

# Конклав: Лидер в конфликте



**Дмитрий Харитонов**

# Дмитрий Харитонов

## Конклав: Лидер в конфликте

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=72311806](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=72311806)*

*SelfPub; 2025*

### Аннотация

Вы получили должность?

Поздравляю!

Осталось узнать: кто первым решит, что Вы – не тот, кого ждали.

Эта книга – не про мотивацию.

Это инструкция по выживанию в корпоративном мире, где доверие измеряется сроком контракта, а лояльность заканчивается за пять минут до повышения.

В ней нет ванильных советов. Только реальные технологии власти:

как превратить молчание в решение,  
конфликт – в ритуал легитимации,  
а идею – в основу своей легенды.

Вы узнаете, как стать тем, к кому приходят за советом.

Как ошибаться, но сохранять авторитет.

И как уйти, чтобы после вас остался не пепел, а дым, в котором другие читают ваше присутствие.

Власть не в приказах. Она – в способности вести за собой, даже если Вы сами не знаете, куда идти.

Это анатомия влияния для тех, кто хочет не удержаться, а стать тем, кого не захотят заменить.

Ваш корпоративный конклав начинается прямо сейчас.

Дым уже поднимается над офисной капеллой.

И только Вам решать – белым он будет или черным!

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Вот что я Вам скажу                           | 6  |
| Современные вызовы корпоративного лидерства:  | 10 |
| Конфликты, неопределенность и вечный конклав  |    |
| Моя история: как опыт в медиа, фасилитация и  | 13 |
| медиация привели меня к этой теме             |    |
| Почему конфликт – это не катастрофа, а маркер | 18 |
| проблемы и точка роста                        |    |
| Что такое «Конклав» в бизнесе? Почему         | 21 |
| лидер – это всегда «избранный» в условиях     |    |
| конкуренции?                                  |    |
| Лидер как избранный: Конклав в корпоративной  | 24 |
| среде   |    |
| Конклав: как выбирают лидеров сегодня         | 27 |
| Практикум: пять шагов к избранию              | 37 |
| Правила игры без правил                       | 53 |
| Лидер в конфликте интересов                   | 56 |
| Почему конфликт – это ресурс для лидера?      | 59 |
| Анатомия корпоративного конфликта:            | 62 |
| Как различать и использовать три вида         |    |
| организационных войн                          |    |
| Как корпоративные конфликты становятся        | 66 |
| строительным материалом для власти            |    |
| Принцип контролируемого хаоса: искусство      | 68 |

|   |    |
|---|----|
| управляемого пожара   |    |
| Ошибки, которые превращают конфликт в угрозу: Как лидеры сами роют себе яму | 72 |
| Почему новые руководители особенно уязвимы?                                 | 75 |
| Техники медиации в условиях борьбы за власть                                | 77 |
| Алгоритм "Властного арбитра": Как превратить конфликт в инструмент влияния  | 80 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 82 |

# **Дмитрий Харитонов**

## **Конклав: Лидер в конфликте**

### **Вот что я Вам скажу**

Здравствуйтесь, вероятнее всего случайные, но очевидно стремящиеся в высь читатели. Давайте знакомиться.

Почти 20 лет своей жизни я посвятил работе в медиаиндустрии и так или иначе приложил руку к работе большинства крупнейших вещательных холдингов нашей страны. Правда, не как бизнес-психолог и фасилитатор, а как медиаменеджер. Но, обо всем по порядку. Когда-то я писал тексты за еду. Потом – за деньги. Потом – за власть. И в конечном итоге вдруг понял, что власть – это та же еда. Только чуть более странная на вкус. И с очень горьким послевкусием, если решить поэкспериментировать и нарушить рецепт приготовления. Двадцать лет в медиа – это как двадцать лет в браке с очень капризным партнером. Иногда он обнимает, иногда бьет скалкой, но никогда! Я повторю, НИ-КОГ-ДА! Не говорит прямо, чего хочет. Я научился угадывать.

Я нанимал людей. Увольнял людей. Выступал перед тысячами готовых не все ради работы со мной и шепотом угова-

ривал одного-единственного человека не уходить. Я видел, как талантливые идиоты взлетают, а умные скромники годами сидят в тени. И знаете, что я понял? Правила карьеры пишутся не в HR-отделах. Они пишутся в коридорах, курилках и переписках, которые потом удаляют.

Когда я уперся в потолок (а это случается со всеми, кто слишком долго смотрит вверх), я решил, что, наверное, просто недостаточно хорош. Потом подумал: "А может, потолок – это просто чей-то пол?" И полез выше. Я читал книги. Много книг. Некоторые были умными, некоторые – нет. Я разговаривал с разными людьми. И они были очень похожи на книги. Но даже в самых глупых (и книгах и разговорах) иногда попадались фразы, от которых щелкало в голове. Вот, что я вспоминаю чаще всего:

"Вы не управляете людьми. Вы управляете контекстом, а люди управляют собой сами" (прочитано мной на самом старте осознания неотвратимых перемен где-то у Питера Друкера).

"Если вам кажется, что в комнате нет идиота, значит идиот – это вы" (не помню кто это сказал, но он точно был прав. Я убедился в этом на первых же переговорах в качестве независимого консультанта).

"Конфликт – это когда два человека кричат друг на друга, а потом оба делают вид, что так и было задумано" (это вообще сказал мой друг и коллега в 2020 году. Если ты сейчас это читаешь, привет тебе! Ты не ошибся!).

Я изменился. И поступил так, как должен был поступить, чтобы не обманывать ни себя, ни одного из лучших в моей карьере работодателей. Я сменил профессию. Стал тем, кого называют "бизнес-консультант". Тем человеком, который приходит в чужую компанию, задумчиво чешет затылок, угрюмо кивает, иногда протяжно и с грустью выдает "м-дааа", задает вопросы, которые все боятся задать, и уходит, пока его не обвинили в том, что у людей открылись глаза.

Спустя десятки встреч, переговоров, сессий и конфликтов, мне нестерпимо захотелось написать книгу. Не для того, чтобы кто-то ее с упоением читал и делал заметки на полях, выделяя для себя наиболее удачные моменты. А чтобы знания из сотен книг и опыт десятков лет кропотливого труда в корпоративном найме, обрели стройную систему. Как минимум в моей голове. Так что эта книга – не инструкция. Это скорее истории с передовой, где люди дерутся за власть, любовь и офисные стулья. Где побеждает не самый умный, а самый живучий. Где лидер – не тот, кто громче всех кричит, а тот, кто знает, когда лучше промолчать.

Для кого это?

– Для тех, кто только начинает и думает, что карьера – это лестница. (Сюрприз: это больше похоже на жонглирование ножами на горящем канате над озером с крокодилами).

– Для тех, кто уже руководит, но чувствует, что должность – это еще не власть. (И снова сюрприз: власть чаще всего кроется совсем не в должности).

– Для тех, кто устал от драм и хочет наконец понять, как играть в эту игру и не сойти с ума. (Тут, слава Богу, без сюрпризов).

Мораль? Да пожалуйста! Лидерство – это не про звания. Это про то, как вы двигаетесь в толпе, которая тоже куда-то идет.

\*Заявление об отказе от ответственности: здесь и далее приводятся примеры настоящей черной корпоративной магии, применение которой в некоторые моменты истории человечества каралось сожжением на костре. Автор настоятельно не рекомендует не только пытаться применять их на практике или хоть сколько-нибудь серьезно относиться к написанному, но и вообще дочитывать книгу до конца без попытки ее критического переосмысления. Все это лишь плод воображения автора не несущий никакой практической пользы кроме развлекательной. Я предупредил!

# **Современные вызовы корпоративного лидерства: Конфликты, неопределенность и вечный конклав**

Когда-то лидерство было простым. Ну, или хотя бы понятным. Начальник – потому что старше. Директор – потому что дольше всех работает. Босс – потому что так сказали сверху. Но потом мир усложнился, и оказалось, что корпоративная власть больше похожа не на трон, а на папский конклав: интриги, внезапные альянсы и черный дым неудачных голосований.

Современный лидер – это не тот, кто сидит в угловом кабинете. И даже не тот, у кого в принципе есть свой кабинет. Это тот, кто умудряется удержаться на скользком паркете открытого пространства, где каждый второй считает, что справился бы лучше. По данным исследования Harvard Business Review (2023), 58% руководителей среднего звена признаются, что тратят больше времени на "политические маневры", чем на реальное управление. И это не потому, что они плохие люди. Просто система теперь устроена так: чтобы что-то решить, нужно сначала доказать, что ты вообще имеешь право что-то решать.

Конфликты? Они стали валютой. Не той, на которую что-то покупают, а той, которой расплачиваются за каждый шаг. McKinsey в своем отчете о корпоративной культуре (2022) пишет: "Компании, где конфликты подавляются, теряют в инновационности на 37% быстрее, чем те, где их хотя бы пытаются регулировать". Парадокс в том, что все это знают, но продолжают делать вид, что "у нас тут одна команда". Как в том самом конклаве: кардиналы улыбаются друг другу, но под мантиями у каждого – список недругов и пара аргументов *ad hominem*.

Неопределенность – это теперь не внешний фактор, а постоянный спутник. Глобальный опрос PwC (2023) показал, что 72% топ-менеджеров принимают стратегические решения, основываясь на данных, которые устарели еще до того, как презентация дошла до слайда "Выводы" (не буквально вот этими словами конечно, но очень близко по смыслу). А потом все дружно делают вид, что так и было задумано.

И самое забавное: борьба за влияние теперь напоминает не шахматы, а покер с постоянно меняющимися правилами. Ты можешь годами копить экспертизу, а потом проиграть тому, кто просто громче сказал "синергия" на совещании. London School of Economics в своем анализе корпоративных карьер (2021) вывела любопытную закономерность: чаще всего наверх пробиваются не самые компетентные, а самые адаптивные. Те, кто чувствует, когда нужно поднажать, а когда – незаметно переждать в сторонке, пока не рассеется

дым очередного "конклава".

Так что если вам кажется, что лидерство сегодня – это про стратегии, KPI и харизму, вы правы. Но только на 20%. Остальные 80% – это умение выживать в системе, где власть каждый день переизбирается за закрытыми дверьми. И да, иногда – с черным дымом.

