ПРАВИЛА ЗАКУЛИСЬЯ

ВЛАСТЬ · ВЛИЯНИЕ · КАРЬЕРА

ВРАГИ НА РАБОТЕ

Как распознать скрытое противодействие и защитить себя



ШОКУН
АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Враги на работе. Как распознать скрытое противодействие и защитить себя.

«Автор»
2026

Алексей Ш.

Враги на работе. Как распознать скрытое противодействие и защитить себя. / Ш. Алексей — «Автор», 2026

Ваши предложения обсуждают без вас, сроки внезапно меняются, а важные данные приходят слишком поздно. Это случайный сбой или кто-то последовательно ослабляет вашу позицию? Я разбираю, как отличать рабочую неразбериху от конфликта интересов и устойчивого противодействия — без охоты на «врагов» и психологических ярлыков. Вы научитесь собирать проверяемую картину событий, фиксировать факты законными способами, выбирать маршрут разговора и менять условия, в которых повторяется проблема. Книга помогает защищать свои интересы без ответных интриг и необоснованных обвинений. 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. Сцена: когда удара нет 9
Конец ознакомительного фрагмента. 14

Шокун Алексей
Враги на работе. Как распознать скрытое противодействие и защитить себя.

Серия «Правила Закулисья»

Шокун Алексей Владимирович

Материал предназначен для анализа рабочих конфликтов и не является юридической, медицинской или психологической консультацией. Составные кейсы не описывают конкретных людей и компаний. Нельзя использовать рекомендации как основание для скрытой записи, доступа к чужим сообщениям, распространения персональных данных или ответного давления. При признаках травли, угроз, дискриминации либо нарушений трудовых прав следует обращаться к уполномоченным специалистам и органам. Любые решения о фиксации доказательств должны соответствовать закону и внутренним правилам организации.

Все случаи собраны из типовых ситуаций, без реальных людей и компаний. Книга учит замечать риски заранее, но не разбирает правовые споры и не ставит диагнозов: с угрозами, травлей и здоровьем идут к специалистам, а не к этой главе.

Как читать эту книгу

Совещание закончилось в шестнадцать сорок. Вы узнали об этом в семнадцать десять — из чата, где коллега попросила «скинуть презентацию по итогам», потому что «сегодня на планёрке решили менять сроки». Презентация ваша. Проект ваш. Планёрка — не ваша. Вы открываете календарь. Приглашения нет. Вы проверяете почту: приглашения нет. Вы пишете коллеге: «А меня почему не позвали?» Она отвечает быстро и вежливо: «Так ты же был в отъезде? Наверное, поэтому». Вы не были в отъезде. Вы были на втором этаже, в переговорной, на встрече с подрядчиком — той самой, которую назначили, чтобы вы не пошли на планёрку.

С этого места начинается работа, которой посвящена книга. Вы можете пойти к руководителю и сказать: «Меня не приглашают на совещания». Руководитель посмотрит на вас и спросит: «Кто не приглашает?» Вы назовёте имя. Он скажет: «Хорошо, разберусь». И ничего не произойдёт, потому что вы принесли не факт, а ощущение. Формально никто ничего не нарушил: приглашение — не обязанность, повестка — не документ, а «наверное, поэтому» — не ложь, а предположение.

Или вы можете сделать другое. В течение недели собрать три независимых следа, из которых видно не «меня не любят», а «решение по моему проекту принято в канале, из которого я систематически исключён, и принято в тот момент, когда я не мог возразить». Это уже не жалоба. Это описание процедуры, у которой есть автор. С таким описанием разговор идёт иначе — и заканчивается не сочувствием, а правилом. Разница между этими двумя путями — не в смелости и не в характере. Она в подготовке. Эта книга — про подготовку.

Что здесь есть

Три вещи, и все три проверяемые.

Первая — оптика. Вы научитесь отличать намеренное противодействие от обычного рабочего трения. Это не праздное различение. От ответа зависит всё: против трения работают договорённости и уточнение приоритетов, против противодействия — фиксация и изменение маршрута. Если вы лечите противодействие средствами от трения, вы выглядите человеком, который усложняет простые вещи. Если лечите трение средствами от противодействия, вы выглядите параноиком. Обе ошибки дорогие, и обе начинаются с неверного диагноза.

