На работе об этом молчат »

ТЕБЕ ОБЕЩАЮТ, ЕГО НАЗНАЧАЮТ



Как получить должность, а не обещание

ШОКУН
АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Тебе обещают, его назначают. Как получить должность, а не обещание

«Автор»
2026

Алексей Ш.

Тебе обещают, его назначают. Как получить должность, а не обещание / Ш. Алексей — «Автор», 2026

Вам третий год говорят «в следующем квартале». Вы работаете больше всех, работу знаете лучше руководителя, и он это знает. Должность в итоге отдают человеку, который пришёл позже и оказался в поле зрения того, кто подписывает.Книга для тех, у кого есть конкретная должность и конкретный человек, который пока молчит. Повышение разобрано не как совет «просто попросить», а как подготовка решения: кто его принимает, по каким признакам, в какое окно и какой ценой. Отдельно — зачем нужен спонсор, как описать вклад в единицах компании, как сформулировать запрос, как провести разговор и что делать с отказом.Книга не обещает должность и не учит приписывать чужие результаты. Половина текста о том, как получить отказ в понятной форме и вовремя понять, что решения не будет. Юридические споры о переводе или дискриминации она не заменяет.Путь к повышению автор выстраивал в паре с интеллектуальной программой — она сшила разрозненные истории в общую схему.

© Алексей Ш., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Важно 5
Глава 1. Третий год 8
Глава 2. Почему объём не считается 14
Глава 3. Кто решает 20
Глава 4. Что взвешивают 26
Конец ознакомительного фрагмента. 27

Шокун Алексей
Тебе обещают, его назначают. Как получить должность, а не обещание

Важно

Эта книга носит информационный характер и не заменяет индивидуальную консультацию специалиста. Специалиста выбирайте по теме: юриста — по правовым вопросам и спорам, финансового консультанта — по деньгам, кредитам и вложениям, врача — по вопросам здоровья, психолога или психотерапевта — если речь о переживаниях и состоянии.

Истории в книге обобщённые или составленные, имена и детали изменены, совпадения случайны. Решения вы принимаете самостоятельно и на свою ответственность; правила и цифры могли измениться после выхода книги.

Все случаи составные, имена и компании вымышлены, совпадения случайны. Книга про то, как готовить решение о должности, и не обещает её получить: последнее слово всё равно за людьми, а условия назначения фиксируются документами.

Кому эта книга

Она для тех, кому третий год говорят «в следующем квартале».

Не для тех, кто «хочет развиваться» — это слишком общее желание, под него нельзя ничего решить. Для тех, у кого есть конкретная должность на примете и конкретный человек, который пока молчит.

Ситуация выглядит так. Вы работаете больше всех в отделе. Вы знаете работу лучше своего руководителя, и он это знает. Вам трижды говорили «да, вопрос решённый, осталось согласовать». Должность в итоге отдали человеку, который пришёл на два года позже и работает меньше. Он не глупее вас — он просто оказался в поле зрения того, кто подписывал.

После этого обычно приходит мысль, что дело в несправедливости. Мысль правильная и бесполезная: несправедливость нельзя исправить, можно только перестать на неё рассчитывать.

Книга для тех, кто готов перестать ждать справедливости и начать работать с решением: кто его принимает, по каким признакам, в какое время и какой ценой.

Чего в ней не будет

Не будет совета «просто попросить», попросить можно, и большинство уже просило. Проблема не в смелости, а в том, что просьба не является предложением: у неё нет предмета, цены и срока, поэтому её нечем рассматривать.

Не будет обещания, что повышение случится. Ни одна книга не может этого обещать, а та, что обещает, врёт на первой странице. Здесь обратное: половина содержания посвящена тому, как получить отказ в понятной форме и вовремя понять, что решения не будет.

Не будет рассуждений о том, что вы «достойны». Достойность — это ваша оценка себя, а решение принимает человек со своей шкалой, и она устроена иначе. Книга про то, чтобы понять чужую шкалу, не переставая уважать свою.

Не будет приёмов, построенных на обмане: приписанных результатов, чужих заслуг, подставленных коллег. Это не моральная оговорка, а практическая: обман вскрывается на этапе согласования, где вашу историю проверяют люди, знающие детали.

Не будет и юридических советов. Если дело дойдёт до отказа в переводе, дискриминации или принуждения к увольнению, нужен юрист, а не книга.

Что будет

Три вещи, и они складываются в одну процедуру.

Критерии решения. Должность — не награда за прошлое, а ставка на будущее. Тот, кто делает ставку, взвешивает не ваш результат, а свой риск. Поэтому выбирают не лучшего, а предсказуемого, и не по качеству работы, а по цене ошибки. Из этого следуют вполне практичные вещи: что показывать, чего не показывать и почему «работаю больше всех» — аргумент против вас.

Спонсор. Наставник даёт советы и ничем не рискует. Спонсор называет ваше имя в комнате, где вас нет, и ставит под удар собственную репутацию. Разница не в теплоте, а в наличии ставки, и она решает исход чаще, чем качество работы. Спонсора не просят — его выращивают, и проверяют одним вопросом.

Момент и форма запроса. Решение почти никогда не принимается в момент разговора. Оно принимается в окне: бюджет, уход человека, реорганизация, запуск. Запрос вне окна получает «да, но потом» независимо от заслуг. Внутри окна работает форма из трёх частей: позиция, доказательство, цена.

Кому она не подойдёт

Тем, кто ищет способ «правильно себя подать». Подача без содержания работает один раз и портит репутацию надолго: человек, который рассказывает о себе больше, чем делает, вычисляется на первой же проверке.

Тем, кто ждёт гарантий. Их здесь нет и быть не может: решение принимают другие люди в обстоятельствах, которые вы не контролируете. Книга даёт процедуру и ясность, а не результат.

Тем, у кого проблема не в должности. Если руководитель давит и унижает, если вопрос в деньгах при той же роли, если работу уже присвоили — другие задачи, и начинать надо с них.

И тем, кто работает в системе, где решение процедурное: конкурс, аттестация, квалификационные требования. Там механика другая, и последняя глава объясняет, что именно не работает.

Как читать

Первые четыре главы разбирают, почему нынешняя стратегия не работает и как устроено решение. Их стоит прочитать подряд: они меняют рамку, и без них остальное превращается в набор трюков.

Главы о спонсоре, вкладе и цене — про подготовку. Здесь больше всего работы и меньше всего разговоров.

Главы об окне, формулировке и самом разговоре — про исполнение. Их можно перечитывать перед встречей.

Глава о протоколе — короткая, практическая, на неделю. Глава о границах — та, которую обычно пропускают и потом жалеют.

Если совсем нет времени, читайте три главы: «Кто решает», «Спонсор» и «Форма запроса». Этого хватит, чтобы не потратить ещё один год.

Четыре слова

Должность — ячейка в структуре: название, уровень, бюджет, подчинение. Не «роль» в смысле обязанностей, а именно место, у которого есть границы. Пока места нет, разговор идёт не о повышении, а о нагрузке.

Решение — момент, когда кто-то с правом подписи сказал «да» и это попало в документ. Всё, что до этого, — обсуждение, всё, что после, — оформление.

Спонсор — человек с доступом к решению, который тратит на ваше имя свой капитал: называет вас там, где вас нет, и отвечает за последствия.

Окно — период, когда решение физически возможно: есть вакансия, есть бюджет, есть человек, готовый его поддержать. Вне окна обсуждать нечего, как бы хорошо вы ни работали.

Разница между «мне обещали» и «меня назвали» — главное различение книги. Обещание не имеет цены для того, кто его дал. Названное имя имеет: за него отвечают.

Глава 1. Третий год

Пятница, шестнадцать сорок

Ирина заходит в кабинет в конце дня, потому что в конце дня у директора меньше всего поводов выгнать её через минуту.

Ей тридцать четыре. Она руководит направлением в производственной компании: восемь человек в подчинении, два завода-подрядчика, годовой оборот направления — четыреста с чем-то миллионов. Формально она «руководитель направления», и это словосочетание ничего не значит: таких руководителей в компании одиннадцать, у четырёх в подчинении по три человека, у неё восемь.

