ошибки я тут тоже буду писать, их хватало.

Долгое время я считала, что политикой в компании занимаются те, кому нечего показать по работе. Потом решила, что это неизбежное зло, с которым приходится мириться. Сейчас думаю иначе. Политика – это то, как живые люди с разными интересами договариваются, кому что достанется. Делать её можно грязно, можно честно и по-взрослому. Но вести себя так, будто её нет, хуже всего, и Андрей в тот четверг заплатил как раз за это.

В этой книге я пишу про невидимую часть организации. Как понять, кто на самом деле принимает решения, чего люди хотят и чего боятся, когда выходить со своей идеей, а когда лучше помолчать. И где граница, за которую не стоит заходить, даже если очень хочется выиграть.

Почти все истории здесь реальные. Имена, отрасли, города и иногда годы я поменяла, а некоторых героев собрала из нескольких людей. Кто-то, возможно, узнает себя, и это нормально, сюжеты правда повторяются. Разоблачать никого я не собираюсь. Мне хотелось показать, как это выглядит изнутри, с того места у стены, где обычно сидит директор по персоналу.

И напоследок вопрос, с которого, по-моему, стоит начать. Вспомните последнее решение в вашей компании, которое вас удивило: чьё-то назначение, закрытый проект, неожиданную реорганизацию. Вы знаете, где и когда его приняли на самом деле?

Часть I. Невидимая структура

Глава 1. Миф о меритократии

Михаил пришёл подписывать соглашение о расторжении в пятницу, в половине пятого. Специально выбрал время, когда на этаже уже почти никого нет, это я поняла потом. В руках у него была серая папка-скоросшиватель, и прежде чем сесть, он положил её на мой стол и раскрыл. Там были графики, которые я знала наизусть: брак по основной линии за пять лет, выход оборудования на проектную мощность, затраты на ремонты. Все линии шли туда, куда надо. Брак с четырёх процентов упал до одного и двух десятых, новую линию запустили на три недели раньше срока, чего на этом заводе не случалось никогда.

– Я просто хочу, чтобы вы это видели, – сказал он. – Чтобы кто-то в этой компании это видел.

Я видела. Более того, полгода назад я сама вставляла эти графики в презентацию для нового генерального, на первую встречу с топ-командой. И сейчас у меня в ящике стола лежало соглашение, которое я подготовила по его же поручению. Формулировка «по соглашению сторон», компенсация в четыре оклада, юристы её согласовали ещё во вторник.

Михаил подписал быстро, не читая. Папку забрал с собой. Уже в дверях обернулся и сказал фразу, которую я потом слышала в разных вариантах от очень многих людей: «Я же ничего плохого не сделал. Я просто работал».

Он правда ничего плохого не сделал. В этом и была вся проблема.

Как это было

Михаил пришёл на завод пять лет назад техническим директором. До него там сменилось трое за два года, и производство держалось в основном на старых мастерах и на изолянте. Он был из тех инженеров, которые разговаривают с оборудованием как с живым, и при этом умел считать деньги, что встречается реже, чем хотелось бы. Прежний генеральный, Виктор Петрович, его очень ценил. Они могли час спорить у него в кабинете на повышенных тонах, а потом вместе ехать на линию смотреть, кто прав. Михаилу такой стиль подходил идеально: прямота, цифры, никаких реверансов.

Потом Виктор Петрович ушёл на пенсию, и собственник привёл нового генерального со стороны. Назову его Константином. Сорок два года, до этого работал в крупной международной компании, потом несколько лет в консалтинге. Человек совершенно другой культуры: стратегические сессии, дорожные карты, презентации на английском с русскими вставками. Пришёл он не один, а с двумя своими людьми, один из них занял новую должность директора по развитию производственной системы. Должность, если честно, во многом пересекалась с функциями Михаила.

Первая встреча топ-команды с новым генеральным была назначена в загородном отеле, на два дня. Михаил туда не поехал. Отправил вместо себя заместителя, а сам остался на заводе, потому что в те же дни шла плановая остановка линии на ремонт. Причина была абсолютно настоящая, он действительно был там нужен. Но на второй день Константин спросил меня в перерыве, между делом, как бы проверяя: «А технический у нас вообще в команде?» Я сказала, что у Михаила остановка линии, это очень ответственный момент. Константин кивнул и сказал «понятно». И я тогда, кстати, тоже решила, что ему понятно.

Через месяц было совещание по бюджету на следующий год. Константин показывал свою программу оптимизации, и в одном слайде фигурировала цифра экономии на ремонтах, которую ему, судя по всему, посчитал как раз новый директор по развитию. Михаил прямо на совещании, при финансовом директоре и при представителе собственника, сказал, что цифра

нереальная, и за три минуты объяснил почему, с остановками, с износом, с графиком поставок запчастей. Он был прав, я потом специально уточняла у его плановиков. В переговорной стало очень тихо. Константин поблагодарил за уточнение и сказал, что это надо будет проработать отдельно.

После совещания Михаил зашёл ко мне выпить кофе и был вполне доволен. «Ну а что, лучше бы они это в бюджет заложили, а потом с меня спрашивали?» С этой точки зрения он тоже был прав.

Дальше всё шло медленно и почти незаметно. Михаила перестали звать на часть встреч, где обсуждались инвестиции в оборудование, их стал вести директор по развитию, а Михаилу присылали протоколы. Его заявку на модернизацию второй линии отправили «на доработку» дважды. На ежемесячных отчётах Константин задавал ему вопросы сухо и коротко, а с директором по развитию разговаривал долго и с интересом. Михаил всё это видел, но трактовал по-своему: новый человек, разбирается, пусть разбирается, цифры у меня хорошие, рано или поздно до него дойдёт.

Где я сама ошиблась

Месяца через четыре я решила с ним поговорить. Не официально, а в столовой, когда мы оказались за одним столиком. Сказала примерно так: «Михаил, сходите к Константину просто так. Без отчёта, без заявки. Поговорите про завод, про то, как вы видите следующие три года. Ему нужно вас узнать».

Он посмотрел на меня с таким искренним удивлением, как будто я предложила ему пойти погадать на картах.

– Я к нему на поклон ходить не буду. Если ему интересно, как работает завод, пусть приходит на линию, я ему всё покажу.

Я не стала настаивать. Сказала что-то вроде «ну, подумайте» и перевела разговор. И вот здесь я ошиблась, причём два раза. Первый раз, когда поговорила с ним слишком поздно, к тому моменту Константин уже, по сути, сложил своё мнение. Второй раз, когда говорила слишком мягко, намёками, потому что не хотела выглядеть человеком, который разносит по коридорам настроения генерального. Михаил мои намёки не считал, он вообще не считывал ничего, что не было сказано прямо. А прямо сказать «вас собираются убирать» я не могла, да и не знала тогда наверняка.

Ещё через два месяца Константин вызвал меня и сказал, что техническому директору нужна замена, человек «с более системным подходом и готовностью работать в команде». Я спросила про результаты. Он ответил, что результаты хорошие, никто не спорит, но завод выходит на новый этап, а Михаил, по его ощущению, остался в старом. И добавил: «Мне нужен человек, с которым я могу разговаривать».

Эту фразу, кстати, стоит запомнить. Я её с тех пор слышала, наверное, в десятке разных вариантов, и почти всегда она означала одно и то же.

Что произошло на самом деле

Если смотреть со стороны Михаила, его уволили несправедливо. Если смотреть со стороны Константина, он избавился от человека, который его публично поправлял, не приехал на первую стратегическую сессию, ни разу не пришёл к нему поговорить и демонстративно держался особняком. Обе версии по-своему правдивы, и это первое, что я хочу показать в этой главе. Люди, которые проигрывают в организациях, почти никогда не бывают просто жертвами, а те, кто их убирает, почти никогда не бывают просто злодеями. Чаще всего это два человека, которые смотрели на одну и ту же ситуацию через разные очки и даже не догадывались об этом.

Михаил жил с убеждением, которое разделяет огромное количество сильных профессионалов: хорошая работа говорит сама за себя. Это очень приятная мысль, и в ней есть доля правды. Но у неё есть изъян, который замечаешь, только когда сидишь на моём месте и видишь, как принимаются кадровые решения.

Результаты сами по себе ничего не говорят. Их всегда кто-то читает и как-то трактует. Константин пришёл на завод, где брак уже был один и две десятых процента. Он никогда не видел четырёх. Для него это была просто нормальная цифра, данность, точка отсчёта. Пять лет работы Михаила, бессонные ночи, споры с поставщиками, переучивание мастеров, всё это для нового генерального было историей, которую ему не рассказали. Вернее, рассказали, я сама вставляла графики в презентацию. Но одно дело увидеть график на слайде среди тридцати других, и совсем другое – услышать историю от человека, который её прожил, за чашкой кофе, когда тебе интересно и есть время спросить.

Когда власть меняется, прошлые заслуги обесцениваются почти моментально. Не потому, что новый руководитель неблагодарный, а потому, что он лично в этих заслугах не участвовал и не может их по-настоящему оценить. Новый начальник смотрит не назад, а вперёд, и задаёт себе совсем другой вопрос: что этот человек сделает для меня и моих задач и могу ли я на него положиться.

Есть и вторая ловушка, которую Михаил тоже не видел. Чем лучше ты делаешь свою работу и чем меньше в неё кто-то вмешивается, тем меньше людей понимают, что именно ты делаешь. Хорошо работающее производство невидимо. Его замечают, только когда что-то ломается. Михаил добился того, что на заводе перестало ломаться, и именно поэтому его работа стала незаметной для человека, который пришёл позже.

Второе убеждение: политика для интриганов

Если бы Михаила спросили, почему он не пошёл к генеральному поговорить, он бы ответил примерно то же, что ответил мне: не буду ходить на поклон. В его картине мира существовали два типа людей. Одни работают, другие ходят по кабинетам и делают карьеру. Первых он уважал, вторых презирал. И ему казалось, что любой шаг навстречу новому руководителю, не продиктованный прямой производственной необходимостью, переводит его из первой категории во вторую.

Я встречала это убеждение настолько часто, что могу почти точно сказать, где оно сильнее всего. У инженеров, у финансистов, у юристов, у врачей, у учёных, вообще у людей, чья профессия построена на объективных критериях. Там, где есть правильный ответ, кажется, что и в организации всё должно решаться по правильному ответу. А всё остальное воспринимается как грязная игра.

В этом убеждении есть одна вещь, которую его носители упускают. Отказ участвовать в политике тоже считается окружающими как политическая позиция. Когда Михаил не поехал на стратегическую сессию, он думал, что просто выбирает между двумя рабочими задачами и выбирает более важную. А Константин увидел в этом сигнал: технический директор не считает новую команду и новую стратегию чем-то значимым. Когда Михаил поправил его на совещании при представителе собственника, он думал, что спасает бюджет от ошибки. А Константин увидел человека, который готов поставить его в неловкое положение перед теми, от кого зависит его собственная судьба. Когда Михаил не приходил к нему разговаривать, он думал, что ведёт себя скромно и достойно. А Константин видел холод и, возможно, скрытую оппозицию, тем более что Михаил был человеком прежнего генерального.

То есть Михаил всё время делал политические ходы, просто не знал об этом. И все они были проигрышными.

Мне потом довелось много раз видеть обратное. Человек со средними результатами, который в первую же неделю после прихода нового руководителя пришёл к нему и сказал: «Я хочу понять, что для вас главное в моей зоне на ближайший год, чтобы не тратить силы не туда». Ничего подобострастного, ничего лишнего, обычный рабочий разговор. Но в голове у нового руководителя этот человек сразу оказывается в графе «свой, с ним можно работать». Через год у него больше бюджета, больше людей и больше доверия, чем у куда более сильного коллеги, который всё это время «просто работал».

Это несправедливо? Отчасти, да. Но, если подумать честно, не совсем. Руководитель действительно не может эффективно работать с человеком, которого не понимает и которому не доверяет. А доверие строится через общение, через совпадение взглядов, через ощущение, что вы в одной лодке. Никакой график брака этого не заменит.

Взгляд из HR

Я проработала на калибровочных сессиях и на обсуждениях кадрового резерва столько часов, что могу описать типичный разговор о кандидате почти поминутно. Сначала минуты две-три говорят о результатах. Цифры у всех претендентов на высокие позиции обычно приличные, иначе они бы туда не попали. Потом начинается то, ради чего на самом деле все собрались. «А как он с людьми?», «Он командный игрок?», «Я ему доверяю?», «Он вообще понимает, куда мы идём?», «Как он себя повёл, когда мы закрывали проект в прошлом году?». И вот здесь решение складывается. Почти всегда эти вопросы обсуждаются на основании впечатлений, а впечатления формируются из множества мелких эпизодов, о большинстве которых сам кандидат даже не подозревает.

Я видела, как человека не повысили, потому что на одном корпоративе он громко пошутил про стратегию, которую лично придумал председатель совета директоров. Я видела, как карьера складывалась из того, что человек однажды остался вечером и помог руководителю подготовиться к трудному разговору с акционером. Ни то, ни другое ни в одном KPI не отражено.

И ещё одно наблюдение. Очень сильные профессионалы часто считают, что их незаменимость их защищает. Михаил был в этом уверен: кто ещё сможет так держать этот завод? Но незаменимость работает до тех пор, пока руководитель боится последствий твоего ухода больше, чем дискомфорта от работы с тобой. Как только баланс смещается, незаменимость превращается в аргумент против тебя. Руководитель начинает думать: «Я завишу от человека, которого не контролирую и которому не доверяю, это риск». И начинает искать замену, просто чтобы этот риск снять. Константин, кстати, нашёл её довольно быстро, и завод не рухнул. Новый технический директор был слабее Михаила, это видели все, но с генеральным у него было полное взаимопонимание. Брак через год вырос и это никого особенно не взволновало.

Так есть ли меритократия?

Мне не хочется, чтобы из этой главы вы вынесли циничный вывод, будто результаты ничего не значат и всё решают связи. Это неправда, и я видела, как люди, которые строили карьеру только на отношениях, без реального дела за спиной, рано или поздно падали, причём больно. Результаты нужны. Без них вы просто не войдёте в игру, вас никто не будет всерьёз рассматривать на высокие позиции.

Но результаты – это входной билет, а не гарантия победы. Дальше в силу вступают другие вещи, и я бы описала их так. Во-первых, видят ли ваши результаты те люди, от которых зависит ваша судьба, и понимают ли они, чего вам это стоило. Во-вторых, как они эти результаты трактуют: как вашу личную заслугу, как удачное стечение обстоятельств или вообще как что-то само собой разумеющееся. В-третьих, доверяют ли они вам, считают ли своим, хотят ли с вами работать дальше. Михаил был силен в первом пункте и полностью проигрывал во втором и третьем. Причём во втором и третьем он даже не знал, что идёт игра.

Если перевести это в простую формулу, которую я часто рисую на стикере на коучинговых сессиях, получится примерно так: ваш реальный вес в организации – это результат, умноженный на то, как его видят, умноженный на доверие. Именно умноженный, а не сложенный. Если один из множителей близок к нулю, остальные уже не спасают.

Тест «Где я теряю очки, сам того не замечая»

Этот тест я много лет давала руководителям, которые приходили ко мне с вопросом «почему меня не продвигают». Он не научный, его никто не валидировал, но он хорошо рабо-

тает как зеркало. Ответьте на каждое утверждение честно, ставя себе балл от 0 до 2: 0 – это совсем не про меня, 1 – иногда бывает, 2 – это прямо про меня.

Я считаю, что если работа сделана хорошо, руководство само это заметит.

Я редко прихожу к своему руководителю без конкретного рабочего повода.

Мне неприятно рассказывать о своих достижениях, это кажется хвастовством.

