ПРАВИЛА ЗАКУЛИСЬЯ

ВЛАСТЬ • ВЛИЯНИЕ • КАРЬЕРА

ОДИН ПРОТИВ ВСЕХ

Как находить союзников
и превращать поддержку
в результат



ШОКУН
АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Один Против Всех. Как находить союзников и превращать поддержку в результат.

https://litres.ru/74770754
SelfPub; 2026

Аннотация

Вы готовите убедительное предложение, а в решающий момент все молчат. Кажется, будто команда против вас, хотя чаще поддержка просто никому не стала необходимой. Я показываю, как выйти из этой ловушки: увидеть, кому выгодно ваше решение, какие риски сдерживают потенциальных сторонников и какие договорённости превращают одобрение в действие. В книге — карта интересов, шесть видов взаимной поддержки и способы проверять надёжность договорённостей до важного совещания. Не нужно становиться интриганом или нравиться всем: нужно понимать интересы и собирать поддержку открыто. Для сопоставления примеров и проверки структуры при подготовке использовались также интеллектуальные модели обработки текста.

Содержание

Как читать эту книгу 6
Глава 1. Сцена: «я один против всех» 11
Конец ознакомительного фрагмента. 24

Шокун Алексей Один Против Всех. Как находить союзников и превращать поддержку в результат.

Серия «Правила Закулисья»
Шокун Алексей Владимирович

Все примеры являются составными моделями типовых ситуаций. Описанные методы создания поддержки предназначены для открытого и добросовестного согласования рабочих интересов и не оправдывают сговор, коррупцию, конфликт интересов, разглашение конфиденциальной информации или обход обязательных процедур. Правовые аспекты договорённостей и корпоративных решений зависят от обстоятельств и законодательства; при сомнениях следует получить профессиональную консультацию. Книга не заменяет юридическую, медицинскую или психологическую помощь.

Все примеры — составные модели, а не описание реальных команд и интриг. Книга про поддержку по интересам, без сговоров и давления на людей; конкретные конфликты и правовые вопросы решаются на месте, с юристом и руко-

водством.

Как читать эту книгу

Вы показали предложение на совещании. Оно было хорошим: вы готовили его три недели, собрали данные, посчитали эффект, предусмотрели риски. Люди кивали. Кто-то сказал «интересно», кто-то «надо посмотреть», кто-то промолчал. Через неделю решение приняли не в вашу пользу, и на вопрос «почему» ответили уклончиво: «так сложилось». Формально никто не был против. Фактически никто не был за, и этого хватило. Отсюда начинается то, что дальше разбирается по шагам. Можно решить, что вокруг враги, и потратить месяцы на выяснение, кто именно вас «утопил», — и не найти никого, потому что топить было некому: люди просто не увидели причины поддерживать. Можно решить, что вы недостаточно убедительны, и переписать презентацию ещё три раза — и получить тот же результат, потому что дело не в слайдах. Можно решить, что в этой компании ничего не решается без блата, и уйти в цинизм — и это будет самой дорогой ошибкой из всех, потому что она закрывает единственный работающий путь. Работающий путь скучнее и точнее: понять, кому ваше предложение выгодно, и сделать так, чтобы эти люди получили свою выгоду. Не «заручиться поддержкой» в смысле симпатии, а собрать коалицию — группу людей, которым выгодно, чтобы предложение прошло. Это не цинизм и не манипуляция; это единственный

способ, которым в организациях вообще проводятся изменения: кто-то всегда кому-то выгоден.

Что здесь есть

Три инструмента, и все три проверяемые. Первый — карта интересов из трёх кругов: те, кому ваше предложение выгодно, те, кому безразлично, и те, кто теряет. Поддержка собирается в первом круге, нейтралитет покупается во втором, с третьим ведётся отдельный разговор о компенсации. Второй — шесть валют обмена: ресурс, информация, поддержка, защита, признание, время. Деньги в этом списке не главные; чаще всего люди поддерживают не за деньги, а за снятие риска или за возможность выглядеть хорошо. Третий — проверка надёжности: союзника нужно проверять на малом деле до того, как он понадобится на решающем голосовании, потому что обещание и поведение — разные вещи. Все три инструмента работают только вместе. Карта без валюты превращается в список имён; валюта без проверки — в раздачу обещаний людям, которые их не выполнят; проверка без карты — в подозрительность. Вместе они дают то, что в книге называется словом «сборка»: вы перестаёте ждать, что вас поддержат, и начинаете строить поддержку.

