ПРАВИЛА ЗАКУЛИСЬЯ

ВЛАСТЬ • ВЛИЯНИЕ • КАРЬЕРА

КТО ЗДЕСЬ РЕШАЕТ

Как устроено реальное влияние в компании



ШОКУН

АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Кто Здесь Решает. Как устроено реальное влияние в компании.

«Автор»
2026

Алексей Ш.

Кто Здесь Решает. Как устроено реальное влияние в компании. / Ш. Алексей — «Автор», 2026

Вам объявляют решение, которое меняет вашу работу, хотя вас даже не пригласили к обсуждению. В оргструктуре всё выглядит логично — но реальные рычаги влияния часто находятся совсем не там, где написаны должности. Я показываю, как читать компанию по действиям: кто распределяет ресурс, кто готовит обоснование, чья подпись может остановить процесс и почему обсуждение начинается задолго до общего собрания. В книге — карта формального и реального влияния, шесть источников власти и признаки готовящегося решения. Это не руководство по интригам, а способ понимать правила и находить собственную точку опоры. Для сопоставления примеров и проверки структуры при подготовке использовались также интеллектуальные модели обработки текста.

© Алексей Ш., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Как читать эту книгу 6
Глава 1. Решение, которого не было в повестке 8
Конец ознакомительного фрагмента. 9

Кто Здесь Решает. Как устроено реальное влияние в компании.

Серия «Правила Закулисья»

Шокун Алексей Владимирович

Книга носит информационно-практический характер. Описанные примеры являются составными моделями типовых рабочих ситуаций и не относятся к конкретным людям и организациям. Методы наблюдения за корпоративными решениями не предполагают несанкционированного доступа к переписке, персональным данным, коммерческой тайне и другим охраняемым сведениям. Правовые вопросы и трудовые споры требуют проверки применимого законодательства и, при необходимости, консультации квалифицированного специалиста. При угрозах, дискриминации или систематическом давлении следует использовать предусмотренные законом способы защиты; книга не заменяет юридическую или медицинскую помощь.

Примеры в книге — составные модели типовых ситуаций, а не рассказы о конкретных организациях. Здесь описывается, как устроены решения, без советов по давлению и интригам: читать карту влияния стоит затем, чтобы понимать происходящее, а не чтобы играть против людей.

Как читать эту книгу

Решение объявили в четверг, на общем собрании, между вопросом о переезде столовой и напоминанием про корпоратив. Оно заняло сорок секунд: «Коллеги, по направлению „Восток“ мы приняли решение объединить две группы под единым руководителем. Подробности пришлют по почте». Вы сидели в третьем ряду и понимали, что это решение касается вас напрямую: одна из групп — ваша, и о «едином руководителе» с вами не говорили ни разу. После собрания вы поймали в коридоре своего руководителя и спросили, что произошло. Он пожал плечами и сказал, что «так решили наверху», а подробности будут позже. Вы написали в почту, но письма не было ни вечером, ни на следующий день, ни через неделю; потом выяснилось, что письмо готовили, но «пока не согласовали».

Дальше начинается то, ради чего написана эта книга. Можно потратить месяц на попытки понять, кто именно это решил, и получить три разных ответа от трёх разных людей, каждый из которых будет искренне уверен в своей версии. Можно пойти к руководителю и потребовать объяснений, но у него их нет: он сам узнал о решении за день до собрания и не участвовал в его подготовке. Можно решить, что всё произошло из-за чьей-то личной неприязни, и искать врага там, где на самом деле работала логика ресурсов, сроков и квартального плана. Все три пути ведут в одно место — в состояние человека, который наблюдает за собственной жизнью со стороны и не понимает, по каким правилам она устроена. Есть четвёртый путь, и он скучнее первых трёх: научиться видеть структуру. Не угадывать мотивы, а восстанавливать картину — кто распределяет ресурс, кто знает раньше других, кто закрывает совещание, чья подпись останавливает процесс. Эта картина почти никогда не совпадает с оргструктурой, почти всегда содержит людей, о которых вы не думали, и почти всегда объясняет решение лучше, чем любая версия про чей-то злой умысел. Она не даёт мгновенной власти, но она даёт то, чего у вас сейчас нет, — понимание, где находится ваша точка опоры и сколько она стоит.

Что здесь есть

В книге три инструмента, и все три проверяемые. Первый — две карты: формальная схема, которую рисует отдел кадров, и карта влияния, которую вы строите сами по конкретному решению. Расхождение между ними не является ошибкой или признаком заговора; это диагностический признак, и в большинстве случаев именно в точке расхождения находится реальный центр принятия решений. Второй — шесть источников власти: ресурс, информация, решение, доступ к людям, экспертиза и легитимность. Каждый источник проверяется одним вопросом: что произойдёт, если этот человек скажет «нет». Ответ на этот вопрос точнее любой должности в штатном расписании. Третий — сигналы предрешения: повестка, состав участников, формулировка, срок, автор материалов, молчание. Решение почти всегда видно за две-шесть недель до объявления, и это окно — единственное время, когда на него ещё можно повлиять дешево. Все три инструмента работают только вместе. Карта без диагностики источников превращается в список имён; диагностика без карты — в набор догадок о людях; сигналы без карты — в тревожное всматривание в каждое совещание. Вместе они дают то, что в книге называется словом «оптика»: способ смотреть на организацию и видеть не декорации, а несущие конструкции.