Я не очень понимаю, что лично для моего руководителя сейчас самое важное и чего он опасается.

Мне случалось поправлять руководителя при других людях, даже если я был прав.

Я пропускал неформальные мероприятия (выездные сессии, корпоративы, ужины с командой), потому что были дела поважнее.

Когда в компанию приходит новый руководитель, я жду, пока он сам разберётся, кто чего стоит.

Я с трудом могу назвать трёх человек на уровне выше моего руководителя, которые хорошо знают мою работу.

Я считаю, что мой отдел работает лучше всех, и не очень интересуюсь, как живут соседние подразделения.

Я уверен, что без меня это направление развалится.

Мне трудно отказаться от спора, если я вижу, что собеседник ошибается.

Слово «политика» применительно к работе вызывает у меня раздражение.

Мне не раз говорили (или намекали), что я «слишком прямой», «сложный» или «не командный», и я считаю, что это просто зависть или непонимание.

Я не знаю, кто в моей компании реально влияет на кадровые решения, кроме формальных руководителей.

За последние полгода я ни разу не спрашивал у руководителя, как он оценивает мою работу и чего от меня ждёт дальше.

Теперь посчитайте сумму.

0–8 баллов. У вас, скорее всего, неплохо развито чутьё на организационную реальность. Возможно, вы даже его не осознаёте, просто так устроены. Главный риск для вас – переоценить свои силы в ситуации резкой смены власти, когда привычные связи перестают работать. Об этом мы поговорим в главе про новых руководителей.

9–18 баллов. Это самая частая зона среди сильных профессионалов. Вы в целом понимаете, что работа существует в каком-то контексте, но во многих ситуациях действуете так, будто его нет. Посмотрите, на какие вопросы вы поставили двойки, это ваши слепые пятна. Чаще всего у людей в этой зоне двойки стоят на вопросах 2, 4, 7 и 15. Это значит, что вы не управляете отношениями с самым важным для вас человеком, вашим непосредственным руководителем, и отдаёте эти отношения на волю случая.

19–30 баллов. Скажу честно: вы очень похожи на Михаила. Скорее всего, у вас хорошие, а то и отличные результаты, и вы искренне не понимаете, почему вокруг вас происходят вещи, которые с этими результатами никак не согласуются. Вы можете быть совершенно правы по сути в каждом отдельном споре и при этом последовательно проигрывать в целом. Это не приговор, многие люди из этой зоны потом очень сильно выросли. Но для этого придётся пересмотреть пару убеждений, которые сейчас кажутся вам вопросом принципа.

Отдельно посмотрите на вопросы 5, 11 и 13. Если на всех трёх у вас стоят двойки, у вас, вероятно, есть репутация человека, который выигрывает споры и проигрывает отношения. В краткосрочной перспективе это даёт ощущение правоты. В долгосрочной оборачивается тем, что вас перестают звать туда, где принимаются решения.

Вопросы для самопроверки

Вспомните человека в вашей компании, которого вы считаете сильнее себя профессионально, но который при этом продвигается медленнее. Что, по-вашему, ему мешает? А

теперь вспомните человека, который, на ваш взгляд, продвигается незаслуженно быстро. Что он делает такого, чего не делаете вы, и что из этого вы могли бы делать, не изменяя себе?

Если бы завтра вашего руководителя сменил человек со стороны, что бы он узнал о вашей работе за первый месяц и от кого? И как бы вы хотели, чтобы он об этом узнал?

И последний вопрос, самый неудобный. Есть ли в вашей жизни сейчас ситуация, в которой вы уверены, что правы по сути, и поэтому не делаете ничего, чтобы вас поняли?

Михаил, кстати, сейчас работает техническим директором на другом заводе, в другом регионе. Мы виделись пару лет назад на отраслевой конференции. Он сам подошёл ко мне в перерыве и сказал, что первое, что сделал на новом месте, – напросился к генеральному на обед. «Ничего особенного, просто поговорили. Но я теперь каждый месяц так делаю». Сказал это немного смущённо, как будто признавался в чём-то не очень приличном. Я подумала, что, наверное, ему было нелегко, и что раньше я бы, наверное, удивилась, а сейчас понимаю, сколько ему пришлось через себя переступить.

Глава 2. Анатомия политического интеллекта

Ирину я впервые увидела в деле на бюджетном комитете, где у каждого директора было по двадцать минут на защиту своих цифр. Год был тяжёлый, выручка просела, и финансовый директор с первого слова дал понять, что резать будут всех. Люди заходили, показывали слайды, спорили, кто-то почти кричал, один коммерческий директор даже принёс распечатку отзывов клиентов, чтобы доказать, что без его маркетинговой программы всё рухнет. Все уходили с урезанными бюджетами, в среднем минус пятнадцать-двадцать процентов.

Ирина руководила логистикой. Зашла последней, минут через сорок после запланированного времени, когда все уже устали и поглядывали на часы. Показала три слайда, а не двенадцать, как остальные. Говорила минут семь. Финансовый директор задал ей один вопрос, она ответила, генеральный кивнул, и её бюджет утвердили почти без изменений, с небольшой корректировкой, которую она, как мне показалось, сама же и заложила заранее, чтобы было что уступить.

Я тогда решила, что ей просто повезло с порядком выступления. Через пару месяцев, когда мы с ней разговорились в машине по дороге на склад, выяснилось, что везения там было ровно ноль. За две недели до комитета она сходила к финдиру и показала ему свои цифры в черновике, спросила, что его больше всего беспокоит. Он сказал, что его беспокоит рост затрат на аренду складов. Она переделала бюджет так, чтобы аренда не росла, а рост ушёл в другую статью, на автоматизацию, которую генеральный в тот момент очень продвигал. Потом ещё попросила его помощницу поставить её последней, потому что знала, что к концу комитета генеральный обычно хочет поскорее закончить и не любит длинных дискуссий. И слайдов сделала три, потому что генеральный всегда начинает раздражаться на пятом.

– Это же всё очевидно, – сказала она, глядя в окно, как будто ей было неловко, что я спрашиваю.

Для неё, может, и очевидно. Для половины людей, которые в тот день выходили с комитета расстроенными, очевидным это не было. Они готовили хорошие бюджеты, с правильными аргументами, и проигрывали. Ирина готовила бюджет для конкретных людей, в конкретный момент, с учётом того, чего эти люди хотят и чего опасаются.

Вот это и есть то, что я называю политическим интеллектом.

Откуда вообще это понятие

Само словосочетание я не придумала. Исследователи организаций давно говорят о *political skill*, в русских переводах это чаще называют «политическими навыками». Больше всех в этой теме сделал американский профессор Джеральд Феррис со своими коллегами. В середине двухтысячных они разработали опросник *Political Skill Inventory*, восемнадцать утверждений, который потом использовали в огромном количестве исследований. Феррис выделил четыре составляющие. Социальная проницательность – умение точно считывать людей и ситуации. Межличностное влияние – способность убеждать и подстраивать свой стиль под собеседника. Умение строить сети, то есть создавать и поддерживать полезные связи. И то, что он назвал *apparent sincerity*, буквально «видимая искренность»: способность производить впечатление человека, который действует честно и без скрытых мотивов.

Меня, когда я впервые читала эти работы, зацепило как раз последнее. Не «искренность», а именно «видимая». Очень по-американски прагматично. Но на практике довольно точно: люди реагируют не на ваши намерения, а на то, как они их воспринимают. Можно иметь самые чистые мотивы и выглядеть интриганом, а можно наоборот. Хотя в своей модели я всё-таки разделила эти вещи, и почему – расскажу ниже.

Исследования Ферриса и его последователей, если пересказывать их совсем коротко, показывают, что люди с развитыми политическими навыками в среднем получают более высо-

кие оценки эффективности, быстрее продвигаются и легче переносят стресс на работе. Последнее мне кажется особенно интересным. Видимо, когда ты понимаешь, что вокруг происходит, тебе просто меньше страшно.

Второй автор, без которого я не могу обойтись, – Джеффри Пфеффер из Стэнфорда. Он много лет пишет о власти в организациях, у него есть книги «Управление с позиции власти» и «Власть. Почему у одних она есть, а у других нет». Пфеффер известен тем, что довольно жёстко разрушает иллюзии своих студентов, будущих топ-менеджеров. Он говорит примерно то, о чём была предыдущая глава: результаты работы влияют на карьеру гораздо меньше, чем люди привыкли думать, а отношения с руководителем и умение быть заметным влияют гораздо больше. И что вместо того, чтобы обижаться на этот мир, лучше научиться в нём действовать.

С Пфеффером я согласна не во всём. Местами он, на мой вкус, слишком циничен, и некоторые его советы я бы своим детям давать не стала. Но его главная заслуга в том, что он честно назвал вещи своими именами. Власть в организации существует, за неё идёт борьба, и тот, кто делает вид, что этого нет, просто проигрывает тем, кто это понимает.

Почему не эмоциональный интеллект

Когда я рассказываю коллегам об этой теме, первый вопрос обычно такой: а чем это отличается от эмоционального интеллекта? Про ЭИ сейчас знают все, тренинги по нему проходят чуть ли не на каждом корпоративном онбординге.

Лучше всего разницу мне объяснила одна история. В компании, где я тогда работала, была HR-бизнес-партнёр, Наталья. Человек с совершенно потрясающим эмоциональным интеллектом. Она чувствовала настроение людей с полуслова, могла успокоить разъярённого начальника цеха за пять минут, сотрудники приходили к ней плакать и уходили с ощущением, что их поняли. Если бы её протестировали по любому опроснику ЭИ, она бы, думаю, получила почти максимальный балл.

А потом началась реорганизация, и Наталью съели за три месяца. Её функцию передали в общий сервисный центр, которым руководил человек, умевший договариваться с финансовым директором. Наталья до последнего не верила, что это возможно, потому что «ну все же видят, как люди ко мне относятся». Все действительно видели. Только решения принимали не те, кто к ней приходил плакать.

Эмоциональный интеллект – это про людей: понимать их чувства, управлять своими, выстраивать отношения. Политический интеллект – это про людей внутри системы интересов. Он отвечает на другие вопросы. Не только что этот человек сейчас чувствует, но и чего он хочет добиться, чего боится потерять, на кого опирается, кто опирается на него, как изменится его положение, если будет принято вот это решение. Наталья прекрасно видела, что финансовый директор раздражён. Но она не задавалась вопросом, почему для него так важно сократить именно её подразделение и кто ещё в этом заинтересован.

Можно сказать, что ЭИ – это необходимое основание, но надстройка требует отдельных умений. Человек с низким ЭИ почти наверняка будет иметь низкий политический интеллект: если ты не считаешь эмоции, ты не считаешь и интересы. Но обратное не работает. Высокий ЭИ сам по себе в политику не превращается, и я знаю очень много чутких, тёплых людей, которых систематически используют те, кто умеет думать в категориях интересов.

Бывает, кстати, и третий вариант, менее приятный: средний ЭИ, но высокий политический интеллект. Такие люди не всегда тонко чувствуют собеседника, зато прекрасно понимают, чего он хочет. Они бывают очень эффективными, а иногда и очень опасными. К этому мы ещё вернёмся.

Модель: шесть умений и одна рамка

Свою модель я собирала долго, лет десять, наверное, сама того не замечая. Просто постепенно накапливались наблюдения: вот этот человек проиграл потому-то, а этот выиграл потому-то. Потом я начала записывать. Потом, когда меня стали приглашать на конференции

рассказывать о кадровых решениях, пришлось эти записи как-то структурировать. Получилось шесть умений, которые, по моим наблюдениям, отличают людей вроде Ирины от людей вроде Михаила или Натальи, и одна вещь, которую я называю рамкой. Она к умениям не относится, но без неё всё остальное превращается в набор инструментов для манипуляции.

С Феррисом это пересекается, но не совпадает. Его социальная проницательность у меня разделена на две части, потому что видеть расстановку сил и понимать мотивы конкретного человека – разные вещи, и я встречала людей, хорошо умеющих одно и совершенно не умеющих другое. Влияние и сети у нас примерно совпадают. А вот тайминга и самоконтроля у Ферриса в явном виде нет, хотя для меня это одни из ключевых вещей. Ну и «видимую искренность» я заменила рамкой, потому что меня интересует, честен ли человек на самом деле, а не только как он выглядит.

Первое умение. Чтение поля

Это способность видеть, как на самом деле устроена власть вокруг тебя. Кто принимает решения, а кто только подписывает. Кто к кому прислушивается. Какие группировки существуют, кто с кем враждует, кто кому обязан. Где проходят невидимые линии напряжения.

Ирина, прежде чем идти на бюджетный комитет, знала, что реальное решение будет принимать не генеральный, хотя председательствовал он, а финансовый директор, потому что генеральный в тот год во всех бюджетных вопросах полностью на него полагался. Знала, что помощница генерального управляет порядком выступлений. Это и есть чтение поля.

Люди с плохим чтением поля обычно смотрят на оргструктуру и думают, что она отражает реальность. Это примерно как пытаться понять город по карте метро. Карта метро правдивая, но про то, где на самом деле живут люди и куда они ходят, она говорит очень мало.

Хорошее чтение поля иногда проявляется в мелочах, которые со стороны выглядят почти как паранойя. Один мой знакомый топ-менеджер, переходя в новую компанию, первые две недели специально ходил обедать в общую столовую в разное время, чтобы посмотреть, кто с кем садится. Говорил, что за две недели в столовой узнал о компании больше, чем за все собеседования.

Второе умение. Понимание интересов

Если чтение поля – это про карту, то понимание интересов – это про мотивы каждого человека на этой карте. Чего он хочет? Чего боится? Что для него будет победой, а что поражением? Какие у него обязательства перед другими людьми?

Почти любая позиция, которую человек занимает публично, – это верхушка, под которой лежат интересы. Финансовый директор на бюджетном комитете публично говорил, что надо резать затраты, потому что год тяжёлый. А его реальный интерес, как поняла Ирина, был в том, чтобы не допустить роста конкретной статьи, аренды, по которой у него уже был неприятный разговор с собственником. Как только она этот интерес увидела, договориться оказалось несложно.

У этого умения есть ловушка, в которую попадают умные люди. Они начинают приписывать другим собственные интересы. Мне, например, важна справедливость, значит, и ему должна быть важна справедливость. Мне хочется развития, значит, ему тоже. А у человека напротив может быть совсем другая система ценностей. Ему, например, важнее всего спокойно доработать до пенсии, и любое изменение он будет воспринимать как угрозу, какой бы разумной ни была идея. Если вы этого не видите, вы будете приходить к нему с аргументами про развитие и удивляться, почему они не работают.

Самое трудное здесь – страх. Люди почти никогда не говорят о своих страхах вслух, особенно в профессиональной среде. Но в моём опыте большая часть сопротивления в организациях держится именно на страхе, а не на несогласии по сути. Страх потерять статус, потерять людей в подчинении, потерять доступ к первому лицу, выглядеть некомпетентным. Подробнее мы будем говорить об этом в шестой главе.

Третье умение. Построение связей

Это то, что Феррис называет *networking ability*. Способность создавать отношения, на которые можно опереться, и поддерживать их, причём заранее, когда они ещё не нужны.

Слово «нетворкинг» в русском языке за последние годы стало немного неприятным, им начали называть обмен визитками на конференциях. Я имею в виду другое. Связи в организации – это люди, которые вам доверяют, и люди, которым доверяете вы. Те, кто в нужный момент скажет за вас доброе слово там, где вас нет. Те, кто предупредит, что готовится решение, которое вас касается. Те, кто ответит на ваш звонок в десять вечера.