# **Моя история: как опыт в медиа, фасилитация и медиация привели меня к этой теме**

В медиа, как и в папском конклаве, дым никогда не бывает белым просто так. За каждым "избранием" – будь то назначение нового главного редактора или внезапная смена формата – стоит своя курия кардиналов. Только вместо пурпурных мантий здесь – дорогие костюмы, вместо молитв – бесконечные PowerPoint-презентации, а вместо святого духа – священный cash flow. Акционеры, рекламодатели, звездные ведущие – вчера они клялись вам в вечной лояльности, а сегодня уже шепчутся у кулера с вашими конкурентами. Я знаю это не по учебникам. Я двадцать лет был тем, кого называют "избираемым" – и тем, кто однажды снял свою кандидатуру с выборов.

Начинал, как все нормальные люди в медиа. Сначала – рекламные слоганы для региональных магазинов, потом – новости для местного радио. Тогда я еще верил, что журналистика – это про правду. Потом обнаружил, что слова – это валюта, которая котируется выше, чем золото в кризис. Что можно написать "творческая перезагрузка", а подразумевать "массовые сокращения". Что "новый этап развития" обычно означает "старый директор не поладил с акционерами".

Потом в мою жизнь пришли большие бренды. Точнее, я пришел к ним. И все эти бренды были для меня не просто работой. Это были живые организмы со своими интригами, конфликтами и внезапными альянсами. Это был мой первый настоящий урок корпоративной политики: иногда черный дым над конклавом означает не то, что кардиналы не договорились, а то, что Папу уже выбрали, просто в другой капелле.

Я научился чувствовать эти сдвиги. Замечать, как решение о смене музыкального формата, которое "приняло руководство", на самом деле вызрело в переписке менеджера по рекламе и владельца сети заправок, который вдруг решил стать медиамагнатом. Как конфликт между музыкальным редактором и ведущим утреннего шоу, который выглядит как творческий спор, на самом деле – борьба за внимание руководителя. Как "внезапное" увольнение программного директора совпадает с назначением его заместителя.

Потом был потолок. Тот самый момент, когда ты понимаешь, что все твои навыки – писать, руководить, придумывать – больше не конвертируются в рост. Ты, возможно, все еще хорош, но рынок решил, что сорокалетние программные директора – это уже не тренд. По данным исследования Deloitte (2022), 67% топ-менеджеров медиаиндустрии сталкиваются с этим к 40 годам. Одни уходят во фриланс, другие – в консалтинг, третьи – в дорогие психотерапевты. Я выбрал смесь первого и второго, смутно надеясь, что третий не понадобится.

ся.

Фасилитация и медиация стали моими новыми инструментами. Не потому, что это модно (хотя и поэтому тоже), а потому, что я наконец осознал: настоящая власть в современном мире – не в должности, а в умении быть "тем самым человеком", к которому все идут советоваться. Который умеет перевести крик в диалог, хаос – в процесс, а групповое безумие – во что-то отдаленно напоминающее рабочую встречу. "Лидер будущего – это не герой, а архитектор контекста", – писал профессор MIT Томас Мэлоун. Я бы добавил: архитектор, который знает, где спрятаны все потайные двери в этом дворце, но предпочитает пользоваться парадным входом – просто из чувства стиля.

Теперь я учу других тому, что когда-то постиг сам: как выживать в корпоративных конклавах, где дым никогда не бывает нейтральным, а черный – это просто цвет чьей-то победы. Как отличать настоящие конфликты от ритуальных танцев. Как замечать момент, когда спор о шрифте для логотипа оказывается первым признаком борьбы за власть между двумя кланами в руководстве.

Но самое забавное во всей этой истории – осознать, что все эти годы я не столько строил карьеру в медиа, сколько изучал алгоритмы человеческого поведения. Что между федеральным эфиром и корпоративным офисом разницы почти нет. Здесь и там есть свои "хиты" (корпоративные мантры, которые все повторяют, но никто не слушает), свои "ди-

джеи" (менеджеры, умело микширующие чужие идеи), своя "ротация" (кадровые перестановки, которые преподносятся как "новый этап развития").

И если раньше я учился управлять вниманием миллионов слушателей, то теперь помогаю лидерам управлять вниманием дюжины ключевых людей – тех самых, чьи голоса решают, каким будет дым над вашей карьерой. Учю их тому, что настоящий конклав начинается не тогда, когда собираются кардиналы, а когда они расходятся по своим кельям (и начинают звонить друг другу, попивая джин из тяжелых стаканов).

В конце концов, бизнес – это тоже своего рода шоу. Только вместо рейтингов здесь – квартальные отчеты, вместо хит-парадов – KPI, а вместо отраслевой премии – бонусы, которые скорее всего окажутся меньше ожидаемых. Но правила игры остаются прежними: выигрывает не тот, кто громче всех поет, а тот, кто лучше всех слышит.

И теперь, когда я смотрю на новые поколения медиаменеджеров, я иногда ловлю себя на мысли: вот этот парень в дорогом костюме, что так уверенно говорит о цифровой трансформации – он ведь тоже пока не знает, что через десять лет будет сидеть на какой-нибудь бизнес-кухне и рассказывать, как его "ушли по-хорошему". И что это будет лучшая история в его жизни. Потому что только когда тебя перестают выбирать, ты наконец понимаешь, как устроена эта игра.

В конце концов понимание – это единственная валюта, ко-

торая никогда не обесценивается. Даже в медиа.

# Почему конфликт – это не катастрофа, а маркер проблемы и точка роста

Конфликты в корпоративной среде принято считать чем-то вроде прорыва канализации – все делают вид, что ничего не происходит, пока запах не становится невыносимым. А потом, когда уже поздно, начинают искать виноватых с той же энергией, с какой средневековые лекари искали "миазмы" – невидимые испарения, якобы вызывающие чуму.

Как показало исследование CPP Global (2023), 85% сотрудников компаний сталкиваются с конфликтами на работе, но 70% руководителей предпочитают делать вид, что "все само рассосется". Не рассосется, но может принести дивиденды. Во-первых, конфликт – это как боль в организме: если что-то болит, значит, система еще жива. Во-вторых, как писал еще Курт Левин в 1940-х, "нет роста без конфликта" – просто потому, что любое развитие требует ломки старых схем. Конфликт – не враг, а союзник. Но чтобы использовать его силу, нужно понять правила игры. Именно о них (точнее – и о них тоже) пойдет речь чуть позже...

Лично для меня один единственный корпоративный конфликт стал жирной точкой в карьере медиаменеджера и одновременно – точкой входа в мир корпоративных интриг.

Пока вокруг искали крайних, я случайно наткнулся на исследование MIT (2022), где доказывалось: компании, системно работающие с конфликтами, на 30% быстрее выходят из кризисов. Это напомнило мне принцип конклава: когда кардиналы не могут выбрать Папу, они сокращают рацион питания – и решение находится значительно быстрее.

Так начался мой путь в фасилитацию. Я узнал, что:

– По данным Harvard Business Review (2023), 65% рабочих конфликтов возникают не из-за целей, а из-за неясных правил игры.

– Как показало исследование Corporate Executive Board (2022), каждая минута, потраченная на профилактику конфликта, экономит 8 минут на его ликвидацию.

– И самое главное: как гласит принцип "конструктивного конфликта" по Де Дре (2008), задача лидера – не гасить трения, а превращать их в энергию развития.

Теперь, оглядываясь назад, я вижу: тот кризис стал лучшим, что случилось с моей карьерой. Он научил меня тому, что настоящий конклав начинается не тогда, когда собираются кардиналы, а когда они осознают: черный дым над Сикстинской капеллой – это сигнал к действию.

Как говорил один мудрый медиамагнат (перед тем как его компания погрязла в склоках и разорилась): "Если в вашем офисе нет конфликтов – значит, вы уже никому не интересны". Жаль, он не успел прочитать вторую часть этого принципа: "...а если они есть – значит, пришло время учиться

ими управлять".

# **Что такое «Конклав» в бизнесе? Почему лидер – это всегда «избранный» в условиях конкуренции?**

В Ватикане, когда кардиналы собираются выбирать нового Папу, они запираются в Сикстинской капелле до тех пор, пока белый дым не возвестит миру о состоявшемся выборе. В бизнесе всё происходит точно так же – только капеллой становится зал заседаний совета директоров, а вместо дыма есть пресс-релиз на корпоративном сайте. И если в церковном конклаве участвуют несколько десятков кардиналов, то в корпоративном – сотни негласных "избирателей": акционеры, топ-менеджеры, ключевые клиенты, а иногда даже уборщица тётя Люба, которая уже тридцать лет "случайно" оставляет совок у кабинета, где идут самые важные переговоры.

Конклав в бизнесе – это не разовое событие, а перманентный процесс. Каждый день в офисах по всему миру идёт тихая (а иногда и не очень) борьба за влияние, где правила пишутся по ходу игры, а судьи одновременно являются игроками. Исследование Harvard Business Review (2023) показало: 83% кадровых назначений в компаниях из списка Fortune 500 происходят не благодаря формальным процедурам, а во-

преки им. Лидер в современном бизнесе – это всегда "избранный" в том смысле, что его кандидатура стала результатом сложного уравнивания, где переменными выступают личные амбиции, корпоративные интриги и слепая удача.

Почему метафора конклава так точна? Потому что настоящие решения в бизнесе никогда не принимаются там, где положено. Они созревают в курилках, на корпоративах, в личных переписках между членами совета директоров, которые формально даже не должны общаться между собой до голосования. McKinsey в своём отчёте о корпоративном управлении (2022) приводит потрясающую цифру: 67% решений о назначении топ-менеджеров фактически принимаются за 3-6 месяцев до официального голосования. Остальное – просто ритуал.

Но самое интересное начинается, когда понимаешь, что бизнес-конклав – это не только про выборы на верхушке. Это ежедневная реальность для любого, кто хочет чего-то достичь в корпоративной среде. Младший менеджер, убеждающий коллег поддержать его проект – проводит мини-конклав. Отдел, решающий, кого выдвинуть на премию – участвует в конклаве. Даже уборщицы, выбирающие, чей кабинет убирать в первую очередь – знают правила игры лучше некоторых обладателей степени MBA.

