

# ВЗГЛЯД НА ВСЮ КАРТИНУ

Как перейти от узких задач  
к стратегическому влиянию

---

ЛЕОН ВЕЙНС



**Леон Вейнс**

# **Взгляд на всю картину. Как перейти от узких задач к стратегическому влиянию**

*<https://litres.ru/74693984>*

*SelfPub; 2026*

## **Аннотация**

Вы закрываете задачи. Повышают другого.

Возможно, он лучше понимает то, чего нет в вашей должностной инструкции: кто влияет на решения, почему на совещании все промолчали и кому на самом деле нужен ваш проект.

«Взгляд на всю картину» поможет разобраться в этих правилах. Составить карту влияния. Добиться поддержки соседнего отдела. Представить идею так, чтобы руководитель услышал её пользу. И вовремя отказаться от чужой ответственности, которую незаметно переложили на вас.

Внутри есть рабочие ситуации, готовые формулировки и упражнения, которые можно попробовать уже на ближайшем совещании. Если вам надоело быть удобным исполнителем, начните читать. Одного усердия для следующей ступени может не хватить.

# Содержание

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие                                                                                                           | 5  |
| Часть 1. Основы — сущность глобального видения на рабочем месте                                                       | 7  |
| Глава 1. Главный недостаток узкого взгляда: почему «просто хорошо выполнять свою работу» может обернуться проблемами? | 7  |
| Глава 2. Почему усердие не всегда ведёт к успеху? Три основные «слепые зоны» людей с локальным видением               | 16 |
| Глава 3. Глобальное видение — это не вмешательство в чужие дела, а умение ориентироваться в сложной рабочей среде     | 26 |
| Глава 4. От «я» к «мы»: упражнения на понимание связей в рабочей среде                                                | 36 |
| Часть 2. Ориентация — поймите свои координаты на рабочем месте                                                        | 45 |
| Глава 5. То, чего нет в должностной инструкции: карта скрытой власти                                                  | 45 |
| Глава 6. Как находить баланс между полномочиями и ответственностью                                                    | 54 |
| Глава 7. Как влиять на решения, не выходя за пределы своих полномочий?                                                | 69 |
| Глава 8. Как понять скрытый смысл на                                                                                  | 81 |

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| совещании                                                              |     |
| Часть 3. Практика — как применять глобальное мышление каждый день      | 97  |
| Глава 9. Как правильно выстраивать общение по электронной почте        | 97  |
| Глава 10. Как составить «карту ответственности» перед запуском проекта | 112 |
| Глава 11. Золотые правила сотрудничества между отделами                | 125 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                      | 126 |

**Леон Вейнс**

# **Взгляд на всю картину. Как перейти от узких задач к стратегическому влиянию**

## **Предисловие**

Рабочая жизнь похожа на шахматную доску: каждый сотрудник — фигура, способная повлиять на ход всей партии. Однако многие привыкли сосредотачиваться только на своей роли, не замечая, как их действия отражаются на остальных. На первый взгляд такой узкий подход кажется безопасным, но может привести к маргинализации, упущенным возможностям или ненужному риску. Сложная современная работа требует от нас быть не просто исполнителями, а связующими звеньями, которые умеют вовремя объединять усилия коллег и вести их к общей цели. Эта книга поможет вам перейти от сосредоточенности на собственных задачах к целостному мышлению, учитывающему интересы организации.

На примере реальных случаев вы увидите, как рядовые сотрудники сумели преодолеть трудности и стать незамени-

мыми сотрудниками; с помощью практических инструментов вы научитесь составлять карту влияния, выявлять тех, кто действительно влияет на решения и разрешать конфликты; а практические рекомендации помогут вам шаг за шагом развивать системное мышление. Эти методы не являются недостижимыми — это шаги, доступные каждому сотруднику. Независимо от того, являетесь ли вы новичком, руководителем или специалистом, который хочет изменить свой подход к работе, эта книга предоставит вам четкий план действий, который поможет вам перейти от простого выполнения обязанностей к влиянию на общие результаты.

Суть глобального видения заключается в понимании того, что каждое ваше действие влияет на более широкую экосистему. Вам не нужно быть идеальным, но нужно начать наблюдать, анализировать и вносить свой вклад. С этого момента попробуйте задавать себе вопросы: «Как моя работа влияет на других? Как я создаю ценность для организации?» Эта книга поможет вам найти ответы и найти собственный путь профессионального развития.

# **Часть 1. Основы — сущность глобального видения на рабочем месте**

## **Глава 1. Главный недостаток узкого взгляда: почему «просто хорошо выполнять свою работу» может обернуться проблемами?**

В современном мире труда одного лишь добросовестного выполнения своих обязанностей уже недостаточно для успеха; более того, это может спровоцировать скрытый кризис. По мере усложнения организационных структур, сотрудничество между отделами, быстрые изменения и размытые границы ответственности становятся нормой, а узкий подход, при котором сотрудник сосредоточен исключительно на своих задачах, зачастую приводит к маргинализации, упущенным возможностям или ненужному риску. Согласно отчету McKinsey, 70 % неудач на рабочем месте обусловлены «отсутствием системного мышления», что раскрывает главный недостаток узкого подхода: он ограничивает кругозор и не

позволяет ясно увидеть связь между собственной работой и общей картиной организации.

## **Определение и ловушки узкого взгляда**

Узкий подход означает, что сотрудник сосредоточивается исключительно на задачах из должностной инструкции, игнорируя цели других подразделений, а также общие интересы организации. Такой подход на первый взгляд кажется эффективным, но на самом деле таит в себе множество рисков. Во-первых, он создаёт **иллюзию эффективности**: индивидуальные показатели могут быть впечатляющими, но если они не согласованы с общим ходом проекта, это может привести к провалу всей команды. Например, инженер своевременно завершил написание кода, но не согласовал требования с отделом маркетинга, в результате чего функционал продукта не соответствовал потребностям рынка, и проект в конечном итоге провалился. Во-вторых, узкий взгляд приводит к **межличностным недоразумениям**. Когда сотрудник заботится только о своих KPI, игнорируя потребности коллег, его могут счесть человеком, которому безразлична команда, и он утратит доверие. Наконец, в долгосрочной перспективе узкий взгляд на вещи приводит к **стагнации карьеры**. Из-за отсутствия взаимодействия между отделами и разностороннего вклада сотрудникам трудно выделиться, и они могут даже стать пассивными «козлами отпущения» в ходе организационных преобразований.

## **Пример: урок старшего инженера**

Возьмём в качестве примера инженера с десятилетним стажем по имени Чэнь. В одной из технологических компаний он отвечал за разработку ключевых модулей; он безупречно владел своей специальностью, и он всегда сдавал качественный код в срок. Однако во время разработки нового продукта он сосредоточился исключительно на технической реализации, упустив из виду необходимость согласования требований с отделом маркетинга. Маркетинговая команда хотела, чтобы продукт обладал определённой «удобной для пользователя» функцией, но Чэнь посчитал, что это «выходит за рамки его обязанностей», и проигнорировал эту просьбу. В результате после запуска продукта, поскольку его функционал не соответствовал ожиданиям рынка, продажи оказались крайне низкими, и проект был признан провальным. Позже выяснилось, что если бы Чэнь на ранних этапах разработки общался с отделом маркетинга, этой проблемы можно было бы избежать. Хотя Чэнь и не совершил прямой ошибки, из-за отсутствия глобального видения его сочли «недостаточно инициативным», и он упустил возможность повышения. Этот случай показывает: узкий взгляд на вещи приводит к напрасным усилиям и даже закладывает семена кризиса на рабочем месте.

**По данным исследований: распространённая цена узкого взгляда**

Исследование Harvard Business Review показывает, что 85 % конфликтов на рабочем месте возникают из-за «узкого

кругозора»: недостаток понимания проблем других отделов ведёт к разногласиям и мешает совместной работе. Кроме того, опрос LinkedIn показывает, что 62 % сотрудников считают «взаимопонимание между отделами» ключевым фактором для продвижения по службе, а те, кто придерживается узкого взгляда, зачастую демонстрируют слабые результаты в этой области. Эти данные свидетельствуют о том, что в современной профессиональной среде умение видеть общую картину становится не менее важным, чем традиционные профессиональные навыки и становится ключевой компетенцией, влияющей на карьерный рост.

### **Ценность глобального видения: от исполнителя к влиятельному лицу**

В отличие от узкого подхода, глобальное видение побуждает сотрудников ставить интересы организации во главу угла, понимать, как их работа влияет на коллег на предыдущих и последующих этапах рабочего процесса, и активно участвовать в процессе в разумных пределах. Это не только необходимое для работы умение, но и ключ к переходу от исполнителя к сотруднику, способному влиять на решения. Глобальное видение даёт три основных преимущества:

**Более быстрое продвижение по службе:** сотрудники, обладающие глобальным видением, способны предвидеть проблемы и предлагать глубокие аналитические выводы, что повышает их влияние на процесс принятия решений. Например, финансовый аналитик, проактивно проанализи-

ровавший данные разных отделов, обнаружил утечку средств и заслужил признание высшего руководства.

**Меньше конфликтов:** понимание позиций других отделов позволяет предвидеть противоречия и помочь прийти к согласию, что снижает напряжение в отношениях.

**Больше возможностей:** участие в проектах с участием нескольких отделов позволяет продемонстрировать разносторонние навыки, повысить узнаваемость и расширить карьерные перспективы.

**Узкий и целостный взгляд: сравнение поведения**

**Ситуация**

**Поведение с узким взглядом**

**Поведение при глобальном взгляде**

Получение запроса от другого отдела

Отказ: «Это не входит в мои обязанности».

Ответ: «Я сначала разберусь в ситуации и посмотрю, чем могу помочь».

Обнаружение проблем в процессе

Молчание: «Это не моё дело».

Инициативная обратная связь: «Эта проблема может повлиять на общий график работ».

Участие в совещаниях

Сосредоточен только на своих задачах, редко высказывается.

Активно задает вопросы, связывая обсуждаемые темы с целями организации.

### **Инструмент: проверьте свою склонность к «работе в одиночку»**

Ниже приведены 10 вопросов, которые помогут вам оценить склонность смотреть на работу слишком узко (на каждый вопрос отвечайте «да» или «нет»; чем больше ответов «да», тем выше склонность к узкому взгляду):

Вы редко проявляете инициативу, чтобы узнать о целях других отделов?

Считаете ли вы, что достаточно просто выполнять свои обязанности?

Часто ли вы отказываетесь выполнять просьбы, выходящие за рамки ваших должностных обязанностей?

Не знаете ли вы о последних стратегических приоритетах компании?

Редко ли вы участвуете в совместных совещаниях отделов?

Вы равнодушны к проблемам своих коллег?

Считаете ли вы, что проблемы на работе «не имеют к вам отношения»?

Вы не понимаете, откуда берётся стресс у вашего руководителя?

Вы редко делитесь информацией по собственной инициативе?

Вам кажется, что шанс на повышение всегда обходит вас стороной?

**Подсчёт баллов:** если вы ответили «да» на 6 или более вопросов, это означает, что у вас выраженная склонность к узкому взгляду на вещи, и стоит пересмотреть привычный подход к работе.

**Рекомендации: первый шаг к расширению кругозора**

Чтобы избавиться от узкого взгляда на вещи, рекомендуется начать с мелочей:

**Фиксируйте влияние:** на этой неделе записывайте, как ваша работа влияет на других сотрудников (например: как ваши отчёты помогают отделу маркетинга?).

**Иницируйте диалог:** пообщайтесь с одним из коллег, работающих в смежных подразделениях, чтобы понять, с какими проблемами они сталкиваются.

**Ознакомьтесь с общей картиной:** уделите 10 минут чтению внутренних новостей компании или отраслевых новостей, чтобы быть в курсе событий в организации.

**Почему важен общий обзор?**

Рабочая жизнь похожа на шахматную доску: узкий взгляд позволяет заметить лишь одну фигуру, а целостный — увидеть всю доску. Сложность современной работы требует от сотрудников быть не просто «винтиками», а связующим зве-

ном, способным вовремя координировать действия и влиять на общий результат. Общий обзор не требует от вас «вмешиваться в чужие дела», а позволяет вам, ставя интересы организации во главу угла, найти свое оптимальное место. Это не только способ выживания, но и метод продвижения по карьерной лестнице.

## **От локального к глобальному: реальная трансформация**

Возьмём в качестве примера самого автора: в начале своей карьеры я был типичным приверженцем локального взгляда. Работая специалистом по маркетингу, я сосредоточивался исключительно на написании рекламных текстов, считая, что проблемы других отделов «не имеют ко мне отношения». Однажды компания запустила новый продукт. Я сдал текст в срок, но не уточнил детали функционала у отдела по продуктам, в результате чего рекламный контент не соответствовал реальному продукту, что вызвало жалобы клиентов. После этого мой руководитель раскритиковал меня за «отсутствие инициативы», и только тогда понял, как дорого обходится узкий взгляд на работу. С тех пор я начал активно участвовать в совместных совещаниях отделов, изучать «язык» других отделов и при выполнении каждой задачи задумываться: «Как это повлияет на общую картину?». Пять лет спустя я получил повышение до руководителя отдела, и ключом к этому стало именно развитие «глобального видения».

## **Путь к развитию глобального видения**

Эта книга поможет вам постепенно развить глобальное видение — от основ до продвинутого уровня. Первая часть посвящена сути глобального видения и поможет вам избавиться от узкого мышления; во второй части вы научитесь понимать карту власти на рабочем месте и точно определять свою роль; третья часть предлагает инструменты для повседневной практики, которые позволяют интегрировать глобальное мышление в работу; четвертая часть посвящена реагированию на сложные ситуации и гибкой корректировке стратегий; а пятая часть посвящена развитию внутренних навыков, которые помогут вам превратить глобальное видение в интуицию. Каждая глава содержит примеры, данные, инструменты и контрольные списки, чтобы вы могли сразу применить полученные знания на практике.

**Заключение: Начните менять свое мышление прямо сейчас**

Фатальный недостаток узкого взгляда заключается в том, что он создаёт ложное ощущение безопасности, но на деле делает вас уязвимее. Успех на работе больше не зависит от того, сколько задач вы выполнили, а от того, какую пользу результаты вашей работы приносят организации. С сегодняшнего дня смотрите вперед и попытайтесь понять, как ваша работа влияет на общую картину. Это не только инвестиция в карьеру, но и обещание, данное самому себе.

## Глава 2. Почему усердие не всегда ведёт к успеху? Три основные «слепые зоны» людей с локальным видением

Бывало ли, что вы вкладывали все силы в задачу, но ваши старания оставались незамеченными, и вы постепенно оказывались в стороне? Ситуация, когда усердие не приносит признания, зачастую обусловлена тремя «слепыми зонами» узкого взгляда: **межличностной**, возможностей и **рисков**. Эти «слепые зоны» приводят к тому, что сотрудники неосознанно отрываются от команды, упускают возможности для развития и даже берут на себя чужую ответственность. В этой главе мы подробно проанализируем причины и последствия этих трёх «слепых зон» и с помощью примеров, данных и инструментов поможем вам диагностировать проблему и встать на путь трансформации к глобальному видению.

