ПРАВИЛА ЗАКУЛИСЬЯ

ВЛАСТЬ · ВЛИЯНИЕ · КАРЬЕРА

ВЫ УЗНАЕТЕ ПОСЛЕДНИМ

Как вовремя входить в обсуждение важных решений



ШОКУН
АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Вы Узнаете Последним. Как вовремя входить в обсуждение важных решений.

«Автор»
2026

Алексей Ш.

Вы Узнаете Последним. Как вовремя входить в обсуждение важных решений. / Ш. Алексей — «Автор», 2026

Важные решения затрагивают вашу команду, бюджет и обязанности, но вы узнаёте о них из общего письма, когда обсуждать уже нечего. Проблема не обязательно в чьих-то интригах: рабочая информация часто идёт по связям, которых нет на организационной схеме. Я показываю, как увидеть эти маршруты, понять, где возникают первые обсуждения, и встроиться в них через полезное участие, а не настойчивые просьбы «держать в курсе». В книге — карта информационных потоков, способы отличать ранний сигнал от слуха и правила взаимного обмена сведениями. Всё — в границах законного доступа и конфиденциальности. Для сопоставления примеров и проверки структуры при подготовке использовались также интеллектуальные модели обработки текста.

© Алексей Ш., 2026
© Автор, 2026

Содержание

От автора 6
Как читать эту книгу 7
Глава 1. Почему вы узнаёте последним 8
Конец ознакомительного фрагмента. 13

Шокун Алексей
Вы Узнаете Последним. Как вовремя входить в обсуждение важных решений.

Серия «Правила Закулисья»

Шокун Алексей Владимирович

Материал предназначен для законного участия в корпоративных коммуникациях. Книга не предлагает добывать закрытые сведения и не разрешает нарушать режим коммерческой тайны, правила обработки персональных данных, обязательства о конфиденциальности или нормы доступа к документам. Слухи и неформальные сигналы не следует выдавать за установленные факты. Все кейсы составные; конкретные правовые и организационные вопросы требуют проверки внутренних правил и, при необходимости, консультации юриста. Книга не заменяет психологическую или медицинскую помощь.

Примеры составные, имена и цепочки писем изменены, совпадения случайны. Книга о законных способах понимать, что происходит в организации; добывать чужие данные, читать закрытую переписку и обходить доступ она не учит и не одобряет.

От автора

Эта книга выросла из одного наблюдения, которое я слышал в разных формулировках десятки раз: «Я не в конфликте ни с кем, я хорошо работаю, и при этом о решениях узнаю последним». Формулировка всегда одинаковая по смыслу и всегда произносится с одной и той же интонацией — не обиды, а недоумения. Человек ищет ошибку в отношениях, в характере, в руководителе, тогда как ошибка почти всегда в маршруте: он работает там, где сведения уже зафиксированы, и не присутствует там, где они ещё обсуждаются.

Мне важно сказать, чем эта книга не является, потому что тема к этому располагает. Она не про интриги и не про то, как «быть в курсе всего». Человек, который знает всё и не делает ничего, вызывает ровно то раздражение, которого старается избежать: его терпят как источник, но не считают участником. Информация имеет смысл только там, где она меняет действие, — в противном случае это коллекционирование, и оно отнимает время так же, как любое другое.

Второе, что стоит проговорить прямо: доступ не гарантируется. Есть контуры, закрытые регламентом, есть решения, которые обсуждаются в комнате, куда не входит никто лишний, и есть сведения, которые вам не доверят никогда — не из недоверия к вам, а по устройству работы. Книга предлагает проверять это, а не бороться: если через три месяца попыток доступа нет, вопрос не в тактике, а в роли, и тогда честнее менять роль, чем продолжать стучаться.