Должность, о которой идёт речь, называется «директор по направлению». Она существует в структуре. Её занимал человек, который ушёл полтора года назад, и с тех пор она вакантна — точнее, «исполнение возложено», что на языке компании означает: обязанности распределены, надбавка не положена, вопрос отложен.

Ирина садится. Директор — его зовут Валерий — смотрит на неё поверх монитора и говорит: «Слушаю».

Она говорит: «Валерий Петрович, я хочу вернуться к вопросу о должности. Третий год, я подготовила список того, что сделано».

Он кивает. Она кладёт на стол лист.

Что она принесла

Лист отпечатан на принтере, двенадцать пунктов, каждый с цифрой.

Она перезапустила планирование: раньше сроки срывались в среднем на девятнадцать дней, теперь на шесть. Она закрыла два контракта, от которых отказался предыдущий директор, — вместе сто десять миллионов. Она собрала бюджет направления с нуля, когда финансовый отдел не дал шаблона. Она вывела из направления двух человек, которых надо было выводить, и сделала это так, что никто не написал заявление по собственному. Она трижды замещала Валерия, когда он уезжал, и трижды не сорвала ни одной даты.

Двенадцать пунктов — это не хвастовство. Это честный отчёт: каждый пункт проверяем, у каждого есть свидетели и документы.

Валерий читает лист, читает долго, около минуты. Потом откладывает его на край стола — не в папку, не в сторону, а именно на край, где лежат вещи, к которым вернутся не скоро.

И говорит: «Ирина, я всё это знаю. Ты молодец. Давай в следующем квартале, сейчас не время».

Что он услышал

Дальше интересное. Через два дня Ирина пересказывает разговор подруге и говорит: «Он меня не слышит. Я ему список, а он мне „в следующем квартале“».

Но он её услышал. Он услышал ровно то, что она сказала, — и это была не та фраза, которую она собиралась сказать.

Она собиралась сказать: «Я заслужила». Он услышал: «Мне тяжело, и я хочу, чтобы стало легче».

Она собиралась сказать: «Посмотри, сколько я сделала». Он услышал: «Посмотри, сколько я делаю, и подумай, что будет, если я перестану».

Она собиралась сказать: «Мне нужна эта должность». Он услышал: «Мне нужна эта должность» — и это была единственная часть сообщения, которая относилась к делу. Но она пришла последней, в виде «я хочу вернуться к вопросу», и утонула в двенадцати пунктах.

Три фразы

Разберём ответ Валерия по частям, потому что в нём три разных сообщения, и они не равны.

«Я всё это знаю». Это не вежливость. Это сообщение: ваши аргументы не новые, вы не сообщили ничего, что изменило бы его картину. Для человека, который принимает решение, отчёт о прошлом — не аргумент, а подтверждение того, что он и так видел. Он платит вам зарплату именно за это, и в его голове это уже оплачено.

«Ты молодец». Похвала в этом месте — не прелюдия к «да», а замена «да». Она закрывает разговор, не закрывая вопрос: человек, которого похвалили, уходит удовлетворённым, а решение остаётся непринятым. Это самый распространённый способ отложить решение, не выглядя отказом.

«Сейчас не время». Единственная содержательная часть. Здесь два возможных смысла, и они противоположны: либо время действительно не то (бюджет, реорганизация, запрет на изменение штатного расписания), либо «не время» — вежливая форма «не для тебя». Отличить их можно одним вопросом, и об этом будет отдельная глава. Но пока важно другое: Ирина не задала этот вопрос. Она ушла с «в следующем квартале» — то есть с обещанием, у которого нет ни даты, ни условия.

Почему список не сработал

Потому что список отвечал на вопрос, которого никто не задавал.

Вопрос «хорошо ли она работает?» перед Валерием не стоял. Ответ на него был известен до разговора: хорошо. Именно поэтому ей платят, именно поэтому ей доверяют замещение, именно поэтому её не трогают.

Вопрос, который стоял перед ним, звучал иначе: «Что произойдёт с направлением, если я сниму её с этого места?»

И на этот вопрос у Валерия не было ответа. Ни хорошего, ни плохого — никакого. Восемь человек в подчинении, два завода, четыреста миллионов оборота, и человек, который знает всё это лучше всех, включая его самого. Если её поднять, кто сядет на её место? Кого-то искать? Сколько это займёт? Кто будет вводить новичка в курс, пока она осваивает новую должность?

Проще не трогать.

Вот это и есть механизм, из-за которого работающий больше всех получает меньше всех: он создаёт вокруг себя пустоту, в которой его невозможно сдвинуть. Чем лучше вы держите своё место, тем дороже вас с него снять. Дорого — не в смысле зарплаты, а в смысле риска и хлопот.

Двенадцать пунктов в листе Ирины работали против неё. Каждый пункт говорил: «Этот человек незаменим здесь». Ни один не говорил: «Здесь его можно заменить».

Настоящий вопрос в его голове

Полезно уметь слышать вопрос, на который вам не отвечают.

Валерий не думал: «Достойна ли Ирина». Он думал примерно так: «Если я её повышу, у меня будет дырка на направлении и новая фигура в правлении, которая там пока никого не знает. Мне нужно будет её защищать на первом же провале. Провал будет — новый человек всегда проваливается в первые полгода. Мне это надо?»

Это не цинизм. Это описание работы человека, который отвечает за результат, а не за справедливость. Он не злодей и не дурак. Он решает задачу с двумя неизвестными: одно — выгода от вашего перемещения, второе — цена этого перемещения. Пока второе неизвестное больше первого, ответ будет «в следующем квартале», сколько бы пунктов вы ни принесли.

Отсюда неприятный вывод, с которого начинается вся книга: ваша работа — не аргумент в этом разговоре. Она условие, без которого разговор не начинается, но не то, чем он выигрывается.

Что произошло через месяц

Через месяц должность директора по направлению закрыли.

Не Ириной. Человеком по фамилии Ковалёв, который пришёл в компанию два года назад на позицию «менеджер проектов», через год стал «руководителем проектов», а теперь стал

директором. Ему тридцать один. Он не знает производство так, как знает Ирина: он не был на втором заводе ни разу.

Что у него было, кроме этого?

У него был проект, который он вёл год: перевод закупок на новую систему. Проект был не самый важный, но заметный: его обсуждали на правлении каждый месяц, потому что он экономил деньги и потому что его курировал сам Валерий. Ковалёв делал по нему короткие отчёты на одну страницу, где было три числа и один вывод. Валерий эти отчёты читал — не потому, что любил читать, а потому, что они были короткие.

Ещё у Ковалёва была привычка заходить к Валерию не с проблемой, а с решением: «Есть вопрос, я предлагаю так, нужно ваше согласие». Валерий соглашался в девяти случаях из десяти, потому что предложение было готово.

И третье: когда освободилось место, Валерий вспомнил не того, кто больше всех работал. Он вспомнил того, с кем у него был незакрытый разговор на прошлой неделе.

Ирина узнала о назначении из общего письма. В письме было две строки и подпись.

Что она сделала потом

Через неделю она пришла к Валерию и сказала фразу, которую в такой ситуации говорят почти все: «Я хочу понять, чего мне не хватает».

Он ответил честно, потому что вопрос был не про него: «Тебе не хватает не качеств. Тебе не хватает того, чтобы тебя видели в этой роли. Я не могу объяснить правлению, почему директор по направлению — человек, которого они ни разу не слышали».

Это был первый полезный ответ за три года. Он содержал не оценку Ирины, а описание процедуры: правление, объяснение, узнаваемость.

Из него следовало, что решение принимает не Валерий. Валерий — тот, кто объясняет. И объяснять он может только то, что можно объяснить за две минуты человеку, который не знает Ирину и не собирается узнавать.

Дальше в этой книге мы разберём, что с этим делать. Но сначала — почему три года не работало то, что работало у других. И почему «работать больше всех» — не нейтральное действие, а стратегия с конкретным и плохим результатом.