Лидер в таких условиях – это не просто человек с правильными навыками. Это тот, кто понимает, что его положение всегда временно, что за его спиной уже формируется оче-

редь преемников, а каждый успех одновременно приближает его к следующему конклаву – где он может оказаться уже не избирателем, а отставником. Данные исследования London Business School (2021) удручают: средний срок жизни CEO в крупных компаниях сократился с 8 до 4,5 лет. И дело не в их компетентности – просто ритм конклавов ускорился.

Так почему же мы продолжаем в это играть? Потому что альтернатива ещё хуже. Как показало исследование MIT (2023), компании, где нет здоровой конкуренции за лидерские позиции, теряют в инновационности на 40% быстрее. Конклав – как естественный отбор – хоть и выглядит жестоким, но остаётся самым эффективным механизмом выживания организаций.

Из всего этого следует простой вывод: если вы хотите быть лидером, вам придётся играть по правилам конклава. Но – и это важнейший нюанс – настоящий мастер не просто участвует в выборах, а формирует правила игры. Ведь в конечном счёте, разница между Папой Римским и успешным CEO лишь в том, что первый получает тиару, а второй – опционы. Но механизмы прихода к власти удивительно похожи – и именно эти механизмы мы будем разбирать по косточкам. Начиная с самого главного: как подготовиться к конклаву, который, возможно, уже идёт прямо сейчас за дверью вашего кабинета (если, конечно, у вас есть кабинет).

# Лидер как избранный: Конклав в корпоративной среде

В бизнесе, как и в религии, есть свои ритуалы посвящения. Только вместо святой воды здесь используют корпоративный кофе, вместо молитв – слайды PowerPoint, а вместо благословения – подпись под offer letter. Но суть остается той же: чтобы стать лидером, нужно пройти обряд избрания. Хотя бы формально. И если вы думаете, что это происходит в зале заседаний совета директоров под бравурные аплодисменты, я вынужден вас разочаровать. Настоящий конклав начинается гораздо раньше – в тех самых кулуарах, куда не пускают даже самых любопытных стажеров.

Я двадцать лет наблюдал, как делаются лидеры. Не рождаются. Хочу заметить – а именно делаются! Сначала – в медиа, где карьера зависит не только от таланта, но и от умения вовремя подсуетиться. Потом – в консалтинге, где мне довелось заглянуть за кулисы десятков компаний. И вот что я понял: ни одного настоящего лидера никогда не выбирали за профессиональные качества.

Возьмем, к примеру, историю с моим коллегой – назовем его Антон. Блестящий стратег, автор как минимум трех успешных кампаний, человек, который мог убедить кого угодно в чем угодно. Когда освободилось место повыше, все

были уверены – это его история. Нопост получил другой человек. Менее опытный, менее харизматичный, зато – и это ключевое – его кандидатуру заранее обсудили за ланчем те, кто принимают решения.

Как показало исследование Harvard Business Review (2023), в 78% случаев ключевые кадровые решения принимаются именно так: не на заседаниях, а между ними. Это и есть корпоративный конклав. Процесс, где формальные процедуры – всего лишь театр для непосвященных. Где ваши KPI имеют значение ровно до тех пор, пока кто-то не решит, что они не имеют значения. Где можно годами быть идеальным солдатом, но проиграть тому, кто просто знает, кому и когда подлить в стакан виски. Но вот парадокс: несмотря на всю эту кухню, система работает.

Более того – как утверждает London School of Economics (2021), компании с "конклавной" культурой принятия решений на 23% устойчивее в кризисах. Почему? Потому что за кажущимся хаосом скрывается жесткий естественный отбор. Тот, кто прошел этот путь, умеет не только руководить, но и выживать. Лично для меня это стало откровением. В начале карьеры я искренне верил, что

достаточно хорошо делать свою работу – и тебя заметят. Потом думал, что главное —строить отношения с нужными людьми. Позже осознал: важно и то, и другое, плюс еще сотня факторов, которые невозможно просчитать. Как в том самом конклаве – можно быть самым благочестивым кардина-

лом, но Папой станешь только если вовремя примешь сторону победителя.

В конце концов, быть избранным – это не про талант или трудолюбие. Это про понимание правил игры, которые никогда не пишут в корпоративных мануалах. И если вы до сих пор верите, что лидером становятся по заслугам, приготовьтесь к интересному путешествию. Потому что настоящие правила этой игры мы только начинаем разбирать.

А первое правило, между прочим, звучит так: никогда не верьте тем, кто говорит, что знает все правила. Особенно если это они пишут в книгах )))

# Конклав: как выбирают лидеров сегодня

Лидерство – это всегда выбор. Но если вы думаете, что выбирают вас, позвольте вас разочаровать. Настоящий вопрос не в том, достойны ли вы возглавить компанию, команду или хотя бы отдел. Вопрос в том, кто и по каким критериям решит, что вы достойны. И вот тут начинается самое интересное.

Мы любим верить в рациональный мир, где решения принимаются на основе компетенций, цифр и холодного расчета. Но если бы это было так, корпоративные кабинеты наполнили бы идеально отлаженные механизмы, а не театр абсурда, где продвижение иногда зависит от того, кто с кем играет в гольф по выходным. Лидеров не назначают – их избирают. И процесс этого избрания чаще всего имеет столько же общего с логикой, сколько выборы Папы Римского – с демократией.

Эта глава – не о том, как стать лидером. Она о том, как быть избранным. Потому что между этими двумя состояниями лежит пропасть, которую не перепрыгнуть одним лишь профессионализмом. Можно годами быть лучшим в своем деле и так и не попасть в нужный кабинет в нужный момент. А можно, не обладая особыми талантами, оказаться в кресле

СЕО просто потому, что ваша кандидатура оказалась компромиссом между двумя враждующими кланами.

Почему это важно? Потому что, если вы не понимаете правил игры, в которую играете, вы даже не проигрываете – вы просто не участвуете.

## **1.1 Исторический экскурс: выборы Папы Римского vs. назначение СЕО**

В мире существует два вида людей – те, кто верит в святость процедуры избрания лидеров, и те, кто присутствовал на кухне этого процесса. Первые с благоговением наблюдают за белым дымом над Ватиканом или читают официальные пресс-релизы о назначении топ-менеджеров. Вторые – те, кому довелось видеть, как на самом деле принимаются эти "судьбоносные" решения, – обычно молчат. Или смеются. Или пьют крепкий алкоголь, вспоминая детали.

Возьмем, к примеру, церемонию избрания Папы Римского. Веками отработанный ритуал: кардиналы запираются в Сикстинской капелле, мир затаив дыхание ждет появления дыма, журналисты строчат репортажи о возможных кандидатах. Красиво? Безусловно. Трогательно? Еще бы. Но если бы вы видели, как за день до конклава те же самые кардиналы в неформальной обстановке обсуждают, кого "надо бы продвинуть", вся эта помпезность показалась бы вам дорогим спектаклем. Хотя, надо отдать должное, спектаклем ге-

ниально поставленным.

То же самое происходит и в корпоративном мире. Официально – многоступенчатый процесс отбора, собеседования, оценка компетенций. Неофициально – решение часто принимается за ланчем между председателем совета директоров и мажоритарным акционером. А все последующие действия – лишь оформление этого решения в правильной упаковке. Это напоминает мне выборы Папы Бенедикта XVI – формально конклав длился сутки, но альянсы сложились за год до этого. Однако, ритуал требовал соблюдения формальностей.

Особенно забавно сравнивать сроки легитимности духовных и светских лидеров. Папа получает свою должность пожизненно – это вам не какой-нибудь там контракт на три года с возможностью продления. Средний срок пребывания CEO на посту, по данным London Business School, составляет всего 4.5 года. И это в лучшем случае. В некоторых отраслях топ-менеджеры меняются как перчатки – сегодня ты герой, завтра тебя уже вежливо просят освободить кабинет до конца дня.

Почему такая разница? Возможно, потому что в религии чудеса случаются редко, а в бизнесе их требуют ежеквартально. Когда очередное "чудо" не происходит, совет директоров начинает срочно искать нового "чудотворца". Причем часто это делается с той же торжественностью, с какой когда-то назначали на должность предыдущего "спасителя". Я

видел, как нового CEO представляли коллективу почти как мессию – спомпезной презентацией, восторженными речами и обещаниями светлого будущего. Через два года его уволили с той же помпой, только речи были уже другие.

История знает удивительные примеры кризисов легитимности в обеих сферах. В XIV веке католическая церковь пережила Великий западный раскол, когда одновременно существовало три папы, каждый из которых объявлял остальных антипапами.

Современный корпоративный мир предлагает не менее занимательные сюжеты. В одной известной компании я наблюдал ситуацию, когда формально CEO был один человек, а реальные рычаги управления находились в руках совсем другого – бывшего топ-менеджера, который "ушел", но продолжал принимать ключевые решения. Это продолжалось почти год, пока совет директоров не осознал масштаб абсурда.

Особенно трогательно наблюдать, как в обоих мирах пытаются сохранить видимость законности даже в самых нелепых ситуациях. Когда в 1415 году свергли папу Иоанна XXIII, ему предъявили 74 обвинения, включая пиратство, убийство и прочие грехи, не совсем сочетающиеся с образом духовного лидера. Современные советы директоров действуют тоньше – они просто говорят, что "лидер исчерпал свой потенциал" или "компания нуждается в новых подходах". Формулировки разные, суть одна: нужно как-то объяс-

нить народу, почему вчерашний кумир сегодня стал изгоем.

При этом ритуалы низложения часто бывают даже сложнее и изощреннее, чем ритуалы избрания. В корпоративном мире это может включать: "прощальное" интервью в корпоративном журнале, торжественные проводы, выплату "золотого парашюта" (чем он больше, тем громче обычно хлопает дверь), а иногда даже сохранение места в совете директоров – чтобы было куда приходить на кофе и с грустью смотреть в окно.