Третье — про этику, и здесь я не хочу оставлять пространства для толкований. Обмен, о котором идёт речь, работает только с тем, что вам доверили, и только пока вы держите границу доверия. Как только появляется элемент добычи — чтение чужой переписки, доступ к чужим документам, расспросы под видом дружбы, — всё, что описано в книге, перестаёт работать, потому что держится на репутации человека, с которым безопасно. Один эпизод, где вы использовали сведение против того, кто его дал, обнуляет годы усилий, и восстанавливается это хуже, чем репутация после ошибки.

Если из всей книги нужно взять одно действие, возьмите карту. Три вопроса — к кому идут за советом, через кого передают плохие новости, кто первым узнаёт о кадровых решениях — дают список из восьми-двенадцати имён, который почти никогда не совпадает с оргсхемой. Люди, которые делают это один раз, обычно удивляются не тому, кого они увидели в списке, а тому, кого там не оказалось: чаще всего это они сами.

Дальше начинается медленная часть, и о ней стоит предупредить. Карта строится за неделю, каналы — за месяц, обмен — за три. Это не тот результат, который можно получить к пятнице, и именно поэтому им мало кто пользуется: быстрые приёмы выигрывают в первую неделю и проигрывают в первый год. Если вам нужен эффект к следующему совещанию, эта книга не поможет; если нужно, чтобы через год вас звали до объявления, — времени как раз достаточно.

Что я хочу сказать читателю, который узнал себя в первой главе. Положение «узнаю последним» почти никогда не означает, что вас не уважают. Оно означает, что ваш маршрут проходит мимо тех мест, где принимаются решения, и что этот маршрут можно изменить, не меняя ни характера, ни отношений, ни компании. Начинается это с карты, продолжается регулярностью и держится на обмене. Всё остальное — детали, которые можно править по ходу.

Как читать эту книгу

Есть состояние, которое трудно описать, но легко узнать. Вы работаете хорошо, вы ни с кем не в конфликте, вы не опаздываете и не подводите. И и о решениях узнаёте последним: задачи перераспределили, бюджет поделили, нового руководителя выбрали — вам сообщают, когда всё согласовано. Формально вас информируют. Фактически вас ставят перед фактом.

Дальше человек делает то, что кажется логичным: начинает спрашивать. «Почему меня не позвали?», «А это обсуждалось?», «Меня включите, пожалуйста». И быстро обнаруживает, что прямые вопросы дают ответы о процедуре, а не о содержании: «так сложилось», «решили в рабочем порядке», «тебя это не касается». Хуже того, каждый вопрос закрепляет позицию: человек, который постоянно спрашивает, что происходит, воспринимается как тот, кто не в курсе, — и его действительно перестают включать.

Причина не в отношениях и не в статусе. Причина в том, что информация в компании движется не так, как кажется. Она не хранится в документах и не выдаётся по запросу. Она распределена по людям и проходит через разговоры, а решение созревает задолго до того, как появляется документ. Человек, который работает только с документами, узнаёт о решении в тот момент, когда оно уже стало фактом, — и это не невезение, а следствие маршрута.

Эта книга про маршрут. Не про то, как получить больше бумаг, а про то, как попасть в разговор до того, как бумага появится. У этого есть три части, и они идут в том порядке, в котором осваиваются: сначала карта — кто в компании что знает; потом каналы — где эти знания передаются и как в них войти; потом обмен — что дать, чтобы получать, потому что доступ держится не на симпатии, а на взаимности.

Три правила действуют на протяжении всей книги. Первое: знание распределено по сети, а не по иерархии, и карта знания почти никогда не совпадает с оргсхемой. Второе: доступ даёт регулярное присутствие в общем деле, а не близость с нужным человеком. Третье: обмен работает, только если вы даёте первым и не превращаете это в торг.

Чего книга не обещает. Она не обещает, что вы будете знать всё: часть решений обсуждается в контуре, куда вход закрыт регламентом, и это не решается тактикой. Она не обещает, что вас позовут в круг: круг — это не клуб, а следствие совместной работы. И она не обещает, что доступ сохранится при смене руководителя: об этом отдельная глава, и она честная.