Три года в цифрах

Если разложить три года на события, картина становится неприятной.

Двенадцать кварталов. В девяти из них был разговор, в котором прозвучало «в следующем квартале» или его синонимы: «после годовых», «когда закроем бюджет», «после того как разберёмся с реорганизацией». В трёх разговоров не было вовсе — Ирина ждала, что спросят сами.

Ни в одном из девяти разговоров не была названа дата. Ни в одном не было условия, которое можно проверить: «сделай то — и вопрос решён». Ни в одном не было человека, кроме Валерия, — то есть ни один разговор не доходил до того места, где решение принимается.

Двенадцать кварталов — это три года рабочего времени. За это время направление выросло на сорок процентов, Ирина получила две премии и одну благодарность в приказе, а её должность не изменилась ни в названии, ни в уровне, ни в окладе — оклад вырос на восемь процентов, что меньше, чем рост нагрузки.

Это важно не для того, чтобы посочувствовать. Это важно, чтобы увидеть: обещание, повторённое девять раз, — не серия обещаний, а один и тот же отказ, поданный в вежливой форме. Каждый следующий квартал был не новым этапом, а той же точкой, сдвинутой на три месяца вперёд.

И ещё одно число. За три года через направление прошли четыре человека, которых Ирина сама обучила. Двое из них уже руководители отделов — то есть выросли быстрее, чем она. Это не случайность и не неблагодарность: их перемещение ничего не стоило компании,

потому что их места были не критичны. Её место было критично. Чем крепче вы держитесь, тем дороже вас отрывают.

Как выглядит решение изнутри

Полезно один раз увидеть процедуру, о которой вы говорите «меня не повышают», глазами тех, кто её проводит.

В компании, где работает Ирина, это выглядит так. Раз в год, в сентябре, финансовый отдел собирает проект бюджета на следующий год, и в нём есть строка «фонд оплаты труда» с разбивкой по подразделениям. В октябре руководители направлений согласуют свои цифры с финансовым директором. В ноябре проект уходит на правление. В декабре его подписывает генеральный. В январе-феврале идёт «уточнение штатного расписания», то есть перераспределение уже согласованных денег между подразделениями. Дальше до сентября структура почти не меняется: любое изменение требует отдельного решения и объяснения, почему этого не было в бюджете.

Теперь вопрос: в какой момент Ирина могла получить должность?

В сентябре — когда её руководитель вносил цифры. В октябре — когда эти цифры согласовывались. В январе — когда перераспределяли остатки. В остальные восемь месяцев — только как исключение, с объяснением, которого никто не хочет писать.

Три окна в году, и все три — не в те месяцы, когда Ирина приходила с листом. Она приходила в марте, в июле и в ноябре. Ноябрь — почти окно, но к ноябрю проект уже собран, и Валерию пришлось бы идти к финансовому директору с просьбой пересмотреть цифру, которую сам же неделю назад согласовал.

Вот почему «сейчас не время» было не отговоркой. В марте время действительно было не то. Проблема в том, что Ирина не знала, когда оно будет, и не спросила. Она приходила тогда, когда накипало, а накипало у неё в случайные месяцы.

Это первый намёк на главное различение книги: у решения есть календарь, и он не совпадает с календарём вашего терпения.

Почему она не спросила про время

Потому что вопрос «когда» звучит как согласие ждать.

Так устроено почти у всех, кто просит: человек боится, что уточнение ослабит требование. Он приходит с решимостью, получает «в следующем квартале» и уходит, потому что уточнить — значит признать, что срок вообще обсуждаем.

На самом деле наоборот. «В следующем квартале» без даты — это способ не отвечать. «В следующем квартале» с датой и условием — это обязательство, которое можно предъявить. Разница между этими двумя фразами — один вопрос: «Какое событие должно произойти, чтобы вопрос был решён в этом квартале, и какого числа мы к нему вернёмся?»

Задать его трудно по двум причинам. Первая: он вынуждает собеседника назвать конкретику, а конкретика — это ответственность. Вторая: он показывает, что вы не поверили. Обе причины не имеют отношения к делу, но ощущаются как риск испортить отношения.

В результате девять разговоров из десяти заканчиваются одинаково: человек уходит с ощущением, что его услышали, и с пустыми руками. Через три месяца выясняется, что «услышали» означало «приняли к сведению».

Одна страница

Теперь посмотрим, что было у Ковалёва, чего не было у Ирины. Не связи, не молодость, не удача — формат.

Его отчёт по проекту закупок выглядел так. Сверху одна строка: «Закупки: переход на новую систему, месяц девятый из двенадцати». Дальше три числа: экономия за месяц — 4,1 миллиона; доля закупок через систему — 68 процентов; срок ввода — 15 декабря, без сдвига. Дальше один вывод: «Риск один: второй завод не успевает с обучением, предлагаю перенести

их на январь и не сдвигать общий срок». Внизу — «Требуется решение: согласовать перенос для второго завода».

Полторы минуты чтения. Человек, который читает двадцать таких отчётов в месяц, запоминает именно этот — потому что в нём есть решение, которое надо принять, и потому что после него понятно, кто отвечает за результат.

Сравним с листом Ирины. Двенадцать пунктов, каждый — про прошлое, ни один — про будущее решение. Ни одного числа, которое можно сравнить с другим числом. Ни одного риска, который предлагается закрыть. Читателю предлагается восхититься и сделать вывод самостоятельно — то есть выполнить работу, которую он не просил и на которую у него нет времени.

Это не про умение писать отчёты. Это про то, в каком виде ваша работа существует для человека, который решает. Работа, о которой нечего решить, не существует — она остаётся в вашей голове и в вашем отделе.

Один вопрос, который изменил бы разговор

Представим тот же март, тот же кабинет, тот же лист на столе — и одну другую фразу в конце.

«Валерий Петрович, я не прошу решить сейчас. Я прошу назвать условие: что должно быть сделано, чтобы в сентябре, когда вы будете собирать бюджет, моя должность стояла в штатном расписании. И кто, кроме вас, должен об этом знать».

Что изменилось бы?

Во-первых, разговор перестал бы быть про справедливость и стал бы про процедуру. Справедливость обсуждать бесконечно, процедуру — нет: у неё есть участники и сроки.

Во-вторых, Валерию пришлось бы ответить по существу. Он мог бы ответить «нужно, чтобы правление знало, кто ты» — и это был бы настоящий ответ, из которого следуют действия. Мог бы ответить «нужно закрыть контракт с вторым заводом» — тоже ответ. Мог бы ответить «ничего не нужно, вопрос решённый» — и тогда стало бы ясно, что он не решает.

В-третьих, у Ирины появился бы предмет для следующего разговора. Не «я снова пришла», а «условие выполнено, вот доказательство, давайте к вопросу».

И в-четвёртых — самое важное, — она узнала бы, что её карта неверна. Что решение не в этом кабинете. Что человек, который её хвалит, не является человеком, который её называет. Это знание стоит года работы, и получить его можно только вопросом, на который нельзя ответить вежливостью.

Именно поэтому такой вопрос не задают. Он ломает разговор, который обе стороны считают комфортным: вы делаете вид, что просите, он делает вид, что решает.

Что мы будем разбирать

Вся книга — это четыре вопроса, которые надо задать до разговора, а не во время.

Кто решает. Не «кто мой руководитель», а кто физически произносит ваше имя в комнате, где принимают решение, кто готовит список, у кого есть право вето и кто оценивает вас после назначения. У Ирины эти четыре роли были распределены между тремя людьми, и она знала только одного.

По каким признакам. Не «какие качества ценятся», а что конкретно взвешивает человек, который ставит свою репутацию на ваше повышение. Риск, предсказуемость, цена ошибки, наличие замены, совместимость. Ваш список достижений отвечал на другой вопрос.

Когда. Окно открывается и закрывается по календарю, который от вас не зависит: бюджет, уход, реорганизация, запуск. Запрос вне окна — это не отказ, это перенос, и переносы накапливаются.

Чем платить, повышение стоит денег, риска и замены. Если вы не понимаете, из чего складывается цена, вы не можете её снизить — а снижать её и есть основная работа просителя.

