ПРАВИЛА ЗАКУЛИСЬЯ

ВЛАСТЬ • ВЛИЯНИЕ • КАРЬЕРА

ВАС УЖЕ ПОДЕЛИЛИ

Как сохранить свою позицию при смене руководства и структуры



ШОКУН
АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Вас Уже Поделили. Как сохранить свою позицию при смене руководства и структуры.

https://litres.ru/74780982
SelfPub; 2026

Аннотация

Объявляют слияние отделов, смену руководства или сокращение. Пока вы ждёте новую структуру, важные функции и зоны ответственности уже распределяют — иногда без вашего участия. Я показываю, как действовать в переходный период: понять, кто теперь принимает решения, объяснить ценность своей работы и вовремя обсудить будущую роль. В книге — обновление карты влияния, план первых тридцати дней и расчёт цены ожидания. Вы разберётесь, когда имеет смысл защищать позицию, когда перестраивать обязанности и когда готовить выход. Это не гарантия сохранить должность, а инструменты для выбора, пока он остаётся. Для сопоставления примеров и проверки структуры при подготовке использовались также интеллектуальные модели обработки текста.

Содержание

Как читать эту книгу 6
Глава 1. Что изменилось за две недели 10
Конец ознакомительного фрагмента. 26

Шокун Алексей Вас Уже Поделили. Как сохранить свою позицию при смене руководства и структуры.

Серия «Правила Закулисья»
Шокун Алексей Владимирович

Книга носит информационно-практический характер и не заменяет консультацию по трудовому праву. Примеры организаций, сотрудников и переговоров составные. При слиянии, сокращении штата, изменении условий труда и увольнении применяются действующие нормы законодательства и обязательные процедуры работодателя; описанные карьерные стратегии не могут отменять законные права работника. При угрозах, дискриминации, принуждении к увольнению и иных возможных нарушениях обратитесь к квалифицированному юристу или уполномоченным органам. При выраженном ухудшении самочувствия необходима профессиональная помощь.

Примеры в книге составные, компании и даты вымышлены, совпадения случайны. Здесь описаны типовые механиз-

мы смены власти, а не правовая стратегия: сокращения, переводы и спорные формулировки приказов проверяют по закону и с юристом.

Как читать эту книгу

В понедельник объявили слияние. Во вторник выяснилось, что у вас два руководителя: прежний, который ещё подписывает документы, и новый, который уже проводит совещания. В среду команда перестала задавать вопросы. В четверг вы поймали себя на том, что не знаете, кому отправлять отчёт. Дальше начинается то, ради чего написана эта книга. Можно решить, что нужно переждать: структура устоится, всё вернётся, места распределятся сами. Обычно не возвращается: через два месяца выясняется, что роли распределили без вас, и ваша функция теперь называется иначе. Можно решить, что нужно бежать знакомиться: часть людей так и делает, но знакомство без содержания читается как тревога, и новая власть это чувствует. Можно решить, что нужно бороться: но бороться не с кем — власть ещё не сформирована, а тот, с кем вы спорите, через месяц может оказаться ни при чём.

Работающая версия другая: переходный период — это время, когда правила ещё не написаны, и в это время роль распределяется по активности и по ясности, а не по заслугам. Тот, кто понимает, кто теперь влияет, и в первые тридцать дней показывает функцию, риск и правило, — сохраняет позицию. Тот, кто ждёт, — получает то, что останется.

Что здесь есть

Три инструмента, все проверяемые. Первый — карта влияния после смены власти: не та, что была, а та, что есть. Второй — окно первых тридцати дней: четыре шага, которые делаются, пока роли не распределены. Третий — расчёт цены нейтралитета: что вы теряете, если решите «переждать».