Чего здесь нет

Здесь нет приёмов давления на людей, сговора и тайных договорённостей. Причина не только этическая, хотя и она важна. Главная причина практическая: тайные коалиции плохо работают в компаниях, где всё оставляет следы. Сго-

вор почти всегда раскрывается — не потому, что кто-то специально ищет, а потому, что участники обсуждают его с третьими лицами, а третьи лица пересказывают. И тогда вы получаете не поддержку, а репутацию человека, который собирает группы за спиной, и это хуже, чем отсутствие поддержки. Здесь нет обещания, что коалиция всегда побеждает. Иногда она проигрывает — например, когда арбитр уже решил или когда вы собрали большинство, а решает один человек. Об этом отдельная глава, и она, возможно, самая полезная: знать, когда не надо собирать коалицию, важнее, чем уметь её собирать. И здесь нет психологических портретов. Люди в книге описываются не через характер, а через интерес: что человек получает, что теряет, чего боится. Это не потому, что характер не важен, а потому, что с интересом можно работать, а с характером — нет.

Слова, которые придётся различать

Поддержка— конкретное действие в конкретный момент: голос, подпись, слово на совещании, молчаливое согласие вместо возражения. Поддержка измерима: её можно пересчитать.

Симпатия— отношение. Симпатия не конвертируется в поддержку автоматически: человек может хорошо к вам относиться и всё равно не поддержать, потому что это стоит ему отношений с кем-то другим.

Коалиция— группа людей, объединённых общей выгодой от конкретного предложения. Не друзья, не единомыш-

ленники, не «свои»: люди, которым выгодно то же, что и вам, в этом вопросе и на этот период.

Сговор— тайное соглашение против третьего лица. Отличается от коалиции не количеством участников, а предметом: коалиция — за предложение, сговор — против человека.

Обязательство— принятая на себя цена. Не обещание «я тебя поддержу», а конкретное действие с конкретной ценой, если оно не будет выполнено.

Различение нужно потому, что большинство ошибок происходит на стыке этих слов. Человек принимает симпатию за поддержку и остаётся один на совещании. Человек собирает коалицию, а получается сговор, и он теряет репутацию. Человек берёт обязательство, не понимая его цены, и через месяц оказывается должен больше, чем может.

Как устроена глава

Каждая глава идёт по одной логике: сцена, разбор, механизм, ход, цена, вопросы. Вопросы нужно задавать себе письменно, по своей ситуации, — книга, прочитанная без ответов, добавляет словарь, но не добавляет сторонников. Если ситуация горячая — обсуждение через неделю, поддержки нет, — начинайте с глав 3 и 7. Первая даст карту интересов, вторая — структуру разговора. Потом вернитесь к главам 8 и 11: без обязательств и проверки поддержка рассыпается через месяц. Если ситуация не горячая, читайте подряд: книга задумана как последовательная сборка, а не как набор

приёмов.

Одно предупреждение

Есть ситуации, в которых эта книга не помогает и может навредить. Если противодействие идёт от руководителя и носит системный характер, если есть угрозы или шантаж, если речь о дискриминации, если вы не спите и боитесь идти на работу, — закройте книгу и откройте главу 16, раздел о границах применимости. Коалиция — инструмент для тех, у кого есть время и пространство договариваться. Она не заменяет защиту, юриста и врача.

Теперь — к сцене, с которой всё начинается.