Наталья, о которой я рассказывала, на самом деле имела огромную сеть связей. Её любили на всех уровнях. Проблема была в том, что эта сеть почти полностью располагалась ниже и рядом с ней, и почти совсем не касалась людей, принимавших решения о реорганизации. Сети бывают разной формы, и одна из самых частых ошибок – строить их только там, где комфортно.

Ещё одно наблюдение, которое многих удивляет. Самые ценные связи часто не с руководителями, а с людьми, которые находятся рядом с ними: помощниками, заместителями, давними соратниками. Ирина знала, что порядок выступлений решает помощница генерального. И у неё с этой помощницей были прекрасные отношения, задолго до бюджетного комитета. Не потому что она что-то планировала, а потому что просто всегда здоровалась, помнила, как зовут её детей, и однажды помогла ей с переездом в новую квартиру, дала машину со склада.

Четвёртое умение. Влияние

Это способность добиваться того, чтобы решения принимались в нужную вам сторону, даже когда у вас нет формальной власти. Убедить, договориться, предложить так, чтобы человеку было удобно согласиться.

Влияние – это та часть политического интеллекта, которую чаще всего путают со всем остальным. Люди говорят: «Он умеет влиять», имея в виду, что человек хорошо говорит, харизматичен, умеет продать идею. Но влияние без первых трёх умений почти не работает. Если ты не знаешь, кто принимает решение, ты убеждаешь не того человека. Если ты не понимаешь его интересы, ты используешь не те аргументы. Если у тебя нет с ним отношений, тебя просто не слушают.

Хорошее влияние, по моим наблюдениям, почти всегда невидимо. Самые эффективные люди добиваются своего так, что в итоге решение кажется общим, а иногда даже идеей того, кто его принимает. Ирина на бюджетном комитете не убеждала никого ни в чём. Она просто пришла с таким бюджетом, с которым невозможно было не согласиться, потому что он решал проблемы финдира и совпадал с приоритетами генерального. Вся работа влияния была сделана за две недели до этого.

Пятое умение. Тайминг

Здесь меня часто переспрашивают: а разве это отдельное умение? По-моему, да, и одно из самых недооценённых. Одна и та же идея, одно и то же предложение, один и тот же разговор в разный момент приводит к совершенно разным результатам.

Ирина знала, что к концу комитета генеральный устает и не хочет длинных дискуссий. Это знание тайминга. Мелочь, но эта мелочь, возможно, сэкономила ей пятнадцать процентов бюджета.

Тайминг бывает на разных масштабах. Есть тайминг дня: не идти к руководителю с плохими новостями в понедельник утром, если он по понедельникам разбирает выходные проблемы. Есть тайминг года: предлагать инвестиционные проекты тогда, когда формируется бюджет, а не тогда, когда он уже свёрстан. Есть тайминг большой игры: понимать, что сейчас, в момент смены власти, окно возможностей открыто, а через три месяца оно закроется, и все расклады зацементируются.

Я сама долго была очень плоха в тайминге. Мне казалось, что если мысль правильная, её надо говорить сразу. Однажды, в самом начале своей работы HR-директором, я пришла к генеральному с предложением пересмотреть систему премирования ровно в тот день, когда он узнал о потере крупного клиента. Предложение было хорошее, я его потом провела, но через восемь месяцев. А в тот день он посмотрел на меня так, что я до сих пор помню этот взгляд, и сказал: «Давайте не сейчас». Я ушла с ощущением, что меня не поняли. На самом деле я сама не поняла, куда пришла.

Шестое умение. Самоконтроль

Последнее умение я долго не включала в модель, потом всё-таки включила, потому что видела, сколько людей с прекрасным чтением поля и сильным влиянием проигрывали из-за одного сорвавшегося эпизода.

Самоконтроль в политическом смысле – это не просто умение не кричать на совещаниях, хотя и это тоже. Это способность не реагировать мгновенно, когда тебя задела. Не показывать все свои карты. Не принимать решения на эмоциях. Не мстить сразу. Иногда промолчать, когда очень хочется сказать. Иногда улыбнуться человеку, который тебя только что подставил, потому что сейчас открытая война будет стоить тебе дороже, чем ему.

Михаил из первой главы, к слову, не был импульсивным человеком в обычном смысле. Он не кричал, не хлопал дверями. Но когда он видел неправильную цифру, он не мог её не поправить, прямо там, прямо при всех. Это тоже вопрос самоконтроля, просто в другой форме. Ему было важнее быть правым, чем быть эффективным.

У меня самой был один эпизод, о котором я долго не любила вспоминать. На заседании совета директоров один из независимых директоров, человек очень уважаемый, в довольно пренебрежительном тоне прошёлся по нашей программе развития руководителей, которую я готовила полгода. Я ответила. Ответила по существу, вежливо, без грубости. Но с такой интонацией, что всем в комнате стало понятно: меня задело. После заседания генеральный сказал мне, тихо, без упрёка, что я была права по всем пунктам, но этого директора теперь придётся долго обхаживать, чтобы он не голосовал против бюджета на следующий год. Обхаживать пришлось почти год, и не мне, а генеральному. Моя правота стоила ему кучи времени.

Рамка: зачем она нужна

Теперь о той части модели, которая не является умением. Я называю её рамкой, и, честно говоря, это то, ради чего я, наверное, и пишу всю эту книгу.

Все шесть умений, о которых я рассказала, нейтральны. Ими можно пользоваться, чтобы проводить хорошие решения, защищать свою команду, строить карьеру честным путём. А можно пользоваться, чтобы подставлять коллег, присваивать чужие результаты, сталкивать людей лбами. Человек с высоким политическим интеллектом и без рамки – это то, что в литературе называют макиавеллистом, и я встречала таких людей не раз. Они бывают очень успешны, иногда долго. И почти всегда после себя оставляют выжженную землю.

Рамка – это ответ на вопрос, что вы готовы делать и чего не готовы, чтобы добиться своего. Где ваша граница. Готовы ли вы использовать информацию, которую вам рассказали по секрету? Готовы ли промолчать, когда на ваших глазах несправедливо обвиняют другого? Готовы ли поддержать решение, которое считаете вредным для компании, если оно выгодно лично вам?

У разных людей рамка проходит в разных местах, и я не собираюсь никому навязывать свою. Но у человека, который умеет играть в организационную политику и при этом сохраняет уважение к себе и другим, рамка обязательно есть, и он её осознаёт. Она не мешает ему быть эффективным, она делает его предсказуемым. С ним знают, чего ждать. А это, как ни странно, в долгосрочной перспективе приносит гораздо больше доверия, чем любые хитрости.

Феррис, когда говорил о «видимой искренности», по сути описывал внешнее проявление рамки. Люди чувствуют, когда за влиянием стоит что-то настоящее, а когда пустота. Можно

какое-то время эту искренность изображать. Но в организациях все живут рядом годами, и рано или поздно правда вылезает. Обычно в самый неподходящий момент.

Подробно об этике мы будем говорить в четвёртой главе. Здесь мне хотелось только обозначить, что эта рамка не приложение к модели, а её основание.

Как это работает вместе

Умения в модели не существуют по отдельности. Они друг друга подпирают, и слабость одного часто сводит на нет силу других. Глядя на людей, я заметила несколько типичных сочетаний, которые повторяются снова и снова.

Есть люди, которых я про себя называю наблюдателями. У них прекрасное чтение поля и понимание интересов. Они всё видят, всё понимают, могут за чашкой кофе разложить вам всю расстановку сил в компании. Но при этом почти ничего не делают: у них слабые связи наверх и низкое влияние. Часто это аналитики, консультанты, иногда HR, если честно. Их любимая фраза: «Я так и знал, что этим кончится».

Есть люди-души компании. У них огромные сети и сильный эмоциональный интеллект, их все любят. Но чтение поля слабое, и они не замечают, когда расклад меняется. Как Наталья. Они очень уязвимы в моменты больших перемен.

Есть люди, которых я называю танками. Сильное влияние, низкий самоконтроль, слабый тайминг. Они продавливают решения напором и часто добиваются своего, но оставляют за собой шлейф обиженных. Рано или поздно эти обиженные объединяются.

И есть самое опасное сочетание: высокие показатели по всем шести умениям и размытая рамка. Об этих людях будет отдельная глава.

Ирина, к слову, по моей оценке, была сильна почти во всём, кроме, пожалуй, влияния в открытом конфликте. Она не любила спорить публично и, если на неё давили напрямую, часто отступала. Это её слабое место, и пару раз за её карьеру это ей дорого стоило. Идеальных профилей я, кажется, не встречала ни разу.

Самодиагностика: короткая версия

Полный опросник, на тридцать шесть утверждений, есть в приложении в конце книги. Здесь короткая версия, чтобы вы могли примерно увидеть свой профиль. Оцените каждое утверждение от 1 до 5, где 1 – это совсем про меня не так, а 5 – это точно про меня.

Чтение поля

Я могу назвать трёх-четырёх человек в своей компании, которые реально влияют на крупные решения, хотя по должности это не очевидно.

Я обычно замечаю, когда расстановка сил вокруг меня меняется, раньше, чем об этом объявляют.

Понимание интересов

3. Перед важным разговором я думаю не только о своих аргументах, но и о том, чего хочет и чего опасается мой собеседник.

4. Мне обычно понятно, почему человек занимает ту или иную позицию, даже если я с ней не согласен.

Построение связей

5. У меня есть доверительные отношения с людьми на уровень и два выше меня, не только с моим непосредственным руководителем.

6. Я поддерживаю отношения с людьми даже тогда, когда мне от них сейчас ничего не нужно.

Влияние

7. Мне удавалось добиться решения, на которое у меня не было формальных полномочий.

8. Я умею подать идею так, чтобы человеку было удобно и выгодно с ней согласиться.

Тайминг

9. Я часто откладываю важный разговор, если чувствую, что момент неподходящий, даже когда мне очень хочется поговорить сейчас.

10. Я планирую свои инициативы с учётом бюджетного цикла, загрузки руководителя и других внешних обстоятельств.

Самоконтроль

11. Когда меня задевают на совещании, я могу не показать этого и ответить позже, в более подходящей обстановке.

12. Мне удаётся не спорить, даже когда я уверен, что прав, если вижу, что спор сейчас мне навредит.

Сложите баллы попарно, по каждому умению. У вас получится шесть чисел, каждое от 2 до 10.

Если какое-то умение у вас набрало 8 и больше, это, скорее всего, ваша опора. Именно им вы, вероятно, пользуетесь, когда что-то идёт хорошо, даже если не осознаёте этого. Если какое-то набрало 5 и меньше, это ваше слабое место. Причём обратите внимание: проблемы в организациях люди чаще получают не от среднего уровня всех умений, а от провала в одном из них при сильных остальных. Как Михаил, у которого было хорошее понимание интересов в производственных вопросах, но почти нулевой самоконтроль, когда дело касалось профессиональной правоты, и почти нулевые связи наверх.

Отдельно ответьте себе на вопрос про рамку. Его я не стала превращать в балл, потому что это было бы немного нелепо. Просто подумайте: есть ли что-то, чего вы точно не стали бы делать на работе, даже если бы это гарантировало вам повышение? Если ответ приходит быстро и конкретно, рамка у вас есть. Если вы начинаете думать «ну, смотря что за повышение» или «ну, всё зависит от ситуации», стоит, наверное, над этим подумать отдельно.

Вопросы для самопроверки

Вспомните последний раз, когда вы добились чего-то важного на работе, не за счёт результатов, а за счёт того, как вы это провели. Какие из шести умений вы тогда использовали? А теперь вспомните последнее поражение. Какого умения вам не хватило?

Подумайте о человеке в вашей организации, которого вы считаете политически очень сильным. Какой у него профиль? В чём его слабое место, если присмотреться?

И ещё один вопрос, на который мне самой было трудно отвечать честно. Как бы оценили ваш политический интеллект люди, которые с вами работают? Совпала бы их оценка с вашей?

Я однажды попросила Ирину пройти короткую версию этого опросника, ещё в черновике. Она набрала очень высокие баллы почти везде и, посмотрев на результат, сказала, что всё это ерунда, никакого политического интеллекта у неё нет, она просто старается не делать глупостей. Потом подумала и добавила, что по самоконтролю поставила бы себе меньше, потому что дома после таких комитетов срывается на мужа. Мне кажется, это был самый честный ответ из всех, что я получала.

Глава 3. Власть: формальная и настоящая

В мой первый месяц в той компании я написала генеральному служебную записку. Хорошую, как мне казалось: две страницы, с цифрами по текучести, с расчётом, сколько мы теряем на найме, с конкретным предложением по пересмотру вилок в продажах. Отправила по электронной почте, как было принято у меня на прошлом месте работы, и стала ждать ответа.

Прошла неделя, потом вторая. Ответа не было. На планёрках генеральный со мной здоровался, спрашивал, как я осваиваюсь, но про записку ни слова. Я решила, что он занят, и отправила напоминание. Ещё неделя тишины. Тут я уже начала нервничать и думать, что, видимо, предложила что-то совсем не то, или что меня взяли на эту позицию для галочки.

Ситуацию прояснил начальник службы безопасности, человек немногословный, с которым мы как-то разговорились в лифте. Выслушал мою историю и спросил:

– А вы Людмиле Васильевне отдавали?

Людмила Васильевна была помощницей генерального. Работала с ним двадцать три года, с тех пор, когда он ещё был владельцем двух палаток на рынке. Сидела в приёмной перед его кабинетом, за столом с кактусом и стопкой разноцветных папок. Я с ней, конечно, была знакома, здоровалась каждое утро. Но мне и в голову не приходило, что записку генеральному надо отдавать через неё.

– Он почту сам не читает, – объяснил безопасник. – Читает она, распечатывает и кладёт ему в папку. Что в какую папку, решает тоже она.

На следующий день я распечатала записку, пошла в приёмную и, немного смущаясь, попросила Людмилу Васильевну передать. Она взяла, пробежала глазами первую страницу и сказала: «Давайте я ему в четверг положу, по средам он с банками, ему не до этого». В пятницу генеральный вызвал меня обсуждать вилки в продажах.

Две схемы одной компании

В любой организации, где я работала, существуют две схемы. Первая висит на стене у HR, лежит на корпоративном портале, её показывают новым сотрудникам на адаптации. В ней прямоугольники, линии подчинения, названия должностей. Вторая схема нигде не нарисована. Её знают люди, которые проработали в компании достаточно долго, и пересказывают её новичкам шёпотом, в лифте или в курилке. Вот там Людмила Васильевна занимала одно из самых высоких мест, хотя в первой схеме её прямоугольник располагался в самом низу, сбоку от генерального, пунктирной линией.

Новые люди почти всегда ориентируются по первой схеме. Это естественно, другой у них просто нет. И почти всегда на этом теряют время, силы, а иногда и репутацию. Я свои три недели с запиской считаю дешёвым уроком. Видела людей, которые на непонимании второй схемы теряли карьеру.

Формальная оргструктура не врёт. Она честно показывает, кто кому подчиняется, кто подписывает какие документы и кто за что отвечает перед законом и акционерами. Но про то, как принимаются решения, она говорит примерно столько же, сколько паспорт говорит о характере человека. Реальная власть – это способность сделать так, чтобы что-то произошло или не произошло. И у этой способности очень много источников, только один из которых связан с должностью.

Финансовый директор, который не руководил ничем

Вторая история из той же компании, только чуть позже, когда я уже немного освоилась.

Финансовым директором там был Борис Аркадьевич. По оргструктуре он отвечал за бухгалтерию, казначейство и планирование. Никаких операционных функций у него не было: он не руководил ни производством, ни продажами, ни закупками. На планёрках он обычно сидел

молча, листал что-то в планшете и время от времени задавал вопрос, всегда один, всегда очень спокойно.