Чего здесь нет

Здесь нет советов, как победить в реорганизации. Победа в ней — плохая цель: противник меняется каждую неделю, а правила пишут не вы. Здесь нет карьерного коучинга. Книга про переходный период — месяцы между старой и новой структурой, — а не про рост вообще. И здесь нет обещания, что вы сохраните всё. Реорганизация всегда что-то отнимает: часть функций, часть людей, часть привычного. Задача — не сохранить всё, а не потерять главное и понимать, чем платите.

Слова, которые придётся различать

Реорганизация — изменение структуры, при котором меняются роли, подчинение и границы. **Слияние** — частный случай, когда две структуры становятся одной. **Переходный период** — время, когда старая структура уже не действует, а новая ещё не устоялась. **Новая власть** — те, кто теперь утверждает и распределяет. **Позиция** — не должность, а место в системе: что вы делаете, кому нужны и насколько трудно вас заменить.

Различение нужно потому, что большинство ошибок происходит на стыке: человек защищает должность, когда защи-

щать нужно функцию; ждёт структуру, когда структура ждёт его активности.

Как устроена глава

Сцена, разбор, механизм, ход, цена, вопросы. Вопросы — письменно, по своей ситуации. Книга, прочитанная без ответов, даёт словарь, но не даёт позиции. Если реорганизация уже идёт и первые тридцать дней начались — читайте со второй главы, потом вернитесь к первой. Без карты четыре шага работают вслепую.

Если у вас мало времени

Книга написана так, что её можно читать по частям. Три маршрута.

Если реорганизация только объявлена — читайте первую главу (что происходит, почему старая карта не работает, тип реорганизации, кто выигрывает), затем вторую (карта влияния и окно тридцати дней). Дальше — по мере надобности.

Если вы уже внутри и время идёт— начните со второй главы (окно и разговор), потом с первой (карта), потом с третьей (цена нейтралитета). Карту можно собрать за двадцать минут по приложению Т, не читая остального.

Если решение об уходе уже близко— четвёртая глава (три варианта), тринадцатая («останьтесь на время») и приложение Х (двадцать вопросов перед уходом). Это минимум, чтобы решить осознанно.

Что делать в первые три дня

Если читать некогда совсем, сделайте три вещи.

Выпишите на лист, кто теперь утверждает ваши решения — не по должности, а по факту, сформулируйте свою функцию одной фразой: что делаю, для кого, с каким результатом, отправьте руководителю короткое сообщение с этой фразой и одним вопросом: «Так или иначе?» — и попросите десять минут. Эти три действия не решают проблему. Они делают вас видимым и понятным — а в переходный период это и есть половина позиции.

Чего ждать от книги

Книга не даст готового ответа на вопрос «оставаться или уходить»: ответ зависит от вашей ситуации, и его придётся принять самому. Она даст инструменты, чтобы этот ответ был обоснованным, и честно скажет, где заканчиваются возможности тактики и начинаются обстоятельства, на которые вы не влияете. Одно предупреждение стоит повторить: если речь идёт не о позиции, а о безопасности — угрозах, дискриминации, давлении, — закройте книгу и откройте главу о границах. Переходный период — плохое время для героизма и хорошее для юриста.

Теперь — к сцене.

Глава 1. Что изменилось за две недели

Реорганизация начинается не с приказа, а с пустоты. Приказ есть, схема есть, а карта влияния — нет: старая перестала работать, новая ещё не сложилась, и в этой пустоте каждый действует по своему разумению. Дальше — шесть срезов одного и того же момента. Сначала сцена: как объявляют и что и чувствуют люди. Потом механика: почему карта, собранная за шесть лет, ломается за две недели и что именно в ней меняется. Затем типы реорганизации, потому что слияние, сокращение и смена владельца требуют разного поведения, а путают их постоянно. Дальше — кто выигрывает в переходный период, и это редко те, кто был силён раньше. И два первых вопроса новой карты: кто теперь утверждает решения и кто формирует повестку. Без ответов на них всё остальное — догадки.

