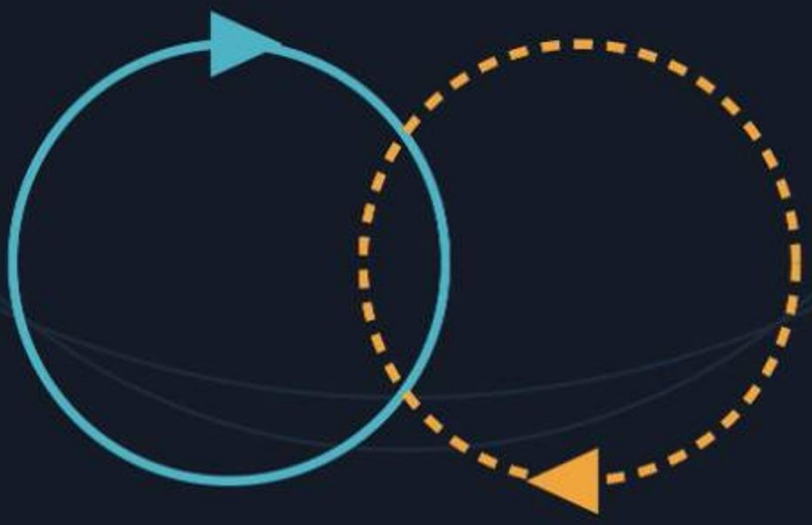
формальный контур власт

ДЕЛОВАЯ ЛИТЕРАТУРА · МЕНЕДЖМЕНТ

2К

ДВА КОНТУРА

Практическое руководство по управлению там, где власть важнее регламента



Диагностика · Инструменты · План внедрения

18+

Артур Сафин

2К - Два контура. Практическое пособие по анатомии управления

«Автор»
2026

Сафин А.

2К - Два контура. Практическое пособие по анатомии управления / А. Сафин — «Автор», 2026

Каждая управляемая структура — отдел, компания, учреждение, государство — живёт по одним и тем же законам власти. У всякого ресурса есть два владельца: формальный, записанный в схеме, и фактический, без которого ничего не движется. Вокруг фактических владельцев складываются группировки, а решения уходят из регламентов в коридоры. Эта книга — анатомия второй, невидимой системы управления.Её философия универсальна. Карта ресурсов, шкала захвата, индекс двоевластия, комитеты, ротация, протоколы — эти инструменты работают в команде из пяти человек и в министерстве, в семейном бизнесе и в государственной структуре. Масштаб меняет размер ресурсов, но не механику власти. Читатель получит не теорию интриг, а рабочую систему: диагностику невидимого, три закона прозрачности, план перестройки на год и ежедневную рутину, которая делает изменения необратимыми.

© Сафин А., 2026
© Автор, 2026

Содержание

2 КОНТУРА 5
Аннотация 6
Введение 7
Глава 1. Ресурс — главная валюта организации 8
Что не так с деньгами 8
Три вида ресурсов, которые путают 9
Упражнение «Ревизия ресурсов» 10
Что показывает карта: пять типовых диагнозов 11
Скрытые ресурсы: что пропускают почти все 12
Красные флаги на карте ресурсов 13
Почему «самый умный» проигрывает «самому связанному» 14
Глава 2. Карта группировок 15
Власть живёт в людях, а не в ячейках таблицы 15
Четыре источника данных: история, найм, решения, потоки 16
Анализ истории 16
Анализ найма 16
Анализ решений 17
Анализ потоков 17
Сборка карты: три слоя 18
Пять типовых конфигураций 19
Ошибки картографа 20
Что делать с картой, когда она построена 21
Глава 3. Шкала: насколько глубоко второй контур захватил вашу организацию 22
Зачем нужна цифра 22
Шесть флагов: как работать со шкалой 23
Флаг 1. Решения оспариваются «наверху», а не на совещании 23
Флаг 2. Информация — валюта 23
Флаг 3. Кадровые решения по лояльности 24
Флаг 4. Беззубый контроль 24
Флаг 5. Феномен несменяемости 25
Флаг 6. Цена лояльности растёт 25
Подсчёт и интерпретация 26
Конец ознакомительного фрагмента. 27

Артур Сафин
2К - Два контура. Практическое пособие по анатомии управления

2 КОНТУРА

Анатомия реальной власти в организации: от отдела до государства

Аннотация

Каждая управляемая структура — отдел, компания, учреждение, государство — живёт по одним и тем же законам власти. У всякого ресурса есть два владельца: формальный, записанный в схеме, и фактический, без которого ничего не движется. Вокруг фактических владельцев складываются группировки, а решения уходят из регламентов в коридоры. Эта книга — анатомия второй, невидимой системы управления.