Отдельно о границе. Книга не про интриги, не про слухи как инструмент и не про добычу закрытых сведений. Она про присутствие и обмен. Разница практическая: присутствие не требует ничего нарушать, а обмен не требует ничего скрывать. Если для получения сведений нужно переступить регламент — это уже другая задача, и решается она не этой книгой.

Глава 1. Почему вы узнаёте последним

Сначала — как информация движется. Сцена: как выглядит момент, когда узнаёшь последним. Почему так происходит — не про интриги, а про устройство сетей. Знание распределено: у каждого есть часть, и никто не владеет целым. Четыре канала, по которым ходит рабочая информация, и у каждого своя цена входа. И место, где созревает решение: почти никогда это не совещание, где его объявляют.

Анна руководила направлением четыре года. В её подчинении было одиннадцать человек, два крупных продукта и годовой бюджет, за который она отчитывалась лично. В среду она открыла общий чат и увидела сообщение: с первого числа приоритеты меняются, продукт, которым она занималась последние полтора года, переходит в поддержку, ресурсы перераспределяются в новое направление. Сообщение было вежливым, с расстановкой сроков и ссылкой на протокол. Оно было адресовано всем. И оно было первым, что Анна об этом узнала.

Дальше она сделала то, что сделал бы любой. Написала руководителю: «Я правильно понимаю, что по нашему продукту решение принято?» Ответ пришёл через два часа: «Да, обсуждали на прошлой неделе, решили, что так правильнее. Извини, что не предупредил — завертелся». В пятницу она поговорила с коллегой из смежного отдела, и тот сказал: «А, ты про это. Да, слухи были ещё в начале месяца». Ещё через неделю она узнала, что обсуждение шло в рабочей группе, куда входили шесть человек, и двое из них — её ровесники по должности.

На этом месте обычно возникает вопрос: почему её не позвали. Ответ, который она получила, был честным и бесполезным: «Ты же не в этом проекте». Формально это правда — продукт переходил в другое направление, — и одновременно полная чушь: её продукт переходил, её команда перераспределялась, её бюджет сокращался. Её не позвали не потому, что она была не нужна, а потому, что разговор шёл не о ней: он шёл о ресурсах, а ресурсами занимались те, кто в этом разговоре уже был.

Самый неприятный момент был не в самом решении. Решение можно было бы принять и обсудить. Неприятно было то, что она оказалась в положении человека, который узнаёт о собственной работе из общего чата, — и это положение закрепилось: с этого дня её стали включать в рассылку протоколов, то есть информировать ещё старательнее и обсуждать по-прежнему без неё. Через месяц она сформулировала это так: «Меня не исключали. Меня просто не было в комнате, где об этом говорили. И чем больше я спрашивала, что происходит, тем меньше меня звали: человек, который постоянно спрашивает, — это человек, которому надо объяснять, а объяснять никому не хочется».

Это и есть предмет книги. Не конфликт, не интрига, не чья-то злая воля. Просто разговор, который происходит без вас, и документ, который появляется после разговора. Всё, что дальше, — про то, как оказаться в комнате раньше, чем в ней начнут говорить о вас, и почему это не требует ни дружбы, ни хитрости. Три вывода из сцены стоит зафиксировать сразу, потому что они противоречат интуиции. Первый: информация о решениях почти никогда не хранится в документах — документ фиксирует уже принятое, поэтому чтение документов даёт знание о прошлом. Второй: отсутствие в разговоре не воспринимается как исключение — оно воспринимается как норма, потому что разговор собирается по теме, а не по составу участников. Третий: прямые вопросы ухудшают положение, потому что переводят вас в роль того, кому нужно объяснять.