Общее собрание назначили на десять утра и не объяснили тему. В зале было человек восемьдесят — почти все, кто работает в офисе, — и по тому, как люди рассаживались, было понятно: все уже что-то знают, но никто не уверен. Генеральный вышел и сказал, что компания объединяется с конкурентом, что это усиление позиций на рынке и что «для сотрудников ничего не меняется, кроме структуры». Слово «кро-

ме» он произнёс быстро, и именно его запомнили все.

Марина сидела в третьем ряду и считала. Её отдел — четырнадцать человек, из них трое на испытательном, двое в декрете, один собирается уходить. Она считала, потому что не знала, что ещё делать: вопросы задавать было рано, возражать — бессмысленно, а сидеть и слушать — невыносимо. Когда собрание закончилось, она вышла в коридор и услышала, как кто-то сказал: «Ну, посмотрим». Это была самая честная реакция за всё утро.

К среде выяснилось три вещи, и ни одна не была новостью из письма. У Марины теперь два руководителя: прежний, который продолжал подписывать документы, и новый, который уже проводил совещания и называл её отдел «функциональным блоком». Часть её задач перешла к человеку из объединённой компании, которого она не знала. И одно из её направлений — то, которое она вела два года, — в новой схеме не упоминалось вообще. Она попробовала уточнить у прежнего руководителя. Тот сказал: «Пока ничего не ясно, работайте как работали». Новый сказал: «Мы сейчас собираем информацию, потом будут решения». Оба ответа были честными и оба были бесполезными: в них не было ни сроков, ни правил, ни понимания, кто теперь решает. А работа шла: заявки, отчёты, сроки, обязательства — всё то, что не останавливается из-за слияния.

К пятнице команда замолчала. Не в смысле «перестала работать» — работали все, — а в смысле «перестала задавать

вопросы». Люди приходили, делали, уходили. На совещаниях соглашались. В курилке говорили шёпотом. Марина заметила это не сразу, а когда поняла, что за неделю никто не пришёл к ней с вопросом. Раньше приходили по пять раз в день — по мелочи, по спорному, по «а как правильно». Теперь не приходили: каждый решал сам, как может, потому что не понимал, действуют ли старые правила. Тишина в команде — первый признак того, что структура сломалась раньше, чем её объявили. Что она сделала. Она решила переждать. Это было разумное решение: не суетиться, не лезть, не задавать лишних вопросов, показать, что работает. Она продолжала вести отдел, закрывать задачи, отчитываться — и ждала, когда всё уляжется.

Через месяц выяснилось, что улеглось без неё. Её направление — то самое, которое не упоминалось в схеме, — отдали другому блоку. Не потому, что она плохо работала, а потому, что в момент распределения её не было в комнате. Никто не решал «убрать Марину»: просто когда рисовали схему, рядом оказались другие люди, и они сказали, что могут закрыть эту функцию.

Три ошибки ожидания, и они стоят того, чтобы назвать их по отдельности. Она считала, что структура сначала объявляется, а потом распределяются роли, — на практике роли распределяются до объявления: в разговорах, на схемах, в чьих-то заметках, и к моменту, когда схему показали, она уже была нарисована. Она считала, что заслуги говорят за

себя, — но новая власть этих двух лет не видела, она видела только первые тридцать дней: кто пришёл, что показал, что предложил. И она считала, что переждать — нейтральная позиция, — а нейтралитет в переходный период не нейтрален: пока вы ждёте, другие решают, и их решение становится вашей реальностью.

Эта книга даёт три инструмента. Карту — понять, кто теперь влияет, а не кто влиял. Окно — использовать первые тридцать дней, пока роли не распределены и любое действие весит больше. И расчёт — честно посчитать, что вы теряете, если решите ждать, и что получаете, если действуете. Книга не обещает, что вы сохраните всё. Она обещает, что вы будете понимать, что происходит, и принимать решения, а не получать их.