Её философия универсальна. Карта ресурсов, шкала захвата, индекс двоевластия, комитеты, ротация, протоколы — эти инструменты работают в команде из пяти человек и в министерстве, в семейном бизнесе и в государственной структуре. Масштаб меняет размер ресурсов, но не механику власти. Читатель получит не теорию интриг, а рабочую систему: диагностику невидимого, три закона прозрачности, план перестройки на год и ежедневную рутину, которая делает изменения необратимыми.

Введение

У каждой управляемой структуры есть два контура. Первый — официальный: должности, регламенты, приказы, протоколы совещаний. Второй — реальный: ресурсы и люди, которые ими владеют, связи, по которым уходят решения, цена, которую приходится платить за доступ. Первый контур напечатан на бумаге. Второй не напечатан нигде — и управляет именно он.

Эта книга — карта второго контура. Система понятий восходит к теории власти Хазина —Щеглова. Она учит читать невидимую архитектуру власти: находить критические ресурсы и их фактических владельцев, видеть группировки, измерять глубину захвата — и перестраивать систему так, чтобы результат не зависел от одного человека и его лояльности.

Сразу оговорка: это не руководство по борьбе с людьми, это попытка интеграции теории власти Хазина-Щеглова с классическими дисциплинами программы MBA. Второй контур не зло — это физика любой организации, от отдела до государства. Он возникает там, где ресурс важен, а правила прозрачны лишь на бумаге. Бороться с контуром бесполезно; можно менять условия, в которых он существует, — и именно этому посвящены шестнадцать глав: от диагностики через три закона прозрачности к квартальному протоколу, кадровой архитектуре, годовому каскаду и памяткам на каждый день.

Глава 1. Ресурс — главная валюта организации

Что не так с деньгами

Начну с вопроса: что — главная ценность в вашей организации? Восемь человек из десяти отвечают: деньги. Ещё двое вспоминают про клиентов и про людей. Ответ звучит уверенно, профессионально — и всегда мимо.

Не потому, что отвечающие глупы. А потому, что они отвечают про контур, который видно. В организации — вы помните по введению — действуют два контура, и у каждого своя валюта. Формальному контуру действительно нужны деньги и результат: ими измеряют планы, премии и кварталы. Но властному контуру — тому, где принимаются настоящие решения, где решаются судьбы карьер и делятся «неслужебные» дивиденды, — нужна другая монета. Её имя — ресурс.

Ресурс — это всё, что позволяет контролировать поведение других людей. Обратите внимание на глагол: не владеть, а именно контролировать. Владеть деньгами — не ресурс. Ресурс — контролировать решение, кто эти деньги получит. Владеть информацией — не ресурс. Ресурс — контролировать, кто о ней узнает. Иметь компетентность — не ресурс. Ресурс — быть единственным человеком, который эту работу сделает — или, по-уличному, «решит вопрос».

Отсюда формула, простая до обидного: власть держится не на должности, а на ресурсе, который ты контролируешь независимо от должности. Поэтому человек на скромной позиции может оказаться могущественнее вице-президента — если он единственный в компании знает, как «решается» вопрос с таможней.

И поэтому книга начинается не со стратегии и не с оргструктуры. Управлять вторым контуром нельзя, пока его не видно. А видно его только через карту ресурсов.

Три вида ресурсов, которые путают

За годы практики я бы выделил три вида ресурсов. Руководители хронически путают их между собой, а от этой путаницы зависит, что попадёт в учёт, а что останется в тени.