Я довольно быстро заметила странную закономерность. Операционный директор, человек энергичный и вроде бы очень влиятельный, мог договориться с генеральным о каком-то проекте. Например, о новом складе в Подмоскowie. Генеральный кивал, говорил «давай, прорабатывай». Проходило два-три месяца, и проект тихо исчезал. Никто его не закрывал, не отменял, просто о нём переставали говорить. Когда я спросила операционного директора, что случилось со складом, он поморщился и сказал: «Борис Аркадьевич предложил посмотреть в рамках бюджетного процесса».

Эта фраза, как я потом выяснила, в компании означала примерно то же самое, что в некоторых семьях означает «мы подумаем»: нет, но вежливо.

Формально Борис Аркадьевич не мог запретить ни один операционный проект. Но любой проект требует денег. А все деньги проходили через бюджет, который составлял он. Он же определял, какие расходы считаются обязательными, какие желательными, а какие «можно отложить на следующий год». Он же готовил для генерального сводку, на основании которой тот принимал финальные решения. И в этой сводке одни проекты были описаны подробно, с цифрами окупаемости, а другие одной строчкой, с пометкой «требуется дополнительной проработки».

Позже выяснилось, что у Бориса Аркадьевича был ещё один источник власти, гораздо более серьёзный, чем бюджет. Он был единственным топом, кто напрямую, раз в месяц, отчитывался собственнику. Не генеральному, а именно собственнику, который жил большую часть года за границей и в операционку не вмешивался, но очень внимательно следил за деньгами. Генеральный об этих встречах знал. Что именно на них говорится, он не знал никогда.

Так что фактически любое крупное решение в компании требовало двух согласий: одно – генерального, официальное, и второе – Бориса Аркадьевича, о котором никто вслух не говорил. Операционный директор потратил года два, чтобы это понять, и, по-моему, так до конца и не смирился. Каждый раз, когда очередной его проект «уходил в бюджетный процесс», он злился и шёл к генеральному жаловаться. Генеральный разводил руками. Ему, судя по всему, было удобно, что кто-то в компании умеет говорить «нет» так, что это не выглядит его собственным отказом.

Откуда берётся власть

Классическое деление источников власти придумали ещё в конце пятидесятых годов два американских психолога, Джон Френч и Бертрам Рэйвен. У них было пять оснований: законная власть, то есть должность, власть вознаграждения, власть принуждения, экспертная власть и власть, основанная на том, что люди хотят быть похожими на тебя, они называли её референтной. Эту классификацию до сих пор пересказывают в учебниках по менеджменту, и она по-своему правильная. Но, когда я сидела на совещаниях и наблюдала за людьми, мне её всегда не хватало. Она слишком общая. Мне нужно было понимать, почему у Людмилы Васильевны власти больше, чем у половины директоров, и в классификации Френча и Рэйвена я ответа не находила.

Поэтому у меня сложился свой список. Он основан на том, что я видела, а не на теории, и я не претендую на его полноту.

Должность

Самый видимый источник власти и, как ни странно, один из самых слабых. Должность даёт право подписывать документы, ставить задачи подчинённым, присутствовать на определённых совещаниях. Это немало. Но должность – это власть, которую тебе выдали, а значит, её могут и забрать. Причём очень быстро.

Я видела директоров, которые полностью опирались на должность. Им казалось, что если они директора, то их решения будут выполняться. В стабильные времена так и было. А потом

приходил новый генеральный, или начиналась реорганизация, или собственник менял приоритеты, и оказывалось, что за должностью ничего нет. Ни связей, ни экспертизы, ни людей, готовых за них заступиться. Они падали очень тихо и очень быстро.

Обратная ситуация тоже бывает. Людмила Васильевна по должности была секретарём. Когда новый генеральный в другой компании, куда я перешла позже, попытался убрать «старую» помощницу и взять свою, выяснилось, что без неё половина неформальных договорённостей с поставщиками и банками просто перестала работать. Её вернули через два месяца, с повышением.

Ресурсы

У кого деньги, люди, бюджеты, оборудование, площади, у того и власть. Это довольно очевидно, но есть нюанс, который я поняла не сразу. Важно не столько то, сколько ресурсов у тебя есть, сколько то, насколько другим они нужны и насколько у них нет альтернатив.

Борис Аркадьевич не имел в подчинении почти никаких ресурсов, кроме своей бухгалтерии. Но он контролировал распределение ресурсов для всех остальных. Это гораздо больше. Человек, который распределяет, всегда сильнее человека, который владеет.

Был у меня и другой пример: начальник транспортного цеха на одном заводе. Двенадцать грузовиков, тридцать водителей. По оргструктуре он был где-то на четвёртом уровне от генерального. Но в сезон, когда на складе стояла готовая продукция и надо было срочно отгружать, к нему выстраивалась очередь из директоров. И он прекрасно это знал. Свою власть он, надо сказать, использовал разумно: никогда не отказывал прямо, но всегда помнил, кто ему помог, когда у него сломалась машина и нужно было срочно согласовать ремонт.

Информация

Тот, кто знает больше других, может влиять на решения, даже не принимая их. Иногда достаточно знать что-то раньше. Иногда – знать то, чего не знают другие. Иногда – просто решать, какая информация куда пойдёт.

Людмила Васильевна была классическим примером информационной власти. Она знала, что генеральный читал, а что нет. Знала, в каком он настроении. Знала, кто к нему приходил вчера и зачем. Знала, о чём он разговаривал по телефону с женой (это, кстати, иногда было очень важно, потому что от этих разговоров зависело его настроение на весь день). И главное, она решала, в каком порядке и в каком виде информация попадает на его стол.

Есть ещё одна сторона информационной власти, о которой меньше говорят. Это умение интерпретировать. Борис Аркадьевич в своих бюджетных сводках не врал ни одной цифрой. Он просто выбирал, какие цифры показать подробно, а какие одной строкой. Генеральный принимал решение по этой сводке и был уверен, что принимает его сам.

Экспертиза

Власть специалиста, который знает и умеет то, чего не знают и не умеют другие. Технический директор, без которого завод остановится. Юрист, который единственный понимает, как устроены договоры с ключевым клиентом. Айтишник, который один знает, как работает старая учётная система, написанная ещё в девяностых.

Экспертная власть реальна, и её часто недооценивают сами эксперты. Они думают, что их знания – это просто их работа, а не рычаг. Михаил из первой главы обладал огромной экспертной властью и почти никак ею не пользовался, в смысле влияния на решения. Он применял экспертизу только в своей зоне. А ведь мог бы стать незаменимым советником нового генерального по всем инвестициям в оборудование.

Но у экспертной власти есть свой предел. Она работает, пока руководство понимает, что эта экспертиза нужна. Как только появляется ощущение, что эксперта можно заменить, или купить его знания со стороны, у консультантов, или обойтись без него, власть исчезает мгновенно.

Доступ к первому лицу

Одна из самых сильных форм власти в организациях, особенно в российских, где многое замыкается на одного человека. Если ты можешь в любой момент зайти к генеральному, если он отвечает на твои сообщения в выходные, если ты едешь с ним в командировки, у тебя есть власть, совершенно независимая от твоей должности.

Я видела, как заместитель директора по маркетингу, человек не самого высокого ранга, фактически определял коммерческую политику компании. Просто потому, что они с генеральным когда-то вместе учились и по субботам играли в футбол. Директор по продажам, его формальный начальник, это прекрасно понимал и старался с ним не конфликтовать.

Доступ к первому лицу – вещь очень хрупкая. Он зависит от личных отношений, а личные отношения могут испортиться. Или первое лицо может смениться, и все, кто держался за доступ к нему, в один день становятся никем. Я помню день, когда в одной компании объявили о смене генерального. Было очень заметно, кто из топов держался на доступе: у них на лицах была настоящая растерянность, почти паника. Те, у кого были другие источники власти, выглядели гораздо спокойнее.

Связь с акционером

Это особый вид доступа, который стоит выделить отдельно. Если в компании есть собственник или крупный акционер, то люди, которые имеют к нему прямую связь, обладают властью, которая может быть сильнее, чем у генерального директора.

Борис Аркадьевич со своими ежемесячными отчётами собственнику – классический случай. Генеральный был его формальным начальником. Но генеральный никогда не мог до конца быть уверен, что о нём говорят на этих встречах. И это делало его гораздо осторожнее с финансовым директором, чем с любым другим подчинённым.

В семейных компаниях эта связь бывает ещё более запутанной. Я работала в холдинге, где сын собственника занимал должность всего лишь руководителя проектного офиса, но все директора знали, что именно он передаёт отцу впечатления о каждом из них. Как с ним разговаривали на совещаниях, это надо было видеть.

Контроль над повесткой

Очень недооценённый источник власти. Тот, кто решает, о чём будут говорить на совещании, в каком порядке, сколько времени уделять каждому вопросу и какие вопросы вообще не попадут в повестку, во многом определяет результат.

Помните историю с Ириной из прошлой главы, которая попросила помощницу генерального поставить её последней на бюджетном комитете? Помощница в этой истории обладала властью над повесткой. Небольшой, но иногда решающей.

На более высоком уровне контроль над повесткой выглядит так: если какой-то вопрос не попадает на совет директоров, его нельзя решить. Если проект не вынесли на обсуждение, его нельзя отклонить, но нельзя и одобрить. Я знаю случаи, когда неугодные инициативы годами «готовились к вынесению на комитет» и так ни разу туда и не попали.

Незаменимость

Последний источник, о котором я уже немного писала в первой главе. Если без тебя что-то не может работать, у тебя есть власть. Чем меньше людей, которые могут тебя заменить, тем больше этой власти.

Незаменимость бывает разной природы. Экспертная, когда ты единственный, кто знает. Отношенческая, когда ты единственный, кто может договориться с ключевым клиентом или с проверяющими органами. Историческая, когда ты единственный, кто помнит, почему всё было устроено так, а не иначе.

Но, как я уже говорила, незаменимость работает, пока руководитель воспринимает её как ценность, а не как риск. Людмила Васильевна была незаменима, и генеральный относился к этому спокойно, потому что полностью ей доверял. Михаил был незаменим, а новый генеральный ему не доверял, и незаменимость стала для него приговором.

Как источники складываются

У сильных игроков почти никогда не бывает одного источника власти. Людмила Васильевна держалась на информации, контроле над повесткой, доступе к первому лицу и незамеченности одновременно. Борис Аркадьевич – на ресурсах, информации и связи с акционером. Именно поэтому их было так трудно сдвинуть.

Люди с одним источником власти уязвимы. Если этот источник пропадает, они падают. Директор, у которого есть только должность, падает при первой же реорганизации. Тот, кто держится только на доступе к генеральному, падает вместе с генеральным. Эксперт без связей падает, когда его экспертизу находят где-то ещё.

Ещё одно наблюдение: власть почти никогда не бывает постоянной. Она всё время перетекает. Источники, которые сильны сегодня, завтра могут ослабнуть, а те, которые сегодня кажутся неважными, могут неожиданно стать решающими. Начальник транспортного цеха был королём в сезон и почти никем в межсезонье. Финансовый директор становится сильнее в кризис, когда деньги кончаются. Технический директор – когда ломается оборудование. HR, кстати, – во время реорганизаций и сокращений, и это меня в своё время очень удивило.

Взгляд из HR

У HR есть одна особенность, которая делает нас очень удобными наблюдателями за реальной властью. Почти все кадровые вопросы проходят через нас: найм, увольнения, повышения, зарплаты, бонусы, исключения из правил. И по тому, как разные люди с этими вопросами обращаются, можно очень точно понять, у кого власть настоящая, а у кого бумажная.

Первое, на что я смотрю, – чьи запросы проходят без обоснования. Есть директора, которым для каждого нового сотрудника надо писать служебку, согласовывать с финансами, обосновывать бизнес-кейсом. А есть те, кто звонит мне и говорит: «Мне нужен ещё один аналитик». И через неделю аналитик есть, без всякой служебки, потому что генеральный уже в курсе и одобрил на словах. Разница в таком запросе говорит о положении человека больше, чем любая оргструктура.

Второе – кто просит исключений из правил. Зарплата выше вилки, бонус вне графика, отпуск в период, когда отпуска запрещены. Исключения всегда показывают власть. Не потому что их просят, просят многие, а потому что кому-то их дают, а кому-то нет. Если ты видишь, что исключения для какого-то директора согласовываются за день, а для другого не согласовываются никогда, у тебя есть очень точная информация о том, как генеральный их на самом деле оценивает.

Третье – кто интересуется кадровыми решениями, которые его формально не касаются. Когда в компании идёт назначение на важную позицию, мне всегда звонят. Звонят люди, которые хотят знать, кого рассматривают, кто в фаворитах, нельзя ли предложить своего кандидата. Эти звонки – очень интересный индикатор. Те, кто действительно влиятелен, часто вообще не звонят. Им незачем: их мнение уже спросили. А звонят обычно те, кто хотел бы влиять, но не уверен, что его спросят.

Четвёртое – кого спрашивают неформально. Когда генеральный выбирает кандидата на высокую позицию, он почти всегда с кем-то советуется. Официально это могут быть HR и непосредственный руководитель позиции. Но очень часто, перед тем как принять решение, он спрашивает мнение ещё кого-то. Иногда этого человека невозможно угадать по оргструктуре. В одной компании, где я работала, таким человеком была главный бухгалтер, тихая женщина пятидесяти восьми лет. Генеральный спрашивал её мнение обо всех кандидатах в топ-команду, и если она говорила «не знаю, что-то он мне не нравится», кандидата не брали. Почему так было, я так и не поняла. Возможно, она когда-то не раз оказывалась права.

Пятое – кого защищают во время сокращений. Это, наверное, самый жёсткий индикатор. Когда составляются списки на сокращение и каждому директору спускают план, например минус пятнадцать процентов численности, становится видно, кто может этот план оспорить,

а кто нет. Есть директора, которые идут к генеральному и выходят оттуда с минусом в пять процентов вместо пятнадцати. А есть те, кто даже не пытается спорить. И есть третья категория, о которой меньше говорят: директора, которые добровольно сокращают больше, чем надо, чтобы показать лояльность. Обычно они оказываются в следующем списке.

И ещё одна деталь. Очень показательно, кто из директоров звонит HR напрямую, а кто идёт через своего руководителя. Люди с реальной властью почти всегда звонят напрямую, им не нужно разрешение, чтобы обратиться в соседнюю функцию. Люди, которые не уверены в своём положении, чаще ходят через руководителя, чтобы не подставиться.

Инструмент: две схемы

Это упражнение я много лет даю руководителям на коучинговых сессиях, особенно тем, кто недавно пришёл в компанию или получил повышение.

Возьмите лист бумаги и нарисуйте формальную оргструктуру вашей организации, как вы её знаете, хотя бы на два уровня выше и на уровень вокруг вас. Обычные прямоугольники, обычные линии.

Потом возьмите другой цвет и начните рисовать поверх неё вторую схему. Стрелками отмечайте, кто к кому реально прислушивается. Жирной стрелкой – если очень сильно, пунктиром – если иногда. Обведите кружками людей, у которых, по вашему ощущению, реальной власти больше, чем по должности. Перечеркните тех, у кого её меньше. Рядом с каждым ключевым человеком напишите одно-два слова о том, на чём держится его власть: ресурсы, информация, доступ, связь с акционером и так далее.

Не страшно, если вы не знаете всего. Отметьте вопросами места, где не уверены. Вопросы – это, кстати, самое ценное в схеме, потому что они показывают, где вам не хватает информации.

Почти все, кто делал это упражнение впервые, говорили мне примерно одно: «Я думал, что знаю, как всё устроено, а оказалось, что знаю только половину». И почти все находили на второй схеме хотя бы одного человека, о котором никогда не думали как о влиятельном, а он, если присмотреться, оказывался в центре множества стрелок.