У Марины была хорошая карта. Она знала, кто в компании что решает: к кому идти с бюджетом, кого просить о ресурсе, чьё слово весит на совещании, кто может остановить решение одним вопросом. Она строила эту карту шесть лет и знала её наизусть. После слияния карта перестала работать за две недели. Не потому, что люди ушли — почти все остались, — а потому, что изменились основания: теперь влияло не то, что раньше.

Три причины, почему карта ломается, и они действуют одновременно. Меняются полномочия: человек, который вчера подписывал бюджет, сегодня согласовывает его с кем-то ещё, и формально он остался руководителем, а фактически

его решение больше не окончательное. Меняется повестка: раньше ценились качество и скорость, теперь — интеграция, сокращение дублей, единые стандарты, и тот, кто силён в старых вопросах, теряет вес не потому, что стал хуже, а потому что вопросы сменились. И меняются люди в комнате: пришли новые, из объединённой компании, и они не знают вашу историю — репутация, заработанная за шесть лет, для них не существует, потому что они видят вас впервые.

Что происходит с теми, кто не заметил, — три действия, которые выглядят разумно и работают против него. Он идёт к прежнему руководителю за решением: тот даёт решение, а через месяц выясняется, что оно не имело силы, потому что решал другой человек. Он опирается на прежние заслуги: «я это сделал в прошлом году» — аргумент для тех, кто помнит, а новая власть не помнит и не обязана. И он избегает новых людей — «неудобно», «не принято», «не мой уровень», — а через месяц оказывается, что все ключевые разговоры прошли без него.

Что меняется в карте — три вещи, которые нужно пересобрать. Кто теперь утверждает: не по должности, а по факту — чья подпись останавливает процесс. Кто формирует повестку: не тот, кто ведёт совещание, а тот, кто решает, что в него попадёт. И кого слушают в разговорах: не в официальных выступлениях, а в кулуарах — чьё мнение спрашивают, когда решение ещё не принято. Почему это небыстро. Пересобрать карту за день нельзя: нужны наблюдения, а не догад-

ки, а наблюдения требуют времени. Первые две недели вы смотрите, кто на что влияет; третья и четвёртая — проверяете; к концу месяца у вас есть рабочая версия. Это медленно, но всё равно быстрее, чем ждать, пока структура устоится: к тому моменту карта будет уже не нужна, потому что роли распределятся.

Кейс показывает, что первый полезный результат — не новая карта, а понимание, чего вы не знаете. Марина нарисовала две карты на одном листе. Слева — как было: её руководитель, финансовый директор, двое коллег, чьё слово весило. Справа — как стало: она вписала новых людей и поставила вопросы, а не должности. Оказалось, что трое из её прежней карты потеряли вес, двое сохранили, и появились четверо новых, о которых она почти ничего не знала. Отсюда упражнение. Нарисуйте две карты на одном листе: «как было» и «как сейчас». Для второй используйте три вопроса — кто утверждает, кто формирует повестку, кого слушают. И отметьте людей, о которых вы знаете меньше всего: это и есть ваш список задач на месяц.

«Реорганизация» — слово, которым называют разное. Слияние с конкурентом, смена руководителя, разделение на две структуры, сокращение — всё это реорганизации, но правила в них разные. Если тип не определён, вы применяете не ту тактику, и это не абстрактная ошибка: то, что спасает при смене руководителя, вредит при сокращении, и наоборот.

Тип первый: объединение. Две структуры становятся одной. Появляются дубли — две функции, два руководителя, два стандарта на одну работу. Главный вопрос переходного периода: кто возглавит объединённую единицу и по чьим правилам она будет работать. Выигрывает здесь тот, кто умеет показать две вещи: моя функция не дублируется, а дополняет, и мои правила совместимы с их правилами. Проигрывает тот, кто защищает «как у нас было», — даже если «у нас» было лучше, потому что в объединении защищают не прошлое, а совместимость.