Дальше в книге три части: карта знания — кто в компании чем владеет и у кого сходятся сведения; каналы — где эти сведения передаются и как в них войти, не нарушая ничего; обмен — что дать, чтобы получать, и почему доступ держится на взаимности, а не на симпатии. Кейс Анны будет идти через всю книгу, и в разных главах он поворачивается разными сторонами: сначала как пример, потом как разбор, потом как проверка. Есть простое объяснение, которое

первым приходит в голову: не позвали, потому что не считают важным. Оно утешительно в одном отношении — виноваты другие, — и вредно в другом: оно не даёт ничего делать. На самом деле причина почти всегда структурная, и её стоит разобрать по частям, потому что каждая часть подсказывает своё действие.

Первое: разговор собирается по теме, а не по составу. Когда шесть человек обсуждают перераспределение ресурсов, они не сверяются со списком тех, кого это касается. Они собираются теми, кто уже занят этим вопросом, — а заняты обычно те, кто вёл его раньше. Человек, который в этом вопросе не участвовал, не попадает в комнату не из-за статуса, а из-за отсутствия предыдущего участия. Это замкнутый круг, и разрывается он не просьбой, а работой.

Второе: информация о будущем распространяется не по официальным каналам, а по рабочим. Пока решение не принято, оно не имеет формы: это не документ, а несколько разговоров, в которых проговариваются варианты. Такие разговоры идут там, где люди вместе работают над задачей, и не идут там, где люди просто знакомы. Знакомство даёт доступ к новостям о прошлом; работа даёт доступ к обсуждению будущего. Третье: официальная рассылка устроена так, что создаёт видимость информированности. Человека включают в список получателей протоколов — и на этом считают вопрос закрытым. Формально он информирован. Фактически он получает описание решения, к которому не имел отношения, и в следующий раз его снова не позовут, потому что «он же в рассылке». Это самая коварная часть: система считает, что вы в курсе, и потому не исправляет положение.

Четвёртое: незнание закрепляется поведением. Человек, который не знает о готовящемся решении, задаёт вопросы, которые выдают его незнание: «а что, так обсуждалось?», «а когда это решили?». Каждый такой вопрос подтверждает позицию: он не в контуре. Через несколько раз это становится частью репутации, и дальше его не зовут уже осознанно — не из злого умысла, а потому что «он всё равно узнает позже и спросит».

Пятое, самое неприятное: незнание имеет свойство накапливаться. Пропустив один разговор, человек не знает контекста следующего; пропустив следующий, он уже не понимает, о чём речь, и его присутствие становится неудобным. Через три-четыре пропуска он оказывается в положении, где для участия нужно сначала объяснить ему предысторию, — а это никому не нужно. Отсюда следует важное: позиция «узнаю последним» устойчива, но не потому, что её кто-то поддерживает, а потому, что она самоподдерживающаяся. Каждый пропуск увеличивает следующий. Значит, и выход устроен не как один разговор, а как восстановление участия: сначала в одном вопросе, потом в двух, потом в теме целиком.

У Анны накопилось три пропуска подряд, и она их не заметила. Первый — когда её продукт впервые упомянули в контексте перераспределения: её не позвали, потому что обсуждали бюджеты, а бюджетами занимался финансовый блок. Второй — когда собирали рабочую группу: её не включили, потому что она не участвовала в первом обсуждении. Третий — когда решение оформляли: к этому моменту её отсутствие было уже нормой, и никто не подумал, что её надо позвать.

Она узнала об этом позже, восстанавливая хронологию, и удивилась: ни на одном шаге не было решения «Анну не приглашаем». Была цепочка мелких умолчаний, каждое из которых по отдельности ничего не значило. Это типично: позицию «узнаю последним» почти никто не создаёт специально, её создаёт накопление. Проверить, накапливается ли это у вас, можно за десять минут. Выпишите три последних решения, которые вас касались, и по каждому ответьте: узнал до объявления, в момент объявления или после. Если два из трёх — «в момент» или «после», речь не о случайности, а о маршруте. И дальше вопрос не «почему меня не любят», а «через что эти три решения проходили и почему меня там не было».