Рисуйте эту схему раз в полгода. Сравнивайте с предыдущими. Изменения во второй схеме почти всегда предшествуют изменениям в первой, иногда на несколько месяцев.

Вопросы для самопроверки

Есть ли в вашей компании своя Людмила Васильевна? Человек, у которого по должности почти нет власти, но без которого ничего не происходит? Какие у вас с ним отношения?

На каких источниках держится ваша собственная власть в организации? Если бы завтра вы потеряли один из них, например доступ к руководителю или экспертизу, которой больше ни у кого нет, что у вас бы осталось?

Вспомните какое-нибудь решение, которое в вашей компании так и не было принято, хотя все вроде бы были «за». Кто его на самом деле остановил и как?

С Людмилой Васильевной, к слову, мы потом проработали вместе почти четыре года. Через неё прошли все мои самые сложные кадровые предложения, и ни одно не легло на стол генеральному в неподходящий день. Когда я уходила из компании, она подарила мне маленький кактус, такой же, как у неё на столе, и сказала: «Вы быстро научились. Многие так и не учатся». Кактус живёт у меня до сих пор, хотя я его поливаю, по-моему, раза три в год.

Глава 4. Политика – это не грязь

Эту главу я хочу начать с истории, которую рассказывать мне неприятно. Но если я собираюсь говорить о границах, честнее начать с того места, где я сама однажды через границу переступила.

Мне было двадцать шесть лет, я работала менеджером по персоналу в торговой компании и очень хотела стать руководителем HR-службы. Мой тогдашний начальник, директор по персоналу, собирался уходить, и все понимали, что вопрос о преемнике решит коммерческий директор, к которому HR тогда подчинялся. У меня была коллега, Оксана, тоже менеджер, на пару лет старше. Мы с ней дружили, обедали вместе, иногда ходили после работы в кафе через дорогу. Однажды за таким ужином она рассказала мне, что ходит на собеседования в другую компанию и, скорее всего, уйдёт после выплаты годового бонуса, в марте.

Через неделю коммерческий директор вызвал меня на разговор о «перспективах». Спросил, как я вижу развитие службы, кто в команде надёжный, а кто нет. И я, сама до конца не понимая зачем, сказала, что Оксана, насколько я знаю, присматривает другие варианты. Сказала это осторожно, мягко, даже с сочувствием в голосе. Как будто беспокоилась за команду.

Оксану не уволили. С ней просто перестали считаться. Её отстранили от проекта, который она вела, а в январе по итогам «пересмотра функционала» ей урезали годовой бонус почти вдвое. Она ушла в феврале, не дождавшись марта. Мы попрощались тепло, она так ничего и не узнала, или узнала, но не сказала. Руководителем службы через три месяца назначили меня.

Я долго объясняла себе эту историю по-разному. Что я ничего не придумала, она действительно собиралась уходить. Что руководитель имеет право знать о рисках в команде. Что её всё равно бы раскусили. Всё это было правдой, и всё это было неважно. Мне доверили информацию как подруге, а я использовала её как кандидат на должность. И сделала это в тот момент, когда это было выгодно мне и вредно ей.

С тех пор прошло много лет, и именно эту историю я вспоминаю, когда кто-то из коллег говорит, что политика – это всегда грязь. Мне хочется ответить, что грязь – это вот это. А всё остальное, чем мы будем заниматься в этой книге, может быть и чистым.

Две разные вещи под одним словом

Мне кажется, большая часть отвращения к слову «политика» возникает оттого, что этим словом называют две совершенно разные вещи. И люди, которые слышат его, представляют себе только одну из них, обычно худшую.

Первую я называю политикой интересов. Это обычная, нормальная жизнь любой организации, где работают больше трёх человек. У разных подразделений разные цели, у разных людей разные амбиции, ресурсов на всех не хватает. И кто-то должен договориться, кому достанется бюджет, какой проект пойдёт первым, чья точка зрения ляжет в основу стратегии. Это происходит через переговоры, через союзы, через обмен услугами, через убеждение. Ирина с её бюджетом из второй главы занималась политикой интересов. Она пошла к финансовому директору, поняла, что его беспокоит, и предложила решение, которое устроило обоим. Никто не пострадал, никого не обманули, компания получила разумный бюджет.

Вторую я называю политикой вреда. Это когда своих целей добиваются за счёт того, что кому-то другому становится хуже, и делают это скрытно, обманом или используя чужую слабость. Интриги, когда распускают слухи о сопернике. Подставы, когда коллегу отправляют на важную встречу с неполной информацией, чтобы он там выглядел глупо. Саботаж, когда проект соперника тихо тормозят, ничего не делая открыто, но и не делая ничего, чтобы помочь. Использование доверия, как сделала я с Оксаной.

Разница между этими двумя видами политики видна не всегда сразу. Снаружи они могут выглядеть очень похоже: и там и там люди ходят по кабинетам, о чём-то договариваются, строят

союзы. Но по сути это противоположные вещи. Политика интересов создаёт решения, которые хоть как-то устраивают несколько сторон. Политика вреда перекладывает проигрыш на кого-то, кто не знает, что он проигрывает.

Денис

Самый яркий пример политики вреда, который я видела вблизи, связан с человеком, которого я назову Денисом. Он был заместителем коммерческого директора в крупной дистрибуторской компании и очень хотел занять место своего начальника. Начальник был не особенно сильным, и все понимали, что рано или поздно его заменят. Главным конкурентом Дениса на это место был руководитель направления ключевых клиентов, Олег.

Денис действовал очень аккуратно. Никогда ничего не говорил про Олега плохого напрямую. Но, например, когда Олег готовил презентацию для генерального по крупному тендеру, Денис как бы по-дружески попросил у него черновик, «посмотреть, может, подскажу». Черновик был сырой, с ошибками в цифрах, Олег собирался его дорабатывать ещё два дня. Через час этот черновик оказался у генерального, с сопроводительным письмом от Дениса: «Посмотрите, пожалуйста, меня немного беспокоят цифры по марже, может, стоит перепроверить». Выглядело это как забота о деле.

Или другой случай. На совещании по планированию Денис «забыл» включить Олега в рассылку с изменённым временем. Олег пришёл на полчаса позже, когда все основные решения уже были приняты. Денис извинился, сказал, что это технический сбой, и даже искренне, как казалось, расстроился.

Таких эпизодов было много, каждый по отдельности выглядел мелочью или случайностью. Олег, по-моему, долго ничего не понимал, а когда понял, было поздно: у генерального уже сложилось впечатление, что он хороший переговорщик, но слабый аналитик и несобранный руководитель. Через год коммерческим директором назначили Дениса.

И здесь эта история могла бы закончиться, как заканчиваются многие в жизни: плохой человек выиграл, хороший проиграл. Но она продолжилась.

Денис был коммерческим директором два с половиной года. За это время он сделал примерно то же самое ещё с тремя-четырьмя людьми. Он искренне считал, что так устроен мир и так все и делают, только хуже и глупее. А потом в компанию пришёл новый финансовый директор, человек, который до этого работал с Олегом в другой компании. Олег к тому моменту уже ушёл, но они поддерживали отношения. И новый финдир, которому Олег кое-что рассказал, начал очень внимательно смотреть за Денисом.

Обнаружилось довольно быстро, что вокруг Дениса нет ни одного союзника. Все, кому он когда-то навредил, это помнили. Многие не знали точно, но догадывались. Когда у Дениса случился серьёзный провал с крупным клиентом, никто не встал на его защиту. Наоборот, несколько человек, которых я знала, пришли к генеральному с информацией, которую до этого держали при себе. Денис ушёл за месяц, причём с такой репутацией на рынке, что следующую работу искал почти год.

Я рассказываю эту историю не для того, чтобы утешить вас тем, что зло всегда наказывается. В жизни так бывает далеко не всегда, и я знаю людей вроде Дениса, которые до сих пор прекрасно себя чувствуют. Но у политики вреда есть одна особенность, которую её любители часто недооценивают. Организация – это не одна игра, а множество игр, которые повторяются годами с одними и теми же людьми. В единичной партии обман часто выигрывает. В долгой серии он начинает накапливать долги. Каждый человек, которому ты навредил, становится твоим потенциальным противником. И рано или поздно они находят друг друга.

Где кончается влияние и начинается манипуляция

Самый частый вопрос, который мне задают, когда я рассказываю об этой теме: а где граница? Ведь любое влияние – это попытка изменить решение другого человека. Чем хорошее влияние отличается от манипуляции?

Я довольно долго думала над этим вопросом и пришла к выводу, что универсальной формулы нет. Но есть несколько признаков, которые помогают в большинстве случаев.

Первый признак – правдивость. Влияние опирается на настоящую информацию. Ты можешь выбирать, какие факты подчеркнуть, о чём рассказать подробнее, а о чём короче, это нормально. Но если ты сообщаешь ложь, искажаешь цифры, создаёшь у человека впечатление, которое не соответствует действительности, это уже манипуляция. Денис со своим письмом про маржу формально не соврал ни слова. Но он создал у генерального ложное впечатление, что черновик – это финальная работа Олега. Вот здесь и проходит граница.

Второй признак – согласие при полном знании. Если бы человек, на которого вы влияете, знал всё, что знаете вы, о вашей цели и о ваших методах, согласился бы он? Ирина из второй главы, если бы финансовый директор узнал, как она готовилась к комитету, скорее всего, отнеслась бы к этому спокойно, может быть, даже с уважением. Она изучила его интересы и пришла с решением, которое их учитывало. Генеральный, если бы узнал, как Денис отправил ему черновик Олега, очень разозлился бы. Не на Олега, а на Дениса.

Третий признак – эксплуатация слабости. Влияние работает через интересы, аргументы, отношения. Манипуляция часто работает через слабость: страх, усталость, неуверенность, зависимость. Если ты знаешь, что человек боится конфликта, и специально создаёшь ситуацию, в которой он не может отказать без конфликта, это манипуляция. Если ты знаешь, что руководитель в определённое время устаёт и подписывает всё не глядя, и специально несёшь ему на подпись что-то сомнительное именно тогда, это тоже манипуляция.

Кстати, здесь есть серая зона, которую я хочу честно признать. Ирина просила поставить её последней на бюджетном комитете, потому что знала, что к концу генеральный устаёт и не любит долгих споров. Это манипуляция или нет? Я долго об этом думала. Мне кажется, что нет, потому что её бюджет был нормальным и разумным, она не протаскивала ничего, что генеральный отклонил бы при свежей голове. Она просто убирала лишнее трение. Но если бы она несла на этот комитет что-то, что ей самой казалось сомнительным, и выбирала последний слот, чтобы проскочить без вопросов, я бы сказала, что граница пройдена. Одно и то же действие в зависимости от того, что за ним стоит, может оказаться по разные стороны.

Наивность и цинизм

Когда я рассказываю истории вроде истории Дениса, у части слушателей случается вполне понятная реакция: значит, надо быть начеку, всем не доверять, никому ничего не рассказывать. Это реакция цинизма. С другой стороны, есть люди, которые выслушивают такие истории и думают: ну это какой-то особый случай, у нас в компании такого нет, у нас все нормальные. Это реакция наивности.

Обе эти позиции опасны, и я бы не сказала, что одна лучше другой.

Наивный человек не замечает политики вреда, пока она его не съест. Наталья из второй главы была во многом наивна: она искренне верила, что если все её любят, то с ней ничего не случится. Олег, которого подставлял Денис, тоже был наивным. Он дал черновик коллеге, потому что представить себе не мог, что тот использует его против него. Наивность – это не доброта и не порядочность. Это просто слепота, которая делает тебя лёгкой мишенью.

Но цинизм в долгосрочной перспективе разрушает ничуть не меньше. Я работала с директором производства, которого когда-то очень сильно подставил его бывший заместитель. После этого он перестал доверять кому бы то ни было. Каждое предложение от подчинённых он проверял на скрытые мотивы, каждую новость воспринимал как возможную интригу. Он никому ничего не рассказывал о своих планах. Ему казалось, что он защищает себя. На самом деле он создал вокруг себя пустоту. Люди, которых он подозревал, сначала обижались, потом начинали держаться от него на расстоянии, а потом действительно начинали действовать за его спиной, потому что с ним напрямую ни о чём нельзя было договориться. Его цинизм сам породил то, чего он боялся.

Политически зрелый человек, по моим наблюдениям, находится где-то посередине, хотя «посередине» – не совсем точное слово. Он видит, что политика вреда существует, и умеет её распознавать. Но по умолчанию исходит из того, что большинство людей вокруг занимаются политикой интересов: у них свои цели, свои страхи, и с ними можно договориться. Он доверяет, но не вслепую. Он открыт, но не беззащитен. Если его подставили один раз, он делает выводы о конкретном человеке, а не о человечестве в целом.

Ещё одно отличие, которое я заметила. Наивный человек считает, что политика – это то, чем занимаются другие, плохие люди. Циничный человек считает, что все занимаются политикой вреда, только некоторые это скрывают. А зрелый понимает, что сам занимается политикой каждый день, просто старается заниматься ею так, чтобы не было стыдно.

Взгляд из HR

У HR в вопросах этики очень двусмысленное положение, и об этом мне тоже хочется сказать честно. Мы постоянно знаем больше, чем можем сказать. Мы знаем о готовящихся сокращениях раньше людей, которых сократят. Мы знаем, что кому-то не дадут повышения, хотя он на него рассчитывает. Мы знаем, что генеральный недоволен директором, который пока ничего не подозревает. И иногда нас прямо просят молчать.

Долгое время меня это мучило. Мне казалось, что молчание – это тоже форма лжи. Что если я знаю, что человека собираются уволить, и при этом здороваюсь с ним в коридоре как ни в чём не бывало, я соучаствую в чём-то нечестном.

Со временем я поняла для себя одну вещь, которая помогла мне жить с этим. Есть большая разница между тем, чтобы хранить чужую тайну, и тем, чтобы активно обманывать. Если меня просят не рассказывать о готовящемся решении, я не рассказываю. Это часть моей работы, и человек, который меня об этом просит, имеет на это право. Но если меня прямо спрашивают, я не вру. Я могу сказать «я не могу это обсуждать» или «спросите у своего руководителя», и любой взрослый человек поймёт, что это значит. Но я не скажу, что всё хорошо, когда знаю, что всё плохо.

Звучит просто, а на практике бывает очень трудно. Был случай, когда руководитель отдела, которого через неделю собирались сократить, пришёл ко мне и спросил, стоит ли ему брать ипотеку, потому что ему кажется, что в компании какие-то перемены. Я не могла сказать ему ничего прямо. Сказала, что на его месте с ипотекой бы подождала месяц-другой, пока ситуация в компании не станет понятнее. Он посмотрел на меня очень внимательно, кивнул и ушёл. Через неделю, когда ему объявили о сокращении, он зашёл ко мне и сказал спасибо. Я до сих пор не уверена, правильно ли я тогда поступила с точки зрения своих обязательств перед компанией. Но с точки зрения своей рамки я уверена, что правильно.

И ещё одно. HR очень часто используют в политике вреда, иногда втёмную. Просят «собрать информацию» на неугодного директора, проанализировать жалобы на него, подготовить «объективную» оценку, результат которой на самом деле уже известен. Я научилась различать такие запросы, хотя и не сразу. Если меня просят посмотреть на человека объективно, я смотрю объективно и показываю всё, включая то, что говорит в его пользу. Если мне дают понять, что нужна конкретная картинка, я говорю, что такую картинку сделать могу, но подписывать её как HR не буду. Пару раз за мою карьеру это стоило мне очень неприятных разговоров. Один раз, по сути, стоило работы, хотя формально я ушла сама. Но я ни разу не пожалела.