Тип второй: смена власти. Структура остаётся, но меняется руководитель — или руководитель руководителя. Дублей нет, есть неопределённость: новый человек не знает людей и распределяет роли заново, причём делает это по тем признакам, которые видит сам. Главный вопрос: кому он доверяет. Выигрывает тот, кто быстро показывает результат и снимает риск, а не тот, кто рассказывает, как всё было устроено до него, — рассказ о прошлом в этой ситуации читается как инструкция новому человеку, а инструкции не любят.

Тип третий: сокращение. Структура уменьшается: часть функций исчезает, часть объединяется, люди уходят. Главный вопрос: что сохранится. Тактика здесь обратная двум первым: не расширять, а защищать. Показать, что ваша функция критична, и — что реже делают — предложить, от чего можно отказаться самим. Тот, кто называет лишнее в своей зоне первым, сохраняет нужное; тот, кто защищает

всё, теряет всё, потому что защита всего читается как отсутствие приоритетов.

Как определить тип — три вопроса, и их можно задать себе за десять минут. Появляются ли дубли, то есть две одинаковые функции в разных местах? Если да — это объединение. Сменился ли человек наверху, но структура осталась? Тогда смена власти. Сокращается ли общий объём — люди, бюджет, проекты? Тогда сокращение. На практике типы смешиваются, и почти всегда. Слияние сопровождается сокращением, потому что дубли устраняют вместе с людьми. Смена власти сопровождается пересмотром структуры, потому что новый руководитель приводит свои представления. Поэтому вопрос не «какой у нас тип», а «какой тип главный»: от него зависит тактика, а остальные учитываются как поправки.

Что общего у всех трёх. Есть переходный период, когда правила не действуют, — и это единственное, что объединяет такие разные ситуации. И во всех трёх действует одно правило: роль распределяется по активности и ясности, а не по заслугам. Разница только в том, какую активность показывать: при объединении — совместимость, при смене власти — результат, при сокращении — критичность функции. Одна и та же энергия, направленная не туда, даёт обратный эффект.

Кейс показывает, как это работает, когда типы смешаны. В компании Марины было всё сразу: объединение с конку-

рентом, новый руководитель блока и сокращение на десять процентов. Она определила главный тип как объединение — потому что дубли были главной проблемой и о них говорили больше всего, — и построила тактику вокруг совместимости: показала, какие её процессы не дублируют новые, а закрывают пробел, которого у второй компании не было вовсе. Это сработало: направление сохранили, хотя часть задач перераспределили.

В переходный период выигрывают не самые сильные и не самые заслуженные. Выигрывают те, кто оказался в нужных разговорах и смог быстро объяснить, зачем он нужен. Это неприятно слышать, особенно если вы работаете давно и хорошо, но это не несправедливость, а следствие устройства момента. Новая власть не знает истории и не может её оценить. У неё нет ни времени, ни инструментов, чтобы сравнить десять лет работы с тремя неделями знакомства. Она видит только то, что видно в первые недели, — и решает по этому.

Четыре типа выигравших, и их легко узнать.

Тот, кто пришёл раньше всех. Он не обязательно лучший, но он оказался в комнате, когда рисовали схему, и его упомянули, — а упомянутый в схеме существует, даже если ничего не сделал. Тот, кто принёс готовое решение. Пока другие обсуждали, он принёс вариант — пусть не идеальный, но конкретный. В переходный период конкретика ценится выше правильности, потому что правильность нужно ещё дока-

зать, а конкретику можно использовать. Тот, кто снял риск. Он сказал: «Вот здесь может сломаться, и вот что я предлагаю». Новая власть боится сюрпризов сильнее, чем ошибок, — ошибку можно объяснить, а сюрприз подрывает доверие к тому, кто его не заметил.