Вторая — фиксация. Вы получите систему, в которой факты работают: что записывать, в каком виде, в какой срок и когда следов уже достаточно, чтобы идти дальше. Половина людей, проигравших такие истории, проиграла не потому, что была права или неправа, а потому, что к моменту разговора у них не было ничего, кроме памяти и обиды. Память через три месяца врёт — не злонамеренно, а обычным образом: она достраивает причинность и подтягивает детали под уже сложившуюся версию.

Третья — ходы. Три действия, которые не требуют власти, должности и союзников: свет, обход, площадка. Каждое меняет не человека, а условия, в которых он действует. Это важное отличие. Люди не меняются по просьбе; условия меняются, когда меняется цена поведения.

Чего здесь нет

Здесь нет мотивации. Нет глав про то, что вы сильнее, чем думаете. Нет советов «просто будьте увереннее» — это не совет, а перекладывание работы. Нет психологических портретов противника и ярлыков в его адрес: «нарцисс», «психопат», «токсичный» — это не диагнозы и не объяснения, а способ перестать думать. Как только у человека есть ярлык, дальше можно ничего не наблюдать, и именно так теряются детали, которые решают дело.

Здесь нет приёмов травли, выдавливания, распространения слухов, подстав и давления через личные обстоятельства. Не потому, что книга «про этику» — этика здесь прикладная. Приёмы нападения плохо работают для защиты: они дают противнику основание говорить «они друг друга стоят», уравнивают вас с ним в глазах арбитра и превращают вашу правоту в

чью-то субъективную версию. Плюс, что важнее, часть этих приёмов — не тактика, а состав правонарушения. Об этом отдельная глава, девятая, и она в этой книге не для галочки. И здесь нет обещания победы. Противодействие на работе редко заканчивается чьим-то разгромом. Чаще оно заканчивается тем, что конфликт становится дороже, чем выгода, и стороны расходятся по процедуре. Это некрасивый финал, но он рабочий. Книга учит приходить к нему с сохранённой позицией, а не с ощущением, что вас переехали.

Слова, которые придётся поменять

Слово «враг» стоит в названии, потому что так эту ситуацию называет человек, который её переживает. Внутри книги я буду пользоваться другим: **противодействующая сторона**. Не из вежливости. Из точности. «Враг» — слово из мира, где есть война и победа. Оно требует, чтобы у истории был финал: кто-то должен проиграть. Оно же предполагает, что противник — главное, что о нём нужно знать. И то и другое мешает. В реальности человек, который мешает вам, чаще всего не думает о вас как о главной фигуре своей жизни: он решает свою задачу, а вы в этой задаче — препятствие или инструмент. Он может быть и приятным человеком, хорошим отцом и компетентным специалистом. Это не отменяет того, что он вам мешает. Но это меняет тактику: вы работаете не с его характером, а с его интересом.

Есть и вторая причина. Слово «враг» в рабочих документах и разговорах с руководителем работает против вас. Оно описывает ваше состояние, а не ситуацию. Руководитель, которому вы говорите «у меня на работе враг», слышит не описание проблемы, а признание в том, что вы вовлечены в личный конфликт. Дальше он будет разбираться не с противодействием, а с вашей вовлечённостью.

Поэтому в книге три разных слова, и они не взаимозаменяемы.

Трение— рассинхрон, который не имеет автора: разные приоритеты, перегруз, плохо устроенный процесс, несовпадающие ожидания. У трения нет выгоды, нет паттерна и нет адресата.

Противодействие— действия, которые систематически ухудшают вашу позицию и при этом кому-то выгодны. У них есть паттерн, направление и выгодоприобретатель.

Травля(в литературе — моббинг, bullying) — устойчивое систематическое негативное воздействие, при котором человек оказывается в позиции, где ему трудно защищаться. Это не диагноз и не юридический термин российского права; это описание паттерна, у которого есть свои признаки и свои последствия. Травля — крайняя точка той же линии, что и противодействие, и её надо уметь отличать от бытовой грубости, потому что тактика там другая: при травле главная задача — не выиграть, а выйти с наименьшими потерями, и об этом в главе 8.