В конечном счете, все эти церемонии и процедуры служат одной цели – создать иллюзию, что власть дается и отнимается по каким-то высшим соображениям, а не просто является результатом чьих-то договоренностей или стечения обстоятельств. Что это не просто человеческий выбор, а почти что божественное провидение. И знаете что? Мы охотно в это верим. Потому что альтернатива – признать, что всё решают вполне земные факторы: личные симпатии, финансовые интересы, политические соображения – слишком неприглядна для тех, кто хочет верить в справедливость мироустройства.

Поэтому в следующий раз, когда вы увидите белый дым над Ватиканом или прочтете торжественное сообщение о назначении нового главы компании, помните: за всей этой помпезностью стоят вполне земные расчеты и интересы. Просто кому-то очень нужно, чтобы вы думали иначе. И, надо признать, этот "кто-то" обычно преуспевает в своих намерениях. Ведь, как показывает практика, люди охотнее верят в краси-

вые сказки о выборе достойнейших, чем в прозаичную правду о кулуарных договоренностях.

## **1.2 Теневая механика корпоративного конклава: Кто на самом деле решает вашу судьбу**

Официальные правила назначения топ-менеджеров прописаны в корпоративных кодексах и выглядят безупречно демократичными. Неофициальные же правила обычно записаны на салфетках в дорогих ресторанах и напоминают скорее свод законов джунглей. Мы одним глазом заглянем за кулисы этого театра абсурда, где решения принимают не те, кто имеет право, а те, кто знает, что, когда и кому сказать.

### **А. Серые кардиналы: Великие инквизиторы корпоративного мира**

HR-директора – это современные верховные жрецы кадровых процессов. Формально их задача – обеспечить объективный отбор. Реально же они работают как сложная система фильтров, отсеивающая "неудобных" кандидатов еще до того, как те узнают о вакансии. Их методы отточены веками:

- "Случайно" потерянное резюме
- "Неожиданно" изменившиеся требования к позиции
- "Внезапно" появившийся идеальный кандидат в послед-

ний момент

Исследование McKinsey (2022) показало: 61% CEO из списка Fortune 500 соответствуют негласному шаблону – выпускники определенных университетов, бывшие сотрудники конкретных компаний, обладатели специфического набора мягких навыков. Совпадение? Не думаю.

Мой любимый пример: в одной телекоммуникационной компании чуть меньше года не могли найти подходящего кандидата на позицию СТО. Пока кто-то не догадался проверить – оказывается, HR-директор сознательно отсеивал всех, кто мог составить конкуренцию его университетскому другу. Друг в итоге и получил должность.

## **Б. Экономика обещаний: Теневая валюта корпоративного мира**

В идеальном мире карьерный рост зависит от результатов работы. В реальном – от умения заключать негласные сделки. Основная валюта здесь – не деньги, а обещания: "Поддержи моего кандидата сейчас – я протолкну твой проект в следующем квартале", "Закрой глаза на этот инцидент – и я поставлю твоего протеже в кадровый резерв", "Проголосуй за моего человека – и отдел твоей дочери получит дополнительное финансирование".

Кейс из практики: Назначение CEO крупной компании решил не совет директоров, а телефонный звонок из региона,

где находились основные активы компании. Формально — все прошло по процедуре. Неформально – ключевые игроки получили ключевые обещания и заверения в лояльности.

## **В. Технологии обхода системы: Как играют в игру, которой официально не существует**

Когда формальные правила становятся препятствием, в ход идут неформальные приемы:

1. Искусство "слива" – стратегическая утечка компромата на конкурентов всегда выглядит как случайность. Особенно если информация "утекает" через третьи руки в "непричастных" СМИ.

2. Параллельные резюме – 80% топ-менеджеров (HBR, 2023) имеют два варианта биографии: официальный для HR и реальный для неформальных переговоров. В первом — карьерный рост благодаря упорному труду. Во втором – ключевые знакомства и "особые" проекты.

3. Ритуал "случайной" встречи – самые важные переговоры всегда происходят якобы случайно: в аэропорту, на благотворительном мероприятии, в очереди в гольф-клуб.

Личный опыт: однажды я участвовал в процедуре выбора руководителя регионального подразделения крупной торговой сети. Формально голосовали 10 членов комиссии. Реально решение приняли двое: владелец очень дорогой машины и его водитель, который (о чудо!) очень много общался с во-

дителями других уважаемых людей и слышал много хорошего об одном конкретном кандидате. Совпадение? Возможно. Но проигравший, кстати, так и не понял, почему его кандидатура "внезапно" потеряла поддержку за день до голосования.

## **Выводы для тех, кто хочет выиграть в этой игре:**

1. Составьте карту реальных центров влияния в вашей компании. Официальная структура— всего лишь фасад.

2. Учитесь говорить на языке негласных договоренностей. Иногда молчаливое киваниезначит больше, чем тысяча презентаций.

3. Помните: в корпоративном конклаве нет объективных решений – есть только правильнооформленные субъективные.

Как показывает практика, эти правила кажутся абсурдными ровно до того момента, пока вы не оказываетесь по ту сторону процесса. Конклав – это не про то, насколько вы хороши. Это про то, насколько вы умеете казаться хорошим в глазах тех, кто принимает решения. Ваша стратегия должна быть не столько про профессиональные качества, сколько про:

1. Понимание реальной, а не официальной структуры влияния в компании

2. Создание сети неформальных союзников на всех уровнях

3. Умение превращать случайности в закономерности

4. Контроль над информационными потоками (особенно теми, что идут снизу вверх)

Иногда чашка кофе с нужным человеком в нужное время стоит больше, чем год работы над идеальным резюме. И это не цинизм – это понимание того, как на самом деле устроен мир корпоративных решений.

Ну и еще очень важно не бояться обращаться за помощью к консультантам. Необязательно к профессиональным бизнес-психологам. Не обязательно за деньги. Страшную вещь скажу – не обязательно даже ко мне! Важно, чтобы рядом с вами был человек, который сможет посмотреть на ситуацию со стороны и обнаружить те связи, которые не видите вы, ну или видите, но просто не осознаете их значения.

# Практикум: пять шагов к избранию

## Шаг 1. Карта влияния: Как выявить реальных избирателей в вашей компании

Корпоративные структуры похожи на айсберги: официальная иерархия – это лишь верхушка. Реальные решения принимаются в невидимой части, где должности значат меньше, чем личные связи, скрытые обязательства и негласные альянсы.

Почему это работает?

Исследования MIT (2023) показывают: в 78% случаев ключевые кадровые решения принимаются не теми, кто формально имеет право голоса, а теми, кто контролирует потоки информации и ресурсов. Карта влияния помогает увидеть эту "теневую" структуру власти.

Как составить карту влияния за 30 минут:

1. Возьмите последние 10 значимых событий в компании (назначения, запуск проектов, увольнения, реорганизации).
2. Для каждого события выпишите:
  - Кто формально принимал решение?
  - Кто реально выиграл от этого решения?

– Кто неожиданно получил бонусы/ресурсы после события?

3. Нарисуйте схему связей, отмечая:

– Стрелки "А → Б" = "А обязан Б" (например, после повышения менеджера его подчиненный неожиданно получил премию).

– Красные кружки = люди, которые чаще всего оказываются в центре "неформальных" событий (например, HR-директор, чей ассистент вдруг перешел в отдел гендиректора).

Пример из практики:

В одной IT-компании формально решения принимал совет директоров. Но карта влияния показала, что:

– 8 из 10 последних назначений согласовывались с финдиректором (хотя его должность этого не предполагала).

– Личный ассистент CFO "случайно" присутствовал на всех ключевых встречах.

– Отдел кадров всегда проговаривал кандидатуры с менеджером по корпоративным мероприятиям (оказалось, она – племянница мажоритарного акционера, хотя, стоит отметить, что девушка хорошо знала и тесно общалась с 90% коллектива).

Упражнение:

1. Возьмите чистый лист бумаги и ручку трех цветов.

2. За 15 минут набросайте схему по последним 10 событиям. Не стремитесь к идеалу — важно уловить паттерны.

3. Обведите кружком имена, которые повторяются в цен-

тре связей. Это ваши реальные "избиратели".

Как проверить карту на точность:

– Спросите у коллег: "К кому идут, когда нужно решить вопрос без бюрократии?"

– Проследите, кто чаще всего обедает с топ-менеджерами.

– Проанализируйте, чьи советы ("между делом") чаще реализуются.

Почему это просто и эффективно?

Метод основан на принципе "социального капитала" (Harvard Business Review, 2022): люди всегда оставляют следы в неформальных взаимодействиях. Даже если они стараются скрыть влияние, их связи проявляются в цепочке событий.

Важно: Карта – не инструмент для манипуляций, а "компас" для навигации в

корпоративной реальности. Используйте ее, чтобы понимать, чье мнение действительно стоит учитывать.

"Власть – это не должности, а узлы в сети обязательств. Найдите эти узлы —

и вы найдете тех, кто решает" (моя вольная адаптация тезиса из исследования London School of Economics, 2021).

## **Шаг 2. Валюта обмена: Чем можно заплатить за поддержку (кроме денег)**

В корпоративном мире деньги – самая очевидная, но са-

мая рискованная валюта. Настоящие игроки используют куда более тонкие инструменты: обмен услугами, доступом, информацией и даже эмоциями.

Почему это работает?

Исследование Wharton School (2023) показало: в 68% случаев неформальные "сделки" между топ-менеджерами строились на обмене нематериальными активами. Причина проста: такой обмен сложнее отследить, однако именно он создает более прочные обязательства.

Пять видов "валюты", которые ценятся больше денег

1. Доступ к эксклюзивным ресурсам

Пример:

– Вы можете познакомить ключевого игрока с полезным контактом (например, с врачом, который полечит его маму).

– Дать доступ к закрытой индустриальной аналитике (но только тому, кто реально влияет на ваше назначение).

Как применить:

Составьте список из 5-7 уникальных ресурсов, к которым у вас есть доступ (знакомые, информация, навыки). Рядом напишите, кому в компании это может быть ценно.

2. Помощь в личных проектах

Реальные кейсы:

– Кандидат в CFO помог дочери CEO подготовиться к экзамену по статистике.

– Менеджер по продукту бесплатно проконсультировал жену председателя совета позапуску ее блога.

Важно: Проект должен быть лично значимым для человека, а не для компании!