Почему она не ушла

Резонный вопрос: почему человек, которого три года обходят, не уходит?

Причины обычно не про деньги и не про страх.

Первая: вера в то, что «ещё немного». Каждый квартал кажется последним, и уходить за месяц до результата — значит потерять три года вложений. Это ловушка невозвратных затрат в чистом виде: прошлое уже потрачено, но человек считает его доводом за будущее.

Вторая: привязанность к делу. Направление, которое она подняла, — её; уйти значит оставить его другим. Это не сентиментальность, а реальная ценность, которая держит крепче денег.

Третья: неверие, что снаружи лучше. На рынке она не была пять лет, зарплата выше средней по региону, возрастной порог в отрасли есть. Страх неизвестности сильнее известного плохого.

Все три причины уважительные, и ни одна из них не связана с должностью. Именно поэтому разговор о должности сам по себе их не решает: человек может получить отказ и остаться, потому что уходить ему некуда и незачем.

Понимать это полезно и про себя. Если вы не уходите после третьего отказа, дело не в слабости — дело в том, что у вас есть причины. С ними можно работать, но их надо знать.

Итог

Ирина принесла двенадцать доказательств того, что хорошо работает, и не принесла ни одного ответа на вопрос, который стоял перед решателем: что будет с направлением без неё. Её сила — незаменимость на месте — оказалась главным доводом против перемещения. Должность получил человек с меньшим стажем, потому что его имя уже было в комнате, где решают, и потому что его работа была видна в удобной форме: одна страница, три числа, один вывод.

Из разговора она вышла с похвалой и с «в следующем квартале». Это не отказ и не согласие. Это перенос, у которого нет даты, — то есть решение, отложенное на неопределённый срок, в котором виноватым окажется не тот, кто отложил.

Почему так происходит всегда, а не только у неё.

Глава 2. Почему объём не считается

Два человека, одна работа

В одном отделе работают двое. Условно — Ирина и Ковалёв, хотя дело не в них: таких пар в любой компании десятки.

Первый закрывает в месяц двадцать задач и перерабатывает в среднем двенадцать часов в неделю. Второй закрывает шестнадцать задач и не перерабатывает вовсе. Первый знает, где лежат все документы, и к нему идут с вопросами. Второй знает, где лежат три документа, которые нужны ему, и к нему идут с вопросами реже.

Повышают второго.

Объяснение, которое приходит первым: он лучше умеет себя подать. Оно успокаивает и ничего не объясняет, потому что «умеет подать» — это описание результата, а не механизма. Вопрос не в том, кто лучше говорит о своей работе. Вопрос в том, какая работа вообще попадает в поле зрения того, кто решает.

Чтобы это увидеть, нужно разобрать три вещи: как работа становится сигналом, куда этот сигнал доходит и что именно взвешивают, когда сигнал дошёл.

Работа как сигнал

Экономисты описали это давно и в терминах, которые полезны, потому что точны. Сигнал — это наблюдаемый признак, который дорого подделать и который что-то сообщает о том, кто его подаёт. Диплом работает как сигнал не потому, что в университете учат именно тому, что нужно на работе, а потому, что его трудно получить без определённых качеств. Спенс в 1973 году построил на этом целую модель рынка труда: работодатель не видит производительность, он видит признаки и делает вывод.

Ваша работа — тоже сигнал. Но у сигнала есть свойство, о котором обычно забывают: он доходит не туда, куда вы его посылаете, а туда, где стоит приёмник.

Двенадцать часов переработки в неделю — это сигнал. Кто его принимает? Те, кто видит вас в офисе в восемь вечера: коллеги, охрана, уборщица, иногда руководитель. Что он сообщает? Что вы загружены. Не «что вы результативны» — именно «загружены», потому что «загружен» и «результативен» — разные признаки, и первый виден, а второй требует сверки.

Двадцать закрытых задач — тоже сигнал, но он существует в другом месте: в системе, где задачи закрываются. Кто туда смотрит? Тот, кто составляет отчёт, отчёт читает руководитель. Руководитель, прочитав, делает вывод «отдел работает» и идёт дальше, потому что это его обычная работа.

Человек, который принимает решение о должности, в эту систему не смотрит вообще. Он смотрит на другие вещи: на отчёт о прибыли, на жалобы клиентов, на письма, где его просят о чём-то, на людей, которые заходят к нему в кабинет, и на то, что ему говорят люди, которым он доверяет.

Ваш объём работы в этот список не входит. Не потому, что он не важен, а потому, что он не в той системе координат.

Кому виден ваш сигнал

Есть простой тест, который стоит проделать до любого разговора о должности. Нарисуйте два круга.

В первом — люди, которые знают, что вы делаете: ваш руководитель, ваша команда, смежники, с которыми вы работаете ежедневно. Во втором — люди, которые принимают или утверждают решение о вашей должности. Не «руководят вами», а именно утверждают: тот, кто подписывает штатное расписание, тот, кто согласует бюджет, тот, кто говорит «да» или «нет» в комнате.

Дальше вопрос: сколько человек в пересечении?

У Ирины в пересечении был один человек — Валерий, и то с оговоркой: он знал, что она делает, но не мог объяснить это другим. У Ковалёва в пересечении было трое, потому что его проект обсуждали на правлении и он сам там докладывал.

Разница не в качестве работы. Разница в том, сколько людей, имеющих отношение к решению, могут сказать о вас что-то конкретное, не пересказывая сплетен.

Отсюда первое практическое следствие, которое многим не нравится: работа, о которой знают только те, кто и так в ней участвует, не является сигналом для решения. Она является сигналом для вашей команды — и именно поэтому вас не отпускают: команда без вас рассыплется.

Должность — это ячейка, а не награда

Второе, что нужно понять, — как устроена сама структура, в которую вы хотите попасть.

Внутренний рынок труда — так это называется в литературе — отличается от внешнего тем, что единицей обмена там является не человек, а рабочее место. Долеринджер и Пиор в работе 1971 года описали это так: внутри фирмы должности выстроены в лестницы, вход на которые возможен только через определённые точки — «порты входа», обычно нижние. Дальше человек движется по лестнице вверх, и движение регулируется правилами, обычаями и представлениями о справедливости, а не только спросом и предложением.

Практический смысл для вас: должность — это ячейка с границами. У неё есть название, уровень, вилка оклада, место в бюджете и подчинение. Пока ячейка занята или не создана, никакое количество вашей работы её не создаёт. Работа может создать потребность в ячейке — и это отдельная задача, которой мы займёмся в главе о цене.

Отсюда неприятная, но полезная мысль. Разговор «я хочу расти» не имеет предмета: расти можно внутри ячейки, а «расти» без ячейки — это про обязанности. Именно поэтому на такие просьбы отвечают «давай расширим твою зону ответственности»: это дёшево, это не требует бюджета и это выглядит как согласие.

Есть и вторая сторона. Если ваша ячейка находится в середине лестницы, а следующая ступень занята человеком, который не собирается уходить, то вопрос не в вас. Вопрос в том, появится ли новая ступень. Ждать, пока она появится, можно годами — и это не зависит ни от вашей работы, ни от отношения к вам.

Турнир

Третье, и самое неприятное.

Лазир и Розен в 1981 году описали продвижение по службе как турнир. Идея простая: фирме нужно, чтобы люди работали интенсивно, но измерить их вклад напрямую дорого. Поэтому фирма назначает призы — должности с более высоким окладом — и раздаёт их по итогам сравнения участников между собой. Приз фиксирован заранее; выигрыш зависит от того, как вы выглядите на фоне других, а не от абсолютного уровня вашей работы.

Из этой модели следует несколько вещей, которые каждый наблюдал, но не мог объяснить.

Первое: важен не ваш результат, а разрыв между вами и следующим. Если все в отделе работают одинаково хорошо, разрыв нулевой, и решение начинает зависеть от чего-то ещё — от отношений, от удобства, от случайности.