Первое, что нужно принять, чтобы дальше было понятно: сведения в компании распределены не по должностям, а по людям, и распределены неравномерно. Два человека на одной позиции могут знать совершенно разное, потому что знание приходит не с должностью, а через

контакты. Это утверждение кажется очевидным, но из него редко делают выводы. А выводы простые. Первый: если вам нужны сведения о будущем решении, искать надо не того, кто «должен знать» по оргсхеме, а того, у кого они фактически сходятся. Второй: доступ к сведениям не покупается статусом — человек с невысокой должностью, но на пересечении потоков, знает больше, чем руководитель направления в изолированном блоке. Третий: карта знания не совпадает с оргсхемой и почти никогда не совпадает с ней полностью.

Почему так. Информация движется по связям, а связи образуются там, где люди вместе решают задачи. Задачи не повторяют оргсхему: половина работы идёт через смежные отделы, подрядчиков, общие проекты и просто через людей, которые когда-то вместе что-то запускали. В результате реальная сеть выглядит как несколько плотных сгустков, соединённых немногими мостами, и сведения ходят внутри сгустков быстро, а между ними — медленно и с потерями.

Из этого следует то, что обычно называют силой слабых связей. Близкий круг — те, с кем вы работаете каждый день, — знает примерно то же, что и вы: у вас общие задачи, общие документы, общие разговоры. Новое приходит не от них, а от людей, с которыми вы пересекаетесь редко: от знакомого из другого отдела, от бывшего коллеги, от человека, с которым год назад делали проект. Эти связи слабые по частоте, но сильные по содержанию: они соединяют разные сгустки, и через них проходят сведения, которых в вашем круге нет.

Есть и вторая сторона, о которой обычно не говорят. Слабые связи хорошо помогают найти, у кого что есть, и плохо помогают передать сложное содержание. Человек из другого отдела может сказать «это обсуждали у нас, спроси у Петра», но не сможет объяснить контекст так, как объяснил бы коллега. Поэтому доступ к сведениям устроен двухступенчато: слабая связь указывает направление, сильная — передаёт содержание. Ошибка — пытаться получить всё через слабые связи или ждать новостей только от сильных.

Третья особенность: плотный круг имеет свойство закрываться. Чем теснее люди связаны, тем меньше в этот круг проникает нового и тем труднее в него войти снаружи. Это не порок, а следствие: тесные отношения строятся на доверии, а доверие требует предсказуемости, а предсказуемость плохо совместима с новыми людьми. Практический вывод для того, кто хочет попасть в контур: не пытаться войти в плотный круг напрямую — это воспринимается как вторжение, — а искать места, где сгустки соединяются: общие проекты, смежные задачи, временные рабочие группы.

У Анны был плотный круг: её команда и два коллеги-руководителя, с которыми она обедала. Этот круг знал всё о её продукте и ничего о том, что происходит в финансовом блоке и в направлении, куда переводили ресурсы. Когда она восстановила хронологию, оказалось, что ключевые сведения были у трёх человек, с которыми она пересекалась раз в квартал: у аналитика, готовившего расчёты по обоим направлениям, у руководителя смежного проекта и у бывшего коллеги, который перешёл в финансовый блок год назад.

Ни один из этих трёх не был её близким знакомым, и ни один не считал нужным ей что-то сообщать: они не скрывали, просто не было повода. Как только повод появился — она начала работать с аналитиком по общему расчёту, — сведения пошли сами, без всяких просьб.

Проверка для этой главы занимает двадцать минут. Выпишите всех, с кем вы взаимодействовали за последний месяц, и разделите на три группы: те, с кем работаете ежедневно; те, с кем пересекались по задачам; те, с кем только знакомы. Обычно первая группа большая, вторая маленькая, третья забыта. Дальше вопрос: из какой группы вы узнали последнее важное для вас сведение. Если из первой — вы в плотном круге и нового почти не получаете. Если из второй или третьей — у вас есть работающие мосты, и их стоит поддерживать сознательно.