Как устроена глава

Каждая глава идёт по одной и той же логике, но разными словами: сначала сцена, потом разбор того, кто в ней что получает, потом механизм — почему это работает именно так, потом ход — что делать, потом последствия — чем этот ход вам обойдётся, и в конце проверка. Проверка — не тест на память. Это три-пять вопросов, на которые нужно ответить письменно, про свою ситуацию. Книга, прочитанная без письменных ответов, не меняет ничего: она добавляет словарь, но не добавляет картины.

Если вы читаете впервые и ситуация у вас горячая — сейчас, в этот день, — начните с главы 4 (фиксация) и главы 16 (право). Первая даст вам способ не потерять факты, которые ещё свежи. Вторая — границы, за которые нельзя заходить в ответ на удар, даже если очень хочется. Потом вернитесь к началу: без диагностики фиксация превращается в коллекционирование, а право — в способ пугать себя. Если ситуация длинная, тянется месяцами и вы уже устали, читайте по одной главе в день и делайте протокол из главы 17. Он рассчитан на неделю и специально сделан коротким: в состоянии конфликта у человека нет ресурса на большие программы.

Одно предупреждение

Есть ситуации, в которых эта книга не просто бесполезна, а опасна. Если вам угрожают, если дело касается физической безопасности, если есть шантаж, если противодействие идёт от руководителя и носит системный характер, если вы перестали спать и начали бояться идти на работу — закройте книгу и откройте главу 17, раздел «Границы применимости». Там перечислены шесть ситуаций, где нужен не протокол, а юрист, врач или правоохранительные органы. Книга про то, как защитить позицию. Она не про то, как выжить в осаде.

Теперь — к сцене.

Глава 1. Сцена: когда удара нет

Три сцены, которые вы, скорее всего, узнаете — **Первая.**Проект идёт третий месяц. Вы отвечаете за аналитику: собираете данные, строите модель, пишете выводы. Совещания по проекту проходят раз в неделю. Вы были на первых четырёх, потом начали «забывать»: то перенесли на час раньше, то собрали в переговорной, где нет проектора, то прислали приглашение в 9:05 на 9:00. На пятое вы не пришли — приглашение ушло в спам, как выяснилось позже. На шестом вашу модель обсудили без вас и решили «упростить», выбросив два блока, которые как раз и держали нагрузку. Вы узнали об этом из протокола, где ваша фамилия стоит в графе «подготовил материалы».

Вторая.Вы руководите проектом. На встрече с заказчиком вы говорите: «Мы можем пойти двумя путями. Первый — быстрее, но дороже. Второй — дешевле, но сдвиг на три недели. Я бы начала с первого, если бюджет позволяет». Через день руководитель смежного направления в разговоре с вашим начальником пересказывает это так: «Она была против, говорила, что проект не влезет в сроки». Формально — почти правда. Фактически — вы предложили выбор, а не возражали. Но в пересказе вы стали человеком, который тормозит.

Третья.Вы инженер. Ваша работа — собрать узел, но собрать его можно только из данных, которые присылает смежный отдел. Данные приходят за день до сдачи. Каждый раз. Не «иногда», не «в прошлом квартале» — каждый раз, восемь циклов подряд. Вы пишете, звоните, идёте лично. В ответ: «Ребята, мы же стараемся, у нас тоже загрузка». Вы сдаёте в срок, но с переработкой и с потерей качества, которое никто не измеряет. Через полгода в годовом отчёте появляется строчка: «Сроки по направлению систематически под угрозой».

Общее у трёх сцен одно: **удара не было**. Никто не кричал, не оскорблял, не писал доносов. Во всех трёх случаях с вами были вежливы, а иногда даже предупредительны. И во всех трёх ваша позиция ухудшилась — измеримо: вас исключили из канала, вашу позицию исказили, вам создали условия для систематического срыва. Именно это делает такие ситуации тяжёлыми. Не агрессия, а её отсутствие. Вам не на что пожаловаться в терминах, которые принимает организация. Организация умеет реагировать на нарушения: опоздание, грубость, невыполненное поручение. У неё нет процедуры «кто-то методично ухудшает мою позицию, оставаясь в рамках приличий». Почему это не видно — Есть три причины, по которым противодействие в офисе остаётся незамеченным — вами и окружающими.