Второе: приз один, а претендентов несколько, и выигрыш одного означает проигрыш остальных. Поэтому в момент выбора ваши коллеги — не союзники, даже если вы дружите. Это не призыв к вражде, это описание структуры: у вас разные интересы в одной точке.

Третье, самое важное: судят те же люди, для которых вы будете работать. Турнир оценивают не независимые арбитры. Ваш будущий руководитель оценивает, насколько ему будет удобно с вами работать, — и делает это неявно, не проговаривая, потому что проговаривать такое неприлично.

Назначение, а не награда

Четвёртое уточнение снимает романтику окончательно.

Бейкер, Гиббс и Холмстрём в 1994 году разобрали кадровые данные одной крупной фирмы и показали: повышение — это прежде всего назначение на другую работу. Оклад привязан к уровню должности, и его рост концентрируется именно в моменте перехода; внутри уровня оплата меняется мало. То есть фирма не «доплачивает за заслуги» — она переставляет человека туда, где он, по её расчёту, принесёт больше.

Из этого следует формула, которую полезно держать в голове, даже если вы никогда не видели внутренних документов:

фирма повышает, если выгода от вас на новом месте минус ваша нынешняя польза превышает цену перестановки.

Цена перестановки — это не только прибавка к окладу. Это поиск замены, время на ввод в курс, риск, что не получится, и политическая цена: тому, кто предложил, придётся объяснять результат, если выйдет плохо.

Отсюда всё, что кажется нелогичным, становится логичным. Почему берут человека с меньшим опытом? Потому что его перестановка дешевле. Почему «нет бюджета»? Потому что цена перестановки не покрывается ожидаемой выгодой. Почему обещают и не делают? Потому что в момент обещания цена казалась низкой, а в момент решения оказалась высокой.

Ловушка незаменимости

Теперь вернёмся к Ирине и посчитаем.

Она руководит направлением с оборотом четыреста миллионов и восемью людьми. Представим, что её повышают, что происходит?

Первое: её место освобождается, и его надо кем-то закрыть. Внутри компании есть два кандидата, оба — руководители отделов с опытом два-три года. Каждый из них при переходе оставит дырку на своём месте. Значит, перестановка — это не одно перемещение, а цепочка из трёх.

Второе: новый человек на направлении будет входить в курс три-четыре месяца. В этот период часть решений будет приниматься медленнее, а часть ошибок — стоить денег. Никто не знает заранее, сколько именно, но все знают, что будет.

Третье: Ирина на новой должности тоже будет входить в курс — полгода минимум, потому что директор по направлению работает не с производством, а с правлением, банками и ключевыми клиентами. Это другой навык, и он не следует автоматически из её нынешней работы.

Три перемещения, два периода ввода в курс, один новый человек в правлении, который пока никого там не знает. Выгода отложена на год, риск — сегодня.

Теперь вопрос: зачем Валерию это делать в марте, если можно не делать?

Ответ: незачем. И это не про Ирину, а про арифметику. Она создала вокруг себя конструкцию, в которой её перемещение стоит дороже, чем её сохранение. Каждый год работы делал эту конструкцию прочнее: она знала больше, её связи были глубже, заменить её становилось всё труднее.

Чем незаменимее вы на своём месте, тем дороже вас с него снять. Это не метафора и не утешение. Это прямое следствие того, как считается цена перестановки.

Почему ранние ставки важнее поздних

Есть ещё один слой, который обычно узнают слишком поздно.

Розенбаум, разбирая карьерные траектории в одной корпоративной иерархии, описал продвижение как турнир, в котором ранние назначения значат больше поздних заслуг. Не потому, что ранние заслуги ценнее, а потому, что ранние назначения создают информацию: человека видят в роли, у него появляется история, на него начинают ссылаться. Дальше он движется по инерции этой истории, и каждое следующее назначение стоит дешевле предыдущего — за него уже есть кому поручиться.

Практический вывод неприятен: если вы вошли в компанию на позицию, с которой нет видимой траектории, и первые два-три года ничего не изменили, дальше стоимость изменения растёт. Не потому, что вы хуже работаете, — а потому, что ваша история для решателя пуста: он не видел вас ни в одной другой роли.

И наоборот: человек, которого один раз поставили исполняющим на чужое место на две недели, получает не опыт, а запись в чужой голове. «Он уже справлялся». Эта фраза стоит дороже трёх лет переработки.

Объём всё-таки нужен

Теперь важная оговорка, без которой всё предыдущее превращается в оправдание лени.

Объём работы необходим. Без него разговор не начинается: человек, который работает плохо, не получает должность ни при каких спонсорах — а если получает, то ненадолго, и это отдельная история про цену ошибки для того, кто его продвинул.

Объём — это входной билет, а не валюта. Он отвечает на вопрос «можно ли на него положиться». Но вопрос, который решает исход, другой: «что изменится, если он займёт это место». Первый вопрос закрывает возражение, второй создаёт аргумент. Возражение не повышает, оно только не мешает.

Именно поэтому люди, которые работают много и не получают должность, часто обижаются сильнее всех: они сделали всё, что им говорили, и получили ноль. Им говорили правду — но не всю. Их работа была условием, а условие не является причиной.

Почему «я незаменим» — плохая новость

Есть фраза, которую произносят с гордостью и которая на самом деле описывает проблему.

«Меня невозможно заменить».

С точки зрения текущей работы это комплимент. С точки зрения решения о должности — это ответ на вопрос «почему не сейчас». Человек, которого невозможно заменить, не двигается: двигать его дорого.

Из этого не следует, что надо работать хуже. Следует другое: незаменимость нужно переводить в другую форму. Из «без него всё встанет» — в «с ним стало лучше, и это можно повторить в другом месте».

Разница в формулировке кажется косметической, но она меняет содержание работы. В первом случае вы держите всё на себе. Во втором — строите так, чтобы держалось без вас, и занимаетесь тем, что можете сделать только вы.

Второе сложнее. Оно требует передавать, обучать, документировать и терпеть, когда кто-то делает медленнее. Но именно оно делает вас подвижным.

Почему переработка читается как проблема

Есть вещь, которую произносят редко и которая объясняет многое.

Для человека, который решает, ваша переработка — не только признак старания. Это ещё и информация о том, как вы устроены как работник: вы не умеете распределять, не умеете отказывать, не умеете строить процесс так, чтобы он шёл без вас. Иногда это правда, иногда нет, но читается именно так, потому что другого объяснения у наблюдателя нет.

Проверим на простом, руководитель видит двух подчинённых. Один уходит в семь и закрывает двадцать задач. Второй уходит в шесть и закрывает восемнадцать, что он подумает? Не «первый эффективнее». Скорее «первый тянет больше, но, похоже, у него всё держится на нём». А второй — «у него, наверное, отлажено».

Дальше решение. Кого поставить на новую должность, где нужно строить функцию с нуля? Того, у кого «отлажено», — потому что там нужен не героизм, а система. Кого оставить на текущем месте? Того, у кого «держится на нём», — потому что там нужен именно он.

Это несправедливо ровно в той же степени, в какой верно. Ваша переработка сообщает о вас две вещи одновременно: «надёжен» и «незаменим». Первая работает на вас, вторая против — и вторая читается быстрее, потому что видна каждый день.

Есть и третья интерпретация, самая обидная: переработка сообщает, что у вас нет рычага. Человек, который может уйти в шесть, обладает властью — он может позволить себе закрыть ноутбук. Человек, который не может, зависит от обстоятельств. В компаниях, где ценят влияние, это читается как отсутствие влияния.

Вывод не в том, чтобы перестать работать. Вывод в том, чтобы работа была видна не только через ваше присутствие. Об этом — глава про вклад в единицах компании.

Сравнение, которого вы не видите

Турнир устроен так, что вас сравнивают не с задачей, а с человеком.

Это важно понять буквально. Решение «повысить Ирину» в реальности звучит как «повысить Ирину, а не Ковалёва, а не Смирнову, а не никого». Ваш результат сам по себе не имеет шкалы: двадцать закрытых задач — это много или мало? Ответ зависит от того, сколько закрывают другие и что вообще считается задачей.

Отсюда две практические вещи.