Инструмент: три вопроса на совесть

Этот инструмент появился у меня после истории с Оксаной, хотя сформулировала я его гораздо позже. Это три вопроса, которые я задаю себе перед любым шагом, который выходит за рамки обычной работы. Перед тем как пойти к кому-то за поддержкой, построить союз, повлиять на решение, передать какую-то информацию. Они не дают готовых ответов, но помогают остановиться и подумать.

Первый вопрос: смогу ли я спокойно объяснить этот шаг тому, кого он касается?

Если человек, на которого мой шаг как-то повлияет, узнает о нём во всех подробностях, смогу ли я посмотреть ему в глаза и объяснить, зачем я так поступила? Не обязательно, чтобы он со мной согласился. Но смогу ли я защитить своё решение, не краснея?

Если бы я задала себе этот вопрос перед разговором с коммерческим директором, я бы не сказала того, что сказала. Объяснить Оксане, почему я передала её слова, я бы не смогла никак.

Этот вопрос хорошо отсекает подставы, манипуляции и использование доверия. Если ответ «нет, не смогу», почти наверняка вы собираетесь сделать что-то, что относится к политике вреда.

Второй вопрос: кто заплатит за мою выгоду и знает ли он об этом?

Почти у любого политического шага есть цена. Кто-то получает меньше бюджета, кто-то теряет проект, кто-то оказывается в менее выгодном положении. Это нормально, так устроена конкуренция за ресурсы. Но есть разница между ситуацией, когда кто-то проигрывает в открытой борьбе и знает об этом, и ситуацией, когда он проигрывает, не понимая, что вообще шла борьба.

Если цену моего шага платит человек, который знает, что идёт игра, и может в ней участвовать, это политика интересов. Если её платит тот, кто ничего не подозревает и у кого нет возможности защититься, я, скорее всего, пересекаю границу.

Олег, когда Денис отправил его черновик генеральному, понятия не имел, что идёт игра. Именно поэтому это была подстава, а не конкуренция.

Третий вопрос: если бы со мной поступили так же, я бы сочла это нормальной игрой?

Это вопрос о взаимности. Если бы мой коллега сделал то же самое по отношению ко мне, я бы подумала: «Ну что ж, он сильно сыграл, надо было мне лучше подготовиться». Или подумала бы: «Как он мог?»

Если бы Ирина узнала, что кто-то из коллег тоже договорился с финдиром заранее, она бы, думаю, восприняла это спокойно, даже с уважением. Если бы Денис узнал, что кто-то отправил его сырой черновик генеральному, он был бы в ярости. Сам Денис, к слову, однажды был в такой ярости, когда с ним проделали нечто похожее, уже после его назначения. И очень искренне возмущался нечестностью этого человека.

Три этих вопроса не всегда дают однозначный ответ. Бывают ситуации, когда на один вопрос ответ «да», а на другой «нет», и надо решать, что важнее. Бывает, что ответ зависит от деталей, которые трудно оценить заранее. Но в большинстве случаев, по моему опыту, если на все три вопроса ответ приходит быстро и спокойно, можно действовать. Если хотя бы на один приходится долго подбирать слова, стоит остановиться и подумать ещё раз.

Вопросы для самопроверки

Есть ли в вашей истории свой эпизод, похожий на мою историю с Оксаной? Ситуация, когда вы сделали что-то, что формально было правильным, но внутри вы до сих пор не уверены? Что бы вы сделали сейчас?

Вспомните последний раз, когда вас подставили или переиграли на работе. Это была политика интересов, в которой вы просто проиграли, или политика вреда? Как вы это поняли?

К чему вы ближе по умолчанию: к наивности или к цинизму? И что эта позиция уже успела вам стоить?

Оксану я встретила лет через десять после той истории, на отраслевом форуме. Она к тому моменту была директором по персоналу в крупной компании, гораздо более крупной, чем та, в которой работала я. Мы поговорили минут пятнадцать, вспомнили общих знакомых, обменялись телефонами. Я так и не решилась ей ничего рассказать. Иногда думаю, что надо было. А иногда думаю, что это нужно было бы скорее мне, чем ей.

Часть II. Читать поле

Глава 5. Карта влияния: кто на самом деле решает

Артём пришёл к нам из банка, где три года руководил проектами по оптимизации. Тридцать шесть лет, хорошая школа, привычка всё раскладывать по таблицам. Его взяли на новую должность директора по операционной эффективности, и первым крупным проектом стал перенос производства со старой площадки в райцентре на новую, под областным городом. Старый завод был построен ещё в семидесятых, крыша текла, оборудование держалось на честном слове, логистика оттуда стоила почти вдвое дороже. На новой площадке компания уже несколько лет как купила корпус, который стоял полупустой.

Цифры у Артёма получались убедительные. Окупаемость меньше трёх лет, экономия на логистике, на энергии, на ремонтах. Минус двести с лишним рабочих мест в райцентре, часть людей предлагали перевезти, остальным – компенсации по закону и немного сверху. Я как раз готовила для него расчёты по персоналу, поэтому видела проект изнутри с первых недель.

Артём сделал всё, что положено делать в таких случаях. Согласовал концепцию с генеральным. Посидел две недели с финансовым директором, вместе с ним перепроверил модель. Поговорил с директором производства, тот сначала сопротивлялся, но потом сдался, потому что на старой площадке у него самого была вечная головная боль. Подготовил презентацию для совета директоров, на тридцать слайдов, с картами, графиками, сценариями. Восемь месяцев работы.

На совете директоров собственник, который обычно в такие вопросы не вникал, долистал до слайда с численностью, помолчал и сказал: «А давайте ещё раз посмотрим вариант модернизации на месте. Мне кажется, мы его недооценили». Генеральный кивнул. Финансовый директор кивнул. Артём попытался объяснить, что вариант модернизации был просчитан и он хуже, но его вежливо остановили: «Вот и посмотрите ещё раз, подробнее».

Проект после этого прожил ещё четыре месяца в режиме «дополнительной проработки» и тихо умер. Артём ушёл из компании через полгода.

Николай Степанович

Почему так получилось, я узнала примерно через месяц после того совета директоров, причём совершенно случайно. Мы готовили юбилей компании, и мне надо было согласовать список гостей на ужин с собственником. Я пришла к его помощнице, и она между делом сказала: «Николаю Степановичу место рядом с ним, как всегда. Они, кстати, в прошлую субботу опять на охоту ездили, он мне рассказывал, что всё обсудили про завод».

Николай Степанович числился у нас советником генерального директора по общим вопросам. Шестидесят четыре года. Кабинет на третьем этаже, в конце коридора, где почти никто не ходил. На планёрки он не приходил, в рабочих чатах не состоял, бумаг почти не подписывал. Большинство сотрудников, особенно новых, считали его чем-то вроде почётного пенсионера, которому из уважения оставили должность и машину с водителем.

А тридцать лет назад Николай Степанович был директором того самого завода в райцентре. Именно там собственник начинал свой бизнес, когда выкупил полуразвалившееся предприятие в девяностых. Николай Степанович был тогда его главным инженером, потом директором, и они вместе вытаскивали этот завод в самые тяжёлые годы. Половина мастеров на старой площадке были людьми, которых Николай Степанович когда-то сам принимал на работу. Он знал их семьи. Он жил в этом райцентре до сих пор, в доме у реки, и каждые выходные встречал знакомых в магазине.

На охоте, как я потом поняла, он сказал собственнику что-то очень простое. Что двести человек в райцентре, где больше никакой работы нет, – это двести семей. Что губернатор будет недоволен, тем более перед выборами. Что завод, с которого всё начиналось, закрывать вот так, по таблице, – это неправильно. И собственник, который в цифры Артёма никогда толком не вникал, прекрасно понял всё, что ему сказал старый товарищ.

Артём с Николаем Степановичем ни разу за восемь месяцев не поговорил. Я помню, как в самом начале проекта сказала ему, почти мимоходом, что стоит сходить к Николаю Степановичу, он этот завод знает лучше всех. Артём кивнул и сказал: «Да, конечно, обязательно». И не пошёл. Потом я узнала от его заместителя, что он сказал про Николая Степановича: «Я со стариками на почётных должностях время тратить не буду, у меня реальные стейкхолдеры есть».

Честно говоря, я тоже не настояла. Я не знала тогда про охоту, не знала, насколько близки они с собственником, и сама недооценила, насколько это важно. Так что в провале этого проекта есть и моя доля. Не очень большая, но есть.

Почему умные люди не видят таких людей

Артём не был глупым или высокомерным в обычном смысле. Он был очень системным человеком, который привык работать в банке, где власть почти полностью совпадает с оргструктурой. Там все решения проходят через комитеты, всё задокументировано, у каждого полномочия расписаны. Если человека нет на схеме согласований, значит, он ни на что не влияет.

В компаниях с собственником, особенно в тех, которые выросли из девяностых, это работает совсем не так. Там огромную роль играет то, что я называю тенью оргструктуры. Это люди и связи, которых на схеме нет вообще, но которые продолжают влиять на решения. Иногда очень сильно.

Кто обычно живёт в этой тени? Бывшие руководители, которые ушли с формальных должностей, но остались рядом с собственником. Основатели, которые продали долю или отошли от дел, но по-прежнему получают звонки. Ветераны, которые были с компанией в тяжёлые времена и которым первое лицо доверяет лично. Члены семьи, иногда даже не работающие в компании. Внешние люди: губернатор, глава района, председатель профсоюза, руководитель ключевого банка, давний партнёр собственника по другому бизнесу.

Отличить таких людей по внешним признакам трудно. Николай Степанович выглядел ровно как человек, у которого нет никакой власти. Именно поэтому он был так опасен для проекта Артёма: его никто не принимал в расчёт, и он мог действовать, не встречая никакого сопротивления.

Кто есть кто вокруг решения

Для любого серьёзного решения в организации, будь то проект, назначение, бюджет или реорганизация, есть набор людей, которые так или иначе влияют на результат. Их обычно называют стейкхолдерами, хотя мне это слово не очень нравится, оно слишком гладкое. Мне удобнее думать о ролях, которые эти люди играют.

Тот, кто принимает решение. Формально это обычно очевидно: генеральный, совет директоров, комитет. Но даже здесь бывают сюрпризы. Иногда формальное лицо лишь подтверждает решение, которое на самом деле принимает кто-то другой, как в истории с финансовым директором из третьей главы. Иногда решение принимает не один человек, а негласная пара или тройка. Иногда решение принимают вообще не в компании, а у собственника на кухне. Первый вопрос, с которого стоит начинать карту, такой: кто на самом деле скажет последнее слово по этому вопросу и где это слово будет сказано.

Советники. Люди, к которым тот, кто принимает решение, прислушивается перед тем, как его принять. Иногда формальные: финансовый директор, юрист, заместитель. Но очень часто неформальные. Николай Степанович был советником собственника, хотя по должности был советником генерального, а генеральный, по-моему, ни разу в жизни с ним ни о чём не

советовался. Если вы не знаете, кто советники у человека, принимающего решение, вы не знаете, через чьи уши ваше предложение будет проходить.

Вето-игроки. Это люди, которые не могут сами принять решение, но могут его остановить. Финансовый директор, который может «отправить на бюджетный процесс». Юрист, который может сказать, что это рискованно. Начальник службы безопасности, который может найти проблему в контрагенте. Профсоюз. Ключевой клиент, который может пригрозить уйти. Вето-игроков часто недооценивают, потому что они не участвуют в принятии решения напрямую. А им это и не нужно: им достаточно одного слова «нет» в правильный момент.

У Артёма вето-игроком оказался человек, которого он вообще не воспринимал как участника. Это самый опасный тип вето: тот, о существовании которого ты не подозреваешь.

Информаторы. Люди, через которых проходит информация, и которые могут её ускорить, замедлить, исказить или передать в нужный момент. Помощницы, секретари, руководители аппарата, заместители. Иногда это человек, который просто сидит рядом с первым лицом на совещаниях и что-то ему шепчет. Людмила Васильевна из третьей главы была классическим информатором. Без её помощи моя записка пролежала бы ещё месяц, а с её помощью легла на стол генеральному в нужный день.

Люди, к которым прислушиваются. Я бы назвала их эхом. Это не советники в прямом смысле, к ним никто специально не ходит за советом. Но их мнение разносится по компании и формирует общий фон. Уважаемый начальник цеха, которого слушают рабочие. Старший менеджер по продажам, к которому все молодые ходят за советом. Главный бухгалтер, чьё «что-то мне не нравится» передают из уст в уста. Если такой человек против вашего проекта, в компании постепенно формируется ощущение, что проект плохой, хотя никто не может объяснить почему.

Те, кого решение касается. Люди, которые ничего не решают, но на которых решение повлияет. Сотрудники, которых сократят, переведут, переобучат. Их часто вообще не включают в карту влияния, считая, что их мнение ничего не меняет. Это не всегда так. Двести человек в райцентре, которых проект Артёма касался напрямую, сами ничего не решали. Но через Николая Степановича, через губернатора, через местную газету они оказались очень серьёзной силой.

Один и тот же человек может играть несколько ролей одновременно. Николай Степанович был и советником, и вето-игроком, и эхом для всего старого завода. Финансовый директор часто бывает и советником, и вето-игроком. Именно поэтому важно не просто перечислить людей, а понять, какую роль каждый из них играет в конкретном решении.

Как это могло быть

Я часто думала о том, как Артём мог провести этот проект, если бы с самого начала правильно нарисовал карту. И у меня есть основание думать, что это было возможно, потому что через два года тот же проект провёл другой человек.

Его звали Сергей, он пришёл на место директора по производству, когда прежний ушёл на пенсию. Сергей был местным, вырос в соседнем регионе, и первое, что он сделал, когда вник в ситуацию со старым заводом, – поехал в райцентр и попросил Николая Степановича показать ему площадку. Они провели там целый день. Ходили по цехам, Николай Степанович рассказывал историю каждого станка, Сергей задавал вопросы. Ни о каком переносе в тот день речи не шло.

Через пару недель Сергей снова приехал и уже прямо сказал, что завод в нынешнем виде экономически не выживет, и спросил, как, по мнению Николая Степановича, это можно сделать так, чтобы не бросить людей. Они начали обсуждать варианты. В итоге получился проект, в котором часть производства всё-таки перенесли на новую площадку, но на старой оставили участок по ремонту оборудования и небольшое производство запчастей. Сокращение получилось не двести, а восемьдесят человек, и для них заранее договорились о переобучении через

областной центр занятости и о вакансиях на новой площадке с доплатой за дорогу. Николай Степанович сам ездил к главе района и объяснял план.

Экономика у этого проекта была хуже, чем у проекта Артёма, окупаемость не три года, а почти пять. Зато он прошёл совет директоров за одно заседание. Собственник, по рассказам, сказал: «Вот это другой разговор».

Сергей мне потом объяснил свою логику. Он с самого начала понимал, что в этом проекте главное не цифры, а то, что этот завод значит для собственника. И что единственный человек, который может помочь собственнику согласиться на перемены, – это тот, с кем он этот завод когда-то поднимал. «Если бы Степаныч был против, я бы туда даже не совался», – сказал Сергей.

Взгляд из HR

У HR есть один источник информации о тени оргструктуры, который мало кто использует сознательно. Это мероприятия. Мы почти всегда организуем корпоративы, юбилеи, новогодние приёмы, поздравления с днями рождения топ-менеджмента. И у нас в руках оказываются списки, которые многое говорят о реальной власти.

Кто сидит рядом с первым лицом на юбилейном ужине? Кому генеральный лично просит отправить новогодний подарок, причём не стандартный корпоративный, а особый? Кого собственник приглашает на свой день рождения, который отмечает не в офисе, а дома? Кто из бывших сотрудников по-прежнему получает приглашения на корпоративные мероприятия, хотя ушёл из компании лет пять назад? Эти списки обычно составляет помощница первого лица, а HR просто их исполняет. Но если смотреть на них внимательно, тень оргструктуры становится видна очень отчётливо.