**«Слепая зона» в межличностных отношениях: игнорирование потребностей других и утрата доверия**

«Слепая зона» в межличностных отношениях — самая распространенная ловушка для тех, кто придерживается узкого взгляда на вещи. Когда сотрудник сосредоточен исключительно на своих личных KPI, игнорируя потребности и проблемы коллег, окружающие могут решить, что с ним

трудно работать, что приводит к потере доверия. Поведенческие модели, характерные для этой «слепой зоны», включают: отказ от просьб, выходящих за рамки должностных обязанностей, отсутствие инициативного общения или безразличие к положению коллег. Такое поведение может казаться «сосредоточенностью на работе», но на самом деле оно разрушает самый ценный ресурс на рабочем месте — межличностные отношения.

### **Пример: урок для продавца**

Ли — торговый представитель с отличными результатами, который всегда перевыполняет планы продаж. Однако он никогда не интересовался ходом работы других отделов, считая, что «главное — продать». Однажды отдел маркетинга, в связи с изменениями на рынке, нуждался в корректировке рекламной стратегии и попросил Ли предоставить данные об отзывах клиентов. Ли отказался, сославшись на «занятость продажами», в результате чего отдел маркетинга упустил оптимальный момент для корректировки, и продвижение продукта оказалось неэффективным. Позже руководитель отдела маркетинга на совещании публично раскритиковал Сяо Ли за «отсутствие командного духа», что нанесло ущерб его репутации, и коллеги перестали по собственной инициативе сотрудничать с ним. Хотя усилия Сяо Ли приносили результаты, из-за «межличностных слепых зон» он постепенно оказался в изоляции.

**По данным исследований:** согласно исследованию

Gallup, 68 % случаев ухода сотрудников связаны с «плохими межличностными отношениями», причем более половины из них обусловлены «отсутствием сотрудничества между отделами». «Слепые зоны» в межличностных отношениях не только влияют на текущее сотрудничество, но и могут нанести долгосрочный ущерб вашей профессиональной сети.

### **«Слепая зона» возможностей: упущенные возможности сотрудничества с другими отделами и стагнация карьеры**

«Слепое пятно возможностей» означает, что «узкий взгляд» на работу, вызванный чрезмерной сосредоточенностью на своих прямых обязанностях, приводит к упущению возможностей участвовать в проектах с участием нескольких отделов или продемонстрировать разносторонние способности. В быстро меняющейся рабочей среде одного лишь успеха в своей области недостаточно, чтобы выделиться. Проекты с участием нескольких отделов часто являются площадкой для проявления лидерских качеств и укрепления влияния, но люди с «узким взглядом» часто отказываются участвовать в них, мотивируя это тем, что «это не мое дело», что приводит к ограничению карьерного роста.

### **Пример: сожаление финансового специалиста**

Сяо Чжан работала в финансовом отделе производственной компании и отвечала за отчётность по затратам. Она скрупулёзно выполняла свою работу. Сосредоточившись на своих прямых обязанностях, она отказалась участвовать в

проекте по тестированию новой системы ERP, посчитав, что «технические вопросы не имеют отношения к финансам». Однако этот проект касался оптимизации процессов во всей компании, и участники не только привлекли внимание высшего руководства, но и получили повышение за отличные результаты. Через полгода Сяо Чжан обнаружила, что её коллега, пришедший на работу в то же время, уже стал руководителем, а она осталась на прежней должности. Только тогда она осознала, что «слепая зона возможностей» не позволила ей участвовать в проектах, где она могла бы продемонстрировать свои разносторонние способности.

**По данным исследований:** согласно отчету LinkedIn, 74 % случаев продвижения по службе напрямую связаны с «известностью за пределами своего отдела». «Слепая зона возможностей» заставляет тех, кто смотрит только на свою область, попадать в замкнутый круг «работать, не поднимая головы», из-за чего им трудно попасть в поле зрения руководства.

**«Слепая зона» рисков: непредвиденные цепные реакции и превращение в козла отпущения**

«Слепая зона рисков» — одно из самых опасных последствий узкого взгляда. Когда сотрудник сосредоточен исключительно на своих задачах и игнорирует цепную реакцию между отделами, это может привести к системным проблемам, а он сам станет тем, на кого возложат ответственность. Такая «слепая зона» часто проявляется в следующем: от-

сутствие инициативного информирования о потенциальных проблемах, игнорирование пробелов в процессах или закрытие глаз на узкие места в других отделах.

### **Пример: урок специалиста по закупкам**

Сяо Ван — специалист по закупкам в одной розничной компании, отвечающий за управление поставщиками. Он обнаружил, что запасы одного из ключевых видов сырья скоро иссякнут, но посчитал, что «сообщать об этом производственному отделу не входит в мои обязанности», и не сообщил об этом своевременно. В результате производственная линия остановилась из-за нехватки сырья, и компания понесла убытки в размере нескольких миллионов. Хотя Сяо Ван и не нарушил правила напрямую, руководство сочло его «непроактивным» из-за того, что он не предвидел риск, и в итоге его перевели с ключевой должности. Этот пример показывает, что «слепые зоны» риска оборачиваются для узко мыслящих сотрудников серьёзными потерями.

Исследование McKinsey указывает, что 65 % провалов проектов связаны с «неэффективным обменом информацией между подразделениями», а те, кто смотрит на ситуацию узко, зачастую являются ключевым звеном в этой проблеме. «Слепые зоны» рисков влияют не только на настоящее, но и могут нанести ущерб долгосрочной репутации.

### **Узкий и целостный взгляд: сравнение поведения**

#### **Ситуация**

## **Поведение с узким взглядом**

### **Поведение с глобальной точки зрения**

Коллега просит о помощи

Отказ: «У меня есть свои KPI, которые нужно выполнять».

Ответ: «Посмотрю, чем я могу помочь».

Обнаружение потенциальной проблемы

Молчание: «Это не входит в мои обязанности».

Напоминание: «Это может повлиять на ход работ на последующих этапах».

Приглашение к участию в межведомственном проекте

Отказ: «У меня нет времени участвовать».

Участие: «Это возможность продемонстрировать свои способности».

## **Инструмент: Анкета для диагностики «слепых зон»**

Ниже приведена таблица диагностики «слепых зон», которая поможет вам оценить уровень риска в трёх основных «слепых зонах» (для каждого вопроса выберите «Никогда/Иногда/Часто»; чем выше балл, тем выше риск):

Часто ли вы отказываете коллегам в просьбах, не входящих в круг ваших обязанностей?

Редко ли вы участвуете в проектах с участием нескольких

отделов?

Не знаете ли вы, с какими проблемами сталкиваются другие отделы?

Вы закрываете глаза на пробелы в процессах?

Считаете ли вы, что коллеги не хотят с вами сотрудничать?

Упускаете ли вы возможности продемонстрировать свои способности?

Вас когда-нибудь обвиняли в том, что вы не предупредили о проблемах?

Не понимаете ли вы, как меняется стратегия компании?

Считаете ли вы, что достаточно просто «выполнять свои обязанности»?

Вам кажется, что ваши усилия не получают должного признания?

### **Оценка:**



0–10 баллов: низкий риск, имеется определенное общее представление о ситуации.



11–20 баллов: средний риск, необходимо быть начеку в отношении влияния «слепых зон».



21–30 баллов: высокий риск, необходимо срочно скорректировать образ мышления.

**Рекомендации: первый шаг к преодолению «слепых**

**ЗОН»**

Чтобы преодолеть три основные «слепые зоны», рекомендуется начать со следующих действий:

**«Слепая зона» в межличностных отношениях:** на этой неделе проявите инициативу и поинтересуйтесь у одного из коллег, с какими трудностями он сталкивается в работе, и запишите его потребности.

**«Слепая зона» возможностей:** найдите проект с участием нескольких отделов, подайте заявку на участие в нём или предложите свои идеи.

**«Слепая зона» рисков:** проанализируйте свою недавнюю работу, запишите один случай, который мог повлиять на других, и сообщите об этом ответственным коллегам.

### **Почему «слепые зоны» так опасны?**

Рабочая жизнь похожа на экосистему, в которой все роли взаимозависимы. Узкий взгляд на вещи мешает увидеть за деревьями лес, что приводит к разрыву между усилиями и результатами. Общая черта этих трёх «слепых зон» заключается в том, что они отрывают вас от пульса организации: будь то межличностные отношения, возможности для развития или прогнозирование рисков — во всех этих случаях необходимо поднять голову, чтобы увидеть дорогу и понять общую картину.

**От «слепых зон» к прозрению: история реального преобразования**

Возьмём в качестве примера автора: в начале своей карье-

ры я поплатился за «слепую зону» в межличностных отношениях. Работая ассистентом проекта, я сосредоточился на ведении протоколов совещаний, считая, что «дела других отделов меня не касаются». Однажды отдел продуктов задержался с выполнением задачи из-за отсутствия данных и попросил меня помочь собрать исторические данные. Я отказался, сославшись на то, что «занят ведением протоколов», что привело к задержке проекта. После этого руководитель отдела продукции публично раскритиковал меня на совещании, и только тогда я осознал свою недалекость. С тех пор я начал активно общаться с коллегами, узнавать об их проблемах и при выполнении каждой задачи задумываться: «Как это повлияет на общую картину?». Эта трансформация позволила мне превратиться из «второстепенного помощника» в «ключевого координатора» и в конечном итоге получить повышение до менеджера проекта.

**Отправная точка глобального видения: осознание «слепых зон»**

«Слепые зоны» не являются непреодолимыми — ключ заключается в осознании и действиях. В этой главе с помощью примеров и инструментов вы сможете диагностировать проблемы, связанные с узким взглядом, а также получите практические рекомендации. В следующей главе будет более подробно разъяснено истинное значение глобального видения и рассказывается, как стать влиятельной фигурой на рабочем месте, внося вклад, а не вмешиваясь.

## **Заключение: выйти из «слепых зон» и обрести целостное видение**

Причина ситуации, в которой усердие не приносит признания, кроется в трёх основных «слепых зонах» узкого взгляда. Они создают видимость занятости, но на самом деле заставляют вас упускать успех. Начиная с этого момента, активно налаживайте связи с другими, ищите возможности и предвидьте риски — и вы обнаружите, что рабочая среда больше не является полем битвы, где вы сражаетесь в одиночку, а представляет собой экосистему, полную возможностей.

# **Глава 3. Глобальное видение — это не вмешательство в чужие дела, а умение ориентироваться в сложной рабочей среде**

Многие сотрудники неверно понимают «глобальное видение», считая, что оно означает «вмешательство в чужие дела» или «превышение полномочий», и поэтому держатся от него подальше. Однако глобальное видение не предполагает вмешательства в чужие обязанности, а ставит во главу угла интересы организации и позволяет расширять своё влияние благодаря пониманию общей ситуации и реальному вкладу, не выходя за рамки своих полномочий. Это умение уверенно действовать в современной профессиональной среде, которая поможет вам превратиться из пассивного исполнителя в активного влиятельного игрока. В этой главе мы развеём распространённые заблуждения о глобальном видении, представим модель «концентрических кругов влияния» и схему принятия решений, а также с помощью примеров и инструментов научим вас, как безопасно участвовать в процессе и стать незаменимым сотрудником на рабочем месте.

**Развенчание заблуждений: глобальное видение ≠  
превышение полномочий**

Главное заблуждение — считать глобальное видение вы-

ходом за рамки полномочий. Многие сотрудники опасаются, что участие в делах, выходящих за рамки их должностных обязанностей, будет расценено как «отклонение от основных обязанностей» или «присвоение чужих заслуг». На самом деле суть глобального **видения заключается в мотивах и методах**: цель — польза для организации, а способ — аргументы и конструктивные предложения, а не субъективная критика или навязывание своего мнения. Настоящий специалист с глобальным видением не вмешивается без причины, а профессионально восполняет пробелы и помогает прийти к согласию.

### **Вмешательство или полезный вклад**



#### **Вмешательство**

: непрошенная критика чужой работы или попытка силой навязать своё решение. Например, сотрудник публично подвергает сомнению стратегию другого отдела на совещании, не приводя при этом данных в подтверждение, что вызывает недовольство.



#### **Вклад**

: содействие дискуссии с помощью объективных данных или предложений. Например, сотрудник обнаружил пробел в процессе, систематизировал данные и предложил руководителю рекомендации по оптимизации, за что получил признание.

## **Пример: поворотный момент в карьере помощника по маркетингу**

Кобаяси — ассистент по маркетингу в одной компании, производящей товары широкого потребления; она отвечает за обработку данных по рекламе. На одном из совместных совещаний отделов, когда отдел продукции обсуждал функции нового продукта, Кобаяси заметила, что одна из функций не соответствует предпочтениям потребителей. Сначала она опасалась, что «выйдет за рамки своих полномочий», но в итоге, взяв за отправную точку «точку зрения потребителя», поделилась краткими данными маркетингового исследования и предложила слегка скорректировать эту функцию. Её предложение привело к изменению продукта, она заслужила признание руководителя и через полгода была повышена до координатора проектов. Успех Кобаяси заключался в том, что она опиралась на данные, руководствовалась интересами организации и избежала недоразумения, что она «вмешивается не в своё дело».

## **Ценность глобального видения: от исполнения к влиянию**

Основная ценность глобального видения заключается в том, что оно позволяет вам превратиться из исполнителя, «опустившего голову над работой», в человека, способного влиять на решения, «поднимающего голову и смотрящего вперед». Такая трансформация приносит тройную пользу:

**Усиление влияния:** участвуя в обсуждении ключевых

вопросов, вы можете влиять на ход принятия решений.

**Укрепление доверия:** предложения, исходящие из интересов организации, легче находят поддержку у коллег и руководства.

**Расширение кругозора:** понимание вызовов, с которыми сталкиваются другие подразделения, позволяет вам рассматривать проблемы более комплексно.

Согласно данным Harvard Business Review, 67 % лидеров в сфере бизнеса считают, что «влияние за пределами своего отдела» является признаком перспективных сотрудников. Глобальное видение — это не только навык, необходимый для выживания, но и трамплин для карьерного роста.

**Узкий и целостный взгляд: сравнение поведения**

**Ситуация**

**Поведение, характерное для узкого взгляда**

**Поведение с глобальным видением**

Обнаружение проблем в других отделах

Молчание: «Это не мое дело».

Предложение: «У меня есть данные, которые могут помочь в решении этой проблемы».

Межведомственные совещания

Пассивное слушание, отсутствие высказываний.

Вопрос: «Соответствует ли это стратегии компании?»

Коллега высказывает неясную просьбу

Отказ: «Это выходит за рамки моих обязанностей».

Уточнение: «Чем я могу помочь? Кто должен это утвердить?»

## **Инструмент 1: Модель «концентрических кругов влияния»**

Чтобы применять глобальный подход, сначала необходимо чётко определить сферу своего влияния. Модель «концентрических кругов влияния» делит вашу роль на три уровня:

**Основные обязанности:** задачи, которые вы обязаны выполнять и которые напрямую влияют на вашу личную эффективность.

**Цели отдела:** вопросы, относящиеся к вашему отделу, в решении которых вы можете участвовать, предлагая рекомендации или сотрудничая.