Оно выглядит как логистика.Перенос совещания — логистика. Приглашение, ушедшее в спам, — техническая ошибка. Данные, пришедшие поздно, — загрузка. Каждое отдельное событие имеет невинное объяснение, и это не совпадение: невинное объяснение — часть конструкции. Противодействие, у которого нет невинной версии, называется уже по-другому и разбирается в другом месте.

Оно опирается на процедуру. Чем лучше в компании выстроены процессы, тем удобнее в них прятаться. Повестку формирует секретарь — значит, «я тут ни при чём». Сроки согласует плановый отдел — значит, «это не моё решение». Приглашения рассылает система — значит, «наверное, глюк». Человек, который хочет вам помешать, почти никогда не делает ничего руками: он делает так, чтобы система сделала это за него. И тогда формально он чист.

Оно не оставляет следов, потому что следы не создаются. Разговор в коридоре. Звонок. Фраза, сказанная мимоходом. Решение, принятое «в рабочем порядке». Всё это не фиксируется, а значит, не существует для того, кто будет разбираться. Вы помните. Он помнит. Третьих нет.

Отсюда первый практический вывод, который стоит записать: **ваша задача не «доказать, что он плохой», а создать следы там, где их нет.**Не разоблачить, а зафиксировать. Это скучнее, чем кажется, и именно поэтому работает. Три вида противодействия — Прежде

чем что-то делать, нужно понять, с каким из трёх видов вы имеете дело. Они похожи по внешним проявлениям и совершенно разные по механизму, а значит, и по ходам.

1. Борьба за ресурс

Самый распространённый и самый «честный» вид. Люди сталкиваются не потому, что не любят друг друга, а потому, что ресурс один: бюджет, ставки, время инженеров, внимание руководителя, место в квартальном плане. Ваш выигрыш — чей-то проигрыш, и наоборот. Противодействие здесь — не эмоция, а рациональная стратегия: ослабить конкурента за ресурс.

Как выглядит.Вас не зовут на совещание, где распределяют бюджет. Ваш проект «оптимизируют» в пользу смежного. Ваши люди «временно» уходят на чужую задачу и не возвращаются. Вашу презентацию на защите бюджета переносят на конец дня, когда все устали.

Что важно.Противник здесь не обязательно вас ненавидит. Уберите конкуренцию за ресурс — противодействие исчезнет или перейдёт в нейтралитет. Это хорошая новость: с этим видом можно договариваться, и часто — без конфликта. Плохая новость: пока ресурс один, никакие личные договорённости не держатся.

2. Защита статуса

Второй по частоте. Человек не конкурирует с вами за бюджет — он защищает своё место в иерархии. Обычно это происходит, когда вы начинаете расти: получаете видимый проект, становитесь заметны выше, начинаете говорить на совещаниях то, что раньше говорил он. Ваш рост воспринимается не как рост, а как угроза: если вы можете то же самое, зачем он.

Как выглядит.Ваши идеи на совещании не замечают, а через двадцать минут повторяют как свои. Вас хвалят «в целом», но не упоминают вклад. Вас не приглашают туда, где вас увидят нужные люди. Ваши ошибки обсуждаются публично, его — нет. Вам дают задачи, где невозможно отличиться, и называют это «важным участком».

Что важно.Здесь противодействие почти всегда эмоционально заряжено, но объяснять его эмоциями бесполезно. Человек защищает не должность, а ощущение собственной нужности. Прямая атака на него усиливает защиту. Работает другое: сделать так, чтобы ваше присутствие не выглядело для него потерей, — или сделать так, чтобы потеря стала неизбежной и не зависела от его сопротивления.

3. Личная неприязнь и месть

Третий вид, самый неприятный и самый редкий в чистом виде. Здесь нет ни ресурса, ни статуса — есть история. Вы когда-то сказали что-то резкое, обошли с повышением, поддержали не того, отказали в просьбе. Или он просто «такой человек» — но эту версию мы не используем, потому что она не даёт рычагов.