Глава 1. Сцена: «я один против всех»

Совещание, на котором всё решилось

Илья работает инженером по надёжности на производстве. Полгода он наблюдал одну и ту же картину: оборудование принимают по формальному акту, а через две-три недели начинаются отказы. Он собрал статистику: из сорока единиц, принятых за полгода, двенадцать вышли из строя в первый месяц. Он посчитал потери, подготовил предложение — добавить в приёмку два замера и сдвинуть подписание акта на три дня, — и вынес его на техническое совещание. Совещание шло сорок минут. Илья говорил семь. Он показал цифры, объяснил, что три дня — это немного по сравнению с простоем, предложил регламент на одну страницу. Начальник производства сказал: «Интересно, надо посмотреть». Руководитель службы качества сказала: «У нас регламент приёмки утверждён, менять — это долго». Главный инженер промолчал. Ещё пять человек промолчали. В конце председательствующий сказал: «Хорошо, берём в проработку», и перешёл к следующему вопросу. Через три недели Илья узнал, что вопрос «в проработке» никуда не двинулся, а на следующем совещании его вообще не было в повестке. Когда он спросил, ему ответили: «Ты же слышал, регламент

утверждён, надо идти через качество». Он пошёл через качество и получил ответ: «Это к производству». Он пошёл к производству и услышал: «Это к главному инженеру». Круг замкнулся.

Что произошло на самом деле

Илья вышел с совещания с ощущением, что против него были все. Это ощущение понятно, но неточно, и неточность дорого стоит: если все против, у вас нет ни одного сторонника и остаётся только воевать; если никто не за, у вас есть люди, которых можно сделать сторонниками. Разница между этими двумя картинами — вся книга. На самом деле произошло вот что. Начальник производства не был против: он не хотел брать на себя дополнительную работу, потому что за простой отвечает не он, а служба эксплуатации. Руководитель качества не была против: она защищала утверждённый регламент, потому что за его нарушение отвечает она. Главный инженер не был против: он вообще не считал, что вопрос стоит его внимания, потому что в его картине мира приёмка — это не про надёжность, а про сроки. Пять человек промолчали не из враждебности, а потому что им нечего было сказать: вопрос их не касался. То есть против Ильи не был никто. За него тоже не был никто. И это принципиально другая ситуация: она означает не «у меня враги», а «у меня нет сторонников», а сторонники появляются не из симпатии, а из выгоды. У начальника производства выгоды не было — была дополнительная работа. У руководителя качества вы-

годы не было — был риск. У главного инженера выгоды не было — был другой приоритет. Каждый из них действовал рационально, и в сумме получилось то, что Илья назвал «все против».

Три причины молчания

Люди молчат на совещаниях по трём причинам, и все три устранимы — но не презентацией.

Нет выгоды. Ваше предложение решает вашу проблему, а не их. Илья хотел снизить отказы; производство хотело выполнить план; качество хотело не нарушать регламент; главный инженер хотел не сорвать сроки. Ни в одной из этих картин «два замера» не выглядели выгодой — они выглядели дополнительной работой. Пока предложение не переведено на язык чужой выгоды, оно остаётся вашим личным делом.

Нет защиты от риска. Поддержать — значит поставить что-то на кон. Даже если человеку выгодно, он может промолчать, потому что не хочет оказаться единственным, кто поднял руку. Поддержка без риска почти не встречается: риск может быть маленьким (неловкость), может быть большим (конфликт с руководителем), но он всегда есть. Если вы не сняли риск хотя бы частично — не объяснили, что будет, если не получится, — люди предпочтут нейтралитет.

Нет предложения, есть проблема. Это самая частая и самая обидная причина. Человек приходит с описанием проблемы: «у нас отказы», «у нас сроки», «у нас бардак». Проблема не является предложением, потому что с ней нель-

зя ничего сделать: непонятно, что именно менять, кто делает, сколько стоит, что будет дальше. Люди не поддерживают проблемы — они поддерживают решения, у которых есть автор, цена и результат. У Ильи решение было, но он подал его как продолжение проблемы: сорок минут про отказы и семь минут про регламент.

Почему кажется, что все против

Есть три механизма, которые превращают «никто не за» в «все против», и их полезно знать, потому что они искажают не только восприятие, но и действия. Первый — внимание. Мы замечаем то, что подтверждает нашу версию. Человек, который решил, что против него заговор, помнит каждую косую взгляд, каждое «надо посмотреть» и не помнит ни одного нейтрального разговора. В результате картина становится плотнее, чем реальность. Второй — память. Негативные эпизоды запоминаются ярче и хранятся дольше. Через месяц Илья помнил фразу «регламент утверждён» и не помнил, что тот же руководитель качества до совещания говорил ему: «приходи, обсудим, может, действительно надо». Память подыгрывает версии, а версия потом управляет действиями. Третий — изоляция. Человек, который чувствует, что он один, начинает вести себя как один: перестаёт спрашивать, перестаёт обсуждать, приходит на совещания с готовым монологом. Это поведение подтверждает окружающим, что с ним сложно работать, и они действительно отстраняются. Круг замыкается: изоляция создаёт изоляцию.