**Интересы организации:** вопросы межфункционального или общекорпоративного уровня, в которые следует вмешиваться с осторожностью, опираясь на данные или аналитические выводы.

### **Порядок применения:**



Нарисуйте концентрические круги и обозначьте в них свои основные обязанности (внутренний круг), цели отдела

(средний круг) и интересы организации (внешний круг).



Оцените, к какому кругу относится текущая задача, и определите, нужно ли расширять сферу влияния.



Пример: Основная обязанность специалиста службы поддержки — отвечать на запросы клиентов (внутренний круг), но он обнаружил, что данные о жалобах позволяют оптимизировать продукт (внешний круг), и может подготовить отчёт для представления руководителю.

## **Инструмент 2: Дерево решений по вмешательству**

Глобальный взгляд — это не стремление участвовать во всём подряд, а умение подключаться вовремя. Дерево принятия решений о вмешательстве поможет вам определить, когда следует действовать, а когда — отступить:

### **Влияет ли проблема на цели организации?**



Да: переходите к следующему вопросу.



Нет: зафиксируйте наблюдения, пока не вмешивайтесь.

**Есть ли у вас соответствующие данные или аналитические выводы?**



Да: переходите к следующему вопросу.



Нет: ищите информацию или обратитесь к другим специалистам.

## **Безопасно ли ваше вмешательство?**



Да: участвуйте, опираясь на данные или рекомендации.



Нет: доложите об этом руководству или постарайтесь достичь консенсуса.

**Пример из практики:** специалист по логистике обнаружил проблему задержек в доставке (влияющую на достижение целей организации), обобщил данные о задержках (получил аналитическую информацию) и убедился в поддержке со стороны руководителя (безопасное вмешательство). Он представил отчёт, что привело к оптимизации процессов и получило одобрение высшего руководства.

## **Практические рекомендации: первый шаг к безопасному участию**

Чтобы применить глобальный подход на практике, рекомендуется начать со следующих действий:

**Выбор темы:** выберите тему, не входящую в круг ваших обязанностей, но влияющую на вас (например, недостатки в процессах).

**Сбор данных:** соберите соответствующие данные или примеры, подтверждающие вашу точку зрения.

**Пробуйте высказаться:** на совещании на этой неделе сформулируйте предложение в форме вопроса (например: «Рассматривали ли мы вариант X?»).

**Данные исследований: выгоды глобального подхода на рабочем месте**

Исследования показывают, что сотрудники, обладающие глобальным видением, демонстрируют более высокую эффективность на рабочем месте:



### **Отчет McKinsey**

: 73 % сотрудников, получивших повышение, обладают навыками «системного мышления» и умеют увязывать свою работу с целями организации.



### **Опрос Gallup**

: 62 % сотрудников считают, что «инициативный вклад» является ключом к укреплению доверия на рабочем месте.

Эти данные показывают, что глобальное видение не только повышает личную ценность, но и приносит организации большую выгоду.

**От заблуждений к практике: история реального преобразования**

Возьмём в качестве примера автора: в начале своей карьеры я упустил возможность из-за неправильного понимания

целостного видения. Работая аналитиком данных, я сосредоточился на подготовке отчётов, считая, что «не стоит вмешиваться в дела других отделов». Однажды отдел продаж упустил заказ из-за неточных рыночных прогнозов. Хотя у меня были соответствующие данные, я не поделился ими по собственной инициативе, опасаясь «перейти границы». После этого мой руководитель раскритиковал меня за «отсутствие инициативы», и только тогда я осознал ценность глобального видения. С тех пор я начал участвовать в обсуждениях с другими отделами, опираясь на данные, и выдвигать предложения, используя «проблемно-ориентированный» подход. Два года спустя, благодаря тому, что я способствовал оптимизации ряда процессов, меня повысили до руководителя отдела.

## **Суть глобального видения: мотивация и методы**

Успех глобального видения зависит от двух факторов:



### **Мотивация**

: исходите ли вы из интересов организации, а не из личных достижений?



### **Метод**

: участвуете ли вы, опираясь на объективные данные и профессиональные рекомендации, а не на субъективную критику?

Когда вы действуете с правильной мотивацией и используете правильные методы, глобальное видение поможет вам

увереннее действовать в профессиональной среде, помогая не выходить за рамки полномочий и в то же время завоевывать уважение и открывать для себя новые возможности.

## **Глава 4. От «я» к «мы»: упражнения на понимание связей в рабочей среде**

Рабочая жизнь похожа на сложную экосистему, в которой каждая роль, каждый отдел и каждая задача взаимосвязаны и влияют друг на друга. Сосредоточившись исключительно на «я», вы не сможете чувствовать себя в этой экосистеме как рыба в воде; только перейдя от «я» к «мы» и разобравшись во взаимосвязях между этапами работы, вы сможете по-настоящему понять суть глобального видения. В этой главе вы пройдете путь от «я» к «мы». С помощью инструмента «Карта влияния на работе» и практических упражнений вы сможете ясно увидеть точки пересечения своей работы с работой других участников, научитесь использовать системное мышление для усиления своего влияния и станете важным звеном в работе компании.

### **Правда о корпоративной экосистеме**

В традиционном мышлении рабочая среда рассматривается как поле битвы за индивидуальное превосходство, где сотрудники сосредоточены на выполнении своих KPI и считают, что достаточно «заботиться о себе». Однако сложность современной работы уже давно разрушила эту модель одиночной борьбы. Сотрудничество между отделами, быстрые изменения и размытые границы ответственности приводят к тому, что действия каждой роли, подобно кругам на воде,

влиять на коллег на предыдущих и последующих этапах работы, руководителей, клиентов и даже поставщиков. Те, кто смотрит на ситуацию узко, видят только свою «каплю», но упускают из виду колебания всего «озера» — именно поэтому, несмотря на все усилия, им трудно выделиться из общей массы.

**Суть экосистемного мышления:** ваша работа — не обособленная задача, а часть системы взаимосвязей. Отчет, который вы сдаете, может повлиять на стратегию отдела маркетинга; ваша задержка может привести к остановке производственной линии; ваше предложение может способствовать оптимизации организационных процессов. Понимание этих точек пересечения — отправная точка для формирования глобального видения.

**Данные исследований:** согласно отчету McKinsey, успех 82 % проектов зависит от «сотрудничества между отделами», а понимание сотрудниками последствий для предшествующих и последующих этапов непосредственно определяет эффективность взаимодействия. Harvard Business Review далее отмечает, что 65 % лидеров в сфере бизнеса считают «экосистемное мышление» обязательным навыком для перспективных сотрудников.

**Пример: карьерный рост оператора телефонной станции**

Сяо Я — оператор службы приёма звонков в одной производственной компании, отвечающая за приём звонков и

посетителей. Ее работа казалась простой, но благодаря глобальному видению ей удалось совершить карьерный прорыв. Она заметила, что отдел обслуживания клиентов часто получает жалобы из-за медленной реакции, поэтому по собственной инициативе стала фиксировать количество звонков и типы проблем, обнаружив, что жалобы сосредоточены на процессе послепродажного обслуживания одного конкретного продукта. Она скомпилировала данные в отчет, представила его руководителю отдела обслуживания клиентов и предложила оптимизировать процесс. Этот шаг не только решил проблему жалоб, но и способствовал сотрудничеству между отделами. В результате Сяо Я была переведена на должность руководителя отдела обслуживания клиентов и стала легендой внутри компании. Этот пример показывает: независимо от должности, понимание точек пересечения экосистемы может создать огромную ценность.

## **Узкий и целостный взгляд: сравнение поведения**

### **Ситуация**

### **Поведение с локальной точки зрения**

### **Поведение с глобальной точки зрения**

Получение просьбы от коллеги

Отказ: «Это не входит в мои обязанности».

Ответ: «Я сначала разберусь, посмотрю, чем могу помочь».

Обнаружение узкого места в процессе

Молчание: «Это дело другого отдела».

Записываю: «Это может повлиять на общую эффективность, нужно доложить об этом».

Участие в межведомственных обсуждениях

Пассивное слушание, отсутствие вклада.

Вопрос: «Как это повлияет на последующие этапы?»

## **Инструмент: карта влияния работы**

«Карта влияния работы» — это практический инструмент, позволяющий преобразовать экосистемное мышление в конкретные действия и визуализировать точки пересечения вашей работы с работой других участников. Ниже приведены инструкции по составлению карты и рекомендации по её применению:

### **Шаги:**

**Обозначьте ключевую роль :** в центре листа напишите свою должность (например, «специалист по маркетингу»), которая будет отправной точкой карты.

**Перечислите связанные роли:** вокруг ключевой роли обозначьте не менее 5 ролей, с которыми вы взаимодействуете прямо или косвенно (например, руководитель, коллеги, другие отделы, клиенты, поставщики).

**Нарисуйте линии влияния:**



с помощью стрелок покажите, как ваша работа влияет на других (например: ваш отчёт → маркетинговая стратегия).



Используйте двунаправленные стрелки, чтобы обозначить взаимодействие (например: ваше сотрудничество с отделом продукции).

**Укажите тип влияния:** рядом со стрелкой укажите характер влияния (например, информация, ход работы, принятие решений).

**Оценка рисков и возможностей:** отметьте участки, где могут возникнуть проблемы (например, задержки), и области, в которых вы можете внести вклад (например, предложения).

### **Пример:**



#### **Роль**

: финансовый аналитик



#### **Связанные звенья процесса**

: финансовый директор (вверх), отдел маркетинга (параллельно), отдел закупок (вниз), высшее руководство (косвенно).

#### **Линии влияния:**

- Финансовый аналитик → отдел маркетинга: отчёт о затратах влияет на рекламный бюджет.

- Отдел закупок → Финансовый аналитик: задержки с закупками влияют на точность отчетности.

- **Риски**

: несвоевременное предоставление данных отделом маркетинга приводит к задержке подготовки отчётов.

- **Возможности**

: Проактивный анализ данных разных отделов и выработка предложений по оптимизации затрат.

**Сценарий применения:** после составления карты выберите одну точку пересечения (например, обмен данными с отделом маркетинга), проявите инициативу в общении с коллегами, выясните их потребности и зафиксируйте способы оптимизации взаимодействия.

**Практическое руководство: упражнение «От „я“ к „мы“»**

Чтобы усвоить экосистемное мышление, рекомендуется начать со следующих действий:

**Составление карты:** на этой неделе уделите 30 минут составлению «карты влияния работы», отметив на ней как

минимум 5 точек пересечения ролей.

**Инициативный диалог:** пообщайтесь с одним из коллег из предшествующего или последующего этапа рабочего процесса и спросите: «С какими трудностями вы сталкиваетесь в работе в последнее время?»

**Фиксируйте влияние:** ежедневно фиксируйте, как ваша работа влияет на других (например, выступление на совещании, отчёт).

**Данные исследований: результаты экосистемного мышления**

Исследования показывают, что сотрудники, обладающие экосистемным мышлением, демонстрируют более высокую эффективность на рабочем месте:



### **Опрос LinkedIn**

: 71 % сотрудников, получивших повышение, отличаются умением «взаимодействовать с представителями разных ролей» и способны самостоятельно налаживать связи с коллегами из смежных подразделений.



### **Исследование Gallup**

: 58 % сотрудников считают, что «понимание потребностей других» является ключом к построению доверия.

### **От «я» к «мы»: реальная трансформация**

Возьмём в качестве примера автора: в начале своей карьеры я был типичным приверженцем мышления «я». Работая

ассистентом по продукту, я сосредоточивался исключительно на составлении спецификаций и считал, что «дела других отделов меня не касаются». Однажды отдел маркетинга задержал рекламную кампанию из-за неполной информации о продукте. Хотя я знал, в чём заключалась проблема, я не поделился этой информацией, опасаясь «выйти за рамки своих полномочий». В результате проект задержался, и мой руководитель раскритиковал меня за «отсутствие инициативы». Этот урок заставил меня начать обращать внимание на потребности как выше, так и ниже по цепочке. Я стал самостоятельно взаимодействовать с отделом маркетинга, делиться деталями спецификаций и предлагать оптимизацию процессов. Спустя три года, благодаря тому, что я способствовал реализации множества проектов с участием нескольких отделов, меня повысили до менеджера по продукту. Ключ к этой трансформации заключался именно в переходе от «я» к «мы».

## **Долгосрочная ценность экосистемного мышления**

Экосистемное мышление не только повышает текущую эффективность, но и закладывает фундамент для вашей карьеры. Оно позволяет вам:



### **Стать координатором**

: наводить мосты между отделами и помочь прийти к согласию.



## **Обнаруживать возможности**

: находить точки пересечения, где можно продемонстрировать свою ценность.



## **Предвидеть риски**

: заранее выявлять потенциальные проблемы и избегать роли «козла отпущения».

## **Заключение: от изоляции к сотрудничеству**

В рабочей среде никто не существует сам по себе. Каждое ваше действие влияет на более широкую сеть. Переход от «я» к «мы» не означает отказ от личной ценности, а скорее её интеграцию в общий успех. С помощью карты влияния на работе и ежедневных упражнений вы научитесь находить своё место в экосистеме и становиться незаменимым ключевым узлом.

## **Часть 2. Ориентация — поймите свои координаты на рабочем месте**

### **Глава 5. То, чего нет в должностной инструкции: карта скрытой власти**

Должностная инструкция объясняет, что нужно делать, но редко помогает понять, кто в действительности влияет на решения и как устроено это влияние. Структура власти на рабочем месте гораздо сложнее организационной схемы; она скрыта за потоками информации, сетями контактов и распределением ресурсов. Понимание этих «карт скрытой власти» позволит вам точно определить своё место и расширить сферу влияния, не переступая границ. В этой главе вы узнаете, как распознать тех, кто действительно обладает влиянием на рабочем месте, составить карту скрытой власти, а также, с помощью примеров, данных и инструментов, научитесь уверенно ориентироваться в сети власти и стать ключевым узлом в экосистеме рабочей среды.

#### **Как устроена неформальная власть**

Влияние в компании определяется не только должностью. Руководитель высшего звена может быть ограничен в принятии решений из-за недостатка информации, в то время как

рядовой сотрудник, владея ключевыми данными, может влиять на общую картину. «Скрытая карта власти» раскрывает эти динамические процессы, не зафиксированные в должностных инструкциях, и состоит из трёх основных элементов:

**Информация:** кто контролирует ключевые данные или процессы?

**Контакты:** кто связывает внутренние и внешние сети, способствуя сотрудничеству?

**Ресурсы:** кто принимает решения о распределении бюджета, проектов или персонала?

**Данные:** Исследование Harvard Business Review показывает, что 68 % влияния на рабочем месте обусловлено «неформальной властью», такой как контроль над информацией и сетью контактов, а не должностным званием. Отчет McKinsey дополнительно указывает, что 75 % успешных лидеров умеют «распознавать скрытую власть», что позволяет им более эффективно координировать ресурсы.