Первый вид — материальные ресурсы. Бюджеты, оборудование, склады, лицензии, квоты, доступ к бюджетному финансированию. Самый понятный и самый приученный к дисциплине вид: за каждым рублём присматривают бюджетные комитеты, финансовые департаменты, ERP-системы. Парадокс в том, что здесь — меньше всего власти. Материальный ресурс всегда документирован, а что задокументировано, то ограничено регламентом. Его невозможно «решить вопросом»: вокруг расчётов всегда стоит контроль.

Второй вид — информационные ресурсы. Данные о клиентах, непубличные планы компании, «информация из источников», доступ к почте первого лица, знание о будущих перестановках. Здесь рождается большая часть реальной власти — и здесь почти никто ничего не инвентаризирует. Финансовый департамент считает каждый рубль, но никто в компании не считает: у кого есть доступ к каким сведениям, кто кому может что рассказать и какие цифры существуют только в одной голове.

Третий вид — персональные ресурсы. Самые сильные и самые невидимые активы организации:

доступ к первому лицу — физический (кто может зайти без записи) и содержательный (кого он слушает);

личные отношения с внешними держателями ресурсов — регулятором, банком, ключевым клиентом, владельцем компании;

неформальный авторитет внутри коллектива;

знание «скелетов» — документированных и недокументированных ошибок других людей;

репутация «человека, который может решить вопрос».

У третьего вида есть особенность, из которой растёт вся дальнейшая книга: он не отчуждаем. Материальный ресурс можно изъять из подразделения, информационный — скопировать и рассредоточить. Персональный ресурс умирает вместе с носителем — или уезжает вместе с ним к конкуренту. Именно поэтому вокруг таких носителей и вырастают группировки: они пытаются систематизировать и воспроизводить то, что по природе своей держится на одном человеке.

Упражнение «Ревизия ресурсов»

Переходим к практике. Это первое серьёзное упражнение книги, и его стоит сделать на бумаге, а не в голове — в голове всё выглядит благополучнее.

Шаг 1. Составьте перечень ключевых потоков. Возьмите свою организацию — или своё направление, если вы отвечаете за часть компании. Выпишите 15–25 потоков, через которые проходят критические ресурсы. Ориентир — не оргструктура, а физика движения:

кто инициирует платежи и на какие суммы;

кто согласовывает найм и увольнения — и на каких уровнях;

кто формирует информацию, которая ложится на стол первому лицу;

кто ведёт отношения с внешними держателями ресурсов;

кто владеет ключевой аналитикой, базами, контактами;

кто готовит документы, на которых строятся решения.

Важно не перепутать: вам нужны потоки, а не подразделения. В оргструктуре может значиться красивый отдел маркетинга — а фактически позиционирование решает один человек на кухонном совещании у коммерческого директора. Ревизия фиксирует фактуру, а не декорацию.

Шаг 2. Определите владельца каждого потока. Для каждого потока ответьте на вопрос: какой человек — не должность! — контролирует этот поток? Кто может его перенаправить, задержать, засекретить или запустить в обход регламента — и не понести за это никакого наказания, потому что «так исторически сложилось»?

Типичный результат ревизии: в 30–40% случаев владелец потока не совпадает с формальным руководителем направления. Секретарь, ведущий календарь первого лица, — владелец доступа. Аналитик, единственный умеющий строить финансовую модель, — владелец расчётов. Старший закупщик с двадцатилетним стажем — владелец отношений с поставщиками, которых «никто, кроме него, не знает».

Шаг 3. Оцените заменяемость. Поставьте каждому потоку оценку от 1 до 5 по шкале заменяемости:

1 — есть процедура и несколько исполнителей, замена — вопрос часов;

2 — процедура есть, но зависимость от одного-двух конкретных людей;

3 — процедуры нет, есть единственный носитель компетенции;

4 — процедуры нет, носитель знания не передаёт и активно сопротивляется передаче;

5 — носитель сам контролирует ещё и назначение себе преемника. Это уже не просто ресурс — это феодальное владение.

Шаг 4. Постройте карту. Сведите результаты в таблицу: поток — номинальный владелец (по регламенту) — фактический владелец — оценка заменяемости — кому фактически отчитывается.

Эту таблицу я называю картой ресурсов. Это главный аналитический инструмент всей книги — к нему мы будем возвращаться в каждой следующей главе. Готовый шаблон — в приложении А.