Тот, кто оказался понятным. Он объяснил свою функцию так, что её можно повторить одним предложением. Непонятное сокращают первым — не из злого умысла, а потому что сокращать надо то, чего не понимаешь. Теперь те, кто проигрывает, и причины у них разные. Тот, кто ждал: пока он ждал, роли распределили. Тот, кто защищал старое: «У нас было так» — аргумент, который в переходный период звучит как сопротивление, даже когда он верен по существу. Тот, кто спорил с новой властью публично: даже если он был прав, он получил репутацию сложного человека, а это в переходный период дороже ошибки, потому что ошибку исправляют, а репутацию нет. И тот, кто был непонятен: если функцию нельзя объяснить одним предложением, её либо сократят, либо отдадут тому, кто объяснит.

Почему так устроено, если отвлечься от конкретных людей. Переходный период — время дефицита информации. Новая власть принимает решения быстро и по доступным данным: кто попал в поле зрения, что предложил, насколько понятно объяснил. Заслуги в эти данные не входят — их нельзя увидеть за месяц. Поэтому выигрывает не лучший, а видимый и понятный, и это правило действует независимо

от того, справедливо оно или нет.

Что с этим делать — четыре действия, и все они про работу, а не про самопрезентацию. Стать видимым: не навязчиво, а регулярно, — сводка раз в неделю делает это лучше любого выступления. Стать понятным: объяснить функцию одной фразой. Принести конкретику: вариант, а не вопрос. Снять риск: назвать, где может сломаться, и что вы предлагаете. Это не про то, чтобы понравиться, — это про то, чтобы вас могли учесть в схеме.

Кейс показывает разницу в одну схему. В объединённой компании двое руководителей претендовали на одну функцию. Первый рассказывал, как хорошо было устроено у него, — и рассказывал убедительно, потому что это была правда. Второй принёс схему: как объединить процессы за два месяца, что при этом теряется, что сохраняется. Схему взяли за основу — не потому, что она была идеальной, а потому, что она была. Первый руководитель остался в структуре, но на другой роли.

В переходный период схема подчинения почти всегда отличается от схемы утверждения. На бумаге вы подчиняетесь одному человеку; фактически решение останавливается на другом — или на третьем, о котором в схеме не написано вовсе. Это не сбой и не чья-то хитрость: структура перерисована, а процедуры ещё нет, и люди продолжают работать по практике, а не по документу. Марина выяснила это на своём опыте. Её отчёт по бюджету подписал прежний руководи-

тель — всё как надо, подпись на месте. Через неделю выяснилось, что без визы нового человека из объединённой компании отчёт не проходит дальше. Визы не было в регламенте, она была в практике, и узнать о ней можно было только одним способом: отправить документ и посмотреть, что с ним произойдёт.

Типичных конструкций три, и их стоит знать заранее. Первая — формальный руководитель и фактический: первый подписывает, второй решает. Вторая — два подписанта, когда оба нужны и если один против, вопрос не идёт; так бывает при слиянии, когда никто не хочет отдавать контроль. Третья — подпись есть, но её отменяют: человек подписал, а на следующем уровне решение пересмотрели, формально всё верно, фактически подпись ничего не значит.

Определить, какая из них ваша, можно тремя способами, и все три не требуют ни связей, ни разрешений. Посмотрите, где останавливаются документы — не где подписывают, а где задерживаются: задержка и есть признак реального решения. Спросите у тех, кто проводит процессы: секретари, координаторы и помощники знают схему утверждения точнее руководителей, потому что видят её ежедневно. И проверьте на малом: отправьте незначительный документ и посмотрите, кто его переспросит. Переспрашивает тот, кто решает, — это самое надёжное наблюдение из трёх.

Дальше начинается работа, которая от знания зависит напрямую. Не строить отношения только с формальным руко-

водителем: он подписывает, но не двигает. Понять, что нужно фактическому: обычно скорость, точность и отсутствие сюрпризов — то есть он хочет, чтобы документ приходил полным и вовремя. И не пытаться обойти второго подписанта: обход в переходный период запоминается надолго, причём запоминается не как смелость, а как ненадёжность. Самая частая ошибка здесь — опора на должность. Кажется, что решение принимает тот, у кого должность выше, и это почти всегда неверно. В переходный период должности остаются прежними, а влияние переходит к тем, кто ведёт интеграцию. Человек с должностью «руководитель направления» может не решать ничего, а человек без должности — «координатор проекта интеграции» — решает почти всё, потому что через него проходит информация.