**Три источника реального влияния: как определить ключевых сотрудников**

Чтобы составить карту скрытой власти, необходимо сначала выделить три типа лиц, обладающих реальной властью:

**«Хранитель информации»:** владеет ключевыми данными или процессами и зачастую выступает в качестве информационного узла между отделами. Например, ИТ-специалист, контролирующий системные права доступа, влияет на

работу всей компании.

**Контролер бюджета:** принимает решения о распределении ресурсов, что напрямую влияет на приоритеты проектов. Например, финансовый директор, хотя и не входит в высшее руководство, играет ключевую роль благодаря полномочиям по утверждению бюджета.

**Связующее звено:** связывает внутренние и внешние сети, способствуя сотрудничеству или распространению влияния. Например, один консультант благодаря тесным отношениям с клиентами имеет большее влияние, чем вице-президент.

### **Пример: скрытое влияние консультанта**

Сяо Чжао — младший консультант в одной из консалтинговых компаний. На первый взгляд его должность невысока, но благодаря тесным связям с ключевыми клиентами он стал незаменимым сотрудником компании. Однажды, когда компания боролась за контракт с крупным клиентом, вице-президент предложил радикальную ценовую стратегию. Сяо Чжао, опираясь на отзывы клиентов, предложил слегка скорректировать предложение и подкрепил свои рекомендации рыночными данными. Его предложение в конечном итоге способствовало подписанию контракта, и даже высшее руководство стало смотреть на него другими глазами. Влияние Сяо Чжао обусловлено его связями и информацией, а не должностью. Этот пример показывает, что умение определять тех, кто действительно обладает влиянием помогает

понять, кто на самом деле стоит за принятием решений.

## **Как определить тех, кто действительно влияет на решения?**

Чтобы определить, кто обладает реальной властью, необходимо внимательно наблюдать за динамикой на рабочем месте. Ниже приведены пять практических подсказок:

**Принятие предложений:** чьи предложения чаще всего принимаются на совещаниях?

**Поток информации:** кого всегда консультируют или кому пересылают важные письма?

**Неформальное общение:** кто часто участвует в частных беседах после совещаний или в встречах представителей разных отделов?

**Контроль над ресурсами:** кто может быстро задействовать бюджет или персонал?

**Решение кризисных ситуаций:** кого привлекают для решения проблем в кризисных ситуациях?

**Практическое задание:** на следующем совещании отметьте, чьи высказывания имеют наибольший вес и кто контролирует поток информации, чтобы составить предварительную схему структуры власти в отделе.

**Инструмент: как составить «карты скрытой власти»**

«Карта скрытой власти» — это практический инструмент для визуализации сети власти на рабочем месте, который помогает вам ясно увидеть распределение реальной власти и

сферу влияния. Ниже приведены шаги по составлению карты:

### **Шаги:**

**Обозначьте ключевые роли:** составьте список из 10–15 ролей в вашем отделе и смежных отделах (включая руководителей, коллег и представителей других отделов).

**Классифицируйте типы власти:** укажите для каждой роли источник её власти (информация, бюджет, связи).

### **Нарисуйте линии влияния:**



используйте стрелки для обозначения направления потока власти (например: финансовый директор → менеджер по маркетингу, контроль над бюджетом).



Используйте двунаправленные стрелки для обозначения взаимодействия (например: техническое сотрудничество между ИТ-отделом и отделом продуктов).

**Обозначьте интенсивность:** используйте линии разной толщины для обозначения степени влияния (толстая линия — сильное влияние, тонкая — слабое).

**Оцените своё положение:** отметьте расстояние между вами и лицами, обладающими реальной властью, и определите пути для установления контактов.

### **Пример:**



## **Роль**

: менеджер по маркетингу

**Лицо, обладающее реальной властью:**



Финансовый директор (контроль над бюджетом, толстая линия).



ИТ-специалист (контроль доступа к информации, тонкая линия).



Консультант по продажам (узел связей, средняя линия).

**Линии влияния:**



Финансовый директор → менеджер по маркетингу: утверждение рекламного бюджета.



Консультант по продажам ↔ менеджер по маркетингу: обмен отзывами клиентов.



## **Позиционирование**

: менеджер по маркетингу должен установить доверительные отношения с финансовым директором, чтобы получить больше ресурсов.

**Сценарий применения:** после составления карты выбо-

рите одного из лиц, обладающих реальной властью (например, «хранителя информации»), и проявите инициативу, поделившись ценными данными или рекомендациями, чтобы установить контакт.

### **Рекомендации: первый шаг к интеграции в сеть влияния**

Чтобы использовать карту скрытой власти, рекомендуется начать со следующих действий:

**Составьте список лиц, обладающих реальной властью:** на этой неделе запишите трёх таких лиц в вашем отделе и проанализируйте источники их власти (информация, бюджет, связи).

**Установите контакт:** проведите неформальную беседу с одним из влиятельных лиц (например, во время обеда), чтобы понять, с какими проблемами оно сталкивается.

**Предложите посильную помощь :** окажите небольшую помощь одному из влиятельных лиц (например, поделитесь отраслевой информацией), чтобы завоевать доверие.

### **По данным исследований: выгоды «скрытой власти» на рабочем месте**

Исследования показывают, что понимание скрытой власти может значительно повысить эффективность работы:



#### **Опрос LinkedIn**

: 69 % сотрудников, получивших повышение, умеют «распознавать неформальных лидеров» и быстро интегрируются

В сети влияния.



## **Исследование Gallup**

: 61 % сотрудников считают, что «отношения с ключевыми фигурами» являются залогом успеха на работе.

## **От периферии к центру: реальная трансформация**

Возьмём, к примеру, меня самого: на начальном этапе карьеры я не раз терпел неудачи из-за непонимания механизмов скрытой власти. Работая специалистом по маркетингу, я сосредоточивался на выполнении задач, но упускал из виду динамику распределения власти между отделами. Однажды, когда в компании внедряли новую систему, я не скоординировал свои действия с «хранителями информации» из ИТ-отдела, что привело к сбою при переносе маркетинговых данных и задержке проекта. После этого я начал наблюдать за тем, как высказываются участники на совещаниях и как распределяются ресурсы, и обнаружил, что именно ИТ-специалист и финансовый директор являются ключевыми лицами, обладающими реальной властью. Я проявил инициативу и установил с ними контакт, делился рыночными данными и помогал решать проблемы. Через два года, благодаря тому, что я способствовал сотрудничеству между отделами, меня повысили до руководителя отдела маркетинга. Ключ к этой перемене заключался в том, что я научился составлять карту скрытой власти.

## **Как устроена неформальная власть в восточных и**

## **западных компаниях**

На восточном рабочем месте скрытая власть часто связана с культурой «личностных связей» и «престижа», и лица, обладающие реальной властью, могут влиять на принятие решений через неформальные отношения; в западной корпоративной культуре власть в большей степени зависит от данных и профессионализма, при этом особое значение приобретают «хранители информации». Независимо от культурного контекста, понимание карты власти позволит вам более точно определить своё место.

### **Заключение: от должности к влиянию**

Описание должностных обязанностей определяет лишь вашу отправную точку, а карта скрытой власти указывает вам направление. Распознавая тех, кто действительно обладает влиянием и составляя карту, вы превратитесь из «исполнителя» в «влиятельного деятеля» и найдете оптимальное место в корпоративной экосистеме. Начиная с этого момента, наблюдайте за потоками власти и приносите пользу — и вы станете незаменимым звеном в корпоративной экосистеме.

## **Глава 6. Как находить баланс между полномочиями и ответственностью**

На рабочем месте границы полномочий и ответственности не всегда однозначны: нередко возникают «серые зоны», которые меняются в зависимости от ситуации, роли и потребностей организации. Понимание этих границ и гибкое реагирование на них — ключевой элемент глобального видения. Чрезмерно жёсткое следование границам может привести к упущенным возможностям или создать впечатление пассивности; пересечение границ, в свою очередь, может быть расценено как превышение полномочий и вызвать конфликт. В этой главе будут представлены четыре типичных сценария и стратегии реагирования. С помощью примеров, данных и таблицы разъяснения полномочий и обязанностей вы узнаете, как соблюдать баланс полномочий и ответственности: не переступать границ, но и не оставаться в стороне, чтобы стать незаменимым координатором на рабочем месте.

### **Динамическая природа границ полномочий**

Границы полномочий на рабочем месте — это не чёрно-белые правила, прописанные в должностной инструкции, а динамичная структура, формируемая организационной культурой, взаимодействием между отделами и личным влиянием. Например, какая-то задача может затрагивать несколько отделов, но при этом не иметь чётко опреде-

лётного ответственного; или руководитель может дать расплывчатое указание, оставляя пространство для интерпретации. Такие ситуации проверяют ваше умение видеть общую картину: как найти своё место в условиях неопределённости, принося пользу и избегая ловушек?

Исследование Harvard Business Review показывает, что 72 % конфликтов на рабочем месте возникают из-за «неясности границ полномочий», а сотрудники, умеющие балансировать между ними, имеют на 35 % больше шансов на продвижение по службе, чем их коллеги. Отчет McKinsey дополнительно указывает, что 65 % провалов проектов связаны с «неправильной оценкой границ», что подчеркивает важность гибкого подхода к ним.

### **Четыре типичные ситуации и стратегии реагирования**

Ниже приведены четыре наиболее распространенные на рабочем месте ситуации, связанные с границами полномочий и ответственности, а также соответствующие стратегии и практические рекомендации:

**Ситуация 1: Коллега просит о помощи (это не входит в ваши обязанности).** **Задача:** коллега просит о помощи, но задача выходит за рамки ваших обязанностей. Отказ может нанести ущерб отношениям, а согласие — повлиять на выполнение ваших основных обязанностей. **Стратегия: пробное согласие**

**Шаги:**

Уточните запрос: выясните, что именно требуется («В чем я могу вам помочь? Есть ли сроки?»).

Оцените последствия: определите, повлияет ли это на выполнение ваших основных обязанностей.

Перенаправление или ограниченное согласие: если вы не можете взять на себя эту задачу, порекомендуйте подходящие ресурсы; если это возможно, окажите ограниченную помощь (например, поделитесь информацией).



### **Пример**

: Чэнь — специалист по финансам. Коллега из отдела маркетинга попросил его проанализировать данные по рекламе. Ссылаясь на то, что «на этой неделе много работы с отчётами», он предложил коллеге предоставить исходные данные, а сам помог бы их систематизировать. Такой подход позволил ему оказать помощь, не отвлекаясь от основных обязанностей, и завоевать доверие.



### **Пример формулировки**

: «Позвольте мне сначала разобраться в задаче. Если позволит время, я смогу помочь с обработкой части данных».

**Ситуация 2: Обнаружение уязвимости в системе (не входит в ваши обязанности).** **Задача:** вы обнаружили проблемы в рабочих процессах другого отдела, но не имеете

права напрямую вмешиваться. Молчание может привести к рискам, а вмешательство — быть расценено как превышение полномочий. **Стратегия: данные + рекомендации**

### **Шаги:**

Сбор доказательств: количественно оцените проблему с помощью данных или конкретных примеров (например, частота задержек, финансовые потери).

Доклад руководству: направьте письменную обратную связь руководителю или соответствующему ответственному лицу, избегая прямой критики.

Предложите рекомендации: предложите реалистичные решения, подчеркнув выгоду для организации.



### **Пример**

: Ли, специалист по логистике, обнаружил, что задержки заказов со стороны отдела закупок влияют на доставку. Он обобщил данные о задержках, представил отчёт

своему руководителю и предложил внедрить механизм своевременного уведомления, что способствовало оптимизации процессов; его действия не были расценены как превышение полномочий.



### **Пример формулировки**

: «Я заметил, что проблема X влияет на Y. Эти данные могут помочь в оптимизации. Необходимо ли обсудить это

подробнее?»

**Ситуация 3: Неясность задания со стороны руководителя**  
**Проблема:** Руководитель даёт указание, но не уточняет распределение полномочий и ответственности, в результате чего вы не знаете, с чего начать, или ваши обязанности пересекаются с обязанностями других сотрудников.

**Стратегия: уточнение рамок**

### **Шаги:**

Уточните рамки: выясните цели задания, ответственное лицо и сроки («Я несу полную ответственность за это задание? К какому сроку его нужно выполнить?»).

Письменное подтверждение: зафиксируйте достигнутое соглашение в электронном письме или в записке, чтобы избежать недоразумений в будущем.

Активная обратная связь: регулярно сообщайте о ходе работы, чтобы убедиться, что вы движетесь в правильном направлении.



### **Пример**

: Сяо Чжан получил от руководителя указание «оказать помощь в новом проекте», но четкого распределения обязанностей не было. Он проявил инициативу и уточнил у руководителя, что ему необходимо координировать работу с отделом маркетинга. Он зафиксировал распределение обя-

занностей в электронном письме, успешно выполнил задачу и получил похвалу от руководителя.



### **Пример формулировки**

: «Я хотел бы уточнить: объём этой задачи составляет X, а ответственным является Y, верно? Я отчитаюсь о ходе работы в срок Z».

**Ситуация 4: «Серая зона» при взаимодействии между отделами. Задача:** в проекте, требующем сотрудничества нескольких отделов, возникла «зона ничьей», за которую никто не отвечает, что привело к остановке работы. **Стратегия:** организовать совещание для согласования позиций

### **Шаги:**

Определение проблемы: на основе данных или конкретных примеров объясните, какое влияние оказывает эта «ничья зона».

Созовите совещание: пригласите представителей соответствующих подразделений, сосредоточиться на решении проблемы, а не на поиске виновных.

Чёткое распределение обязанностей: используйте матрицу RACI (ответственный, утверждающий, консультирующий, информируемый) для уточнения полномочий и ответственности.



## **Пример**

: Сяо Ван, менеджер проекта, обнаружил, что в процессе разработки нового продукта никто из отделов маркетинга и продуктов не нес ответственности за определение функциональных возможностей. Он созвал совещание, продемонстрировал риски с помощью данных, добился четкого распределения обязанностей и стал координатором процесса.



## **Пример формулировки**

: «Я заметил, что проблема X сказывается на ходе работы. Можно ли провести совещание для обсуждения распределения обязанностей? Вот предварительные данные для ознакомления».

## **Узкий и целостный взгляд: сравнение поведения**

### **Ситуация**

#### **Поведение при локальном подходе**

#### **Поведение при глобальном подходе**

Коллега просит о помощи

Отказ: «Это не входит в мои обязанности».

Проверка: «Позвольте мне сначала посмотреть, чем я могу помочь».

## **Обнаружение пробелов**

Молчание: «Это не моё дело».

Доклад: «Эти данные могут помочь решить проблему».

Неясность задачи

Пассивное ожидание: «Руководитель не объяснил чётко, я не буду ничего делать».

Просьба о разъяснении: «Я хотел бы уточнить объём задачи и распределение обязанностей».

«Ничья территория»

Сваливание ответственности: «Это не моя проблема».

Инициативность: «Я организую совещание и чётко распределяю обязанности».