Что показывает карта: пять типовых диагнозов

За годы работы с разными организациями я выделил пять конфигураций, которые карта ресурсов выявляет почти всегда. Читайте как портретную галерею — и присматривайтесь: возможно, кого-то из портретов вы узнаете в собственном офисе.

Диагноз 1. «Скрытый шлюз». Один человек контролирует доступ к первому лицу — через календарь, кабинет, формулу «он сам всё доложит». Формально это ассистент или советник, фактически — фильтр всей информации компании. Первое лицо видит то, что проходит через шлюз; альтернативная информация должна пробираться наверх через него же — или рискованной лазейкой в обход. Это классическая позиция власти, и часто сам носитель даже не осознаёт, что стал фигурой политического, а не административного веса.

Диагноз 2. «Единственный носитель». Критическая компетенция или внешняя связь существует в единственном экземпляре: один ведёт банк, один — регулятора, один знает, «как работает программа лояльности». Руководитель зависит от этого человека каждый день, но официального способа что-то изменить нет — некому передать. Группировка за плечами такого носителя не обязательна, но он сам — готовое ядро кристаллизации: вокруг него быстро соберётся окружение из зависимых и благодарных.

Диагноз 3. «Вассальная колония». Один из руководителей систематически приводит людей из своей прошлой компании или окружения. Через два-три года это уже не команда, а группировка: работают слаженно, прикрывают друг друга, делят сферы. Их силу видит не оргструктура, а история найма — и это одна из самых очевидных закономерностей, которую упорно игнорируют: «он же приводит хороших людей».

Диагноз 4. «Чёрный ход». Какой-то поток регулярно идёт в обход формального контура: платежи — минуя казначейство, документы — минуя систему документооборота, решения — минуя совещания. Значит, у кого-то есть второй, неформальный канал распределения ресурса. А канал этот существует только потому, что его поддерживает держатель власти. Пока этот человек в компании, канал будет восстанавливаться — каким бы регламентом его ни закрывали.

Диагноз 5. «Вечный контролёр». Служба контроля — аудит, безопасность, качество — фактически не подотчётна тому, кого контролирует: у неё «особый статус», прямой доступ к первому лицу, непрозрачный бюджет. Формально это признак независимости. Фактически — власть, которую никто не проверяет, а потому она неизбежно превращается либо в оружие одной группировки против других, либо в самостоятельного игрока.

Скрытые ресурсы: что пропускают почти все

Есть несколько ресурсов, которые не учитывает практически никто — и именно на них обычно строится неформальная власть. Проверьте, есть ли они на вашей карте.

Право формулировать повестку. Тот, кто решает, о чём говорить на совещании — и, главное, о чём НЕ говорить, — контролирует решения сильнее того, кто их принимает. Кто готовит протоколы? Кто «сводит» вопросы к повестке дня? Вот где прячется власть.

Монополия на «плохие новости». Если негативная информация о каком-то направлении может дойти наверх только через одного человека — он владеет не информацией, а судьбой руководителя этого направления. Один из самых жёстких ресурсов; именно поэтому руководители так отчаянно борются за контроль над отчётностью своих подразделений.

Знание «как у нас принято». У каждой организации есть неписаные правила: «здесь не пишут служебные записки», «здесь работает только личная договорённость», «здесь не бывает уважаемым тот, кто не ходит на совещания». Носители этих знаний — ветераны и старожилы — контролируют адаптацию новичков и, значит, воспроизводство организационной культуры. Это тоже ресурс — и его тоже стоит учитывать.

Зависимость других. Любая сеть взаимных обязательств — «я помог ему с подрядчиком, он замял мою ошибку» — это капитал. В организациях с сильным вторым контуром такие сети разрастаются до того, что формальная структура перестаёт объяснять, почему человека нельзя уволить и почему его мнение всегда побеждает.

Красные флаги на карте ресурсов

Заканчивая ревизию, посмотрите на карту ещё раз — уже не глазами аналитика, а глазами диагноста. Есть несколько сигналов, которые говорят: ресурс перешёл из зоны компетенций в зону власти.