Как выглядит.Мелкая, почти незаметная враждебность: комментарии в чате, «случайные» умолчания, информация, которая доходит до вас последней, доброжелательные советы, которые вредят. Часто это выглядит как забота: «Я бы на твоём месте не лез, тебя же не любят».

Что важно.С этим видом хуже всего работают рациональные аргументы: человек действует не из выгоды, а из обиды, и выгода его не остановит. Зато здесь хорошо работает дистанция — организационная, а не эмоциональная. Месть живёт там, где есть контакт. Там, где контакта нет, она увядает.

Практическое правило.Прежде чем выбирать ход, определите вид. Ошибка в определении стоит месяцев: вы будете договариваться с тем, кто защищает статус (и он воспримет договорённость как капитуляцию), или воевать с тем, кто просто конкурирует за бюджет (и превратите рабочую конкуренцию в личную войну, которую проиграете).

Как определить вид — в главе 3, через карту выгод. Пока достаточно запомнить: **вид противодействия определяется не по эмоциям противника, а по тому, что он получает, когда вы теряете.**Что вы теряете, пока ситуация не названа — Есть четыре потери, и они накапливаются.

Время.Противодействие редко бывает быстрым. Оно идёт месяцами, и каждый месяц вы тратите силы на преодоление, а не на работу. Через полгода вы обнаружите, что половина вашего рабочего времени уходит на выяснение отношений и восстановление того, что было разрушено.

Канал.Самое дорогое. Пока вас нет в канале, где принимаются решения, вы не просто теряете информацию — вы теряете возможность влиять на решения до того, как они стали обязательными. После — только исполнять и возражать, что всегда дороже.

Репутацию.Репутация — не то, что вы думаете о себе, а то, что о вас говорят, когда вас нет. Противодействие почти всегда включает работу с этой «версией без вас»: пересказ, умолчание, интерпретацию. Через несколько месяцев версия может стать устойчивой, и тогда вы будете оправдываться за то, чего не делали.

Готовность окружающих помочь.Люди помогают тем, у кого есть шанс. Пока вы выглядите человеком, который «попал в неприятную историю и не понимает, что происходит», помощь не приходит: никто не хочет вкладываться в проигрыш. Как только у вас появляется картина и план, отношение меняется — не потому, что люди стали лучше, а потому, что ставка стала понятной.

Что видит организация и чего она не видит — Полезно заранее понять, как выглядит ваша ситуация с точки зрения системы, которая будет её разбирать. Организация — не человек, у неё нет эмпатии и нет злой воли. У неё есть процедуры, показатели и память в виде документов. И она видит только то, что попадает в эти три канала.

Она видит отклонения.Срок нарушен, регламент не соблюдён, жалоба подана, KPI не выполнен. Всё, что не является отклонением от нормы, для неё не событие. Ваше систематическое отсутствие на совещаниях — не отклонение, если участие не зафиксировано в регламенте как обязанность. Именно поэтому первое, что нужно сделать, — перевести происходящее в разряд отклонения: показать, что нарушен не ваш комфорт, а agreed-процедура.

Она не видит намерения.И это правильно: система не должна угадывать мотивы. Поэтому разговор в категориях «он хочет меня выжить» для неё нечитаем. Читаемы только действия и последствия: «решение принято без ответственного за модель», «входные данные приходят за день до сдачи восемь циклов подряд». Намерение остаётся вашей гипотезой, и предъявлять его как факт — значит терять доверие к остальному, что вы говорите.

Она не видит системности, пока вы не покажете ряд.Один эпизод — случай. Система реагирует на серию, но серию надо предъявить: даты, повторяемость, последствия. Именно поэтому журнал из главы 4 важнее любых слов. Человек, который приходит с одним эпизодом, получает сочувствие. Человек, который приходит с рядом, получает решение.

Она не видит цены, которую вы платите.Переработки, потерянное качество, ушедшие люди, ваше выгорание — всё это не попадает в отчётность, пока не превратится в цифру. «Я устал» — не аргумент. «Восемь циклов из восьми сданы с переработкой 12–16 часов, два человека за это время написали заявления» — аргумент.