## **Инструмент: Таблица разъяснения полномочий и ответственности**

«Таблица разъяснения полномочий и ответственности» — это практический инструмент, помогающий эффективно справляться с неопределённостью в границах полномочий и ответственности, а также систематизировать распределение задач, определение ответственности и каналы коммуникации. Ниже приведены инструкции по использованию и примеры:

### **Шаги:**

**Перечислите задачи:** запишите текущие задачи или проблемы (например, «Продвижение нового продукта»).

**Укажите соответствующие роли:** перечислите участников (например: менеджер по маркетингу, руководитель отдела продуктов, специалист по финансам).

**Определите полномочия и ответственность:** используйте матрицу RACI (Responsible — исполнитель, Accountable — отвечающий за итоговый результат, Consulted — консультируемый, Informed — информируемый) для обозначения роли каждого участника.

**Зафиксируйте действия:** для каждой роли определите конкретные действия и сроки их выполнения.

**Достигните консенсуса:** согласуйте распределение обязанностей с заинтересованными сторонами посредством электронной почты или на совещании.

**Пример:**



**Задача**

: Оптимизация процесса вывода нового продукта на рынок

**Роли и полномочия:**



Менеджер по маркетингу: ответственный (R), разработка плана продвижения, представление в течение 1 недели.



Руководитель отдела продуктов: утверждение (A), подтверждение описания функциональных возможностей, обратная связь в течение 3 дней.



Специалист по финансам: консультант (С), предоставляет данные по бюджету, выполнение в течение 2 дней.



Руководство: информирование (И), получение итогового отчёта, никаких действий не требуется.



## **Действия**

: менеджер по маркетингу созывает совещание, согласовывает распределение обязанностей и фиксирует договорённости.

**Сценарий применения:** в проектах с участием нескольких отделов составляется таблица распределения полномочий и ответственности, чтобы никто не мог уклоняться от ответственности. По завершении согласовывается с заинтересованными сторонами и архивируется для дальнейшего использования.

**Руководство к действию: первый шаг к достижению баланса границ**

Чтобы освоить управление границами полномочий и ответственности, рекомендуется начать со следующих действий:

**Анализ неоднозначной ситуации:** вспомните недавнее задание, в котором границы полномочий были неясны, и проанализируйте, были ли ваши действия в тот момент

уместными.

**Практикуйтесь в уточнении:** когда в следующий раз получите задание с неясными границами ответственности, используйте формулировку «подтверждение рамок» для уточнения распределения обязанностей с руководителем или коллегами.

**Применение инструмента:** составьте простую таблицу разграничения полномочий для текущего проекта, чётко определив обязанности как минимум трёх ролей.

**Проведите симуляцию совещания:** выберите проблему, относящуюся к «ничьей зоне», организуйте симуляцию совещания и попрактикуйтесь в ведении дискуссии с опорой на данные.

**Данные исследований: результаты управления границами ответственности на рабочем месте**

Исследования показывают, что сотрудники, умеющие управлять границами полномочий, демонстрируют более высокую эффективность на рабочем месте:



### **Опрос LinkedIn**

: 74 % сотрудников, получивших повышение, умеют «уточнять полномочия и ответственность» и эффективно координировать ресурсы и работу команды.



### **Исследование Gallup**

: 63 % сотрудников считают, что «четкое распределение

обязанностей» является ключом к повышению эффективности команды.

- 
- Отчет McKinsey**

: 68 % провалов проектов связаны с «пересечением или отсутствием границ полномочий», что подчеркивает важность управления границами.

## **Культура границ на рабочем месте на Востоке и Западе**

Подходы к определению границ полномочий и ответственности варьируются в зависимости от культуры, и понимание этих различий поможет вам более гибко адаптироваться к разнообразным условиям:

- 
- Восточная корпоративная культура**

: границы часто подразумеваются в рамках «личностных отношений» и «иерархии», а прямое

уточнение может быть расценено как неуважение. Рекомендуется использовать косвенные формулировки (например, «Я хотел бы уточнить, чтобы обеспечить бесперебойный ход работы») или обращаться через третье лицо (например, руководителя).

- 
- Западная корпоративная культура**

: границы в большей степени зависят от четких процессов и письменных записей, а прямое уточнение считается про-

явлением профессионализма. Рекомендуется использовать данные и структуры (например, матрицу RACI) для быстрого согласования позиций.

## **Сравнение примеров:**



### **Пример из восточной практики**

: Кобаяси получил от своего руководителя в азиатской компании неясное задание и опасался, что прямой вопрос может показаться неуважительным. Он деликатно спросил по электронной почте: «Чтобы убедиться, что я правильно понял, можно ли уточнить объём задания?» В итоге получил одобрение от руководителя.



### **Пример из западной практики**

: Джон обнаружил утечку информации между отделами в западной компании, напрямую представил отчёт с данными и созвал совещание, чётко распределив обязанности, за что получил от коллег похвалу за «высокую эффективность».

## **От хаоса к ясности: реальная трансформация**

Возьмём в качестве примера автора: на ранних этапах своей карьеры я неоднократно сталкивался с неудачами из-за неумения управлять границами ответственности. Работая ассистентом проекта, я получил от руководителя указание «помочь в продвижении нового продукта», но не уточнил его рамки, что привело к дублированию работы с отделом маркетинга и вызвало конфликт. После этого меня раскри-

тиковали за «отсутствие навыков координации», и только тогда я осознал риски, связанные с размытыми границами. С тех пор я стал использовать «механизм подтверждения»: при каждом задании фиксировал распределение обязанностей в электронных письмах и проактивно созывал совещания для устранения «серых зон». Через три года, благодаря успешной организации сотрудничества между отделами по нескольким проектам, я был повышен до должности менеджера проектов. Ключ к этой трансформации заключался в том, что я научился динамично балансировать границы полномочий и ответственности.

## **Долгосрочная ценность границ полномочий и ответственности**

Умение определять границы полномочий и ответственности не только повышает текущую эффективность, но и закладывает фундамент для вашей карьеры:



### **Стать координатором**

: проактивно заполнять пробелы в «зоне неопределённости», помочь прийти к согласию и повышать влияние.



### **Снижение рисков**

: заранее проясняйте распределение обязанностей, чтобы не стать козлом отпущения.



## **Укрепление доверия**

: профессиональный подход к вопросам границ помогает завоевать уважение коллег и руководства.

## **Заключение: от неопределённости к балансу**

Границы полномочий и ответственности — это невидимые «мины» на рабочем месте, а также площадка для демонстрации глобального видения. С помощью пробных обещаний, рекомендаций на основе данных, подтверждения рамок и совещаний по согласованию позиций вы можете активно участвовать в процессе и создавать ценность, не выходя за пределы своих полномочий. С этого момента, сталкиваясь с каждой неоднозначной задачей, спрашивайте себя: «Как я могу прояснить границы и способствовать общему успеху?» Это не только искусство выживания на рабочем месте, но и фундамент для дальнейшего роста.

## **Глава 7. Как влиять на решения, не выходя за пределы своих полномочий?**

На решения в компании может влиять не только высшее руководство. Даже не занимая руководящей должности, вы можете предлагать решения, полезные организации, и аргументированно высказывать свою позицию. Однако неосторожное вмешательство может быть воспринято как превышение полномочий и вызвать раздражение, а постоянное молчание лишает возможности проявить себя. Задача — найти баланс: опираться на факты и интересы организации, но при этом учитывать границы своих полномочий. В этой главе будут представлены три способа конструктивно высказываться (анализ данных, предложения по пилотным проектам, постановка вопросов), а с помощью примеров, данных, шаблонов реплик и практических упражнений вы узнаете, как стать влиятельной фигурой на рабочем месте, не выходя за пределы своих полномочий.

### **Почему важно проявлять инициативу?**

Сложность рабочей среды даёт каждой роли возможность влиять на общую картину. Независимо от того, являетесь ли вы рядовым сотрудником или менеджером среднего звена, понимание ключевых вопросов и участие в их обсуждении

повысят вашу ценность. Однако многие предпочитают молчать из-за опасений «выйти за рамки своих полномочий», упуская тем самым возможность продемонстрировать свои способности. Согласно «Harvard Business Review», 67 % лидеров в профессиональной среде считают, что «активное высказывание своих взглядов» является признаком сотрудника с высоким потенциалом, а отчёт McKinsey указывает, что 73 % тех, кто получает повышение, умеют «профессионально влиять на принятие решений». Это свидетельствует о том, что умение проявлять инициативу важно не только для уверенной работы, но и для карьерного роста.

**Основной принцип:** успех инициативного участия в общих делах зависит от двух факторов:



### **Мотивация**

: исходить из интересов организации, а не из личных достижений.



### **Метод**

: выражать свои мысли с помощью объективных данных, конструктивных предложений или наводящих вопросов, избегая субъективной критики.

**Три способа выразить свою позицию: искусство безопасного влияния**

Ниже приведены три практических способа аргументации, которые помогут вам влиять на принятие решений, не

переходя границ. Каждый подход сопровождается примерами и формулировками, чтобы вы могли сразу применить их на практике.

**Анализ данных:** заменяйте субъективную критику фактами. **Ситуация:** обнаружены уязвимости в процессах или потенциальные риски, на которые необходимо обратить внимание, но у вас нет прямых полномочий. **Шаги:**

**Сбор данных:** количественная оценка последствий проблемы (например, затраты, время, эффективность).

**Объективное изложение:** сосредоточьтесь на фактах, избегайте обвинений в адрес отдельных лиц или отделов.

**Предложение решений:** предложите реалистичные меры, подчеркнув выгоду для организации. **Пример:** Чэнь, финансовый аналитик, обнаружил, что задержки в утверждении закупок приводят к росту затрат. Он систематизировал данные о задержках, представил отчёт руководителю и предложил упростить этапы утверждения. Его отчёт способствовал оптимизации процесса, не был расценен как превышение полномочий и получил высокую оценку руководства. **Пример формулировки:** «Я заметил, что задержки в процессе X приводят к росту затрат Y. Эти данные показывают масштаб проблемы. Я предлагаю опробовать вариант Z. Возможно ли это?» **Практическое задание:** на этой неделе выберите одну проблему в процессе, обобщите данные и составьте примерный отчёт, попрактикуйтесь в объективном изложении

фактов.

**Предложение пилотного внедрения:** проведение испытаний в небольшом масштабе снижает риски. **Применимые ситуации:** когда вы предлагаете новую идею, но опасаетесь, что её подвергнут сомнению или полностью отвергнут. **Шаги:**

Сосредоточьтесь на небольшом масштабе: предлагайте пилотное внедрение в рамках одного проекта или отдела, избегая масштабных преобразований.

Приведите доказательства: подкрепите свою идею конкретными примерами или отраслевыми тенденциями.

Приглашайте к обратной связи: с открытостью выслушивайте мнения, чтобы снизить вероятность споров. **Пример:** Кобаяси, ассистент по маркетингу, считает, что новая рекламная платформа может повысить показатель кликов. Она предложила опробовать её на одной линейке продуктов, представив примеры конкурентов и анализ бюджета. После успешного пилотного проекта платформа была внедрена во всей компании, а Кобаяси получила повышение. **Пример формулировки:** «Я изучила примеры использования платформы X — рейтинг кликов вырос на Y%. Можем ли мы провести месячное пилотное тестирование на продукте Z, чтобы оценить результаты?» **Практическое задание:** разработайте предложение по проведению небольшого пилот-

ного проекта, подготовьте краткую презентацию и смоделируйте отчёт перед руководителем.

**Вопросы, побуждающие к обсуждению. Применимые ситуации:** обсуждения на совещаниях или сотрудничество между отделами, когда необходимо повлиять на направление работы, но у вас нет полномочий принимать решения. **Шаги:**

Тема для анализа: выявление «слепых зон» или потенциальных рисков в ходе обсуждения.

Формулировка вопросов: использовать открытые вопросы для стимулирования размышлений, избегая прямых вызовов.

Дополнительные наблюдения: если вас пригласят, поделитесь данными или предложениями. **Пример:** Сяо Чжан, ИТ-специалист, на совещании по выбору новой системы заметил, что при обсуждении затрат упускается вопрос о долгосрочном обслуживании. Он спросил: «Учитывали ли мы затраты на обслуживание системы в течение пяти лет?» Этот вопрос побудил руководство пересмотреть варианты, и Сяо Чжана похвалили за «проницательность». **Пример формулировки:** «Мне интересно, рассматривали ли мы влияние X на Y? Это может иметь отношение к цели Z». **Практическое задание:** на следующем совещании подготовьте один наводящий вопрос, запишите отзывы и результаты.

# **Узкий и целостный взгляд: сравнение поведения**

## **Ситуация**

### **Поведение при локальном подходе**

### **Поведение с глобальной точки зрения**

#### **Обнаружение проблемы**

Молчание: «Это не мое дело».

Анализ данных: «Эти данные указывают на проблему X, можно попробовать вариант Z».

#### **Обсуждение на совещании**

Пассивное слушание, отсутствие выступлений.

Направление вопросов: «Влияет ли это на цель Y?»

#### **Выдвижение новых идей**

Прямая критика: «Нынешний подход неверный».

Предложение о пробном внедрении: «Мы могли бы попробовать вариант X в рамках Z».

## **Инструмент: шаблон структуры высказывания**

«Шаблон выступления» поможет вам ясно и корректно изложить своё предложение. Ниже приведен шаблон и руководство по применению:

### **Шаблон:**

**Предпосылки:** кратко опишите проблему или возмож-

ность, подкрепив их данными или примерами (1–2 предложения).

**Точка зрения:** изложите свои идеи или предложения, сосредоточившись на интересах организации (1–2 предложения).

**Действия:** предложите конкретный план действий или задайте вопрос, пригласив собеседника высказать свое мнение (1 предложение).

**Завершение:** завершите высказывание в открытом тоне, избегая споров (1 предложение).

**Пример:**



**Предпосылки**

: Согласно данным о жалобах клиентов, время реагирования в рамках послепродажного обслуживания в среднем задерживается на 2 дня, что негативно сказывается на уровне удовлетворенности.



**Точка зрения**

: Упрощение этапов утверждения может повысить эффективность и, по оценкам, сократить время на 30 %.



**Действие**

: Можем ли мы опробовать новый процесс на одной линейке продукции и понаблюдать за результатами



## ● Переход

: Я с удовольствием соберу дополнительные данные, чтобы убедиться в осуществимости этого предложения.

**Сценарий применения:** перед подачей предложения или выступлением на совещании заполните шаблон, чтобы обеспечить четкость логики. После 3 тренировок вы сможете быстро формулировать свои мысли в структурированном виде.

**Руководство к действию: первый шаг к уверенному самовыражению**

Чтобы научиться проявлять инициативу, не выходя за рамки полномочий, рекомендуется начать со следующих действий:

**Практика постановки наводящих вопросов :** на совещании на этой неделе попробуйте задать один наводящий вопрос (например: «Соответствует ли это цели X?»), зафиксируйте реакцию.

**Составьте отчёт по данным:** выберите тему, не относящуюся к вашим должностным обязанностям, систематизируйте данные и промоделируйте процесс представления предложения.