Отказ делиться. Владелец сопротивляется стандартизации, документированию, дублированию — под любыми благовидными предлогами: «это конфиденциально», «только я знаю специфику», «потеряется качество».

Прямая выгода от несменяемости. Если человек объективно выигрывает от того, что никто больше не знает его предмет, — это классический маркер: компетенция давно превратилась в позицию торга.

Аномальная лояльность подчинённых. Сотрудники подразделения обращаются за «решениями» не в формальную вертикаль, а к одному человеку? — у вас не подразделение, а вотчина.

Кто контролирует преемника. Если назначение заместителя или преемника фактически решает сам владелец ресурса — это уже феодальное владение, и передавать его вы будете не по своей воле.

Ресурс вне регламента. Поток существует в формальной документации, но фактически работает «как договоритесь»? Значит, второй контур уже сильнее регламента.

Каждый такой флаг — не обвинение носителю. Люди, накопившие ресурсы, обычно не злодеи, а естественные продукты системы, которая их не контролировала. Флаг — сигнал руководителю: здесь нужно выравнивание (глава 5), а не расправа.

Почему «самый умный» проигрывает «самому связанному»

Закончу главу наблюдением, которое многих задевает.

В официальной управленческой культуре ценится компетентность. Во властном контуре — контролируемость. И эти два качества часто находятся в обратной зависимости: чем незаменимее эксперт, тем больше у него независимости; чем больше независимости, тем меньше им управляют — а значит, тем меньше власти над ним.

Поэтому в организациях с сильным вторым контуром наверху часто оказываются не самые компетентные, а самые контролируемые и лояльные. Это не глупость системы — это её внутренняя логика: власть держится не на знании, а на управлении ресурсами. Человек, который сам является ресурсом, не может быть субъектом власти — он её объект.

Практический вывод для руководителя жёсток и полезен: свою силу нельзя строить на незаменимости. Свою силу нужно строить на владении картой ресурсов и контроле над их распределением. Незаменимый руководитель — заложник собственной незаменимости. Руководитель, который видит карту и умеет её балансировать, сильнее любого эксперта: именно он решает, чьи услуги понадобятся завтра.

Этим мы и займёмся дальше. Карту ресурсов вы теперь видите. Осталось увидеть тех, кто собирается вокруг ресурсов, — карту группировок.

Резюме главы. Ресурс — это всё, что позволяет контролировать поведение других людей. В организации три вида ресурсов: материальные (документированы), информационные (частично неучтены) и персональные (не отчуждаемы и не учтены вовсе). Ревизия ресурсов — выявление потоков, их фактических владельцев и степени заменяемости. Карта ресурсов — базовый инструмент всей дальнейшей работы: она выявляет скрытые шлюзы, монополии и феодальные владения, невидимые в оргструктуре. Задача следующей главы — наложить на эту карту карту группировок и увидеть, как ресурсы превращаются в коалиции.

Глава 2. Карта группировок

Власть живёт в людях, а не в ячейках таблицы

Первая карта у вас на столе: потоки, владельцы, оценки заменяемости, красные флаги. Первый срез реальности снят. Но у этого среза есть врождённая слепая зона — и дело не в недоработке, а в самой природе инструмента.

Ресурс — вещь неподвижная. Он отвечает ровно на один вопрос: «что контролируется?». На вопрос «кто контролирует — и в чьей компании?» ресурс не отвечает вовсе. А организационная жизнь разворачивается именно в этой плоскости.

В одиночку носитель ресурса — просто риск. Власть почти никогда не стоит на одиночках. Владелец ключевого потока, ни к кому не привязанный обязательствами, — по большому счёту обычный сотрудник с уязвимым местом: его можно перекупить, подменить, дожать. Совсем другое дело — человек, за спиной которого стоят те, кто обязан ему так же, как он обязан им. Его позиция воспроизводит себя сама: убираете одного — на его место встаёт второй; убираете второго — и, «как назло», обрывается важный канал, а вместе с ним падает мотивация целого направления.

Поэтому нужна вторая карта — карта группировок. И строится она так же, как карта ресурсов: аналитически. Не по слухам, не через допросы, а по следам, которые любая неформальная структура волей-неволей оставляет в формальной жизни организации.