Информация в компании идёт не одним потоком, а четырьмя, и у каждого своя скорость, своё содержание и свои правила входа. Человек, который присутствует только в первом, узнаёт последним — не потому, что его обошли, а потому, что первый канал по устройству работает медленнее всех. Первый канал — формальный. Документы, приказы, протоколы, рассылки,

объявления. Его свойства: он медленный, он фиксирует принятое и он доступен всем. Именно поэтому он кажется надёжным: там написано, как есть. Но «как есть» в нём означает «как решили», а не «как решают». К моменту, когда документ появился, менять что-либо поздно: все варианты уже отброшены, все несогласные — согласованы.

Второй канал — рабочие обсуждения. Совещания, рабочие группы, созвоны по задаче. Здесь решение ещё не принято, но уже обсуждается, и это единственный канал, где можно повлиять на содержание. Его свойства: он требует участия в задаче, он не документируется и он неполон — каждый участник знает свою часть. Вход в этот канал не покупается: он открывается тем, кто работает над темой. Третий канал — неформальный. Разговоры в коридоре, за обедом, в курилке, в личных сообщениях. Здесь информация не столько передаётся, сколько проверяется: люди уточняют, что слышали, и договариваются, как к этому относиться. Его свойства: он самый быстрый, самый искажённый и самый чувствительный к присутствию — если вас нет в разговоре, вы не узнаете ни содержания, ни отношения к нему.

Четвёртый канал — побочный. Люди за пределами вашего контура: смежный отдел, подрядчик, бывший коллега, знакомый из другой компании. Здесь сведения приходят косвенно и часто раньше, чем внутри: подрядчик узнаёт о смене приоритетов, когда ему меняют техническое задание, и это происходит за две недели до объявления. Его свойства: он даёт ранние сигналы, но без контекста, и требует осторожности — побочный канал легко превращается в источник слухов. Из четырёх каналов складывается простая закономерность, которую стоит держать в голове: решение созревает в третьем канале, оформляется во втором и закрепляется в первом. Четвёртый работает как раннее предупреждение. Человек, который присутствует только в первом, видит результат; человек, который присутствует во втором, видит процесс; человек, который присутствует в третьем, видит намерение.

Отсюда практический вывод, который противоречит привычному поведению. Обычная реакция человека, который хочет быть в курсе, — просить доступ к первому каналу: включить в рассылку, присылать протоколы, добавить в список. Это даёт больше документов и не даёт раннего знания. Правильная последовательность обратная: сначала второй канал — участие в задаче, потом третий — присутствие в разговорах вокруг задачи, и только потом первый, где документы уже не так важны.

Отдельно про искажения. Чем быстрее канал, тем больше в нём ошибок: в третьем канале содержание меняется при каждом пересказе, и к третьему пересказу появляется определённость, которой не было. Поэтому сведения из третьего канала нельзя использовать как факты — их используют как сигналы: что-то происходит вокруг такой-то темы, стоит уточнить во втором. Это различение разобрано отдельно, но запомнить его стоит сразу: третий канал говорит, куда смотреть, а не что там.

Анна присутствовала в первом канале безупречно: она читала все протоколы, отвечала на все письма и знала регламенты лучше большинства. Во втором канале она присутствовала частично — только по своему продукту, а перераспределение ресурсов шло в другом. В третьем её не было вовсе: она не обедала с теми, кто обсуждал, и не переписывалась с ними. Четвёртый канал был, но она им не пользовалась: бывший коллега из финансового блока писал ей дважды за год, и оба раза она ответила через неделю.

Когда она восстановила картину, оказалось, что сигналы были во всех трёх каналах, кроме первого. В четвёртом — подрядчик спрашивал, не изменились ли планы. В третьем — коллега обмолвился, что «вроде что-то будет с бюджетами». Во втором — её продукт один раз упомянули в повестке рабочей группы, но её не пригласили, потому что она не была в группе. Проверка для этой главы: по каждому из четырёх каналов ответьте, сколько раз за последний месяц вы получали из него сведения, которые вас касались. Если первый — много, второй — мало, третий и четвёртый — ноль, вы работаете в режиме «узнаю последним» и он не изменится от количества прочитанных документов.