### 3. Информационный арбитраж

Как это работает:

– Вы знаете, что отдел логистики ищет нового подрядчика – и "случайно" подкидывает контакты своему союзнику из совета директоров.

– Делитесь инсайтами о трендах.

Правило: Информация должна быть полезной, но не компрометирующей!

### 4. Эмоциональный "кэш"

Что ценится:

– Умение выслушать и дать совет по личным вопросам.

– Помощь в решении бытовых проблем (например, найти хорошего автослесаря для замдиректора).

Исследование MIT (2022): 42% топ-менеджеров признались, что продвигали тех, с кем у них была личная эмоциональная связь.

### 5. Публичное усиление репутации

Примеры обмена:

– Вы упоминаете союзника в своем успешном отчете ("Особая благодарность Ивану Ивановичу за идею").

– В неформальной беседе с гендиректором хвалите его протеже (даже если тот средний специалист).

Почему это работает: По данным HBR (2023), 73% руководителей ценят публичное признание больше, чем денеж-

ные бонусы.

Упражнение: "Банк ваших валют"

1. Возьмите лист бумаги, разделите на 3 колонки:

– Что я могу предложить (навыки, контакты, информация)

– Кому в компании это нужно

– Какой результат хочу получить

2. Напротив каждого пункта напишите конкретного человека из вашей "Карты влияния".

Три правила обмена:

1. Не торопитесь: Первая "сделка" должна быть небольшой (например, полезный контакт).

Оставьте пространство для роста.

2. Соблюдайте баланс: Не давайте все ресурсы сразу – ценность в дефиците.

3. Никаких прямых просьб: После обмена просто скажите: "Всегда рад помочь". Ваш союзник сам поймет, как "вернуть долг".

"Власть – это не про то, что вы знаете, а про то, кто знает, что вы можете им дать" (размышления на тему исследования Stanford Graduate School of Business, 2021).

## **Шаг 3. Ритуалы легитимации: Как соблюсти формальности, чтобы неформальные договорённости сработали**

Корпоративный мир любит ритуалы. Они создают иллюзию порядка, прикрывая хаос реальных решений. Можно иметь поддержку всех ключевых игроков, но если вы не прошли через нужные церемонии – вас не примут всерьёз.

Почему это важно? Исследование Oxford University (2023) показало: 92% кадровых решений требуют соблюдения хотя бы одного "ритуала легитимации" – формального действия, которое делает неформальную договорённость "официальной". Пропустите его – и даже ваши лучшие союзники разведут руками: "Мы бы рады, но процедуры же..."

Пять ключевых ритуалов, которые нельзя игнорировать

### 1. "Священное" собеседование

Что происходит на самом деле: Решение уже принято, но HR и юристы требуют "документооборота".

Как играть:

– Не пытайтесь удивить – отвечайте ровно так, как от вас ждут.

– Используйте "якорные фразы", которые уже звучали в неформальных беседах ("Как говорил Иван Иванович, я фокусируюсь на...").

Кейс:

Кандидат на пост заместителя финансового директора, зная, что CFO любит метафоры из спорта, построил в ответы: "Бюджетирование – как игра в шахматы: надо думать на трихода вперёд". После собеседования CFO сказал: "Наконец-то человек говорит на моём языке".

## 2. Корпоративный тимбилдинг или "Испытание на лояльность"

Почему нельзя пропускать:

Тимбилдинг – это не про командообразование. Это проверка, готовы ли вы играть по негласным правилам.

Реальный пример:

В одной фармкомпании кандидат в топ-менеджеры отказался от участия в выездном тренинге ("Слишком занят"). Через неделю его кандидатуру "заморозили" – официально – из-за "пересмотра стратегии". Неофициально – потому что корпоративный конклав решил: "Если он не хочет быть своим, зачем нам такой?"

## 3. Ритуал "Одобрения снизу"

Как это работает:

Даже если решение принято наверху, вас могут попросить:

- Провести встречу с коллективом
- Получить фидбэк от ключевых менеджеров среднего звена

Что делать:

- Не пытайтесь понравиться всем – найдите 2-3 «нефор-

мальных лидеров» (их имена выуже знаете из Карты влияния).

– Дайте им возможность "открыть вас" ("Алексей, я слышал, ты разбираешься в автоматизации – давай обсудим, как это применить тут").

#### 4. Церемония "Посвящения"

Примеры:

– Неформальный ужин с "коридорами власти" после назначения.

– Фото с CEO для корпоративного сайта (это не PR, а сигнал окружению: "Теперь он свой").

Почему это важно:

Пока вы не прошли этот этап, вас могут в любой момент "разжаловать" без объяснений.

#### 5. Ритуал "Первой жертвы"

Суть:

В первые 3 месяца вас с высокой вероятностью попросят сделать что-то неудобное:

– Уволить "неудобного" сотрудника

– Подписать непопулярное решение

Как реагировать: Это проверка на лояльность, а не на компетентность. Отказ =

"ненадёжный".

Упражнение: "Карта ритуалов"

1. Возьмите последние 5 назначений в вашей компании.

2. Выпишите, какие формальные этапы прошли кандида-

ты (собеседования, собрания, корпоративы).

3. Отметьте цветом те, что совпадают с неформальным повышением (например, кто-то поехал на конференцию с СЕО – и через месяц получил повышение).

Вывод: Те события, что выделены цветом, – и есть ключевые ритуалы легитимации в вашей компании.

Главное правило

"Формальности – это не препятствия. Это дверь, для которой у вас уже есть ключ"

## **Шаг 4. Управление информацией: Как ваши идеи начинают жить своей жизнью**

Власть принадлежит не тем, кто принимает решения, а тем, кто контролирует нарратив. Ваша цель – сделать так, чтобы ваше имя, ваши идеи и ваша репутация звучали в нужных кругах – даже (и особенно!) когда вас там нет.

Почему это работает?

Исследование Columbia Business School (2023) выявило: 64% топ-менеджеров признались, что поддерживали кандидатов, чьи идеи уже "витали в воздухе" до обсуждения. Когда ваши мысли начинают цитировать другие, вы становитесь неизбежным выбором.

Три стратегии управления информацией:

2. Техника "Случайных цитат"

Как это работает:

Вы аккуратно "подбрасываете" свои идеи коллегам из других отделов – так, чтобы они потом использовали их как свои.

Пошагово:

– Шаг 1: В неформальной беседе с коллегой из маркетинга говорите: "А ведь если посмотреть на нашу аналитику под этим углом..." (и кратко излагаете свою идею).

– Шаг 2: Через неделю маркетинг включает этот тезис в презентацию для руководства —уже как своё предложение.

– Шаг 3: Когда идея получит одобрение, ваш союзник "вспомнит": "Вообще, это перекликается с тем, что [Ваше имя] говорил..."

Почему эффективно:

– Ваше имя связывается с успешной инициативой.

– Вы не выглядите выскочкой – вас "вспомнили" другие.

## 2. Метод "Теневого докладчика"

Суть:

Вы готовите данные/аналитику для кого-то, кто будет выступать на ключевой встрече.

Реальный кейс:

– Менеджер Алиса подготовила анализ для CFO перед квартальным отчетом.

– CFO использовал её графики и выводы, не называя источника.

– Когда совет директоров спросил: "Кто это составил?", CFO ответил: "Алиса из отдела аналитики. Она часто делает такие штуки".

– Через месяц Алису включили в кадровый резерв.

Правила:

Не требуйте благодарности – ваша цель, чтобы вашу работу заметили, а не чтобы вас похвалили!

Делитесь только с теми, кто имеет влияние (см. "Карту влияния").

3. Игра "Где моё имя?"

Как играть:

– В каждом документе/письме, которое может попасть наверх, оставляйте узнаваемый след:

– Стиль оформления ("фирменные" диаграммы).

– Уникальные формулировки ("гибкая предсказуемость" вместо "адаптивное планирование").

– Когда ваши "метки" начинают использовать другие – вы становитесь трендсеттером.

Пример из практики:

Один IT-директор всегда использовал в отчётах зелёный цвет для положительных показателей. Через полгода весь совет директоров начал говорить: "Нам нужно больше зелёного!" – ассоциируя успех с его стилем.

Упражнение: "Теневое внедрение"

1. Выберите одну свою идею, которую можно применить в другом отделе.

2. Найдите двух потенциальных "ретрансляторов" (из Карты влияния).

3. В течение недели ненавязчиво поделитесь с ними идеей

в разном контексте:

– В личной беседе: "Мне кажется, мы могли бы..."

– В общем чате: "Кстати, вот интересный кейс..."

4. Отслеживайте, где и как идея всплывёт повторно.

Критерий успеха: Если через 2 недели кто-то кроме вас говорит вашу фразу – вывыиграли.

Главный принцип

"Ваши мысли должны приходить к людям так, будто они сами до этого додумались"

## **Шаг 5. План отступления: Как проиграть правильно**

В корпоративных конклавах нет вечных победителей – есть те, кто умеет превращать поражения в новые возможности. Ваша задача – не просто минимизировать потери, а выйти из игры так, чтобы вас запомнили как ценного игрока, а не обиженного неудачника.

Почему это важно?

Исследование Harvard Business Review (2023) показало: 78% топ-менеджеров, которые грамотно "сдали позиции", в течение 2 лет получали более выгодные предложения – часто от тех, кто их "победил".

Четыре стратегии для умного отступления

3. Ритуал "Благородного поражения"

Что делать:

– Публично поддержите победителя (но без пафоса). Достаточно одной фразы в общемчате: "Рад, что компания в надёжных руках – готов помогать, если понадобится".

– Не объясняйте "почему проиграли" – любое оправдание звучит как слабость.

Пример:

Когда моего клиента не выбрали на роль CFO, он отправил победителю личное сообщение: "Твой опыт в M&A точно пригодится сейчас – если нужно будет помочь с интеграцией, обращайся". Через месяц его включили в ключевую рабочую группу с бонусом +30% к зарплате.

## 2. Техника "Альянса с победителем"

Как это работает:

– Вы добровольно передаёте победителю часть своих работ (например, анализ рисков проекта).

– Формулируете это как "Хочу, чтобы компания выиграла" (а не "Я сдаюсь").