Первая: полезно знать свою референтную группу. Не «все руководители направлений в отрасли», а конкретный список людей, которых рассматривают на эту же ячейку. Обычно это три-пять человек, и они почти всегда известны — если не по именам, то по описаниям («тот, кто ведёт закупки», «новая из финансов»). Пока вы не знаете список, вы не знаете, с кем вас сравнивают, и не можете понять, чем вы отличаетесь.

Вторая: отличаться надо в том, что решатель считает важным, а не в том, что вы считаете трудным. Ваша уникальность может быть в знании производства, а решение — про способность договариваться с банком. Тогда вы выигрываете турнир по одному критерию и проигрываете по другому, и никто не обязан вам объяснять, по какому именно.

И третья, которую обычно не проговаривают: сравнение почти никогда не бывает честным в смысле равных условий. У одного кандидата есть человек, который за него поручится, у другого нет. Это не нарушение правил — это и есть правила, просто они не записаны.

Что это значит на практике

Из всего разобранного следует смена вопроса. Вместо «сколько я сделал» нужно спрашивать «что изменится для решения, если я перейду».

Этот вопрос переворачивает подготовку. Вы перестаёте собирать доказательства своей полезности — их и так видно, — и начинаете собирать три других вещи.

Первое: чем вы закрываете риск того, кто вас продвигает. Не «я справлюсь», а «вот что я уже сделал в этой роли, вот кто за это поручится, вот что будет, если не выйдет, и вот как я это ограничу».

Второе: кто закроет ваше место и за сколько. Пока на этот вопрос нет ответа, решение будет откладываться — не из вредности, а потому что оно дорогое.

Третье: что вы приносите нового, чего на этом месте не было. Не «я буду работать так же, но с более высокой должностью», а «вот функция, которую сейчас никто не делает и которая начнёт делаться».

Всё это — главы с четвёртой по седьмую. Но начинается она с признания простого факта: объём вашей работы не является аргументом в разговоре о должности. Он является условием, при котором разговор вообще возможен.

Итог

Работа — сигнал, но сигнал доходит только туда, где есть приёмник. Двенадцать часов переработки видит ваш отдел; решение о должности принимают люди, которые в отделе не бывают. Должность — ячейка в структуре с границами и бюджетом; работа её не создаёт. Продвижение — турнир с фиксированным призом, где судят те, для кого вы будете работать, и

сравнивают вас с другими, а не с задачей. И это назначение на работу, а не оплата прошлого: фирма считает выгоду минус цену перестановки.

Отсюда ловушка, в которой сидят самые надёжные сотрудники: чем лучше вы держите место, тем дороже вас с него снять. Каждый год незаменимости увеличивает цену вашего перемещения — и уменьшает вероятность, что его кто-то захочет платить.

Кто именно принимает решение. Потому что пока вы не знаете имён, все предыдущие абзацы остаются теорией.

Глава 3. Кто решает

Карта, которая была неверной

Максим — старший инженер в продуктовой компании, сто двадцать человек, три продуктовые команды. Ему двадцать девять, он ведёт техническую часть одного из продуктов и уже полтора года фактически исполняет обязанности тимлида: распределяет задачи, проводит ревью, разбирает инциденты, разговаривает с заказчиком, когда тот недоволен.

Тимлид — назовём его Роман — в это время занимается «стратегией»: ходит на совещания, пишет документы, согласовывает сроки. Он Максима хвалит. Говорит: «Ты мой главный человек, без тебя бы мы не выехали». На вопрос про должность отвечает: «Я поднимал вопрос, но пока не согласовали. Я давлю».

Максим строит отношения с Романом. Он делает больше, чем нужно, остаётся по вечерам, берёт на себя чужие ошибки. Логика простая: Роман — его руководитель, значит, Роман решает.

Через год должность тимлида второй команды отдают человеку из другой команды — девочке, которая пришла в компанию на восемь месяцев позже Максима и с Романом почти не общалась.

Максим идёт к Роману, роман разводит руками: «Я был за тебя. Но решали не мы».

Это правда, и в этой правде — весь смысл главы. Роман не решал. Роман даже не готовил список. Он был одним из тех, кого спросили, и его ответ был «Максим хороший, но он нужен мне здесь». Он произнёс это честно и считал, что поддерживает Максима.

Четыре роли

В любом решении о должности участвуют четыре разные роли, и они почти никогда не совпадают в одном человеке. Пока вы не разложили их по именам, вы разговариваете не с тем.

Тот, кто произносит имя. Человек, который в комнате, где принимают решение, говорит вслух: «Есть Максим». Без этого имени обсуждение не начинается: в списке обсуждаемых нет строки, и никакие заслуги её не создают. Это самая важная роль и самая незаметная — её носитель может не иметь никакой формальной власти.

Тот, кто готовит список. Обычно это не руководитель, а человек из HR или из финансов, который сводит заявки, проверяет соответствие требованиям, собирает оценки и приносит на согласование таблицу. Он не решает, кого взять, но решает, кого в таблице нет. Это роль фильтра, и её влияние огромно именно потому, что она техническая.

Тот, у кого вето. Человек, который может остановить решение, даже если все за. Чаще всего это финансовый директор — потому что должность стоит денег и меняет фонд оплаты труда. Иногда — вышестоящий руководитель, который не любит сюрпризы в своей структуре. Иногда — владелец функции, который формально не в вашей цепочке, но чьё «нет» никто не станет обходить.

Тот, кто оценивает после. Люди, которым с вами работать: будущие подчинённые, смежные руководители, ключевые клиенты внутри компании. Их спрашивают не всегда официально, но их мнение всплывает. Если три смежника говорят «с ним тяжело», решение не пройдёт, каким бы хорошим вы ни были.

Четыре роли, четыре разных человека — в типичном случае. У Максима все четыре роли были не у Романа: имя произносил продукт-директор, список готовила HR, вето было у финансового директора по штатному расписанию, а оценивали смежники из второй команды, с которыми Максим почти не работал.

Пятый, которого нет в комнате

Есть роль, которая не входит в официальную схему и и часто решает исход.

Человек, которого нет в комнате, но которому позвонят. Это может быть ушедший руководитель, который всё ещё в совете; консультант, которому доверяют; бывший начальник нынешнего директора; коллега, с которым директор обедает. Формально он не участвует. Фактически его реплика «а кто это?» способна закрыть вопрос быстрее любого регламента.

Обнаружить его можно по одной привычке: послушать, на кого ссылаются в разговорах. «Я посоветуюсь с Игорем», «надо будет спросить у Марины», «мы с Сергеем смотрели» — каждая такая фраза указывает на человека, чьё мнение имеет вес. Три-четыре повторения — и вы знаете имя.

С этим человеком не нужно знакомиться специально. Достаточно знать, что он существует, и не удивляться, когда решение «вдруг» меняется без объяснений.

Кто подписывает

Самый надёжный способ построить карту — начать с документа, а не с разговоров.

Должность появляется в штатном расписании. Штатное расписание утверждает конкретное должностное лицо — обычно генеральный директор или его заместитель, в зависимости от размера компании. Изменение в расписании проходит через финансы и через юридическую службу. Приказ о назначении подписывает руководитель с соответствующими полномочиями.

Это значит, что цепочка подписей существует физически: её можно увидеть. Попросите у HR выписку из штатного расписания по вашему подразделению — обычно её дают без проблем, потому что в ней нет ничего секретного: только названия должностей и количество ставок. В ней видно, есть ли вообще ячейка, на которую вы претендуете, и на каком уровне она утверждена.

Дальше вопрос: чья подпись стоит под документом, который создаёт эту ячейку. Ответ на него — не «мой руководитель». Ответ — конкретная фамилия, и она часто оказывается на два уровня выше, чем вы думали.

Кто готовит список

В компаниях крупнее двухсот человек почти всегда есть процедура, которая называется по-разному: «кадровый резерв», «обзор талантов», «калибровка», «комитет по назначениям». Раз в год или раз в полгода руководители собираются и раскладывают сотрудников по клеткам: кто готов сейчас, кто через год, кто на своём месте, кто не на своём.