Отсюда простое правило, которое стоит держать в голове всю книгу: **переводите переживание в наблюдение, наблюдение — в ряд, ряд — в последствие.** Каждый шаг сам по себе не работает. Работает цепочка. Четыре ошибки на старте — Почти все истории, которые заканчиваются плохо, начинаются с одной из четырёх ошибок. Они совершаются не от глупости, а от боли: когда человеку плохо, он хочет сделать хоть что-нибудь сейчас.

Ошибка первая: начать с жалобы.Жалоба — это просьба к третьему лицу решить вашу проблему. У третьего лица нет ни времени, ни желания, ни, часто, полномочий. Кроме того, жалоба ставит вас в позицию просителя, а противника — в позицию обвиняемого, который ещё ничего не сделал с точки зрения процедуры. Итог предсказуем: вас выслушают, скажут «разберёмся», и не разберутся. А противник узнает, что вы ходили жаловаться, — и это станет его аргументом: «она вместо работы занимается интригами».

Ошибка вторая: ответить тем же.Симметричный ответ кажется справедливым, и в кино он работает. В организации он делает две вещи. Первая: уравнивает вас. Пока вы — пострадавшая сторона, у вас есть моральное преимущество, которое конвертируется в доверие арбитра. После ответного удара вы — участник конфликта, и арбитр больше не обязан различать, кто начал. Вторая: даёт противнику язык, на котором он объясняет всё происходящее. «У нас взаимные претензии» — фраза, которая закрывает любое разбирательство.

Ошибка третья: собирать коалицию до фактов.Союзники нужны, но не на этом этапе. Пока у вас нет картины, вы вербуете людей в историю, в которой сами не разобрались. Люди это чувствуют. Кроме того, ранняя коалиция почти всегда протекает: кто-то из «своих» пересказывает ваш разговор, и вы теряете контроль над версией. Сбор союзников — отдельная технология, и у неё есть условие входа: понятная цель и проверенная карта интересов.

Ошибка четвёртая: ставить ультиматум без готовности уйти. «Или вы прекращаете, или я ухожу» — сильная фраза, которая работает один раз и только если вы действительно готовы уйти в тот же день. Если нет — вы только что сообщили противнику, что ваши угрозы не исполняются. После этого он может позволить себе больше.

У всех четырёх ошибок общий корень: они пытаются изменить человека. Человека изменить нельзя. Можно изменить условия, в которых он действует, и цену, которую он платит за каждое действие. Этим и занимаются три хода из главы 5.

Взгляд с другой стороны — Полезно один раз посмотреть на ситуацию глазами противника — не для того, чтобы его оправдать, а чтобы предсказать следующий шаг. Что он видит? Человека, который работает хорошо, но не встроен в систему: не приходит на неформальные встречи, не делится планами, не спрашивает совета, отвечает коротко. Такой человек удобен как исполнитель и неудобен как участник: с ним нельзя договориться заранее, потому что неизвестно, что он сделает. Что он думает о своих действиях? Почти наверняка что-то нейтральное: «я просто собираю совещание с теми, кто нужен», «я не обязан отчитываться перед ним», «он сам не проявляет инициативу». Люди редко описывают свои действия как противодействие; в собственных глазах они решают рабочую задачу.

Чего он боится? Вот это самое полезное. Он боится потерять контроль, выглядеть хуже на фоне, потерять доступ к руководителю, не успеть, оказаться виноватым. Страх — более надёжный предсказатель, чем характер. Человек, который боится, действует предсказуемо: он избегает риска, ищет поддержки и нападает первым, когда чувствует угрозу. Из этого взгляда следуют два вывода. Первый: часть противодействия — реакция на вас, а не на ваши успехи. Не «он вас не любит», а «он не понимает, что вы сделаете». Второй: если снять неопределённость, часть действий исчезнет. Не потому, что человек подобреет, а потому, что ему станет нечего бояться. Это не призыв к открытости. Это диагностика: иногда самый дешёвый ход — сообщить о своих планах заранее, чтобы перестать быть угрозой, о которой он фантазирует.