**Моделируйте пилотный проект:** разработайте план небольшого пилотного проекта по решению одной из проблем отдела и обсудите его осуществимость с коллегами.

**Фиксируйте обратную связь :** после каждого выступле-

ния записывайте реакцию руководителя или коллег и анализируйте возможности для улучшения.

## **Данные исследований: выгоды от коммуникативных навыков на рабочем месте**

Исследования показывают, что сотрудники, умеющие профессионально излагать свои мысли, имеют больше преимуществ на рабочем месте:



### **Опрос LinkedIn**

: 71 % сотрудников, получивших повышение, умеют «убеждать других с помощью данных» и быстро завоевывают авторитет.



### **Исследование Gallup**

: 64 % сотрудников считают, что «конструктивные предложения» являются ключом к завоеванию доверия.



### **Отчет McKinsey**

: 69 % успешных лидеров умеют «направлять дискуссию» и способны влиять на принятие решений с помощью вопросов или глубоких наблюдений.

## **Различия в культурных формах самовыражения на Востоке и Западе**

Способы самовыражения различаются в зависимости от культуры, и понимание этих различий поможет вам эффективнее общаться в профессиональной сфере:

- **Восточная корпоративная культура**

: здесь делается упор на неявные намеки и гармонию, а прямая критика часто воспринимается как оскорбление. Рекомендуются использовать косвенные формулировки (например, «Мне было бы интересно узнать, можно ли рассмотреть вариант X») или смягчать острые моменты с помощью данных (например, в форме отчёта).

- **Западная корпоративная культура**

: ценится прямота и факты; прямое высказывание предложений считается проявлением профессионализма. Рекомендуются использовать структурированные рамки (например, шаблоны), чтобы быстро перейти к сути.

- **Сравнение примеров:**

- **Пример из восточной практики**

: Кобаяси обнаружил проблему в рабочем процессе в азиатской компании и опасался, что прямое предложение вызовет неприязнь. Он представил отчёт с данными и деликатно спросил: «Могут ли эти данные помочь оптимизировать X?» Руководитель одобрил его предложение.

- **Пример из западной практики**

: Эмма на совещании в западной компании, опираясь на данные, прямо предложила опробовать новый подход: «Дан-

ные показывают, что X может повысить Y%, поэтому предлагаю опробовать Z». Её прямолинейности оценили как «проницательность».

### **От молчания к влиянию: реальная трансформация**

Возьмём в качестве примера автора: в начале своей карьеры я предпочитал молчать из-за страха переступить границы. Работая аналитиком данных, я обнаружил неточности в рыночных прогнозах отдела продаж, но не высказался, опасаясь, что меня сочтут «суеуверным». В результате мы упустили заказы, и мой руководитель раскритиковал меня за «отсутствие инициативы». Этот урок побудил меня начать практиковать навыки формулирования аргументов: я участвовал в обсуждениях, опираясь на отчёты с данными, и задавал вопросы, направляя ход совещаний. Через два года, благодаря тому, что я способствовал оптимизации ряда процессов, меня повысили до руководителя отдела. Ключ к этой трансформации заключался в том, что я научился проявлять инициативу в рамках своих полномочий.

### **Долгосрочная ценность «выполнения своих обязанностей»**

Овладение искусством уверенного самовыражения может оказать глубокое влияние на вашу карьеру:



#### **Увеличение влияния**

: участие в принятии решений с помощью данных и аналитических выводов позволит вам стать ключевым лидером

мнения.



### **Укрепление доверия**

: профессиональное самовыражение завоевывает уважение коллег и руководителей, расширяя круг знакомств.



### **Расширение кругозора**

: участие в обсуждении глобальных вопросов позволяет вам более полно понимать работу организации.

### **Заключение: от сдержанности к активному высказыванию**

Правило «не занимайся не своим делом» больше не применимо к современной рабочей среде. Человек, умеющий мыслить стратегически, знает, когда стоит высказаться, влиять на принятие решений с помощью данных, экспериментов и вопросов, при этом соблюдая границы приличия. Начните прямо сейчас: попробуйте высказаться профессионально, и вы обнаружите, что рабочее место — это уже не поле молчаливой битвы, а сцена, на которой можно продемонстрировать своё влияние.

## **Глава 8. Как понять скрытый смысл на совещании**

Совещания не только помогают обсуждать задачи, но и показывают расстановку сил, характер отношений и то, как в компании принимаются решения. Каждая деталь за столом переговоров — от порядка выступлений до выбора мест и бесед после заседания — раскрывает скрытый подтекст. Понимание этого подтекста позволит вам точно определить свою роль, распознать влиятельных участников и расширить собственные возможности, не переступая границ. В этой главе будут представлены пять аспектов, на которые следует обратить внимание во время совещаний. С помощью примеров, данных, таблицы наблюдений за совещаниями и практических упражнений вы научитесь расшифровывать язык власти на совещаниях и станете проницательным наблюдателем и стратегическим игроком в корпоративной среде.

**Почему совещания показывают реальную расстановку сил?**

Совещание — это рабочая среда в миниатюре, где власть, доверие и влияние проявляются в выступлениях, языке тела и неформальном взаимодействии. На первый взгляд, на совещании обсуждаются задачи и ход работы; на самом деле оно показывает, кто контролирует ресурсы, кто влияет на принятие решений, а кто оказывается в стороне. Те, кто

смотрит на ситуацию узко, сосредоточиваются только на содержании совещания, упускают из виду подтекст и теряют возможность понять динамику рабочей среды; в то время как те, кто смотрит на ситуацию глобально, умеют читать «карту власти» по мелочам и находить своё место в ней.

Исследование Harvard Business Review показывает, что 68 % влияния на рабочем месте формируется в «неформальных ситуациях», и совещания являются одним из ключевых мест для этого. Отчет McKinsey указывает, что 75 % успешных лидеров умеют «рассчитывать динамику совещаний», что позволяет им точно координировать ресурсы и связи. Понимание подтекста совещаний не только повышает вашу проницательность, но и делает вас более эффективным коммуникатором.

### **Пять ключевых моментов: как расшифровать скрытый смысл встреч**

Ниже приведены пять ключевых моментов наблюдения во время совещаний, которые помогут вам уловить перераспределение власти и межличностные динамики. Каждый момент сопровождается примером и рекомендациями по действиям, чтобы вы могли сразу применить полученные знания на практике.

**Порядок выступлений: кто говорит первым, а кто подводит итоги? Скрытый смысл:** тот, кто выступает первым, зачастую определяет повестку дня, а тот, кто подводит итоги, обычно обладает правом последнего слова. **Клю-**

## **Ключевые моменты для наблюдения:**



Кто открывает заседание и определяет повестку дня? Являются ли эти люди официальными руководителями?



Кто подводит итоги или принимает окончательное решение в конце встречи? Принимаются ли их мнения чаще всего?

### **Пример**

: Чэнь участвовал в совещании отдела и заметил, что руководитель отдела маркетинга всегда выступает первым, задавая направление обсуждения, а специалист по финансам часто подводит итоги, влияя на окончательное распределение бюджета. Чэнь понял, что специалист по финансам является «невидимым» реальным владельцем власти, после чего проявил инициативу и установил с ним контакт, чтобы добиться выделения большего количества ресурсов.

### **Рекомендации**

: на следующем совещании запишите должности первых трёх выступающих и человека, подводящего итоги, и проанализируйте их властные роли.

**Выбор места: кто сидит рядом с руководителем?**  
**Скрытый смысл:** рассадка отражает статус и степень близости; люди, сидящие рядом с руководителем или в центре,

обычно обладают большим влиянием. **Ключевые моменты для наблюдения:**



Кто постоянно сидит рядом с руководителем или в передней части стола?



Кто выбирает места с краю? Может ли это указывать на дистанцию?

### **Пример**

: Кобаяси — новый сотрудник — заметил, что ИТ-специалист всегда сидит рядом с руководителем и к нему часто обращаются с вопросами по системе. Он предположил, что ИТ-специалист является «хранителем информации», а затем, поделившись отраслевой информацией, установил с ним отношения и успешно интегрировался в круг ключевых сотрудников.

### **Рекомендации**

: составьте схему рассадки на совещании, отметьте местоположение каждой роли и проанализируйте связь между ними и властью.

**Модели прерывания: кто может прерывать кого?**  
**Скрытый смысл:** тот, кто может безопасно перебивать других, обычно занимает более высокое положение или пользуется большим доверием; тот, кого часто перебивают, может

находиться в уязвимом положении. **Ключевые моменты наблюдения:**



Кто может перебивать руководителя или старшего коллегу, не вызывая неприязни?



Кого часто перебивают, и выглядит ли он пассивным?

### **Пример**

: На совместном совещании отделов Сяо Чжан заметил, что руководитель отдела продуктов неоднократно перебивал менеджера по маркетингу, причем на его замечания реагировали с полным вниманием, в то время как высказывания менеджера по маркетингу часто подвергались сомнению. Он пришел к выводу, что руководитель отдела продуктов обладает реальной властью, после чего скорректировал свою стратегию, уделяя приоритетное внимание взаимодействию с ним.

### **Рекомендации**

: записывайте случаи прерывания во время одного заседания, анализируйте, кто ведёт диалог, а кто находится в невыгодном положении.

**Передача документов: кто контролирует поток информации?** **Скрытый смысл:** тот, кто контролирует презентации, данные или материалы для совещаний, зачастую

является «хранителем информации» и влияет на направление дискуссии. **К чему следует обратить внимание :**



Кто отвечает за распространение документов или управление проектором?



Чьи данные часто цитируются и становятся ли они центром внимания?

### **Пример**

: Сяо Я — административный помощник, отвечающая за распространение материалов для заседаний. Она заметила, что бюджетный отчёт финансового специалиста всегда находится в центре обсуждения, осознала его влияние и впоследствии стала активно помогать в обработке данных, став ключевым контактным лицом в финансовой команде.

### **Рекомендации**

: наблюдайте за тем, кто предоставляет или контролирует материалы для заседания, и фиксируйте его влияние на ход обсуждения.

**Неформальное общение после заседания: кто участвует в неформальных обсуждениях? Скрытый смысл:** неформальные беседы после заседания зачастую определяют окончательное решение, а их участниками обычно являются члены «внутреннего круга». **Ключевые**

## **моменты для наблюдения:**



Кто после завершения совещания остаётся, чтобы поговорить наедине с руководителем или лицом, обладающим реальной властью?



Кто инициирует последующие обсуждения или небольшие встречи?

### **Пример**

: После совещания Сяо Чжао заметил, что консультант по продажам часто беседует наедине с высшим руководством, и последующие решения в большинстве случаев отражают его мнение. Он предположил, что консультант по продажам является ключевой фигурой в сети контактов, и впоследствии установил с ним отношения, пригласив на совместный обед, что позволило ему получить больше информации о проекте.

### **Рекомендации**

: После совещания наблюдайте, кто участвует в частных беседах, и попробуйте наладить контакт — присоединитесь к неформальному разговору (например, задайте вопрос).

### **Узкий и целостный взгляд: сравнение поведения**

### **Ситуация**

#### **Поведение с локальной точкой зрения**

#### **Поведение с глобальной точки зрения**

Выступление на встрече

Сосредоточен на записях, не наблюдает.

Фиксировать порядок выступлений, анализировать властные роли.

Расположение мест

Садиться, где удобно, не обращая внимания на место.

Наблюдайте за рассадкой и делайте предположения о степени близости отношений.

Взаимодействие после заседания

Немедленно уходить, не вступая в общение.

Участвуйте в частных беседах, собирайте неофициальную информацию.

**Инструмент: таблица наблюдений за совещанием**

«Таблица наблюдения за совещанием» — это практический инструмент для структурированной фиксации подтекста, помогающий уловить динамику власти. Ниже приведены инструкции по использованию и примеры:

**Шаги:**

**Создание таблицы:** перечислите пять пунктов наблюдения (порядок выступлений, выбор мест, способы перебивания, передача документов, частные беседы после заседания).

**Фиксируйте поведение:** во время встречи фиксируйте

конкретные проявления по каждому пункту наблюдения.

**Анализ намерений:** сделайте выводы о динамике власти или взаимоотношений, стоящей за поведением.

**Разработка действий:** на основе наблюдений разработайте стратегию взаимодействия с лицами, обладающими реальной властью.

## **Пример:**

**Пункт наблюдения**

**Поведение**

**Предполагаемое намерение**

**План действий**

Порядок выступлений

Сначала выступит руководитель отдела маркетинга, а затем подведет итоги финансовый специалист.

Руководитель отдела маркетинга формулирует повестку дня, а финансовый специалист обладает правом принятия решений.

Делитесь данными с финансовым специалистом, чтобы наладить контакт.

Распределение мест

ИТ-специалист сидит рядом с руководителем, новичок — на краю.

ИТ-специалист входит в «ядро», а новичок оказывается

на периферии.

Сидите рядом с ИТ-специалистом, участвуйте в технических обсуждениях.

### Модели прерывания

Руководитель по продукту перебивает менеджера по маркетингу, а высшее руководство никто не перебивает.

Руководитель по продукту занимает более высокое положение, а менеджер по маркетингу находится в более уязвимом положении.

Приоритет отдается согласованию проектов с руководителем отдела продуктов.

### Передача документов

Финансовый специалист предоставляет отчёты по бюджету, на которые часто ссылаются.

Финансовый специалист является «хранителем информации».

Помогайте финансовому специалисту систематизировать данные, чтобы завоевать доверие.

### Личное общение после встречи

Консультант по продажам ведёт частную беседу с руководством и фиксирует результаты обсуждения.

Консультант по продажам — центр сети контактов.

Пригласите консультанта по продажам на обед, чтобы

узнать последние новости.

**Практическое применение:** после каждой встречи заполняйте форму наблюдений, анализируйте как минимум 3 скрытых смысла и разрабатывайте план взаимодействия с лицами, обладающими реальной властью. Потренируйтесь так три раза подряд, и вы станете более чутко улавливать динамику.

**Практические рекомендации: первые шаги к пониманию подтекста**

Чтобы освоить навыки наблюдения за ходом встреч, рекомендуем начать со следующих действий:

**Записывайте детали:** на следующей встрече запишите одну деталь, содержащую скрытый смысл (например, порядок выступлений или рассадку), и проанализируйте её значение.

**Заполнение таблицы наблюдений:** заполните простую таблицу наблюдений по итогам одной встречи, отметив в ней не менее 3 моментов и план действий.

**Участвуйте в частных беседах:** после встречи попробуйте провести краткую беседу с одним из лиц, обладающих реальной властью (например, задайте вопрос), и запишите полученную обратную связь.

**Проведите симуляционный анализ:** вспомните недавнее совещание, постарайтесь уловить его подтекст и разработайте план, как войти в круг ключевых фигур.

## **Данные исследований: выгоды от понимания скрытого смысла на рабочем месте**

Исследования показывают, что сотрудники, умеющие правильно интерпретировать динамику совещаний, имеют больше преимуществ на рабочем месте:



### **Исследование LinkedIn**

: 69 % сотрудников, получивших повышение, умеют «распознавать неформальную власть» и быстро вливаются в круг влиятельных лиц.