Из этого следует практическое правило: **прежде чем собирать поддержку, пересчитайте, кто на самом деле против.**Обычно оказывается, что активно против один-два человека, безразличны большинство, а потенциальных сторонников больше, чем вы думали, — просто с ними никто не говорил.

Как пересчитать

Есть простое упражнение, которое занимает двадцать минут и меняет картину. Возьмите список участников и для каждого ответьте на три вопроса: что он выиграет, если предложение пройдёт; что он потеряет; что он сделал, чтобы помешать. Ответы нужно давать фактами, а не ощущениями. Дальше разложите людей по четырём категориям. Первая — те, кто активно против: они что-то потеряют и уже что-то делали. Вторая — те, кому безразлично: они не выигрывают и не теряют. Третья — те, кому выгодно, но они молчат: они выигрывают, но не видят выгоды или боятся риска. Четвёртая — те, кто поддержит, если попросить: им выгодно, и они готовы. Обычно картина такая: активно против — один-два, безразличны — половина, выгодно, но молчат — треть, готовы — один-два. И тогда становится понятно, что задача не «победить всех», а «разбудить третью категорию и не трогать вторую». Это уже работа, а не война.

Что даёт эта книга

Она даёт три вещи. Первая — способ увидеть выгоду: не «кто меня любит», а «кому что нужно». Вторая — способ

платить: шесть валют, которыми в компаниях расплачиваются за поддержку, и правила, по которым эти платежи не превращаются в долговую яму. Третья — способ проверять: союзник, который обещает, и союзник, который делает, — разные люди, и различить их можно до того, как наступит решающий момент. Книга не обещает, что вы соберёте коалицию за неделю и проведёте любое решение. Она обещает, что через три недели у вас будет карта, три разговора и два проверенных союзника — а это уже не «я один против всех», это позиция, с которой можно работать.

Что вы теряете, пока не собрали коалицию

Отсутствие поддержки редко ощущается как потеря в моменте. Человек привыкает: он делает свою работу, выносит предложения, получает «надо посмотреть» и идёт дальше. Потери накапливаются медленно, и их видно только при сравнении — например, когда смотришь, что произошло за год с теми, у кого поддержка была. Первая потеря — время. Каждое предложение, которое не проходит, требует повторной подготовки: новые данные, новая презентация, новый заход. Человек тратит на это недели, и тратит их не потому, что предложение плохое, а потому, что некому его поддержать в нужный момент. За год таких циклов набирается пять-шесть, и это уже месяцы работы. Вторая потеря — репутация. Человек, чьи предложения не проходят, постепенно приобретает репутацию «того, кто приходит с идеями, которые не двигаются». Это несправедливо, но это работает:

люди начинают воспринимать его инициативы как фон, а не как повод реагировать. Через два года он обнаруживает, что его всерьёз не слушают, хотя предложения остались хорошими. Третья потеря — влияние на своё будущее. Решения, которые принимаются без вас, меняют вашу работу: зоны ответственности, приоритеты, состав команды. Человек, который не участвует в решениях, обнаруживает, что его роль изменилась без него, и изменить это задним числом почти невозможно.