Эта процедура — и есть настоящий фильтр, и она почти всегда закрыта. Про неё не пишут в рассылке, о ней не рассказывают на онбординге, и многие сотрудники узнают о её существовании только когда их туда вносят или не вносят.

Что полезно знать о ней, не имея доступа.

Первое: она оперирует формулировками, а не людьми. «Готов через год», «нужно поработать над масштабом», «сильный исполнитель» — эти фразы живут годами и переходят из обзора в обзор. Если вас один раз описали как «сильного исполнителя», это описание будет тянуться за вами, пока кто-то не перепишет его вручную.

Второе: в обзоре участвуют не только ваши руководители. Там сидят люди, которые вас не знают, и они задают вопросы. «А кто это?» — самый частый вопрос на таких встречах, и он означает, что ваша строка останется без изменений.

Третье: отсутствие в списке — не приговор, но и не нейтральность. Человек, которого в списке нет, не обсуждается вовсе; его судьба решается по умолчанию, а по умолчанию все остаются на местах.

Отсюда практическое: узнать, существует ли такая процедура и когда она проходит, — половина работы. Второе — попасть в неё, третье — попасть с правильной формулировкой.

Ваш файл — это чужие впечатления

Есть вещь, которую полезно понимать про документы, на основании которых вас обсуждают.

В вашем «файле» нет вас. Там есть чужие впечатления, пересказанные в форме оценки: «сильный исполнитель», «нужно поработать над масштабом», «перспективный, но не готов». Эти формулировки появились не из измерения, а из наблюдения — и наблюдение почти всегда субъективно.

Исследования структуры оценок показывают, насколько велика доля оценивающего в итоговой цифре: значительная часть различий между оценками объясняется не тем, кого оценивают, а тем, кто оценивает. Один и тот же человек у двух руководителей получает разные баллы — и это не про человека.

Практический вывод не в том, что оценки несправедливы. Вывод в том, что ваша задача — не «быть объективно хорошим», а быть правильно прочитанным теми, кто пишет формулировки.

Отсюда две вещи, которые работают. Первая: давать людям готовые формулировки о себе — не хвастливые, а точные. «Я закрыл проект в срок, вот что было сделано». Человек, у которого нет своей формулировки, берёт первую попавшуюся, и она может оказаться «сильный исполнитель». Вторая: проверять, что записано. На обзорах и оценках иногда можно увидеть свою строку или услышать её пересказ; если формулировка неверна, её надо исправлять сразу, а не через два года.

У кого вето

Вето — это не «против». Вето — это «не сейчас» с правом не объяснять.

Типичные носители вето и их логика.

Финансовый директор смотрит на фонд оплаты труда. Повышение — это не только оклад, это уровень, премиальный фонд, взносы, иногда — пересмотр вилки для всей группы. Если бюджет следующего года уже собран, ваше повышение означает пересборку, а пересборка — это объяснение совету директоров. Поэтому «нет бюджета» часто буквально верно, и спорить с этим бесполезно.

Вышестоящий руководитель смотрит на управляемость. Новая фигура в его структуре — это человек, с которым надо будет работать. Если он вас не знает, риск для него выше нуля, а выгода неочевидна. Он не против вас — он против неопределённости.

Владелец функции смотрит на стандарт. Если в компании принято, что директор направления имеет опыт двух функций, а у вас одна, он скажет «не соответствует». Это не оценка вашей работы, это оценка соответствия профилю, и обходится она либо опытом, либо изменением профиля.

Знание носителя вето меняет стратегию. Если вето у финансов — бессмысленно искать поддержку у производственников; нужно либо попадать в бюджетное окно, либо готовить обоснование, которое финансы примут. Если вето у вышестоящего — нужно, чтобы он вас знал, а это отдельная задача, не связанная с вашим руководителем.

Кто оценивает после

Самый недооценённый пункт карты.

Повышение редко бывает решением про вас одного. Оно почти всегда затрагивает других: ваши будущие подчинённые (особенно те, кто сам претендовал), смежные руководители (с которыми вы будете делить ресурсы), ключевые люди вне компании (клиенты, партнёры), если должность предполагает внешние контакты.

Их мнение собирают неформально, но собирают. Три сигнала, которые работают против вас: «с ним трудно договориться», «он не слышит», «он всё делает сам». Ни один из них не про профессионализм — все три про совместность.

Проверить это можно без опросов. Вспомните последние три конфликта с смежниками: чем они закончились и что о вас могли сказать после. Если каждый раз выходило «он продавил», то в чьей-то голове вы уже записаны как человек, с которым будет тяжело. Это не приговор, но это фактор, который учитывают на этапе «а как он впишется».

Три звонка

Есть простой способ проверить карту, не задавая прямых вопросов.

Позвоните или напишите трём людям, которые работают в компании, но не в вашей цепочке: например, коллеге из смежного отдела, знакомому из HR и человеку, который давно работает и знает неформальную сторону. Задайте один вопрос в разных формулировках: «Если бы решали, кто станет директором по направлению, кто бы это решал?»

Три ответа дают диагностику.

Если все три называют одного и того же человека — карта, скорее всего, верна, и работать надо с ним.

Если ответы расходятся — у вас нет карты, у вас есть три версии. Это нормально: значит, решение распределено, и надо понять, где оно собирается.

Если все три называют вашего руководителя, а он говорит «решали не мы», — либо он лукавит, либо решение принимается выше и он не в курсе. Различить можно по вопросу «а кто утверждает штатное расписание» — на него обычно отвечают точно.

Почему руководитель говорит «я поднимал вопрос»

Это одна из самых частых фраз в разговорах о должности, и она почти всегда произносится честно.

Руководитель действительно поднимал вопрос. На совещании, где обсуждали структуру, он сказал: «У меня есть человек, который мог бы». Ему ответили: «Хорошо, давай посмотрим». Он вышел с ощущением, что сделал шаг. Дальше вопрос не двигался, потому что «посмотрим» — не решение, а вежливое «нет» без содержания.

Через месяц сотрудник спрашивает: «Ну что?» Руководитель вспоминает, что говорил, и отвечает: «Я поднимал, пока тихо». Формально это правда.

Что здесь произошло на самом деле: он выполнил роль «произносит имя», но не выполнил роль «добивается». Произнести имя — это одно действие длиной в двадцать секунд. Довести до решения — это несколько действий, растянутых на недели: принести обоснование, ответить на возражения, вернуться, когда откажут, найти того, кто снимет вето.

Руководитель почти никогда не делает вторую часть, потому что у него нет на это мотива. Ему не платят за ваше повышение. Ему платят за результат подразделения, и ваш уход с текущего места — это риск для его результата.

Отсюда практический вывод, который меняет всю тактику: «я поднимал вопрос» — это информация о том, что роль номинатора выполнена формально. Вопрос не в том, поднимал ли он. Вопрос в том, что он ответил, когда ему сказали «нет», и кто был в комнате.

Формальная карта и настоящая

Организационная схема отвечает на вопрос «кто кому подчиняется». Она не отвечает на вопрос «кто кого назначает», и это разные вещи.

В схеме вы видите: генеральный директор, его заместители, директора направлений, руководители отделов. Линии идут сверху вниз, всё аккуратно.

В реальности решение о должности проходит по другой схеме, которую никто не рисует. В ней есть человек, который вносит предложение; человек, который его поддерживает; человек, который не возражает; человек, который подписывает. Иногда это одна цепочка, иногда четыре разных луча, сходящихся в одной точке.

Проверить, где настоящая карта, можно по одному признаку: по тому, кто задаёт вопросы. На совещании, где обсуждают назначение, вопросы задаёт тот, чьё мнение учитывают. Остальные кивают. Если у вас есть возможность присутствовать на таких обсуждениях — хотя бы по касающейся вас теме, — смотрите не на того, кто говорит, а на того, после чьей реплики меняется тон.

Когда решает комитет

В крупных компаниях решение всё чаще принимает не человек, а группа: комитет по назначениям, правление, совет директоров. Это меняет механику, но не отменяет её.