### **Исследование Gallup**

: 62 % сотрудников считают, что «понимание динамики совещаний» является ключом к укреплению влияния.



### **Отчет McKinsey**

: 71 % успешных лидеров умеют «выявлять структуру власти по мелочам», что позволяет им точно определять свою позицию.

## **Различия в культуре проведения совещаний на Востоке и Западе**

Скрытый смысл высказываний на совещаниях варьируется в зависимости от культуры, и понимание этих различий позволит вам действовать более гибко:



### **Восточная корпоративная культура**

• : на совещаниях делается упор на гармонию, скрытый смысл часто заключается в неформальном взаимодействии (например, в частных беседах после заседания) и в языке тела. Порядок выступлений часто отражает иерархию, а рассадка может определяться стажем. Рекомендуются высказываться осторожно и уделять приоритетное внимание наблюдению.

### ● **Западная корпоративная культура**

• : совещания носят более прямой характер, подтекст часто проявляется в контроле над информацией и манере перебивать собеседников. Рассадка более свободная, но лицо, контролирующее информацию, обладает большим влиянием. Рекомендуются активно участвовать в дискуссии и подкреплять свои высказывания данными.

### **Сравнение примеров:**

#### ● **Пример из восточной практики**

• : На совещании в азиатской компании Кобаяси заметил, что после подведения итогов руководителем консультант по продажам и высшее руководство начали беседовать в частном порядке. Он решил пообщаться с консультантом после заседания, узнал подробности проекта и успешно вошел в круг ключевых сотрудников.

#### ● **Пример из западной практики**

: Эмма на совещании в западной компании заметила, что ИТ-специалист контролирует презентацию, влияя на ход обсуждения. Она проявила инициативу и предоставила технические данные, став

ключевым союзником ИТ-специалиста и усилив своё влияние.

## **От наблюдателя к проницательному аналитику: реальная трансформация**

Возьмём в качестве примера автора: в начале своей карьеры я был «молчаливым стенографистом» на совещаниях. Как специалист по маркетингу, я сосредоточивался только на записи содержания, упуская подтекст. Однажды, когда в отделе внедрялась новая стратегия, я не заметил, что заключительные слова специалиста по финансам фактически определяли распределение ресурсов, что привело к сокращению маркетингового бюджета. После этого я начал наблюдать за порядком выступлений и беседами после совещаний и обнаружил, что специалист по финансам и ИТ-специалист являются реальными властью имущими. Я проявил инициативу и установил с ними контакт, делился рыночными данными и участвовал в неформальных обсуждениях. Через два года, благодаря тому, что я способствовал сотрудничеству между отделами, меня повысили до руководителя отдела маркетинга. Ключ к этой перемене заключался в том, что я научился интерпретировать скрытый смысл высказываний на совещаниях.

# **Долгосрочная ценность понимания скрытого смысла**

Овладение навыками наблюдения за ходом совещаний может оказать глубокое влияние на вашу карьеру:



## **Точное определение позиции**

: распознавание реальных руководителей по скрытому смыслу и поиск оптимальных путей взаимодействия.



## **Усиление влияния**

: расширьте своё право голоса, участвуя в обсуждениях в кругу ключевых фигур.



## **Прогнозирование динамики**

: заблаговременно предвидеть изменения в расстановке сил, избегать рисков и использовать возможности.

## **Заключение: от конференц-стола к карте власти**

Скрытый смысл, заложенный в разговорах за столом переговоров, является микрокосмом власти на рабочем месте и полигоном для проверки вашего глобального видения. С помощью пяти ключевых моментов и таблицы наблюдений за совещаниями вы сможете превратиться из пассивного слушателя в проницательного наблюдателя и интегрироваться в круг ключевых фигур, не переступая границ. С этого момента, приступая к каждому совещанию с наблюдательным взглядом, вы обнаружите, что карта власти на рабочем месте

раскрывается прямо перед вашими глазами.

# **Часть 3. Практика — как применять глобальное мышление каждый день**

## **Глава 9. Как правильно выстраивать общение по электронной почте**

На рабочем месте электронная почта — это не только средство коммуникации, но и один из инструментов профессионального взаимодействия. Порядок адресатов в письме, выбор формулировок и использование поля «Копия» могут определить, будете ли вы уважаемым координатором или игнорируемым аутсайдером. Те, кто смотрит на ситуацию узко, часто упускают из виду потенциальные риски в письмах, что приводит к недопониманию или конфликтам; те же, кто мыслит глобально, умеют использовать электронную почту для чёткого обозначения своей роли, поддержания деловой репутации и согласования позиций. В этой главе будут представлены контрольный список для писем с высоким уровнем риска и шаблоны для их написания. С помощью примеров, данных, формулировок и практических упражнений вы научитесь продуманно вести деловую переписку, чтобы каждое

письмо укрепляло ваше влияние на рабочем месте.

## **Почему электронная почта — поле битвы за влияние?**

Электронная почта — самый распространённый способ письменного общения на рабочем месте, выполняющий множество функций: передачу информации, подтверждение решений и поддержание отношений. Одно неверно сформулированное или хаотично построенное письмо может вызвать недопонимание, подорвать доверие и даже обнажить внутренние противоречия. И наоборот, чёткое и профессиональное письмо укрепит ваш имидж, продемонстрирует глобальное видение и способность к координации.

**По данным исследований:** согласно отчету McKinsey, 65 % коммуникации на рабочем месте происходит посредством электронной почты, причем 40 % конфликтов возникают из-за «недопонимания в переписке». Исследование LinkedIn показывает, что 72 % лидеров считают «умение профессионально составлять электронные письма» признаком сотрудника с высоким потенциалом. Освоение тонкостей написания писем не только повысит вашу эффективность, но и позволит вам выделиться на рабочем месте.

## **Контрольный список для писем с высоким риском: как избежать распространенных ловушек**

Ниже приведены пять моментов высокого риска при написании электронных писем, а также соответствующие стратегии и примеры, которые помогут вам избежать потенци-

альных проблем.

**Порядок адресатов: кто в основной рассылке, кто в копии? Риск:** неправильный порядок адресатов может изменить восприятие иерархии и вызвать недопонимание. Например, указание руководителя в поле «Копия» может быть расценено как проявление неуважения. **Стратегия:**



Основной получатель (To): лицо, непосредственно ответственное или требующее принятия мер, с наивысшим приоритетом.



Копия (Cc): лица, которым необходимо знать о содержании письма, но которые не несут прямой ответственности; это обеспечивает прозрачность.



Осторожно используйте функцию «Ответить всем»: избегайте ненужного информационного перегруза.

### **Пример**

: Чэнь отправил письмо о ходе проекта и по ошибке поместил руководство в поле «Копия», в результате чего руководство посчитало, что его игнорируют, и задержало утверждение. Позже он исправил ситуацию, убедившись, что руководство указано в поле «Кому», и проект успешно продвинулся.

### **Рекомендации**

: Проверьте последнее письмо, чтобы убедиться, что порядок получателей правильный.

**Использование поля «Копия»:** чрезмерное количество копий приводит к путанице. **Риск:** чрезмерное или неправомерное использование копий может привести к раскрытию конфиденциальной информации или вызвать у получателей чувство давления. **Стратегия:**



Ограничение количества копий: включайте только тех, кому необходимо знать.



Избегайте «политических копий»: не добавляйте копий с целью переложить ответственность или оказать давление.

### **Пример**

: Кобаяси, чтобы подтолкнуть отдел маркетинга к ускорению работы, включил в копию всех руководителей высшего звена, что вызвало недовольство руководителя отдела маркетинга. Впоследствии он исправил ситуацию, отправив копию только непосредственному руководителю, и успешно скоординировал работу.

### **Рекомендации**

: просмотрите недавние письма и проверьте, не содержится ли в поле «Копии» слишком много адресатов или нецелесообразных адресатов.

**Осторожность с ключевыми словами: избегайте негативной лексики. Риск:** использование негативных слов, таких как «проблема», «неудача», «ошибка», может усугубить конфликт или нанести ущерб отношениям. **Стратегия:**

- Заменяйте их нейтральными терминами: например, «вызов» вместо «проблема», «возможность для улучшения» вместо «ошибка».

- Сосредоточьтесь на решении: делайте акцент на действиях, а не на обвинениях.

### **Пример**

: в письме Сяо Чжана было написано: «Ошибка отдела продукции привела к задержке», что вызвало спор. Позже он исправил формулировку, написав: «Вызовы в производственном процессе повлияли на график, предлагаю оптимизировать X», и получил положительный отклик.

### **Рекомендации**

: Просмотрите черновик письма и замените в нём как минимум одно негативное слово.

**Четкая структура: избегайте перегрузки информацией Риск:** длинные или неструктурированные письма за-

трудняют получателю уловить суть и снижают эффективность. **Стратегия:**



Следуйте структуре «Предпосылки — Цель — Действия». кратко опишите предпосылки, чётко сформулируйте цель, предложите действия.



Используйте маркированные списки или нумерацию: выделяйте ключевую информацию.

### **Пример**

: письмо Сяо Я было слишком длинным, из-за чего руководитель пропустил просьбу о действиях. Позже она исправила ситуацию, перечислив три пункта действий с помощью маркированного списка, и получила быстрый ответ.

### **Рекомендации**

: разработайте чёткую структуру для следующего письма, используйте маркированные списки.

**Сбалансированный тон: профессиональный, но не холодный Риски:** чрезмерная формальность создаёт ощущение отстраненности, а чрезмерная неформальность — непрофессионализма. **Стратегия:**



Будьте вежливы, но лаконичны: например, «Благодарю за

обратную связь» вместо «Огромное спасибо за ваши ценные замечания».



Адаптация к культурным особенностям: в восточной бизнес-культуре предпочтительна сдержанность, в западной — прямота.

### **Пример**

: письмо Сяо Чжао было слишком неформальным — он написал «Пожалуйста, ответьте побыстрее» — и получил критику от начальника. Позже он исправился и написал: «Прошу ответить до X числа, благодарю за сотрудничество», что вызвало положительную реакцию.

### **Рекомендации**

: Проверяйте каждое письмо, чтобы убедиться, что тон профессиональный и корректный.

### **Узкий и целостный взгляд: сравнение поведения**

#### **Ситуация**

#### **Поведение с локальной точкой зрения**

#### **Поведение с глобальной точки зрения**

#### **Написание письма**

Отправлять произвольно, игнорируя порядок адресатов.

Проверяйте основных получателей и копии, чтобы убедиться в правильном распределении полномочий.

Выбор формулировок

Использование негативных слов, таких как «проблема» и «неудача».

Используйте нейтральные слова, такие как «вызов» и «улучшение», сосредоточившись на решении проблемы.

Структура письма

Длинное и беспорядочное, информация представлена хаотично.

Используйте маркированные списки и структуру «Предпосылки — Цель — Действия».

**Инструмент: шаблон для написания писем**

«Шаблон для написания писем» поможет вам структурировать письмо, обеспечив его ясность, профессионализм и эффективность. Ниже приведены шаблон и руководство по применению:

**Шаблон:**

**Тема:** лаконичная и чёткая, отражающая цель (например, «Обновление по проекту X и запрос на действия»).

**Вступление:** вежливое приветствие, краткое изложение предыстории (1–2 предложения).

**Основной текст:**

●

Предпосылки: опишите проблему или возможность, под-

крепив их данными.



**Цель:** чётко сформулируйте цель письма (например, подтверждение, просьба, предложение).



**Действия:** перечислите конкретные действия или вопросы, используя маркированный список.

**Заключение:** выражение благодарности, указание срока ответа, сохранение открытости для дальнейшего общения.

**Пример:**



**Тема**

: Предложения по оптимизации процесса продвижения нового продукта



**Вступление**

: Здравствуйте, менеджер Чжан! Благодарим вас за поддержку в продвижении нового продукта. Ниже приведены предварительные предложения по оптимизации процесса.

**Основной текст:**



**Предпосылки:** Согласно последним данным, задержки в процессе утверждения составляют в среднем 2 дня, что сказывается на сроках вывода продукта на рынок.



**Цель:** Хотелось бы уточнить, можно ли в эксперименталь-

ном порядке упростить процедуру утверждения для повышения эффективности.



Действия:



Предлагается опробовать новый процесс на одной линейке продукции; ожидаемая экономия времени составляет 30 %.



Просьба ответить до X-го числа, возможна ли реализация данного предложения.



Можно организовать встречу для обсуждения деталей.

**Заключение:** Благодарю вас за уделенное время. Пожалуйста, не стесняйтесь делиться своими отзывами. Жду вашего ответа.

**Сценарий применения:** перед каждым написанием важного письма используйте этот шаблон, чтобы обеспечить четкую структуру. После трёх тренировок вы сможете быстро составлять профессиональные письма.

**Практические рекомендации: первый шаг к оптимизации письма**

Чтобы овладеть искусством правильного позиционирования письма, рекомендуем начать со следующих действий:

**Проанализируйте недавнее письмо:** просмотрите по-

следнее важное письмо и, руководствуясь контрольным списком, оптимизируйте список адресатов, формулировки и структуру.

**Используйте шаблон:** примените шаблон к следующему письму, чтобы обеспечить его ясность и профессионализм.

**Потренируйтесь в формулировках:** смоделируйте письмо с высоким уровнем риска (например, запрос ресурсов), замените негативные слова и скорректируйте тон.

**Фиксируйте отзывы:** отправьте оптимизированное письмо, запишите реакцию получателей и проанализируйте возможности для улучшения.

**Данные исследований: профессионализм в переписке приносит пользу на рабочем месте**

Исследования показывают, что сотрудники, умеющие эффективно общаться по электронной почте, имеют больше преимуществ на рабочем месте:



### **Опрос LinkedIn**

: 73 % сотрудников, получивших повышение, отличаются «профессиональным письменным общением», что позволяет им быстро завоевывать доверие.



### **Исследование Gallup**

: 61 % сотрудников считают, что «ясность электронных писем» является ключом к повышению эффективности совместной работы.

- 

## **Отчет McKinsey**

: 67 % конфликтов на рабочем месте можно избежать благодаря «точному составлению писем».

## **Различия в культуре электронной переписки между Востоком и Западом**

Стиль написания электронных писем зависит от культуры, и понимание этих различий поможет вам более точно ориентироваться:

- 

### **Восточная корпоративная культура**

: акцент делается на вежливость и сдержанность; чрезмерная прямолинейность может быть расценена как неуважение. Рекомендуется использовать вежливые формы (например, «Благодарю за вашу поддержку») и формулировать просьбы косвенно (например, «Не могли бы вы рассмотреть возможность X?»).

- 

### **Западная корпоративная культура**

: ценится прямота и эффективность, чрезмерно развернутые формальности могут показаться излишними. Рекомендуется писать лаконично, переходя сразу к делу и быстро излагая цель.