Одиночество как позиция

Есть люди, которые сознательно выбирают действовать в одиночку: они считают, что коалиции — это политика, а политика — грязь. Позиция понятная и в некоторых компаниях даже выигрышная: человек, который не участвует в группах, воспринимается как независимый эксперт, и к нему идут за честным мнением. Но у этой позиции есть цена, и её редко считают. Одиночка влияет только там, где его слушают добровольно: на совещаниях, где он выступает, в документах, которые он пишет. Как только решение уходит в контур, куда его не позвали, он теряет возможность влиять — и не потому, что его не уважают, а потому, что его там нет. Кроме того, одиночество плохо масштабируется. Один человек может провести одно решение в год, если очень постарается; группа из трёх человек проводит три-четыре, потому что работает параллельно и распределяет роли. Если у вас много идей и мало времени, одиночество становится ограничени-

ем, а не принципом. И последнее: независимость не требует одиночества. Можно собирать коалиции под конкретные вопросы и оставаться независимым в оценках — если не превращать коалицию в группу и не брать обязательств, которые связывают вас по рукам. Об этом вся книга, но начинается она с признания: поддержка — не компромисс с совестью, а условие того, что ваша работа вообще состоится.

Чего стоит поддержка

Прежде чем собирать коалицию, полезно понять, что вы просите у людей. Поддержка — не абстрактное одобрение, а конкретное действие с ценой, и эта цена почти всегда больше, чем кажется со стороны. Во-первых, человек тратит политический капитал. В компаниях, где решения принимаются в комнатах, у каждого есть запас доверия: сколько раз он может сказать «я за», не рискуя репутацией. Поддержка вашего предложения — это расход из этого запаса, и человек, у которого запас маленький, будет тратить его осторожно. Во-вторых, человек берёт на себя часть ответственности. Если предложение не сработает, спросят не только автора, но и тех, кто поддерживал. Это особенно чувствительно в компаниях, где принято искать виноватых: поддержка становится страховкой от будущих претензий, и люди оценивают риск заранее. В-третьих, человек тратит время. Даже простая поддержка требует усилий: прочитать, разобраться, прийти, сказать. Если у него десять таких просьб в месяц, он выбирает две-три, и ваш вопрос конкурирует с чужими.

Понимание этой цены меняет тон разговора. Вы перестаёте просить «поддержи меня» и начинаете предлагать «вот что ты получишь, вот чем я сниму риск, вот сколько это займёт». И люди начинают отвечать иначе, потому что с ними говорят не о лояльности, а о сделке, в которой у них есть своя выгода.

Почему важно начать с малого

Есть соблазн начать с большого: собрать всех, кто может повлиять, договориться с самыми сильными, вынести вопрос наверх. На практике это почти всегда провал, и причины простые. Большая коалиция заметна. Как только о ней узнают, включается защита: люди начинают обсуждать не предложение, а ваши мотивы, и арбитр занимает оборонительную позицию. Маленькая коалиция незаметна, и у вас есть время подготовить почву. Большая коалиция дорога. Каждый участник — это обязательство, и пять обязательств вы не обслужите. Маленькая коалиция из двух-трёх человек требует двух-трёх обязательств, которые вы можете выполнить. Большая коалиция неустойчива. Чем больше людей, тем больше разных интересов, и тем легче её разобрать по одному. Маленькая группа держится на конкретной выгоде каждого участника и не рассыпается от одного разговора. Поэтому первый шаг — не «собрать всех», а найти одного-двух, у кого выгода самая прямая, и договориться с ними. Дальше коалиция растёт сама: когда есть двое, третьему легче присоединиться, потому что он видит, что он не первый.

Как коалиция выглядит со стороны

Полезно один раз посмотреть на свою коалицию глазами человека, который в ней не участвует. Он видит не благородное дело, а группу людей, которые регулярно разговаривают между собой, что-то обсуждают и приходят на совещания с согласованной позицией. Для него это выглядит как политика, даже если вы называете это «работа над предложением». Из этого следуют три практических вывода. Первый: не собирайтесь слишком часто и слишком заметно. Люди, которые встречаются каждую неделю в одном составе, воспринимаются как фракция, а не как коллеги. Второй: говорите о деле, а не о людях, — со стороны слышно, о чём вы говорите, даже если не слышно слов. Третий: не создавайте ритуалов — общих чатов с названиями, шуток «для своих», внутренних прозвищ. Ритуалы сплачивают группу, но и делают её видимой.

Первые три шага

Если вы только начинаете, порядок действий важнее содержания. Первый шаг: сформулировать предложение в одном абзаце так, чтобы его можно было повторить. Второй: найти одного человека, которому это выгодно, и поговорить с ним. Третий: зафиксировать договорённость письмом. Три шага занимают неделю и дают то, с чего можно начинать: понятное предложение, один союзник, один документ. Дальше — карта, валюта, проверка. Но без первых трёх шагов всё остальное превращается в подготовку, которая никогда не заканчивается.