Когда я теперь прихожу в новую компанию, я в первые месяцы обязательно прошу показать мне списки гостей за последние несколько лет на крупных мероприятиях. Мне говорят, что это для планирования бюджета, и это правда. Но ещё это лучший способ быстро понять, кто в этой компании свой, а кто нет.

Ещё один источник – вопросы о назначениях. Когда в компанию берут кого-то на высокую позицию, генеральный почти всегда показывает кандидата нескольким людям, прежде чем принять решение. По тому, кому показывают, тоже многое видно. В той компании, где работал Артём, всех кандидатов в топ-команду в обязательном порядке «показывали» Николаю Степановичу. Неофициально, за обедом. Артёма, кстати, тоже показывали. Он, по-моему, так и не понял, зачем с ним обедал какой-то пожилой советник.

Инструмент: карта влияния

Карта влияния в моём понимании – это не схема всей организации, как в третьей главе, а карта одного конкретного решения. Её стоит рисовать каждый раз, когда вы собираетесь продвигать что-то серьёзное: проект, бюджет, своё повышение, реорганизацию.

Начните со списка. Выпишите всех людей, которые могут как-то повлиять на это решение. Сначала очевидных, потом менее очевидных. Потом задайте себе несколько вопросов, которые помогают вытащить тех, кого вы пропустили. С кем первое лицо советуется по таким вопросам? Кто может это остановить, даже если не может одобрить? Кто был в этой компании раньше и знает историю вопроса? Кого это решение касается напрямую и через кого они могут быть услышаны? Кто за пределами компании может как-то повлиять? Если на какой-то вопрос вы не можете ответить, это уже важная информация: вам не хватает знаний о поле, и надо их добыть.

Потом для каждого человека в списке оцените три вещи.

Власть – насколько сильно этот человек может повлиять на итоговое решение, от 1 до 5. Причём оценивайте не по должности, а по реальной способности изменить результат.

Позиция – как этот человек относится к вашему предложению, от минус двух до плюс двух. Минус два – активно против, ноль – нейтрален или не знаете, плюс два – активно за.

Вовлечённость – насколько этот человек вообще в курсе и интересуется вопросом, от 1 до 5. Единица – даже не знает, что такой проект существует. Пятёрка – глубоко вовлечён, следит за каждым шагом.

Вот как выглядела бы карта Артёма, если бы он её нарисовал честно, с учётом всего, что мы узнали потом:

Человек

Роль

Власть

Позиция

Вовлечённость

Собственник

Принимает решение

5

0

2

Генеральный директор

Формально принимает решение

4

+1

4

Финансовый директор

Советник, вето

4

+2

5

Директор по производству

Исполнитель

3

+1

4

Николай Степанович

Советник собственника, вето, эхо

5

–2

1

Глава района

Внешний вето-игрок

3

–2

1

Мастера старого завода

Те, кого касается

2

–2

2

Посмотрите на строчку Николая Степановича. Высокая власть, резко отрицательная позиция и почти нулевая вовлечённость. Это самое опасное сочетание, которое бывает на карте. Я называю таких людей спящими противниками. Пока они не знают о вашем проекте, кажется, что их нет. А потом они узнают, обычно в самый неподходящий момент, и включаются с полной силой. Причём включаются не через официальные каналы, где вы могли бы им ответить, а напрямую, через того, кто принимает решение.

Если на вашей карте есть хотя бы один спящий противник с высокой властью, это главное, чем вам нужно заняться. Гораздо важнее, чем перепроверять финансовую модель или готовить красивые слайды. Нужно выйти на этого человека первым, раньше, чем он узнает о проекте от кого-то другого. Понять, почему он против. Попробовать найти вариант, в котором его интересы будут учтены, как это сделал Сергей. Или, если это невозможно, хотя бы понять, через кого можно уравновесить его влияние.

Есть и другие типичные сочетания, на которые стоит обращать внимание.

Высокая власть, положительная позиция, низкая вовлечённость. Это спящие союзники. Они за вас, но пока не знают об этом или не считают вопрос важным. Их нужно разбудить: рассказать о проекте, объяснить, почему он им выгоден, попросить о поддержке в конкретный момент. На карте Артёма таким человеком мог бы стать собственник, если бы с ним кто-то заранее и правильно поговорил.

Высокая власть, отрицательная позиция, высокая вовлечённость. Это открытые противники. С ними хотя бы понятно, что происходит. Можно вести переговоры, искать компромиссы, строить коалиции, чтобы уравновесить их влияние. О том, как это делать, поговорим в одиннадцатой главе.

Низкая власть, но высокая вовлечённость. Эти люди могут сильно влиять на атмосферу вокруг проекта, даже если сами ничего не решают. Особенно если они относятся к тем, кого я называла эхом. Их не стоит игнорировать, хотя и не стоит тратить на них все силы.

И последний совет по поводу карты. Обязательно обновляйте её по ходу проекта. Позиции людей меняются, вовлечённость меняется, иногда появляются новые участники, о которых вы не знали. Карта, нарисованная в начале и больше ни разу не пересмотренная, через три месяца может оказаться почти бесполезной.

Вопросы для самопроверки

Возьмите проект или решение, которое вы сейчас продвигаете. Сможете ли вы прямо сейчас назначить хотя бы одного человека, которого раньше не воспринимали как участника, но который на самом деле может его остановить?

Есть ли в вашей компании свой Николай Степанович? Человек, который формально почти ничего не решает, но к которому первое лицо прислушивается больше, чем к большинству топов? Когда вы последний раз с ним разговаривали?

Вспомните проект, который в вашей компании провалился, хотя все вроде были «за». Кого на карте не учли?

Николай Степанович, кстати, на ужине в честь юбилея компании произнёс тост. Очень короткий, без пафоса. Сказал, что завод в райцентре когда-то спасли люди, а не цифры, и что он рад, что компания это помнит. Сергей сидел через два стола от него и поднял бокал первым. А я вспомнила Артёма и подумала, что он, наверное, так до сих пор и считает, что тот проект зарубили из-за политики. В каком-то смысле он прав. Только политика эта была совсем не грязной, просто он её не видел.

Глава 6. Интересы, страхи, амбиции

Вячеслав Игоревич сопротивлялся реорганизации так, что об этом говорила вся компания. На первом обсуждении он выступал двадцать минут, хотя на каждого было отведено пять. На втором принёс распечатку с расчётами, из которых следовало, что объединение аналитических служб замедлит подготовку отчётности на сорок процентов. На третьем сказал генеральному при всех, что если проект будет принят в таком виде, он снимает с себя ответственность за план продаж на следующий год. После этого совещания генеральный вызвал меня и сказал: «Разберитесь, что с ним происходит. Он нормальный мужик, но тут его как будто подменили».

Суть реорганизации была довольно простой. В компании было четыре региональных дивизиона, и у каждого своя небольшая служба аналитики продаж. Они дублировали друг друга, считали одни и те же показатели по разным методикам, и генеральный каждый месяц получал четыре разные версии правды. Идея была в том, чтобы собрать их в одну центральную службу при коммерческом директоре. Экономия была небольшой, человек шесть из сорока, но главное было в другом – единые данные и единая методика. С этим, в общем, никто не спорил. Три директора дивизионов поворчали и согласились.

Вячеслав Игоревич руководил самым крупным дивизионом, Центральным. Его аналитическая служба была самой сильной, двенадцать человек, руководила ими Марина, молодая и очень толковая, которую он когда-то сам нашёл и вырастил. Его аргументы против реорганизации звучали разумно: централизация замедлит процессы, аналитики оторвутся от реального бизнеса, центр не будет понимать специфику регионов. Отчасти это была правда. Но точно так же это была правда и для трёх других дивизионов, директора которых спокойно согласились.

Я начала с того, что попросила у него встречу. Он согласился, но без энтузиазма, и первые сорок минут повторял мне ровно то же, что говорил на совещаниях. Я слушала, кивала, записывала. Потом, когда мы уже собирались расходиться, я спросила, кто, по его мнению, должен возглавить объединённую службу. Он помолчал, посмотрел в окно и сказал: «Это вообще неважно. Важно, что сама идея неправильная».

Вот эта пауза и это «неважно» мне показались очень важными. Человек, которому действительно неважно, не молчит перед ответом.

Позиции и интересы

Есть книга, которая, по-моему, должна лежать на столе у каждого руководителя. Это «Переговоры без поражения» Роджера Фишера и Уильяма Юри, написанная ещё в начале восьмидесятых в Гарварде. Главная мысль там очень простая. Люди в переговорах занимают позиции, то есть говорят, чего хотят. Но за позициями всегда стоят интересы, то есть то, зачем они этого хотят. И если спорить на уровне позиций, договориться почти невозможно. А если докопаться до интересов, часто оказывается, что решение есть, просто его никто не видел.

В организационной политике эта мысль работает ещё сильнее, чем в переговорах. Потому что в переговорах стороны хотя бы понимают, что идёт торг. А внутри компании люди очень редко признаются, даже самим себе, что защищают свои интересы. Им кажется, что они защищают правильное решение, интересы компании, здравый смысл. Аргументы, которые они при этом приводят, бывают абсолютно искренними. Вячеслав Игоревич, я уверена, действительно верил, что централизация замедлит процессы. Просто, если бы у него не было другого, более глубокого мотива, он бы не стал воевать с этим так яростно.

Самое главное наблюдение, которое я вынесла из многих лет работы с реорганизациями: интенсивность сопротивления почти никогда не соответствует силе аргументов. Если человек спорит с проектом сдержанно, у него, скорее всего, действительно есть рациональные возражения. Если он воюет, у него почти наверняка есть что-то, что он боится потерять. И это что-то, как правило, не связано с теми аргументами, которые он приводит.

Чего люди боятся

За годы работы у меня сложилось довольно чёткое представление о том, какие страхи стоят за большей частью сопротивления в организациях. Их не так много.

Самый частый – страх потерять статус. Это не обязательно должность. Это может быть место за столом на совещании, право докладывать первым, кабинет с окном, служебная машина, количество людей в подчинении. Для многих руководителей численность подразделения – это почти буквальное измерение их значимости. Я видела, как директор соглашался на урезание бюджета на двадцать процентов, но категорически отказывался отдать двух сотрудников в соседний отдел. С точки зрения денег это было бессмысленно. С точки зрения статуса абсолютно логично: бюджет никто не видит, а размер команды видят все.

Второй – страх потерять ресурсы. Бюджет, людей, проекты, площади. Особенно если эти ресурсы человек когда-то сам с трудом выбил. Отдать то, что досталось легко, гораздо проще, чем то, за что пришлось воевать.

Третий – страх потерять доступ к первому лицу. Это, на мой взгляд, самый недооценённый из всех. Многие реорганизации меняют линии подчинения, и человек, который раньше докладывал напрямую генеральному, вдруг оказывается на уровень ниже. Формально это может выглядеть как небольшое изменение. Для человека это катастрофа, потому что вместе с доступом уходит возможность влиять, узнавать о решениях раньше других, защищать себя.

Четвёртый – страх потерять лицо. Если человек когда-то сам придумал или защищал то, что сейчас собираются изменить, любое изменение он воспринимает как признание своей ошибки. Я видела директора, который три года боролся против отказа от системы планирования, которую он сам внедрил. Система давно устарела, все это видели, он сам это видел. Но отказаться от неё значило признать, что пять лет назад он ошибся. Сопротивление кончилось только тогда, когда генеральный придумал формулировку, при которой новая система выглядела «развитием подхода, заложенного ранее».

И пятый, о котором мало говорят вслух, – страх оказаться ненужным. Особенно у людей старше пятидесяти, особенно когда меняются технологии, процессы, методы работы. За фразой «это у нас не работает» часто стоит совсем другое: «я не понимаю, как это работает, и боюсь, что если оно работает, то я больше не понадоблюсь».

Все эти страхи почти никогда не звучат вслух. Никто не скажет на совещании: «Я против, потому что боюсь потерять кабинет с окном». Вместо этого человек будет говорить о рисках, об эффективности, о специфике, о людях. И чем сильнее страх, тем убедительнее, громче и изобретательнее будут аргументы.

Амбиции

Страх – не единственное, что скрывается за публичными позициями. Есть ещё амбиции, и с ними, как ни странно, бывает проще. Амбициозный человек обычно меньше скрывает свои мотивы, чем испуганный, просто потому что амбиции в деловой среде считаются чем-то вполне приличным, а страх – нет.

Но амбиции тоже часто маскируются. Человек, который поддерживает проект, может делать это не потому, что считает его правильным, а потому, что рассчитывает его возглавить. Человек, который предлагает новую инициативу, может хотеть не столько изменить что-то в компании, сколько показать себя перед новым руководителем. Человек, который соглашается на неприятное решение, может рассчитывать, что его потом за это отблагодарят.

Это не обязательно плохо. Амбиции – нормальная сила, которая двигает людей и организации. Плохо, когда ты их не видишь и поэтому неправильно понимаешь, что происходит. Например, считаешь человека своим союзником, потому что он поддерживает твой проект, а на самом деле он поддерживает его только до тех пор, пока рассчитывает его возглавить. Как только становится понятно, что возглавишь его ты, поддержка исчезает.

Что было на самом деле

Разобраться с Вячеславом Игоревичем помогла Марина. Не напрямую, она бы никогда ничего не сказала против своего начальника. Но мы с ней однажды вместе застряли в аэропорту из-за задержки рейса, просидели четыре часа в кафе, и в какой-то момент разговор зашёл о том, как у неё вообще устроена работа.

Выяснилось, что её служба делает гораздо больше, чем просто отчётность по дивизиону. Каждый месяц Марина готовила для Вячеслава Игоревича аналитическую записку, которую он потом от своего имени отправлял генеральному и, иногда, напрямую собственнику. Записки были очень хорошие: тренды рынка, анализ конкурентов, прогнозы. Собственник, человек, который любил цифры, несколько раз упоминал на совете директоров, что из всех директоров дивизионов только Центральный «думает стратегически». Генеральный через год собирался уходить на пенсию, и все понимали, что Вячеслав Игоревич – один из двух главных претендентов на его место. Вторым был коммерческий директор, тот самый, при котором предполагалось создать объединённую аналитическую службу.

Всё сразу встало на места. Для Вячеслава Игоревича служба Марины была не просто отделом аналитики. Это был его главный инструмент в борьбе за преемство. Через неё он был видим собственнику. Через неё он показывал, что мыслит шире своего дивизиона. А реорганизация отбирала у него этот инструмент и передавала его прямому конкуренту. Более того, Марина и её люди через полгода начали бы готовить аналитику уже для коммерческого директора, и собственник стал бы получать стратегические записки от него.

С этой точки зрения яростное сопротивление было абсолютно логичным. Вячеслав Игоревич боролся не с реорганизацией. Он боролся за своё будущее.

Разговор в восьмом часу

Через неделю после аэропорта я снова попросила у Вячеслава Игоревича встречу. Специально выбрала конец дня, когда в офисе почти никого не было. Он предложил кофе, я отказалась, он налил себе сам.

Я не стала говорить ему, что я поняла. Это была бы ошибка, о которой я ещё расскажу. Вместо этого я сказала, что вижу в реорганизации один риск, который, как мне кажется, пока никто не учёл. Что у Центрального дивизиона сейчас самая сильная аналитика, и если её растворить в общей службе, компания может потерять ту стратегическую экспертизу, которую она даёт сейчас. И спросила, как, по его мнению, можно было бы это сохранить.