Почему это эффективно:

– Вы становитесь полезным, а не угрозой.

– Победитель начинает вам доверять – и часто "возвращает долг" позже.

## 3. Контролируемый "Уход в тень"

Когда применять:

Если новый лидер явно хочет вас выдвинуть.

План:

1. Передайте часть полномочий до того, как их у вас за-

берут.

2. Создайте "незаменимый" документ (например, гайд по ключевым процессам) – так вас будут вспоминать даже после ухода.

3. Уйдите до того, как станет очевидно, что вас "ушли".

Кейс:

Менеджер Антон, проиграв борьбу за пост директора департамента, инициировал создание "Совета по цифровизации" – и возглавил его. Через полгода его проект стал важнее, чем должность, за которую он изначально боролся.

4. Игра "Долгосрочный реванш"

Стратегия:

– Зафиксируйте конкретные критерии, по которым можно оценить успех победителя (например: "Если квартальные показатели упадут ниже X...").

– Держите эти данные при себе – но убедитесь, что ключевые люди знают: вы их предупреждали.

Пример:

После очевидного проигрыша корпоративной возни мой клиент Елена сказала совету директоров: "Я бы фокусировалась на рисках цепочки поставок – но теперь это не моя зона ответственности". Когда через 3 месяца возник кризис, её пригласили "спастись ситуацию" – с повышением.

Упражнение: "Чек-лист отступления"

Заполняйте его максимально подробно, отвечая на каждый вопрос будьте честным в первую очередь с собой. В кон-

це концов, мы спасаем вашу... карьеру.

1. Если я проиграю:

- Кому я отправлю сообщение о поддержке?
- Какую полезную информацию передам победителю?
- Какую "закладку" оставлю (документ/процесс/идею)?

2. Сроки:

- Через \_\_\_ дней/месяцев я пересмотрю свою позицию.
- Если за это время \_\_\_ (конкретный показатель) не улучшится – я инициирую \_\_\_ (конкретное действие).

3. Альтернативные пути:

- Какие 2-3 проекта/роли могут стать моим "Планом Б"?
- Кто из ключевых людей вне компании уже должен знать о моей ситуации?

Главное правило

"Проиграть битву – не значит проиграть войну. Главное – чтобы ваше имя осталось в истории, а не в служебных записках об увольнении"

Итог: Даже если этот конклав не ваш – вы теперь знаете правила игры. А значит, следующий раунд будет за вами. Ну или следующий после него. В общем, в обозримом будущем что-нибудь обязательно получится!

# Правила игры без правил

Корпоративный конклав – это как игра в покер, где все знают, что кто-то жульничает, но никто не решается сказать это вслух. Мы притворяемся, что решения принимаются на основе компетенций, стратегического видения и прочих благородных критериев. На самом деле, всё решают интересы, связи и умение вовремя подкинуть нужную карту в колоду. Возьмем три самых живучих мифа о назначениях.

Миф первый: "Решают компетенции".

На бумаге – да. В реальности – по данным исследования McKinsey (2023), 61% назначений CEO в Fortune 500 соответствуют негласному шаблону: выпускники определенных университетов, бывшие сотрудники конкретных компаний, люди с "правильным" набором мягких навыков. Компетенции важны ровно настолько, насколько они не мешают интересам тех, кто принимает решение. Как-то раз я видел, как совет директоров три часа обсуждал "стратегическое соответствие" кандидата.

Миф второй: "Процесс объективен".

Deloitte в своем отчете за 2023 год выяснил: 92% кадровых решений в крупных компаниях имеют предысторию – неформальные договоренности, старые долги, личные симпатии. Официальные собеседования и оценки – это ритуал, который нужно соблюсти, чтобы прикрыть неудобные во-

просы. В одной компании, где я консультировал, HR-директор честно признался: "Мы проводим пятиэтапный отбор, но обычно к третьему этапу уже знаем, кто нам нужен. Остальное – для протокола".

Миф третий: "Достаточно хорошо работать".

Хорошая работа – это как билет в кино: он дает вам право войти в зал, но не гарантирует место в первом ряду. Исследование Harvard Business Review (2022) показало: среди топ-менеджеров, получивших повышение, только 38% были лучшими в своих командах по KPI. Остальные просто лучше других понимали, кому и когда нужно напомнить о своих достижениях.

Так как же применять эти знания?

Во-первых, перестаньте верить в сказки о меритократии. Перед следующим конклавом задайте себе простой вопрос: "Кто здесь на самом деле раздает индульгенции?" И вы удивитесь – это не всегда тот, кто сидит в самом большом кабинете. Иногда это личный ассистент, который "случайно" решает, чье резюме попадет на стол шефа. Или менеджер по корпоративным мероприятиям, который определяет, кто с кем будет сидеть на ужине.

Во-вторых, заведите досье на трех ключевых "кардиналов" в вашей компании. Неофициальное досье, конечно – просто заметки о том, что их волнует, какие у них слабости, кому они обязаны. Как показало исследование London School of Economics(2021), топ-менеджеры, которые систем-

но анализировали неформальные связи в организации, на 40% чаще получали желаемые назначения. В конечном счете, корпоративный конклав – это не про справедливость. Это про понимание того, что правила игры пишутся теми, кто в нее уже выиграл. Ваша задача – не возмущаться этим, а научиться играть по этим правилам лучше других.

Как говорил один мой знакомый CEO перед тем, как неожиданно лишился работы: "В этой игре нет правил – есть только те, кто их придумывает по ходу дела". Он, кстати, через полгода возглавил компанию-конкурента. Видимо, кое-что понимал в правилах.

# Лидер в конфликте интересов

Вы прошли корпоративный конклав. Ваши фото уже висят на сайте компании в разделе "Руководство", секретарша научилась варить ваш любимый кофе, а коллеги начали смеяться над вашими шутками чуть громче, чем раньше. Казалось бы – можно выдохнуть. Но именно сейчас наступает самый опасный момент.

Вот забавный парадокс: пока вы были кандидатом, у вас было больше союзников, чем сейчас, когда вы стали избранным лидером. Потому что в период "междущарствия" многие поддерживали вас не за то, кто вы есть, а за то, кем вы были. Теперь же вы из охотника превратились в дичь. По данным исследования Harvard Business Review (2023), 78% вновь назначенных топ-менеджеров сталкиваются со скрытым сопротивлением в первые 100 дней работы – причем в 60% случаев оно исходит от тех, кто первоначально голосовал за их назначение.

Это напоминает мне историю одного клиента – назовем его Артем. После месяцев интриг он наконец занял кресло коммерческого директора в крупной ритейл-сети. "Я думал, самое сложное позади", – признался он мне на первой же консультации. Каково же было его удивление, когда через две недели он обнаружил, что:

1. Его заместитель "забывал" включать его в цепочки пи-

сем по ключевым проектам

2. Финансовый директор вдруг начал требовать дополнительных обоснований по всем его инициативам

3. Гендиректор, еще месяц назад называвший его "спасителем компании", теперь скептически поднимал бровь при каждом его предложении

Артем столкнулся с классическим корпоративным синдромом "Мы тебя выбрали – теперь докажи, что не зря". Это та самая точка, где заканчивается медовый месяц и начинается настоящий брак по расчету со всеми его кризисами и испытаниями.

Особенно интересно, что по данным MIT Sloan Management Review (2022), в 43% случаев такое сопротивление исходит от людей, которые сами претендовали на вашу должность. Они не проиграли – они просто временно отступили, чтобы перегруппировать силы. Как однажды сказал мне один опытный директор: "В корпорациях нет бывших кандидатов – есть кандидаты, ждущие своего часа".

Но самое опасное в этой ситуации – даже не открытые саботажники. Хуже всего те, кто улыбается вам в лицо, а за спиной тихо спрашивает у коллег: "Ну что, как вам новый босс?" – оставляя паузу, в которую можно вложить тонну недоверия. Исследование Columbia Business School (2023) показало: 65% новых лидеров недооценивают уровень скрытого сопротивления в первые месяцы работы.

Поэтому если после прочтения первой главы вам кажет-

ся, что главное – пройти конклав, позвольте вас разочаровать: это было только вступление. Настоящая игра начинается сейчас.

Как говорил один мой клиент, ставший CEO после года подковерной борьбы: "Получить власть – это как получить в подарок тигра. Красиво, престижно, и очень скоро понимаешь, что теперь главная задача – не дать ему тебя съесть". Именно этому – искусству корпоративного укрощения тигров – и будет посвящена вторая глава.

# Почему конфликт – это ресурс для лидера?

Когда в компании объявляют, что "у нас нет конфликтов", можно быть уверенным в одном: кто-то очень старается их не замечать. Конфликты в организациях – как городские голуби: все делают вид, что их не существует, пока они не начинают копаться в мусоре прямо перед входом в офис. Но в отличие от голубей, конфликты – это именно тот мусор, из которого умный лидер может собрать целый конструктор власти.

Большинство управленцев воспринимают конфликты как стихийное бедствие. Они либо бегут тушить пожары с лицом профессионального пожарного, либо прячутся под стол при первых признаках дыма. И совершенно напрасно. Потому что конфликт – это единственный момент, когда в организации наконец становится видно, кто чего на самом деле стоит. В обычное время все носят маски командных игроков, но стоит начаться кризису – и вот уже ваш тихий менеджер по закупкам оказывается блестящим переговорщиком, а многословный вице-президент не может связать двух слов без одобрения юрдепартамента.

Исследование Columbia Business School выявило любопытный парадокс: в компаниях, где руководители сознатель-

но допускали контролируемые конфликты, скорость принятия решений была на 30% выше. Почему? Да потому что конфликт – это природный антисептик против корпоративного лицемерия. Он выводит на поверхность все те скрытые напряжения, которые годами тормозили развитие. Как говорил один мой клиент, генеральный директор пищевого холдинга: "Лучшие стратегические сессии у нас получались, когда два вице-президента начинали орать друг на друга. В этот момент все вдруг начинали говорить правду".

Но самое ценное в конфликте – даже не правда, которую он обнажает. Самое ценное – это возможность, которую он дает лидеру. Пока все заняты выяснением отношений, у вас появляется шанс переписать негласные правила игры. Можно стать третейским судьей, в чьих руках окажется последнее слово. Можно выступить миротворцем и заработать политический капитал. А можно – и это самый изящный вариант – незаметно направить конфликт в такое русло, где ваше решение окажется единственно возможным выходом.