Отдельно про кейс, потому что в нём видна вся механика. Марина две недели отправляла отчёты прежнему руководителю и не понимала, почему они возвращаются с мелкими правками. Оказалось, что их пересылают новому человеку, а тот возвращает с вопросами. Она поговорила с координатором интеграции и узнала, что нужно: одна строка — сравнение с объединённой компанией. Она добавила строку, и отчёты перестали возвращаться. Обратите внимание, что проблема решилась не переговорами и не настойчивостью, а тем, что она нашла настоящего адресата и спросила у него, чего он хочет.

Повестку формирует не тот, кто сидит во главе стола, а

тот, кто решает, что в неё попадёт. Часто это человек, которого в схеме нет вовсе: координатор, помощник, аналитик, который готовит материалы, — и его влияние больше, чем у половины участников. Марина заметила это случайно. Её вопрос дважды не попал в повестку совещания, хотя она отправляла его заранее — по всем правилам, в срок. На третий раз она спросила у секретаря, как формируется список, и узнала простое: «Включаем то, что прислали до пятницы и что поддержал кто-то из блока».

Два условия, и второе она не выполняла ни разу.

Почему это важно понимать. Повестка — это фильтр. Вопрос, который в неё не попал, не обсуждается, как бы важен он ни был, — и обсуждать его будут через два месяца, когда решение уже принято по другим основаниям. А вопрос, который попал, обсуждается даже вскользь, и это уже влияние: он прозвучал в комнате, где решают. В переходный период повестка важна вдвойне, потому что она показывает, что новая власть считает приоритетом. Если ваша тема не звучит, значит, её пока не считают важной, — и это не оценка вашей работы, а оценка информированности тех, кто формирует список.

Три способа попасть в повестку. Через формальную заявку: отправить вопрос заранее, по форме, тому, кто формирует, — работает, если форма соблюдена и сроки выдержаны, и это необходимый минимум. Через человека, который поддержит: вопрос, за который кто-то поручился, попадает в

список чаще, потому что за него есть кому ответить. И через связь с приоритетом: если ваша тема связана с тем, что новая власть объявила главным, её включат быстрее — не потому, что она лучше, а потому, что она в тему.

Как усилить заявку, если она уже есть. Формулировать коротко: вопрос должен занимать одну строку, потому что длинный вопрос в списке не помещается. Приносить вместе с вопросом вариант решения: «вот проблема, вот предложение» — такой пункт обсуждают, а не откладывают. И связывать с текущей повесткой: «это про интеграцию», «это про дубли», «это про сокращение издержек» — три слова, которые ставят ваш вопрос в очередь. Отдельно про ошибку, которая кажется осторожностью. Типичное заблуждение — считать, что очередь существует. В переходный период очереди нет: есть список, который формируется людьми, и в нём ограниченное место. Тот, кто ждёт своей очереди, обнаруживает, что его вопрос обсуждают через два месяца, когда решение уже принято, — и обсуждают не потому, что он важен, а потому, что он остался.

Кейс показывает, что дело было в формулировке, а не в отношении. Марина переписала вопрос: вместо «нужно обсудить судьбу направления» — «предлагаю объединить две функции приёмки, чтобы убрать дубль». Вопрос попал в повестку на следующей неделе, потому что был про дубли, а дубли были приоритетом. Содержание осталось тем же; изменилась только точка входа. Проверьте себя на этом мате-

риале. Какой тип реорганизации у вас — слияние, сокращение или смена владельца, и совпадает ли ваше поведение с типом? Кто в вашей структуре теперь утверждает то, что раньше подписывали вы, и знаете ли вы это точно или предполагаете? И последнее: если бы вам дали пять минут с человеком, который формирует повестку, что вы спросили бы

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.