Что говорить окружающим — Пока вы не сформулировали картину, каждый разговор с коллегой — это утечка версии, которую вы не контролируете. Поэтому на первую неделю есть простое правило: **не рассказывать, а спрашивать.**Вместо «меня выживают, ты заметил?» — «ты не в курсе, почему совещание перенесли на девять?». Вопрос не создаёт версии, но собирает факты. И он не делает вас источником слуха. Если разговор неизбежен — а он неизбежен, люди спрашивают, — используйте формулу из трёх частей: факт, отсутствие оценки, отсутствие имени. «Была история с приглашением, разбираюсь» — этого достаточно. Как только вы добавляете имя и мотив, разговор перестаёт быть вашим: его перескажут, и пересказ будет хуже оригинала.

Есть исключение: один человек, которому можно рассказать всё. Не коллега из того же отдела, а кто-то вне ситуации — друг, родственник, психолог. Вам нужен выход для эмоций, иначе они найдут выход в рабочих разговорах. Просто держите этот выход за пределами компании. Что делать в первую неделю — Не начинайте с разговора. Начните с описания. Разго-

вор без описания — это выброс эмоции, а эмоция в такой ситуации работает против вас: она подтверждает версию «человек не справляется».

Упражнение 1.1. Пять строк без оценок

Возьмите лист и напишите пять строк по шаблону:

Что произошло — одно событие, дата, место. 2. Кто участвовал — имена и роли, без характеристик. 3. Что изменилось после — измеримо: срок, доступ, документ, решение. 4. Какой документ или след остался — письмо, протокол, версия файла, чьи-то слова. 5. Что я сделал в ответ — и что из этого сработало.

Пример плохого описания: «Меня постоянно игнорируют на совещаниях, этот человек меня целенаправленно выживает, все всё видят и молчат». Пример рабочего описания: «12 октября совещание по проекту „Север“ перенесли с 10:00 на 9:00, приглашение пришло в 9:05. Я не присутствовал. На совещании приняли решение убрать из модели блок нагрузки (п. 4 протокола). Протокол мне не выслали; получил от коллеги 14 октября. В ответ я написал в чат проекта вопрос о п. 4; ответа нет третий день». Разница не в эмоциональной силе, а в том, что второе описание можно проверить. Первое можно только обсуждать.

Упражнение 1.2. Три версии

К каждому событию напишите три объяснения:

Версия А (противодействие): кто-то сделал это намеренно, чтобы ухудшить мою позицию. Что он получил? - **Версия Б (трение):** это следствие загрузки, рассинхрона приоритетов или плохого процесса. Кто ещё страдает от того же? - **Версия В (моя часть):** что в моём поведении сделало это возможным? Я не настоял, не подтвердил, не пришёл, не проверил.

Три версии нужны не для того, чтобы себя обвинить. Они нужны, чтобы не принять первую версию только потому, что она первая. Если версия Б объясняет всё без остатка — вы имеете дело с трением, и главы 5–8 вам не нужны, достаточно договорённости. Если версия В объясняет часть — это ваша зона контроля, и её надо закрыть до того, как вы предъявите претензию: иначе противник ответит именно на неё.

Упражнение 1.3. Цена бездействия

Напишите, что произойдёт через три месяца, если ничего не менять. Конкретно: какой проект вы потеряете, какое решение примут без вас, какую репутацию закрепите. Это не мотивация. Это расчёт: он нужен, чтобы понять, сколько ресурса вы готовы вложить. Если цена бездействия ниже цены конфликта — возможно, правильный ход не «бороться», а «уйти в сторону» (глава 8).

Какое событие вы можете описать без оценок — с датой, участниками и следом? Если ни одного, начните с сегодняшнего дня и ведите запись неделю, прежде чем что-то предпринимать. 2. К какому из трёх видов относится ваше противодействие: ресурс, статус, личная неприязнь? Что вы получите, если ошибётесь в определении? 3. Какая из трёх потерь у вас уже произошла — время, канал, репутация, готовность людей помочь? Какая следующая на очереди? 4. Что вы уже сделали в ответ? Что из этого сработало, а что ухудшило положение? 5. Если бы через три месяца ничего не изменилось, что именно вы потеряете? Назовите цифру или событие, а не ощущение.

Самая неприятная часть. Нужно научиться отличать противодействие от трения так, чтобы не ошибаться в обе стороны. Этому посвящена г

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.