Уточним язык. Группировка в этой книге — не заговор и не «мафия». Это устойчивая сеть взаимных обязательств: люди, которые в спорных ситуациях прикрывают друг друга, передают информацию в обход официальных каналов, продвигают «своих» и страхуют «своих» же от последствий. Такая сеть возникает безо всякого злого умысла в любой организации крупнее тридцати человек: люди тянутся к тем, кому доверяют, — это нормально. Сложность начинается не с существования группировок, а с момента, когда они начинают распоряжаться ресурсами компании в своих, а не в её интересах.

Четыре источника данных: история, найм, решения, потоки

Карту группировок реально собрать за две недели силами одного аналитика — или самого руководителя. Ни допросов, ни чтения чужой почты, ни детективов не требуется. Нужны четыре вида разбора, и все опираются на данные, которые у вас уже лежат.

Анализ истории

Люди не материализуются в организации из воздуха. У каждого есть биография, а у биографии — сгустки: вуз, прежняя компания, регион, проект, реорганизация. Те, кто прошёл общий опыт, — потенциальная коалиция. А если опыт был получен в борьбе — вместе выживали в кризисной реорганизации, вместе вытаскивали проект, который все заранее хоронили, — коалиция практически гарантирована: люди, вместе «тонувшие», связываются прочнее тех, кто вместе «праздновал».

Механика предельно проста. Для топ-30 руководителей составьте профили: где работали, когда, в каких подразделениях, под чьим началом. Затем наложите профили друг на друга. Ориентиры такие:

совместная работа в предыдущей компании — самый сильный маркер, особенно когда переходы случились почти одновременно;

общий проект или общий кризис: люди, вместе «тонувшие», связываются прочнее тех, кто вместе «праздновал»;

общий патрон в прошлом: двое руководителей, выросших под началом одного ушедшего топ-менеджера, — вероятные звенья одной распавшейся или пережидающей реконструкцию группировки.

И не перепутайте корреляцию с коалицией: три выпускника одного вуза могут быть ничем не связаны. Ценится не само пересечение, а повторяющееся совместное поведение — о нём следующий источник.

Анализ найма

Самый объективный и самый информативный из четырёх источников. За каждым наймом стоит решение, а за каждым решением — человек, который его пролоббировал.

Составьте таблицу «кто кого привёл» за последние три-пять лет. Для каждого значимого найма фиксируйте: инициатор, кто согласовывал, из какого источника пришёл человек. Сигналы, на которые надо смотреть:

веерный найм. Один руководитель за несколько лет привёл 8–12 человек из одной прошлой компании или своего окружения — включая «незначительные» позиции: ассистентов, водителей, младших аналитиков. Это не совпадение, это возведение инфраструктуры. Ключевой маркер — найм на должности, которые формально никому не нужны, но дают контроль над потоками: помощники, администраторы, операторы систем;

точечные ходы в контрольные точки. Если один и тот же человек продвигает кандидатов в финансы, службу безопасности и IT одновременно — он строит не команду, а контроль над коммуникациями организации. Команда собирается вокруг бизнеса; группировка — вокруг потоков;

аномальная живучесть. Люди, которых по всем показателям давно пора менять, но которых никто не трогает годами. Спросите себя: кого они защищают? Ответ, как правило, лежит на поверхности.

Данные для этого анализа почти всегда уже лежат в HR-системе. Мало кто догадывается, что там же хранится карта политической структуры компании.

Анализ решений

Самый тонкий и самый показательный инструмент из четырёх. Возьмите 10–15 последних значимых решений: назначения, крупные закупки, реорганизации, приоритеты бюджета. По каждому зафиксируйте: кто голосовал «за», кто «против», кто молчал, чьё возражение сняли, кто присутствовал, хотя не был обязан.

Дальше ищите повторяющиеся аномальные коалиции. В норме голосование предсказуемо: коммерческий блок поддерживает коммерческие инициативы, финансовый настаивает на осторожности. Аномалия — когда поддержка идёт поперёк ролевой логики. Финансовый директор вдруг яростно отстаивает экзотическую закупку производственного блока. Руководитель направления, которое от проекта не получит ничего, упорно его продвигает.