Чего здесь нет

Здесь нет конспирологии. Вы не найдёте «теневых групп», «серых кардиналов», «настоящих хозяев» и намёков на то, что всё решается в комнате, куда вас никогда не пустят. Причина не в этике, а в методе: конспирология объясняет всё и поэтому не объясняет ничего. Она даёт готовую версию, после которой не нужно наблюдать, — и человек, у которого есть версия, перестаёт замечать факты, которые в неё не входят. Власть в компании почти всегда устроена скучнее, чем кажется: она держится на доступе к бюджету, на привычке согласовывать, на

том, кто готовит материалы к совещанию, и на том, чью подпись требует юридический отдел. Здесь нет приёмов интриги и нет обещания научить «управлять людьми за спиной». Книга про наблюдение и про собственную позицию, а не про манипуляцию другими. Это не только этическое ограничение: приёмы, которые требуют скрытых действий, плохо работают в компаниях, где всё оставляет следы в почте и мессенджерах, и почти всегда заканчиваются тем, что автор приёма становится главным подозреваемым. Есть и второе ограничение, юридическое: часть того, что люди называют «разведкой», — это сбор персональных данных, доступ к чужой переписке и нарушение коммерческой тайны. Об этом отдельная глава, десятая.

Здесь нет обещания, что вы станете влиятельным человеком за две недели. Влияние — функция позиции, доступа и времени, и книга не может выдать вам ни первого, ни второго, ни третьего. Она может дать другое: вы перестанете тратить силы на борьбу с декорациями и начнёте вкладываться в то, что действительно держит вес. Иногда это означает смену роли внутри компании, иногда — смену компании, а иногда — спокойное понимание того, что ваша позиция достаточно прочна и менять ничего не нужно.

Слова, которые придётся различать

В книге будут встречаться четыре слова, которые в обычной речи смешиваются, а здесь означают разное. **Формальная структура**— то, что нарисовано: подразделения, должности, линии подчинения, регламенты. Она нужна, но отвечает только на вопрос «кто кому подчиняется». **Карта влияния**— то, что происходит: кто на что влияет, через какой ресурс и с какой вероятностью. **Решение**— не объявление, а акт, после которого меняется распределение ресурса, людей или правил. И **предрешение**— период, когда решение уже созрело, но ещё не объявлено; именно в этом периоде оно ещё поддаётся изменению, и именно в нём почти никто не действует, потому что формально «ничего не происходит». Различение нужно потому, что большинство ошибок происходит на стыке этих слов. Человек читает формальную структуру и думает, что понял карту влияния. Человек слышит объявление и думает, что присутствует при принятии решения. Человек видит, что «ничего не происходит», и не делает ничего — а потом узнаёт, что всё уже решено. Книга построена так, чтобы каждое из этих смешений стало заметным.

Как устроена глава

Каждая глава идёт по одной логике, но разными словами: сначала сцена, потом разбор того, кто в ней что получает, потом механизм, потом ход, потом цена и последствия, и в конце — вопросы, на которые нужно ответить письменно, по своей ситуации. Вопросы не проверяют память; они проверяют, появилась ли у вас картина. Книга, прочитанная без письменных ответов, добавляет словарь, но не добавляет зрения. Если ситуация горячая — решение уже объявлено, и вы понимаете, что оно плохое, — начинайте с глав 6 и 8. Первая объясняет, кто и как закрывает решения, вторая — как читать сигналы, которые ещё видны. Потом вернитесь к главам 2 и 3: без карты и диагностики источников сигналы превращаются в тревогу. Если ситуация не горячая, а вы просто хотите понимать организацию, в которой работаете, читайте подряд: книга задумана как последовательное построение карты, а не как сборник приёмов.

Одно предупреждение

Есть ситуации, в которых эта книга не просто бесполезна, а вредна. Если вам угрожают, если речь идёт о вашей безопасности, если вы столкнулись с дискриминацией по признаку, если противодействие идёт от руководителя и носит системный характер, если вы перестали спать, — закройте книгу и откройте главу 15, раздел о границах применимости. Там перечислены шесть ситуаций, где нужен не анализ, а юрист, врач или правоохранительные органы. Карта влияния — инструмент для тех, у кого есть время наблюдать. Она не заменяет защиту и не заменяет помощь.

Теперь — к сцене, с которой всё начинается: к решению, которого не было в повестке.

Глава 1. Решение, которого не было в повестке

Сцена: сорок секунд

Собрание длилось час. Первые сорок минут обсуждали переезд столовой и новый пропускной режим, потом финансовый директор показал слайд с квартальными цифрами, потом слово взял генеральный и сказал то, о чём в зале потом говорили две недели: «По направлению „Восток“ мы приняли решение объединить две группы под единым руководителем. Подробности пришлют по почте». Он говорил сорок секунд, не глядя в зал, и перешёл к следующему вопросу так быстро, что никто не успел задать ни одного вопроса. В зале сидело около восьмидесяти человек, и человек двадцать из них в этот момент поняли, что решение касается их лично: одни теряли часть команды, другие получали новую, третьи теряли руководителя, четвёртые приобретали. Ни с кем из них до собрания не разго

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.