Он долго молчал. Потом сказал: «Вы понимаете, что если Маринины люди уйдут к коммерческому, через полгода собственник забудет, кто эти записки писал?»

Это было не признание в полном смысле слова. Но это было очень близко. Я сказала, что понимаю. И что, может быть, стоит подумать о варианте, при котором объединённая служба будет создана, но у неё будет отдельное подразделение стратегической аналитики, которое будет готовить материалы для генерального и совета директоров напрямую. И что Марина, как человек, который уже делает это лучше всех, могла бы его возглавить.

Вячеслав Игоревич посмотрел на меня очень внимательно и спросил: «А кому она будет подчиняться?»

Этот вопрос тоже показательный. Человек, который действительно беспокоится о скорости подготовки отчётности, такого вопроса не задаёт.

В итоге мы с генеральным согласовали схему, при которой подразделение стратегической аналитики формально входило в объединённую службу, но Марина получала прямой доступ к генеральному, а записки для совета директоров готовились как совместный продукт всех дивизионов, с указанием авторов. Вячеслав Игоревич на следующем совещании сказал, что видит в доработанном варианте разумный компромисс, и снял свои возражения. Коммерческий директор поморщился, но согласился.

Генеральным через год, кстати, стал всё-таки коммерческий директор. Вячеслав Игоревич проиграл, хотя и с хорошим результатом, и остался в компании. Мне иногда кажется, что

если бы он тогда продолжил воевать, он проиграл бы гораздо раньше и гораздо хуже. Собственник очень не любил людей, которые «тормозят изменения».

Как распознать скрытый мотив

За годы у меня сложился небольшой набор признаков, по которым я догадываюсь, что за публичным аргументом стоит что-то другое. Ни один из них не даёт полной уверенности, но когда они начинают складываться, стоит присмотреться.

Первый признак я уже упоминала: несоответствие силы реакции силе аргументов. Если человек спорит с проектом гораздо эмоциональнее, чем можно было бы ожидать, исходя из того, что он говорит, у него, скорее всего, есть другой мотив.

Второй – сменяющиеся аргументы. Вы опровергаете одно возражение, и на его месте тут же появляется другое. Опровергаете второе, появляется третье. При этом человек совершенно не выглядит убеждённым. Это значит, что аргументы – не причина его позиции, а её оправдание. Причина где-то в другом месте, и пока вы её не нашли, новые аргументы будут появляться бесконечно.

Третий – слишком общие слова. «Неэффективно», «рискованно», «у нас это не работает», «не учтена специфика». Когда человек действительно видит проблему, он обычно может назвать её конкретно. Когда он защищает интерес, который не может озвучить, он часто прячется за абстракциями.

Четвёртый – вопросы не по существу. Человек, который вроде бы возражает против идеи, вдруг спрашивает о деталях, которые к его возражениям никак не относятся. Кто будет руководить? Кому будет подчиняться? Где будет сидеть команда? Как будет называться должность? Вопросы о власти, подчинении и статусе, заданные человеком, который публично говорит только об эффективности, почти всегда выдают настоящий мотив.

Пятый – то, о чём человек не говорит. Иногда самое важное в позиции человека – это тема, которую он аккуратно обходит. Вячеслав Игоревич за все совещания ни разу не упомянул ни Марину, ни аналитические записки для собственника. Хотя это было самое ценное, что делала его служба. Такое молчание очень красноречиво.

И шестой – время сопротивления. Если человек долгое время был согласен с идеей, а потом вдруг резко начал против неё бороться, стоит спросить себя, что изменилось. Часто изменилась не сама идея, а какое-то обстоятельство вокруг неё. Например, стало известно, кто её возглавит. Или генеральный объявил о своём уходе, и сразу у нескольких людей поменялись расчёты.

Чего делать не надо

Когда вы догадались о скрытом мотиве, возникает сильное искушение его озвучить. «Я же вижу, что вы просто боитесь потерять отдел». Это почти всегда ошибка, и я сама её делала, особенно в начале карьеры.

Во-первых, вы можете ошибаться. Признаки, о которых я писала, дают основание для гипотезы, но не для уверенности. Если вы публично припишете человеку мотив, которого у него нет, вы его очень сильно обидите, и он будет прав.

Во-вторых, даже если вы правы, вы заставите человека защищаться. Никто не любит, когда его разоблачают. Человек, которому сказали, что он боится, почти никогда не скажет: «Да, вы правы, боюсь». Он скажет, что вы ничего не понимаете, и будет воевать с вами ещё сильнее, потому что теперь на кону не только его отдел, но и его лицо.

В-третьих, многие люди искренне не осознают своих мотивов. Вячеслав Игоревич, я думаю, первое время сам верил, что воюет за эффективность. Мысль о том, что дело в преемстве, у него, возможно, была где-то на заднем плане, но он её сам от себя прятал. Если бы я сказала ему об этом прямо, он бы, скорее всего, искренне возмутился.

Гораздо лучше работает другой подход. Не называть мотив, а предложить решение, которое этот мотив учитывает. Дать человеку возможность согласиться, не признавая, что у него

был скрытый интерес. Я не сказала Вячеславу Игоревичу, что он боится потерять инструмент в борьбе за преемство. Я сказала, что компания может потерять стратегическую экспертизу. Это тоже было правдой. И это позволило ему изменить позицию, не теряя лица.

Ещё один полезный приём – вопросы о худшем и лучшем исходе. «Что для вас было бы худшим вариантом развития этого проекта?» «Что должно быть в решении, чтобы вы могли его поддержать?» Люди, которым задают такие вопросы спокойно, без давления, часто сами начинают говорить о том, что их на самом деле беспокоит. Не всегда прямо, но достаточно, чтобы понять.

Взгляд из HR

Есть одно место, где люди в организациях говорят правду о своих мотивах чаще, чем где-либо ещё. Это выходное интервью. Причём не официальная его часть, где человек заполняет анкету и отвечает на стандартные вопросы. Там как раз правды почти нет. Там пишут «предложили более высокую зарплату», «семейные обстоятельства», «хочу попробовать себя в другой сфере». А потом, когда анкета заполнена, ручка отложена и человек понимает, что больше ему с этой компанией ничего не делить, иногда начинается совсем другой разговор.

Я провела, наверное, несколько сотен таких разговоров. И могу сказать, что истинная причина ухода почти никогда не совпадает с официальной. Деньги, на которые ссылаются чаще всего, по моим ощущениям, бывают главной причиной разве что у каждого пятого. Гораздо чаще за уходом стоит одна из тех вещей, о которых я писала выше. «Меня обошли с назначением, и я понял, что здесь у меня потолок». «После того совещания, где генеральный меня отчитал при всех, я не мог больше смотреть людям в глаза». «Пришёл новый руководитель, и я почувствовал, что я ему не нужен». «Я понял, что следующим будут сокращать меня, и решил уйти сам, пока могу выбирать».

Самое интересное начинается, когда уходят топ-менеджеры. Им уже не нужно ничего скрывать, и они иногда рассказывают о прошлом такие вещи, которые объясняют годы непонятных конфликтов. Один директор, уходя, признался мне, что три года тормозил все проекты своего коллеги из соседнего департамента. Не потому, что проекты были плохими, они были вполне нормальными. А потому, что этот коллега однажды, на корпоративе, при всех пошутил про его жену. Три года. Десятки совещаний, на которых он выдвигал рациональные, обоснованные возражения. А в основе всего лежала одна неудачная шутка.

Другая директор рассказала, что согласилась на очень неприятную для её команды реорганизацию только потому, что генеральный пообещал ей неформально, что через год она получит место в совете директоров дочерней компании. Место она так и не получила, и именно поэтому уходила. Но на совещаниях, где она поддерживала реорганизацию, она говорила исключительно о стратегической логике и синергии.

Эти разговоры научили меня одной вещи: почти любое поведение в организации, каким бы иррациональным оно ни казалось, имеет свою внутреннюю логику. Просто эта логика основана на интересах и страхах, о которых человек не говорит вслух. Если найти эту логику, поведение становится понятным, а часто и предсказуемым.

Иногда я жалею, что не могу проводить такие разговоры с людьми, пока они ещё работают. Многие конфликты можно было бы решить гораздо раньше и гораздо дешевле.

Инструмент: что под аргументом

Это упражнение я делаю перед любым серьёзным разговором с человеком, который против моего предложения. Его можно сделать за двадцать минут на одном листе бумаги.

Сначала запишите публичную позицию человека. То, что он говорит на совещаниях, его официальные возражения. Как можно точнее, его словами.

Потом попробуйте честно ответить себе на несколько вопросов. Что этот человек может потерять, если ваше предложение будет принято? Подумайте про статус, ресурсы, доступ к первому лицу, лицо и ощущение собственной нужности. Что он может получить? Какие у него

сейчас амбиции, куда он движется в карьере? Перед кем он отвечает и кого ему придётся разочаровать, если он согласится? Что изменилось в его ситуации за последнее время, если его позиция поменялась? О чём он никогда не говорит, хотя, казалось бы, должен?

Потом сравните первую часть листа со второй. Если вы видите, что за публичной позицией может стоять сильный страх или амбиция, попробуйте придумать вариант решения, который этот страх снимает или эту амбицию учитывает. Не отказываясь от главного в своём предложении, но давая человеку возможность согласиться без потерь.

И напоследок проверьте себя. Вы уверены в своей гипотезе или только догадываетесь? Если только догадываетесь, подумайте, как можно её проверить. Часто для этого достаточно одного правильного вопроса, заданного в спокойной обстановке.

Вопросы для самопроверки

Вспомните человека, который сейчас сопротивляется какой-то вашей идее. Какие из шести признаков скрытого мотива вы у него видите? Что, по-вашему, он на самом деле боится потерять?

А теперь вспомните свою последнюю серьёзную битву на работе. Аргументы, которые вы приводили, и то, что вами двигало на самом деле, совпадали? Если нет, что вы скрывали, и от кого, в первую очередь от других или от себя?

Есть ли в вашей компании конфликт, который тянется годами и который никто не может объяснить рационально? Что могло бы лежать в его основе?

Вячеслав Игоревич, когда стало известно, что генеральным назначен коммерческий директор, пришёл ко мне на следующий день. Ничего не говорил про назначение, спросил про какой-то рядовой вопрос по премиям в дивизионе. Мы поговорили минут десять. Уже вставая, он сказал: «А знаете, Марина молодец. Я рад, что её не растворили». Я тогда подумала, что для человека, который только что проиграл борьбу за главную должность в своей карьере, это очень достойные слова. И что, может быть, тот наш разговор в восьмом часу был нужен не только компании.

Глава 7. Неписанные правила

Татьяна продержалась в компании одиннадцать месяцев. Когда она пришла, я была уверена, что она останется лет на десять, и, кажется, так думали все, включая собственника, который лично её уговаривал полгода.

Резюме у неё было такое, что на собеседовании мы с генеральным переглядывались. Пятнадцать лет в крупной международной компании, производитель продуктов питания, последние четыре года – коммерческий директор по России и СНГ. Выстроила там систему работы с сетями, которую потом копировали конкуренты. Говорила спокойно, по делу, на любой вопрос отвечала с цифрами. Собственник, Геннадий Павлович, после встречи с ней сказал мне в коридоре: «Вот такие люди нам и нужны. Хватит самостоятельности».

Компания Геннадия Павловича тоже производила продукты, только масштабом раз в десять меньше. Он построил её сам, с нуля, с одного цеха по производству полуфабрикатов в начале двухтысячных. Пятьдесят восемь лет, бывший военный, жёсткий, быстрый, очень умный. Он лично знал половину закупщиков федеральных сетей, ездил на все крупные переговоры сам и до прихода Татьяны фактически совмещал должность коммерческого директора со своей. Ему хотелось, чтобы кто-то снял с него эту нагрузку и «выстроил систему». Так он и сформулировал задачу.

Проблемы начались на второй неделе. На совещании по ассортиментной политике Геннадий Павлович предложил вывести на рынок новую линейку замороженных продуктов, о которой он договорился с одной из сетей. Татьяна выслушала и сказала, что, по её данным, эта категория в сетях сейчас падает, маржа там ниже, чем в основном ассортименте, и что, с её точки зрения, это ошибка. Сказала очень корректно, со слайдом, с цифрами. В переговорной стало тихо. Геннадий Павлович посмотрел на неё секунды три, сказал «хорошо, обсудим» и перешёл к следующему вопросу.

После совещания ко мне зашёл финансовый директор, который работал с собственником двенадцать лет, закрыл дверь и сказал: «Ты её предупреди, пожалуйста. Так здесь не делают».

Как здесь спорят

Татьяна не сделала ничего плохого. В её прежней компании такое поведение было не просто допустимым, оно было обязательным. Там существовало правило, которое у них называлось по-английски, что-то вроде «не согласен, но выполняю»: если ты видишь проблему, ты обязан сказать о ней открыто, на совещании, при всех, с аргументами. А потом, если решение всё-таки принято, ты его выполняешь. Молчать на совещании, а потом говорить о своих сомнениях в коридоре там считалось почти нечестным. За это могли снизить оценку на ежегодном ревью.

В компании Геннадия Павловича правило было противоположным, только нигде не записанным. Спорить с собственником можно было, и даже нужно, но только наедине. Зайти к нему в кабинет, лучше вечером, когда он спокоен, и сказать: «Геннадий Павлович, меня кое-что беспокоит в этом решении, можно я покажу?» Он выслушивал, иногда спорил, иногда менял решение. Но на совещании, при людях, его слово было окончательным. Возразить ему публично означало поставить под сомнение его авторитет перед командой. А авторитет в компании, которую он построил своими руками, для него был не просто важен. Это было то, на чём держалась вся система управления.

Финансовый директор, тот, что заходил ко мне, однажды за обедом объяснил мне это так: «Он не против, чтобы с ним спорили. Он против, чтобы на него смотрели, когда с ним спорят».

Я передала Татьяне этот разговор, в смягчённом виде. Она выслушала и сказала: «Я понимаю, о чём вы. Но если я начну обсуждать всё в коридорах, я превращусь в то, от чего меня

позвали спасать эту компанию». В каком-то смысле она была права. Только компания, которую она собиралась спасать, вовсе не считала себя нуждающейся в спасении.

Культура как набор законов

Есть классическая модель организационной культуры, которую придумал Эдгар Шейн, американский психолог, много лет преподававший в МИТ. Он разделял культуру на три уровня. Наверху – то, что видно сразу: офис, одежда, язык, ритуалы. Шейн называл это артефактами. Посередине – то, что компания о себе декларирует: ценности на стенах, миссия, кодекс поведения. А в самой глубине лежат базовые представления, то есть вещи, которые люди считают настолько очевидными, что даже не обсуждают их. Как принимаются решения, кому можно доверять, что такое хорошая работа, как вести себя с начальством.

Мне эта модель всегда нравилась, но в жизни я пользуюсь более простым понятием. Для меня культура – это набор неписаных правил. Законов, которых нет ни в одном документе, но которые все соблюдают, а нарушителей тихо наказывают. Новые люди почти никогда не знают этих законов. А старые настолько к ним привыкли, что не могут их даже сформулировать. Когда я спрашивала сотрудников компании Геннадия Павловича, почему нельзя спорить с ним на совещаниях, большинство сначала удивлялись вопросу. Потом говорили что-то вроде «ну так у нас не принято» или «ну это же понятно».

Неписаных правил в любой компании десятки. Но есть несколько областей, где они особенно сильны и где их нарушение обходится особенно дорого.

Первая – как здесь спорят и как принимают возражения. Можно ли возражать начальнику при людях или только наедине? Можно ли возражать письменно? Насколько резко можно говорить? Принято ли, чтобы младший по должности возражал старшему? Что происходит с человеком после того, как он возразил и оказался неправ, а что, если он оказался прав?

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.