Конечно, есть руководители, которые до сих пор верят, что их задача – любой ценой сохранять мир в команде. Они проводят тимбилдинги, произносят вдохновляющие речи о единстве и искренне недоумевают, почему подчиненные продолжают ненавидеть друг друга. Эти несчастные напоминают мне мою первую учительницу, которая была убеждена, что если запретить детям драться, они станут дружить. На самом деле они просто начнут драться, когда учительница

не видит.

Так что если вы все еще боитесь конфликтов, задайте себе простой вопрос: вы хотите быть той самой учительницей, которая разнимает драки? Или предпочитаете стать тем незаметным режиссером, который решает, кто с кем и по какому поводу будет сегодня "выяснять отношения"? Ответ на этот вопрос и определяет разницу между менеджером, который тушит пожары, и лидером, который использует энергию этих пожаров для собственного движения вперед.

Нет ничего страшного в том, что подчиненные дерутся между собой. Страшно, когда они вдруг начинают драться с тобой. Или – что еще хуже – когда они вдруг начинают дружить против тебя.

# **Анатомия корпоративного конфликта: Как различать и использовать три вида организационных войн**

Конфликты в компаниях похожи на погоду в Лондоне – если вам кажется, что их нет, значит, вы просто недостаточно внимательно смотрите. Согласно исследованию Deloitte 2023 года, 85% топ-менеджеров признают, что конфликты неизбежны в корпоративной среде. Но вот парадокс: только 27% из них умеют превращать эти столкновения в ресурс для развития. Остальные 58% либо подавляют конфликты (что равносильно попытке остановить бензопилу голыми руками), либо становятся их заложниками. Чтобы не пополнить эту печальную статистику, давайте разберем три основных типа организационных конфликтов, с которыми вы столкнетесь наверняка.

Первый тип – "шумные" конфликты. Это мои любимые классические открытые столкновения: когда в переговорке разгорается спор между отделами, когда сотрудник публично оспаривает решение руководства, когда в корпоративном чате вспыхивают горячие дискуссии. Такие конфликты хороши тем, что они очевидны, как фонарный столб посреди

лужайки. По данным MIT Sloan Management Review, 72% руководителей предпочитают иметь дело именно с такими открытыми столкновениями – их хотя бы видно. Главная особенность "шумных" конфликтов в том, что они работают на лидера, если тот умеет ими правильно управлять. Техника "контролируемого тушения" выглядит так: сначала дайте сторонам выговориться (но не допускайте перехода на личности), затем переформулируйте проблему в рабочее русло ("Я слышу, проблема в координации между отделами"), и наконец предложите процедуру решения ("Давайте создадим рабочую группу"). Помните – ваша цель не прекратить конфликт, а направить его энергию в нужное русло.

Второй тип – "тлеющие" конфликты – эти драконы гораздо опаснее. Их признаки похожи на предвестники мигрени, когда голова еще не гудит как колокол, но легкий гул уже ощутим: в кулуарах перешептываются, на совещаниях звучат фразы вроде "Ну вы же понимаете, о чем я", сотрудники вдруг начинают массово "болеть" в день важного дедлайна. Harvard Business Review в своем исследовании 2023 года выяснил, что такие скрытые конфликты в среднем на 40% снижают продуктивность команд. Самый верный признак "тлеющего" конфликта – неестественно вежливые переговоры между отделами, за которыми стоят годы невысказанных претензий. Как с этим работать? Во-первых, нужно выманить конфликт на поверхность. Используйте техники вроде анонимных опросов или индивидуальных бесед за ко-

фе. Во-вторых, найдите "общего врага" – внешнюю угрозу или сложную задачу, которая заставит враждующие стороны временно объединиться. И главное – не пытайтесь быстро "замирить" такой конфликт. Как показывает практика, искусственно прекращенные "тлеющие" конфликты вспыхивают снова в самый неподходящий момент.

Третий тип – "декоративные" конфликты. О! Это особое искусство. Это когда два вице-президента с упоением спорят о второстепенных деталях проекта, когда отделы месяцами дискутируют о формулировках в документах, которые никто не читает. London School of Economics в 2022 году установила, что в среднем топ-менеджеры тратят 18% рабочего времени на такие ритуальные споры. Но мудрый лидер умеет использовать и их. "Декоративные" конфликты – прекрасный инструмент для отвлечения внимания от действительно важных вопросов. Хотите незаметно провести непопулярное решение? Создайте шум вокруг какой-нибудь незначительной проблемы. Нужно выиграть время? Запустите дискуссию о формулировках в миссии компании. Главное – помнить золотое правило: "декоративный" конфликт должен оставаться управляемым и ни в коем случае не касаться действительно болезненных тем.

Практическое упражнение:

Возьмите лист бумаги и разделите его на три колонки. В первую выпишите все открытые столкновения в вашей компании за последний месяц. Во вторую – признаки скрытых

напряжений, которые вы заметили. В третью – ритуальные споры, которые ни к чему не приводят. Теперь задайте себе два вопроса: какие конфликты вы недооцениваете? И какие могли бы использовать более эффективно? Ответы на эти вопросы – первый шаг к превращению организационных войн из проблемы в ваш главный ресурс.

Помните:

Конфликты в организации – как кровь в организме. Полное их отсутствие означает смерть. Но и бесконтрольное кровотечение тоже ни к чему хорошему не приводит. Ваша задача как лидера – не столько предотвращать конфликты, сколько направлять их в конструктивное русло. Как говорил один мой клиент, генеральный директор фармацевтической компании: "Когда у меня в команде все вдруг стали вежливо соглашаться друг с другом, я понял – пора бить тревогу. Настоящая работа начинается только тогда, когда люди начинают спорить".

# Как корпоративные конфликты становятся строительным материалом для власти

Настоящий лидер отличается от обычного менеджера тем, что видит в конфликтах не проблему, а сырье для своего влияния. Это похоже на алхимию – превращение свинцовых разногласий в золото власти. Давайте разберем конкретные механизмы этого превращения.

Кейс:

Как война отделов создала нового лидера

Не так давно ко мне обратился клиент – назовем его Дмитрий – недавно назначенный коммерческий директор пищевого холдинга. Компания переживала кризис: продажи падали, а отделы маркетинга и продаж вели открытую войну. Маркетологи обвиняли продавцов в "тупом демпинге", те в ответ кричали о "маркетинговых фантазиях, не имеющих отношения к реальности". Ситуация достигла абсурда – сотрудники разных отделов отказывались вместе обедать в столовой.

Дмитрий поступил гениально просто. Вместо того чтобы тушить конфликт, он:

1. Создал "кризисный комитет" из самых ярых противников

2. Поставил перед ними невозможную задачу – увеличить продажи на 15% за квартал

3. Лично фиксировал все их склоки, превращая эмоции в конкретные претензии

Через три недели случилось удивительное – враждующие стороны, устав от взаимных обвинений, начали искать компромисс. А Дмитрий, оставаясь в тени, лишь аккуратно направлял этот процесс. Результат? За квартал продажи выросли на 18%, а сам Дмитрий из "временного назначенца" превратился в признанного лидера. Причем обе стороны конфликта искренне считали, что это именно их победа.

# Принцип контролируемого хаоса: искусство управляемого пожара

Исследование MIT 2022 года показало: в компаниях, где руководители сознательно допускали контролируемые конфликты, инновационность была на 37% выше. Но как это работает на практике?

Возьмем пример из моей консультационной практики. В одной IT-компании два ключевых разработчика – условно "старая гвардия" и "молодые революционеры" – никак не могли договориться о новой архитектуре продукта. Гендиректор (мой клиент) вместо того чтобы навязывать решение:

- Разрешил обеим группам разработать свои прототипы
- Устроил публичное "сражение идей" на общем собрании
- Лично фиксировал все аргументы и слабые места

В результате родился гибридный вариант, который взял лучшее от обоих подходов. А авторитет гендиректора как мудрого арбитра вырос в разы. Это и есть суть контролируемого хаоса – вы создаете "арену", где конфликтующие стороны могут сражаться, но по вашим правилам и под вашим присмотром.

Упражнение: Карта конфликтов – ваш секретный инструмент

Предлагаю практический инструмент, который я разрабо-

тал для себя на основе работы с корпоративными клиентами допускаю, что эта техника существовала многие годы и до моего гениального открытия, но я убедился в ее эффективности на собственном опыте и могу рекомендовать). Возьмите большой лист бумаги (или Мiго-доску) и:

1. Обозначьте все группы/отделы/кланы в вашей компании. Не ограничивайтесь формальной структурой – отмечайте неформальные объединения ("группа бывших сотрудников компании X", "выпускники университета Y").

2. Нарисуйте стрелки напряжения:

– Красные – открытые конфликты

– Синие – скрытые напряжения

– Зеленые – временные альянсы

3. Отметьте "ресурсные точки" – места, где пересекаются интересы враждующих сторон (общий проект, зависимость от одного ресурса, общий "враг")

Пример из практики: В розничной сети я обнаружил, что конфликт между закупщиками и мерчандайзерами имеет одну "ресурсную точку" – планограммы выкладки товара. Создав совместную рабочую группу именно по этому вопросу, клиент добился прорыва в переговорах.

4. Проанализируйте динамику:

– Какие конфликты "съедают" энергию компании?

– Какие можно превратить в двигатель изменений?

– Где вы можете позиционировать себя как арбитра?

Глубокая механика: почему это работает

1. Конфликт делает власть видимой. Когда два отдела спорят, они добровольно передают вам право решать – а это и есть суть власти.

2. Конфликт выявляет истинные мотивы. В обычное время люди скрывают свои интересы. В конфликте они их невольно обнажают.

3. Конфликт создает потребность в лидере. Это как в самолете при турбулентности – пассажиры вдруг начинают с надеждой смотреть на бортпроводников.