Решение почти никогда не рождается в том разговоре, где о нём объявляют. Оно собирается из нескольких обсуждений, и у этого процесса есть характерная последовательность, знание которой полезнее любого списка «нужных людей». Первая стадия — появление темы. Кто-то замечает проблему или возможность: сроки не сходятся, деньги кончаются, конкурент сделал шаг. На этой стадии нет ни решения, ни вариантов — есть только разговор о том, что что-то не так. Он идёт в узком кругу, часто между двумя людьми, и почти никогда не фиксируется. Тот, кто в этом разговоре участвует, дальше знает контекст: не «что решили», а «почему вообще начали обсуждать».

Вторая стадия — сбор вариантов. Тема обрастает людьми: тот, кто считает, тот, кто знает историю, тот, кто будет исполнять. Здесь появляются цифры, сроки, аргументы. Обсуждение становится шире, но остаётся рабочим: это не совещание, а серия разговоров по делу. Именно на этой стадии можно влиять на содержание, и именно её пропускает человек, который работает только с документами. Третья стадия — выбор. Из вариантов остаётся один, и он оформляется как предложение. Круг сужается: решение принимает тот, у кого есть право, и те, чьё согласие нужно. Здесь появляется первый документ — служебная записка, письмо, повестка. С этого момента информация начинает просачиваться: участники обсуждают не варианты, а последствия.

Четвёртая стадия — согласование. Решение идёт по инстанциям, и на каждой его можно задержать, но почти нельзя изменить. Это самая шумная стадия: о ней знают многие, потому что она требует подписей и встреч. Именно её люди принимают за «обсуждение», хотя на деле всё уже решено. Пятая стадия — объявление. Документ выходит, рассылка уходит, задачи меняются. Для человека, который присутствует только в формальном канале, это первая стадия, на которой он что-то узнаёт. Для остальных — последняя, где уже ничего не сделать.

Отсюда следует практический вывод, который объясняет, почему раннее знание не покупается: чтобы знать о решении раньше, нужно присутствовать на первой или второй стадии, а они по устройству узкие и рабочие. Туда не приглашают — там оказываются те, кто занят темой. Поэтому вопрос «как узнать раньше» на самом деле звучит иначе: «как оказаться занятым темой до того, как она станет решением». Ответ на этот вопрос не в дружбе и не в хитрости. Он в работе, которая соприкасается с темой на ранней стадии: расчёты, анализ, подготовка данных, пилот, консультация. Человек, который делает расчёт для обсуждения, знает о теме на второй стадии, потому что без его расчёта обсуждение не идёт. Человек, который ждёт объявления, узнаёт на пятой.

Перераспределение ресурсов, которое задело Анну, прошло все пять стадий за семь недель. На первой стадии двое обсуждали, что новое направление не успевает по срокам. На второй — аналитик считал, что будет, если перевести часть ресурсов из поддерживаемых продуктов. На третьей — руководитель выбрал вариант. На четвёртой — согласовывали две недели. На пятой — вышло объявление в общем чате.

Анна узнала на пятой. При этом на второй стадии её продукт упоминался в расчёте: аналитик брал её цифры. Он не спрашивал её мнения, потому что брал данные из отчёта, — но если бы она участвовала в подготовке расчёта, она узнала бы о теме за пять недель до объявления, на стадии, где варианты ещё обсуждались. Проверка для этой главы: возьмите последнее решение, которое вас задело, и восстановите, на какой стадии вы о нём узнали. Если на четвёртой или пятой — вы присутствуете только в конце процесса. Дальше вопрос: какая работа на первой-второй стадии проходит рядом с вами и кто её делает. Ответ на него и есть точка входа.

Проверьте себя. О каком решении вы узнали последним — и через кого? Какие из четырёх каналов у вас есть, а каких нет? Где в вашей компании реально созревают решения? И последнее: что вы уже пробовали и не сработало — и

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.