В комитете работает правило, которое стоит знать: обсуждается то, что кто-то принёс. Повестка формируется заранее, и в ней нет строки «рассмотреть Иванова». Есть строка «замещение должности директора по направлению», и к ней приложен список кандидатов. Если вас в списке нет, ваше дело не рассматривается, сколько бы человек в комитете вас ни уважало.

Второе правило: в комитете ценится отсутствие спора. Если по кандидату нет возражений, его утверждают быстро. Если возражение есть — даже одно, даже вежливое, — вопрос откладывается, потому что никому не нужно брать на себя риск спора. Поэтому «никто не против» часто важнее, чем «все за».

Третье: комитет не любит сюрпризов. Кандидат, о котором никто не слышал, воспринимается как сюрприз, даже если он лучший. Кандидат, которого обсуждали раньше — хотя бы в контексте проекта, — сюрпризом не является.

Разговор с тем, у кого вето

С носителем вето почти никогда не разговаривают о должности. С ним разговаривают о его задаче.

Финансовый директор не хочет обсуждать, достойны ли вы повышения. Он хочет знать, что изменится в цифрах. Поэтому разговор с ним строится не как просьба, а как ответ на его вопрос: «что я получу и чем я рискую». Если у вас есть ответ в двух предложениях — вас выслушают. Если ответ начинается с «я работаю здесь пять лет» — разговор закончится на первой фразе.

Вышестоящий руководитель не хочет обсуждать справедливость. Он хочет знать, будет ли с вами меньше проблем, чем без вас. Разговор с ним — это разговор о том, какую конкретную проблему вы закрываете и почему это не создаст ему новой.

Владелец функции хочет знать, соответствуете ли вы профилю. Разговор с ним — это разговор о критериях: какие требования к должности и что из них у вас закрыто. Иногда выясняется, что требования никто не формулировал, и тогда их можно сформулировать вместе — это уже половина решения.

Ошибка Максима

Вернёмся к нему, потому что его ошибка типовая и её стоит назвать прямо.

Он оптимизировал отношения с человеком, который не принимал решения, и не оптимизировал ничего для тех, кто принимал.

Полтора года он работал на Романа: закрывал его задачи, прикрывал его ошибки, был удобен. Это дало ему репутацию надёжного исполнителя — и одновременно закрепило формулировку «нужен здесь». Чем лучше он был для Романа, тем крепче была эта формулировка.

С продукт-директором, который произносил имена, он разговаривал четыре раза за полтора года, и все четыре — по инцидентам. То есть каждый его контакт с решателем был связан с проблемой. В голове у директора Максим существовал как «тот, кто разбирает аварии».

С HR он не общался вовсе, и в обзоре талантов его строка выглядела как «сильный инженер, вопрос масштаба не проверен».

Три роли из четырёх были против него, и ни одна из них не была злой. Это и есть главное: система не враждебна, она просто не знает о вас того, что знаете вы.

Карта на одном листе

Инструмент, который стоит сделать один раз и потом только править, — карта решения.

Лист бумаги, четыре строки. В каждой — имя, а не должность.

Первая строка: кто произносит ваше имя в комнате, где решают. Если имени нет — напишите «нет» и считайте это главной проблемой.

Вторая: кто готовит список. Обычно это HR или финансовый менеджер; нужно знать, кто именно, потому что с этим человеком можно поговорить о требованиях.

Третья: у кого вето. Финансы, вышестоящий, владелец функции — кто из них реально может остановить.

Четвёртая: кого спросят про совместность. Два-три имени смежников, чьё мнение всплывёт.

Под каждой строкой — один вопрос, на который у вас пока нет ответа. Не «что мне сделать, чтобы его убедить», а «знает ли он, что я сделал за последние полгода». На такие вопросы можно получить ответ, и он меняет план.

Карта занимает двадцать минут. Она устаревает за полгода, поэтому её надо обновлять — люди переходят, вето меняется, списки переписываются.

Если решатель недоступен

Частая ситуация: человек, который произносит имя, находится на три уровня выше, и попасть к нему на разговор невозможно.

Тогда работа идёт не через разговор, а через присутствие. Есть три канала, которые реально работают.

Первый — работа в проекте, который он курирует. Не «участие», а роль, у которой есть результат и отчёт. Один такой проект даёт больше узнаваемости, чем год хорошей работы в своём отделе.

Второй — короткий документ. Одна страница с тремя числами и одним предложением, отправленная ему напрямую по поводу, который его касается. Люди читают короткое; длинное читают только те, кто уже вам доверяет.

Третий — человек, которому он доверяет. Не для того, чтобы «замолвить словечко», а для того, чтобы он знал о вас из независимого источника. Это и есть спонсор, и следующая глава — про него.

Карта, которая устаревает

Последнее про карту: она не постоянная.

Люди переходят, уходят, теряют влияние. Человек, который год назад произносил имена, может оказаться в стороне после реорганизации. Тот, у кого было вето, может потерять его вместе с должностью.

Поэтому карту надо обновлять — раз в полгода, а также после каждого заметного события: смены руководителя, реорганизации, крупного провала, нового назначения наверху.

Признак, что карта устарела: вы приходите к человеку, который, по вашим представлениям, решает, а он говорит «это не ко мне». Один такой эпизод — сигнал перерисовать.

Обновление занимает двадцать минут: те же четыре строки, те же вопросы, проверка через одного-двух людей.

Итог

Решение о должности распределено между четырьмя ролями: тот, кто произносит имя; тот, кто готовит список; тот, у кого вето; тот, кого спросят о совместности. Плюс пятый — тот, кому позвонят. В типичном случае это четыре-пять разных людей, и ваш руководитель почти никогда не входит во все четыре.

Максим полтора года работал с человеком, у которого не было ни одной из этих ролей, и получил репутацию, которая работала против него. Его случай не про несправедливость, а про карту: он не знал, где принимается решение, и поэтому оптимизировал не то.

Карта делается на одном листе и проверяется тремя звонками. Пока её нет, любой разговор о должности — это разговор с человеком, который, возможно, ничего не решает, но очень хорошо к вам относится.

Глава 4. Что взвешивают

Вопрос, который звучит иначе

В предыдущей главе мы выяснили, кто решает. Теперь — что именно он решает, потому что вопрос в его голове сформулирован не так, как в вашей.

Вы думаете: «Достоин ли я этой должности».

Он думает: «Будет ли мне хуже, если я это сделаю».

Это не цинизм и не унижение. Это устройство ответственности: человек, который подписывает, отвечает за последствия, а вы за последствия не отвечаете. Ваш риск — не получить должность. Его риск — получить проблему, которую он не сможет быстро исправить.

Поэтому все критерии, которые он применяет, так или иначе сводятся к одному: насколько это безопасно для него. Дальше — шесть конкретных форм, в которых эта безопасность проверяется. Они не записаны ни в одном регламенте, но работают в любом регламенте.

Цена ошибки

Главный критерий, из которого выводится всё остальное.

Повышение — это ставка с отложенным результатом. Человек, который её делает, не узнает, права ли она, ни через месяц, ни через полгода. Он узнает через год, когда либо всё работает, либо всё сломалось, и когда исправлять будет дорого.

Поэтому он оценивает не ожидаемую выгоду, а худший сценарий. Не «сколько мы заработаем», а «сколько я потеряю, если не выйдет».

Из этого следуют три практических вещи.

Первое: ваши сильные стороны почти не обсуждаются. Они принимаются как данность — иначе вас не было бы в списке. Обсуждается слабое место: где вы можете не справиться и что тогда будет.

Второе: чем выше должность, тем больше вес худшего сценария. На уровне руководителя отдела ошибка стоит квартала. На уровне директора — года и репутации в правлении. Поэтому наверху берут не самых ярких, а самых предсказуемых.

Третье: вы можете влиять на эту оценку, но не словами «я справлюсь». Слова ничего не стоят, потому что их говорят все. Влияет только одно: доказательство, что вы уже были в похожей ситуации и вышли из неё без катастрофы.

Уже видели в роли

Первая форма безопасности: знакомость.

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.