Что делать в первый месяц

Первый месяц уходит не на сборку, а на понимание. Три задачи, и все они скучные. Первая: описать ситуацию фактами — что происходит, кто участвует, какие решения приняты. Вторая: понять, кому это выгодно и кому нет. Третья: проверить, есть ли вообще сопротивление или люди просто не в курсе. Месяц кажется долгим, но он экономит больше. Человек, который начал собирать поддержку на второй день, обычно собирает не тех: он идёт к тем, кто на виду, а не к тем, кому выгодно. Через месяц он обнаруживает, что потратил силы на людей, которые не влияют, и время упущено. Практический ориентир: если через месяц вы можете назвать трёх человек, которым ваше предложение выгодно, и одного, кому оно невыгодно, — вы готовы. Если не можете, продолжайте наблюдать.

Кому коалиция не нужна

Не всякая ситуация требует коалиции. Если вопрос мелкий, если вы сами решаете, если сопротивление отсутствует — поддержка не нужна, достаточно действия. Коалиция нужна там, где есть другой интерес, который может остановить ваше предложение. Признак: если вы можете провести решение в одиночку и без сопротивления, не собирайте никого. Люди, которые собирают поддержку «на всякий случай», тратят ресурс и создают впечатление, что у них есть скрытая повестка.

Как понять, что вы готовы

Три признака. Первый: вы можете объяснить предложение за минуту так, чтобы стало понятно, что изменится. Второй: вы знаете трёх человек, которым это выгодно, и можете назвать их выгоду. Третий: вы понимаете, кто решает, и что этому человеку нужно. Если все три есть — начинайте разговоры. Если нет хотя бы одного, вернитесь на шаг назад: без ясности разговоры превращаются в просьбы, а просьбы без выгоды не работают.

Что мешает начать

Люди не начинают собирать поддержку по трём причинам. Первая: страх выглядеть политиком — «я не хочу играть в эти игры». Вторая: надежда, что всё решится само. Третья: незнание, с чего начать. Первое лечится переопределением: вы не играете в игры, вы работаете над предложением. Второе — опытом: само не решается почти никогда. Третье — картой: когда есть список людей и выгод, начинать проще.

Страх выглядеть политиком

Этот страх реален: в компаниях, где политика осуждается, человек, который собирает поддержку, рискует репутацией. Но есть разница между политиком и человеком, который работает над решением. Политик говорит о людях и расстановке; вы говорите о проблеме и выгоде. Политик действует скрытно; вы — открыто. Политик ищет власти; вы — результата. Если вы держитесь этих различий, страх остаётся, но перестаёт управлять поведением.

Как объяснить это другим

Если коллега спрашивает, зачем вы ходите по людям, ответ должен быть скучным: «Собираю данные и мнения, чтобы предложение было реалистичным». Это правда и не создаёт впечатления заговора. Не объясняйте через «поддержку»: слово «поддержка» звучит политически. Говорите «согласование», «уточнение», «сбор требований» — те же действия, но без политического оттенка.

Упражнение 1.1. Пересчёт

Выпишите всех, кто участвует в вашей ситуации. Для каждого — три вопроса: что выиграет, что потеряет, что сделал. Разложите по четырём категориям. Посчитайте, сколько людей в каждой. Если активно против больше двух — проверьте, не приписали ли вы им действия, которых не было. Если «выгодно, но молчат» больше трёх — у вас есть работа, а не безнадёжность.

Что проверить

Кто в вашей ситуации активно против, а кто просто безразличен? 2. Что конкретно потеряет каждый из «противников», если ваше предложение пройдёт? 3. Кому выгодно, но они молчат, и почему они молчат? 4. Есть ли у вас предложение или только описание проблемы? 5. Что вы сделали, чтобы проверить свою версию, а не подтвердить её?

Почему поддержка не появляется сама, даже когда предложение правильное. Это неприятная глава, потому что она объясняет, почему правота не ра

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.