## **Сравнение примеров:**

- 

### **Пример из восточной практики**

: Кобаяси отправил электронное письмо в азиатской компании, написав: «Благодарю вас за руководство. Не могли бы вы рассмотреть вариант X для повышения Y?». Руководитель оценил это как «уместное».



### **Пример из западной практики**

: Эмма в западной компании пишет: «Вариант X может повысить Y% — предлагаю опробовать его, пожалуйста, подтвердите до даты Z», за что получает похвалу от руководителя за «высокую эффективность».

### **От хаоса к профессионализму: реальная трансформация**

Возьмём в качестве примера автора: в начале своей карьеры я неоднократно сталкивался с неудачами из-за некорректного составления писем. Работая специалистом по маркетингу, я отправил письмо с отчётом о ходе работы, по ошибке включив в копию письма руководство высшего звена и использовав такие негативные выражения, как «серьёзная проблема», что вызвало недовольство руководства и затормозило ход проекта. После этого я начал использовать шаблоны для написания писем, чтобы убедиться в правильном порядке адресатов, нейтральной формулировке и четкой структуре. Через два года благодаря эффективной коммуникации по электронной почте, которая способствовала реализации множества проектов с участием нескольких отделов, я был повышен до руководителя отдела маркетинга.

Ключ к этой трансформации заключался в том, что я научился искусству позиционирования в электронных письмах.

## **Долгосрочная ценность правильного позиционирования в электронных письмах**

Овладение навыками написания писем может оказать глубокое влияние на вашу карьеру:



### **Усиление влияния**

: профессиональные письма позволяют вам стать надежным координатором и укрепить свой авторитет.



### **Снижение конфликтов**

: чёткая формулировка и структура позволяют избежать недоразумений и способствуют согласованию позиций.



### **Укрепление доверия**

: уместный тон и четкое распределение обязанностей завоевывают уважение коллег и руководителей.

## **Заключение: от электронной почты к влиянию**

Электронная почта — это мини-поле битвы за влияние на рабочем месте, где каждая деталь формирует ваше положение. С помощью контрольного списка для ситуаций с высоким риском и шаблонов для написания писем вы сможете превратиться из человека, отправляющего письма бездумно, в профессионального коммуникатора, расширяющего свое влияние, не переступая границ. С этого момента анализи-

руйте каждое письмо на и спрашивайте себя: «Как это письмо укрепляет мою общую позицию?» Вы обнаружите, что успех на работе начинается с одного тщательно составленного письма.

# **Глава 10. Как составить «карту ответственности» перед запуском проекта**

На рабочем месте успех проекта часто зависит от четкого распределения полномочий и ответственности. Однако многие проекты с самого начала начинаются с неразберихи из-за нечёткого распределения ответственности, что приводит к задержкам, конфликтам или перекладыванию ответственности. Люди с глобальным видением умеют составлять «карту ответственности» до запуска проекта, чётко определяя обязанности и ожидания каждой роли, чтобы обеспечить эффективную совместную работу команды. В этой главе будет представлена усовершенствованная матрица RACI. С помощью примеров, данных, шаблонов и практических упражнений вы научитесь составлять карту ответственности, устранять неопределённость в распределении полномочий и повышать эффективность проектов, становясь незаменимым координатором на рабочем месте.

## **Зачем нужна «карта ответственности»?**

Проекты затрагивают множество ролей и подразделений, и границы полномочий и ответственности часто становятся размытыми из-за недостаточной коммуникации или неясных допущений. Например, кто отвечает за выполнение? У

кого есть право окончательного утверждения? Если эти вопросы не прояснить заранее, это может привести к дублированию работы или к появлению «зоны ничьей ответственности», где никто не несет ответственности. «Карта ответственности» — это визуальный инструмент, который помогает вам систематизировать полномочия и ответственность, предотвратить риски и заложить основу для успеха проекта.

**По данным исследований:** согласно отчету McKinsey, 68 % провалов проектов связаны с «неясностью полномочий», а Harvard Business Review отмечает, что в 73 % успешных проектов распределение обязанностей было чётко определено до их запуска. Опрос LinkedIn дополнительно показывает, что 70 % руководителей считают «умение чётко распределять обязанности» признаком перспективных сотрудников. Составление карты ответственности не только повышает эффективность проекта, но и демонстрирует ваше глобальное видение и лидерские качества.

**Расширенная матрица RACI: ключевой инструмент для уточнения полномочий и ответственности**

Матрица RACI (Responsible — ответственный, Accountable — подотчётный, Consulted — консультируемый, Informed — информируемый) является наиболее распространённым инструментом распределения полномочий и ответственности в профессиональной среде. В данной главе представлена расширенная версия матрицы, в которую добавлена роль «Veto» (право вето) для удовлетворения по-

требностей сложных проектов. Ниже приведены определение матрицы RACI и рекомендации по её применению:

### **Определение ролей:**

**Responsible (Ответственный):** лицо, непосредственно выполняющее задачу и несущее ответственность за конкретный результат.

**Accountable (утверждающий):** лицо, несущее ответственность за конечный результат задачи; как правило, это один человек, обладающий правом принятия решений.

**Consulted (консультирующий):** предоставляет профессиональные рекомендации или данные, участвует в обсуждении, но не выполняет задачу.

**Informed (Информированный):** лицо, которое должно быть в курсе хода работы или результатов, но не участвует в принятии решений.

**Veto (право вето):** обладает правом вето, как правило, это высшее руководство или ключевые заинтересованные стороны, которые могут прекратить выполнение задачи.

### **Этапы составления:**

**Перечислите задачи:** разбейте проект на 5–10 ключевых задач (например, «Разработка плана», «Утверждение бюджета»).

**Обозначение ролей:** перечислите все соответствующие роли (например: менеджер по маркетингу, финансовый директор, ИТ-специалист).

**Распределение полномочий и ответственности:** для

каждой задачи назначьте роли R, A, C, I, V, убедившись, что у каждой задачи есть ровно один ответственный (A).

**Подтверждение согласия:** созовите совещание или разошлите электронные письма, чтобы согласовать распределение обязанностей со всеми заинтересованными сторонами.

**Сохранение и обновление:** сохраните матрицу и регулярно обновляйте её по мере продвижения проекта.

### **Пример:**



#### **Проект**

: запуск нового продукта



#### **Задачи и обязанности:**

##### **Задачи**

**Маркетинг, ответственный: R**

**Руководитель по продукту: A**

**Финансовый специалист: C**

**Руководство: I**

**Юрист: V**

Разработка плана продвижения

R

A

C

I

Утверждение бюджета

C

A

R

I

Подтверждение соблюдения законодательства

A

I

R

**Сценарий применения:** перед совещанием по запуску проекта составьте матрицу RACI, чётко определите распределение обязанностей и разошлите её членам команды, чтобы никто не мог уклоняться от ответственности.

**Пример: Переломный момент в координационной работе проектного менеджера**

Сяо Ван — менеджер проектов в одной из технологических компаний, ответственный за запуск новой системы. Однако на начальном этапе из-за отсутствия четкого распределения обязанностей между отделом маркетинга и ИТ-от-

делом возник спор об ответственности за перенос данных, что привело к задержке графика. Сяо Ван применил усовершенствованную матрицу RACI, перечислив 10 задач и чётко определив, что ИТ-отдел отвечает за перенос данных (R), отдел маркетинга — за предоставление требований (C), высшее руководство — за утверждение (A), а юридический отдел — за подтверждение соответствия нормативным требованиям (V). Он созвал совещание для подтверждения распределения обязанностей и зафиксировал достигнутое согласие в электронном письме. В итоге проект был завершён в срок, а Сяо Ван получил повышение за эффективную координацию. Этот пример показывает, что карта ответственности способна превратить хаос в порядок и повысить вероятность успеха проекта.

## **Узкий и целостный взгляд: сравнение поведения**

### **Ситуация**

#### **Поведение при локальном подходе**

#### **Поведение при глобальном подходе**

#### **Запуск проекта**

Начинают сразу, игнорируя распределение обязанностей.

Составление матрицы RACI для четкого определения полномочий и ответственности.

#### **Споры об ответственности**

Молчание или уклонение от ответственности: «Это не мое дело».

Созвать совещание, чтобы достичь консенсуса.

Задержки в выполнении

Пассивное ожидание: «Руководитель не объяснил ясно».

Обновить матрицу и перераспределить задачи.

## **Инструмент: шаблон матрицы RACI**

«Шаблон матрицы RACI» — это стандартизированный инструмент, помогающий быстро составить карту ответственности. Ниже приведены шаблон и руководство по применению:

### **Шаблон:**

**Задача**

**Роль 1**

**Роль 2**

**Роль 3**

**Персонаж 4**

**Персонаж 5**

**Задание 1**

**R**

**A**

**C**

I  
V

## Задание 2

C  
R  
A  
I

## Задание 3

I  
C  
R  
A  
V

### **Руководство по заполнению:**

**Раздел «Задачи»:** перечислите ключевые задачи проекта, придерживаясь краткости (5–10 пунктов).

**Графа «Роли»:** укажите всех соответствующих участников, включая представителей других подразделений и высшее руководство.

**Графа «Полномочия и ответственность»:** обозначьте с помощью букв R, A, C, I, V, убедившись, что для каждой задачи указан только один ответственный (A).

### **Принципы проверки:**



Каждая задача должна иметь как минимум 1 R и 1 A.



Избегайте избыточного количества R или C, чтобы предотвратить распыление ответственности.



Убедитесь в необходимости роли V (обычно она ограничивается задачами с высоким уровнем риска).

**Сценарий применения:** составьте простую матрицу RACI для следующего проекта, созовите совещание для согласования распределения обязанностей и сохраните документ в архиве для дальнейшего использования. После трёх повторений вы сможете быстро определить круг полномочий и ответственности.

**Практическое руководство: первый шаг в составлении карты ответственности**

Чтобы освоить применение карты ответственности, рекомендуется начать со следующих действий:

**Моделирование:** составьте простую матрицу RACI для текущего или гипотетического проекта, охватывающую не менее 5 задач и ролей.

**Созыв совещания:** Проведите симуляцию или реальное совещание по распределению обязанностей, используя матрицу для обсуждения полномочий и ответственности.

**Зафиксируйте достигнутое соглашение:** зафикси-

руйте подтверждение распределения обязанностей в электронном письме, чтобы обеспечить прозрачность.

**Анализ примеров:** проанализируйте споры о полномочиях и ответственности в недавних проектах и промоделируйте, как их можно было бы разрешить с помощью матрицы RACI.

**Данные исследований: эффективность «карты ответственности» на рабочем месте**

Исследования показывают, что четкое распределение обязанностей значительно повышает эффективность проектов и личное влияние:



### **Исследование Gallup**

: 66 % сотрудников считают, что «четкое распределение обязанностей» является ключом к успешной командной работе.



### **Отчет PMI**

: в 74 % проектов, завершенных в срок, перед запуском использовалась матрица RACI.



### **Опрос LinkedIn**

: 71 % сотрудников, получивших повышение, отличаются умением «координировать распределение обязанностей» и способностью быстро достигать консенсуса.

**Различия в культуре распределения обязанностей**

## **между Востоком и Западом**

Подходы к распределению обязанностей различаются в зависимости от культуры, и понимание этих различий позволит вам более гибко применять матрицу RACI:

- **Восточная корпоративная культура**

: распределение обязанностей часто подразумевается в иерархии и личных отношениях; прямое распределение может быть расценено как неуважение. Рекомендуется использовать косвенные формулировки (например, «Предлагаю, чтобы этим занимался X, как вы считаете?») или получать подтверждение от руководителя.

- **Западная корпоративная культура**

: распределение обязанностей в большей степени опирается на четкие процессы и письменные записи; прямое использование матрицы RACI

считается проявлением профессионализма. Рекомендуется быстро составить и распространить матрицу, чтобы обеспечить прозрачность.

## **Сравнение примеров:**

- **Пример из восточной практики**

: Кобаяси, отвечающий за проект в азиатской компании, опасался, что прямое распределение задач вызовет недовольство. Он созвал совещание и деликатно спросил: «Не

было бы уместнее, чтобы за задачу X отвечал Y?», что позволило достичь консенсуса в команде.



### **Пример из западной практики**

: Эмма в западной компании напрямую распределила задачи с помощью матрицы RACI, чётко определив распределение обязанностей, за что получила похвалу за «высокую эффективность и профессионализм».

### **От хаоса к порядку: реальная трансформация**

Возьмём в качестве примера автора: на ранних этапах своей карьеры я однажды допустил неудачу проекта из-за игнорирования распределения обязанностей. Будучи ассистентом по продукту, я отвечал за продвижение новой функции, но не уточнил обязанности отделов маркетинга и ИТ, что привело к недостаточной подготовке данных и задержке проекта. После этого меня раскритиковали за «отсутствие навыков координации», и только тогда я осознал важность карты ответственности. Я начал использовать матрицу RACI, чётко распределяя обязанности до запуска проекта и фиксируя достигнутое согласие в электронных письмах. Спустя три года, благодаря успешной реализации ряда высокоэффективных проектов, я был повышен до должности менеджера по продукту. Ключом к этой перемене стало умение составлять карту ответственности.

### **Долгосрочная ценность карты ответственности**

Овладение навыками составления карты ответственности

может оказать глубокое влияние на вашу карьеру:



### **Повышение эффективности**

: четкое распределение обязанностей сокращает дублирование работы и споры, ускоряя ход проекта.



### **Усиление влияния**

: выступая в роли координатора распределения обязанностей, вы становитесь центральной фигурой в команде.



### **Снижение рисков**

: заблаговременное прояснение полномочий и ответственности позволяет избежать роли «козла отпущения».

### **Заключение: от неопределённости к ясности**

Карта ответственности — это краеугольный камень успеха проекта и возможность применить глобальное видение. С помощью усовершенствованной матрицы RACI вы сможете превратить хаос, связанный с неясным распределением полномочий и ответственности, в упорядоченную систему сотрудничества и продвигать проект, не выходя за рамки своих полномочий. С этого момента составляйте карту ответственности для каждого проекта и задавайте себе вопрос: «Как мне сделать так, чтобы каждая роль чётко понимала свое место?» Вы обнаружите, что успех на работе начинается с четкого распределения обязанностей.

# **Глава 11. Золотые правила сотрудничества между отделами**

В современной профессиональной среде сотрудничество между отделами является ключом к достижению целей организации, а также испытанием для глобального видения. Однако различия в целях, языке и культуре разных отделов часто приводят к недопониманию, конфликтам или снижению эффективности. Те, кто мыслит локально, сосредоточены только на своих задачах и игнорируют ценность сотрудничества; те же, кто мыслит глобально, понимают, как посредством обмена полезной информацией и укрепления доверия наладить слаженную работу. В этой главе будут представлены три золотых правила сотрудничества между отделами (делитесь полезной информацией при первом знакомстве, формулируйте свои запросы с учётом KPI партнера, создавайте «счёт взаимопомощи»). С помощью примеров, данных, списка фраз и практических упражнений вы узнаете, как укреплять доверие и способствовать сотрудничеству, не переступая границ, и стать ключевым связующим звеном в экосистеме рабочей среды.

# 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.