Последний пример из моей практики:

В банковском секторе я столкнулся с классическим конфликтом между "рисковиками" и "продажниками". Мой клиент – новый руководитель филиала – использовал простой прием: он начал публично фиксировать все случаи, когда жесткий риск-менеджмент помог избежать потерь и когда гибкий подход принес прибыль. Через три месяца обе группы стали апеллировать к нему как к "единственному, кто понимает всю картину".

Практическое задание:

1. Выявите один текущий конфликт в вашей организации

2. Определите:

– Какие группы/интересы в нем задействованы

– Какие ресурсы контролирует каждая сторона

– Где находится "точка сборки" – место, где вы можете позиционировать себя как необходимое звено

3. Разработайте микро-интервенцию – небольшое дей-

ствие, которое:

– Легализует конфликт ("Да, у нас есть разногласия, и это нормально")

– Направит его в конструктивное русло ("Поэтому давайте...")

– Укрепит вашу позицию ("Я предлагаю такую процедуру...")

Помните: ваша цель не уничтожить конфликт, а сделать так, чтобы его разрешение проходило через вас. Как говорил один мудрый СЕО (и я счастлив быть с ним знакомым): "Лучший способ укрепить власть – стать тем, через кого проходят все решения. А лучший способ стать таким человеком – грамотно управлять конфликтами".

# Ошибки, которые превращают конфликт в угрозу: Как лидеры сами роют себе яму

Конфликт в организации – это как огонь на кухне ресторана. В умелых руках он создает кулинарные шедевры, в неумелых – сжигает все дотла. Исследование Harvard Business Review за 2023 год показало: 68% новых руководителей теряют авторитет в первые три месяца именно потому, что совершают предсказуемые ошибки в управлении конфликтами. Давайте разберем эти фатальные промахи, чтобы вы могли обойти их на практике.

## 1. Попытка "примирить всех любой ценой"

Это, на секундочку, самый распространенный и самый опасный рефлекс начинающего (или неумелого, что в конечном счете одно и то же) лидера. Когда новый руководитель сталкивается с конфликтом, его первая мысль: "Надо срочно всех помирить!" Он собирает враждующие стороны, произносит вдохновляющую речь о командной работе и искренне верит, что этого достаточно. На деле такой подход только усугубляет ситуацию.

Свежий пример из моей практики: клиент – назовем его Артем (да, я тоже заметил, что мне почему-то нравится использовать это имя) – возглавил отдел разработки в IT-ком-

пании. Узнав о конфликте между "старожилами" и "новичками", он устроил примирительный ужин с душевными разговорами. Результат? Через неделю "старожилаы" решили, что новый босс поддерживает "выскочек", а "новички" – что он слишком мягок со "старой гвардией". Авторитет Артема пострадал с обеих сторон.

## 2. Выбор одной стороны

Обратная крайность – когда лидер явно становится на чью-то сторону. Это похоже на попытку потушить пожар бензином. Даже если вам кажется, что одна сторона объективно права, открытая поддержка сделает вас заложником этой группы.

Кейс: финансовый директор одной производственной компании публично поддержал бухгалтерию в конфликте с отделом продаж. Казалось бы, бухгалтеры были правы в конкретном споре. Но через месяц директор обнаружил, что продавчики перестали доводить до него важную информацию, предпочитая решать вопросы через его заместителя.

## 3. Игнорирование скрытых конфликтов

"Нет дыма без огня" – гласит пословица. В корпоративной среде часто бывает наоборот: самый опасный огонь возникает там, где нет видимого дыма. Когда лидер делает вид, что не замечает напряжения, он теряет контроль над ситуацией.

Данные McKinsey (2022): в 83% случаев крупные корпоративные скандалы возникали из-за конфликтов, которые руководство предпочитало игнорировать.

#### 4. Чрезмерное формализование

Еще одна типичная ошибка – попытка загнать конфликт в рамки формальных процедур: бесконечные совещания, протоколы, регламенты. Это как пытаться остановить драку, зачитывая правила бокса.

Пример: HR-директор одной розничной сети, столкнувшись с конфликтом между региональными менеджерами, разработал 12-страничную процедуру урегулирования споров. Через месяц менеджеры просто перестали сообщать о конфликтах, решая их "на местах" – часто в ущерб компании.

#### 5. Персонализация конфликта

Самая опасная (и часто самая дорогая в плане решения) ошибка – когда лидер начинает воспринимать конфликт как личную угрозу. "Они спорят не о бюджете, они проверяют меня на прочность!" – такая установка гарантированно приведет к неверным решениям.

Психологическое исследование Stanford (2023) показало: руководители, воспринимающие конфликты как личные вызовы, принимают неоптимальные решения в 72% случаев против 34% у тех, кто сохраняет объективность.

# Почему новые руководители особенно уязвимы?

Исследование HBR (2023) выявило три основные причины:

1. Синдром самозванца – новички боятся показаться слабыми, поэтому либо подавляют конфликты жестко, либо избегают их.

2. Незнание истории – не понимая глубинных причин конфликта, они лечат симптомы.

3. Стремление к быстрым победам – пытаются разрешить многолетние противостояния за одну встречу (ну признайтесь, вы же тоже узнали в этом примере одного из мировых лидеров?).

Практическое упражнение: "Разбор полетов"

1. Вспомните последний конфликт, в котором вы участвовали как лидер.

2. Отметьте, какие из пяти ошибок вы допустили (даже частично).

3. Запишите альтернативный сценарий – как можно было поступить, избежав этих ошибок.

4. Выделите один паттерн своего поведения в конфликтах, который стоит изменить.

Помните: ошибки в управлении конфликтами – это не ка-

тастрофа, а учебный материал. Как говорил один мой клиент, опытный CEO: "Каждый провал в разрешении конфликта – это плата за урок, который сделает вас сильнее. Главное – платить осознанно и не повторять один и тот же платеж дважды".

# Техники медиации в условиях борьбы за власть

В корпоративном мире есть два типа лидеров: те, кто считает себя миротворцами, и те, кто понимает, что настоящая власть начинается там, где заканчивается иллюзия всеобщего согласия. Первые с упоением раздают обещания "объединить команду", вторые – тихо наблюдают, как конфликты работают на них, как хорошо отлаженный механизм. Если вы до сих пор верите, что ваша задача – гасить все споры, позвольте вас разочаровать: вы не пожарный, а скорее пиротехник, чье искусство в лучшем случае заключается в умении направлять взрывы в нужном направлении.

Медиация в условиях борьбы за власть – это не про то, как примирить враждующие стороны. Это про то, как сделать так, чтобы все пути примирения вели через ваш кабинет. Вспомните детскую игру "Царь горы": ваша цель не остановить драку за холм, а обеспечить, чтобы все участники признали именно ваше право решать, кому где стоять. Исследование Oxford University (2023) показало любопытный парадокс: руководители, освоившие техники управляемой медиации, получали на 40% больше полномочий в течение года по сравнению с теми, кто просто "наводил порядок".

Как-то я консультировал компанию, где два вице-прези-

дента вели многолетнюю войну за влияние. Новый СЕО вместо того, чтобы их мирить, сделал гениально простое: он создал "стратегический комитет" по ключевому проекту, куда вошли оба спорщика, но председателем назначил нейтрального менеджера среднего звена – своего протеже. Через месяц оба вице-президента, устав от взаимных подковерных игр, начали апеллировать к СЕО как к "единственному, кто может их понять". Это и есть высший пилотаж медиации – когда вы не тушите пожар, а контролируете его границы, чтобы он сжег все, что мешает вашему влиянию.

Современная корпоративная медиация – это не искусство компромисса. Это технология управления энергией конфликта. Вы не судья, вы – режиссер, который позволяет актерам искренне проживать свои роли, но всегда держит в голове общий сценарий. Как говорил один мой клиент, мастер политических игр: "Лучший способ укрепить власть – стать тем единственным человеком, к которому все бегут жаловаться друг на друга. А лучший способ этого добиться – никогда не принимать окончательных решений сразу".

В этом разделе мы не будем говорить о классических методиках разрешения конфликтов. Вместо этого я научу вас техникам, которые превращают вас из арбитра в архитектора корпоративной реальности. Вы узнаете, как:

- Создавать "арены" для конфликтов, где вы всегда остаетесь хозяином правил
- Превращать жалобы на коллег в инструмент укрепления

своей позиции

– Использовать язык медиации для продвижения собственных решений

Помните: в организации, где все тихо и гладко, лидер не нужен. Ваша ценность измеряется не отсутствием конфликтов, а умением делать их безопасными и выгодными – в первую очередь для вас (ну и для вашей организации тоже конечно). Как заметил один старый лис с Уолл-стрит: "Если в вашей команде никто ни с кем не спорит, либо вы уже всех уволили, либо – что гораздо хуже – они уже договорились между собой против вас". Именно этому тонкому искусству управления конфликтными энергиями и будет посвящен этот раздел.

# **Алгоритм "Властного арбитра": Как превратить конфликт в инструмент влияния**

В корпоративных джунглях есть золотое правило: кто контролирует процесс разрешения конфликтов, тот контролирует и власть. Алгоритм "Властного арбитра" – это не просто методика урегулирования споров. Это технология постепенного превращения из рядового участника событий в незамеченного третейского судью, через руки которого проходят все значимые решения.

## **Шаг 1. Переопределение проблемы – искусство смысловой алхимии**

Когда два отдела яростно спорят о распределении бюджета, наивно полагать, что они действительно спорят о деньгах. Как показывает практика, в 83% случаев (данные Corporate Executive Board, 2023) корпоративные конфликты имеют скрытые уровни: борьба за статус, негласные правила, личные амбиции. Ваша задача – переформулировать спор так, чтобы он работал на ваши цели.

Пример из практики: в одной фармацевтической компа-

нии шел острый конфликт между R&D и производством по поводу сроков запуска препарата. Умный руководитель переопределил проблему: "Это не вопрос "кто виноват", а возможность создать новую систему взаимодействия, которая станет образцом для всей отрасли". Внезапно обе стороны стали заинтересованы в его участии.

## **Шаг 2. Легализация эмоций – дать выговориться, но не дать утонуть**

Исследование MIT Human Dynamics Laboratory выявило парадокс: когда люди получают возможность выразить эмоции в конфликте, их готовность к компромиссу возрастает на 40%. Но есть тонкость – этот процесс должен быть строго дозирован.

# 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.