Одна аномалия — случайность. Три аномалии с одной и той же расстановкой сторон — это группировка. Инструмент тут примитивен и тем ценен: матрица, где строка — решение, столбец — участник, ячейка — позиция. После 10–15 решений устойчивые связки видно невооружённым глазом.

Отдельного внимания заслуживают те, кто никогда не голосует против конкретного человека и никогда — за. Отсутствие следов — тоже след: тотальная лояльность или тотальная защита означают, что человек играет в чужой партии, а не в свою.

Анализ потоков

Здесь карта группировок смыкается с картой ресурсов из главы 1. Следующими вопросами:

куда уходят потоки — в формальный контур или в неформальный?

в какие подразделения документы идут в обход регламента — «просто поговорить»?

чьим людям достаются внеочередные аудиты, доплаты, командировки в приятные места?

кому первому становится известно о решениях — до их оглашения?

Каналы утечки информации — самый точный маркер границ группировок. Логика проста: формальные каналы известны каждому, поэтому «чувствительное» всегда передаётся по линиям доверия. Отследите, кто узнаёт новости раньше всех без права на это, — и вы увидите очертания сетей точнее, чем любым другим способом.

Сборка карты: три слоя

Результат четырёх анализов сводится в один документ — карту властного ландшафта. Я строю её в трёх слоях.

Слой 1. Персоны и связи. Топ-30–50 руководителей и ключевых фигур — включая неформальных, например «шлюза» при первом лице. По каждому — атрибуты: история, кто привёл, кого привёл, контролируемые ресурсы (из главы 1). Связи: совместная работа, совместные голосования, найм, каналы информации.

Слой 2. Центры притяжения. Люди, вокруг которых концентрируются связи. Обычно их два-пять при любом размере организации. Не обязательно формальные топы: центром притяжения может оказаться «серый кардинал» среднего звена, если через него идут ключевые потоки. Отличительный признак центра: его связи с другими — самые частые и самые неформальные.

Слой 3. Территории и напряжения. Какие функциональные зоны фактически контролирует каждый центр — продажи, финансы, производство? Где проходят границы и где они спорны? Спорные зоны — будущие конфликты, а значит, точки, с которых вам как руководителю предстоит начинать.

Формат хранения — на ваш вкус: граф (Gephi, схема в Miro), таблица в Excel, стена с фотографиями. Мне удобнее всего таблица со столбцами: лицо — принадлежность к центру — ресурсы — кто привёл — кого привёл — тип связи — зона напряжения. Готовый шаблон — в приложении Б.

Пять типовых конфигураций

Как и в главе 1, предложу типологию. За годы наблюдений конфигурации повторяются с упорством, которому остаётся только удивляться: по сути, перед нами **несколько устойчивых архетипов властного ландшафта**.

Конфигурация 1. «Двор». Одна доминирующая группировка вокруг первого лица. Феодальная структура средневековой Европы в чистом виде: у каждого вассала один сюзерен, «вассал моего вассала — не мой вассал», кодекс молчания и круговой поруки (омерта) соблюдается безупречно. Организация выглядит монолитной, решения принимаются стремительно — пока жив сюзерен. Когда он уходит или слабеет, начинается война наследников, и организация может развалиться. Второй контур здесь не конкурирует с первым — он с ним совпадает и потому невидим: формальные решения совпадают с фактическими.

Конфигурация 2. «Дуумвират». Две сопоставимые группировки с границей где-то посередине. Классика жанра: «финансы против продаж», «старая гвардия против новых». Организация живёт в режиме перманентного торможения: каждое решение — либо компромисс, либо осада. Плюс: взаимный контроль мешает любой из сторон присваивать ресурсы компании. Минус: скорость решений падает вдвое, а таланты, не примкнувшие ни к одному лагерю, вымываются.

Конфигурация 3. «Федерация». Три и более группировок при относительно устойчивом консенсусе. Самая здоровая из «властных» конфигураций — по сути, олигархическая модель: группы конкурируют, но играют по общим правилам. Управляема при условии, что правила писаны и соблюдаются. Опасность — деградация консенсуса: стоит одной группе систематически нарушать правила без последствий, как федерация скатывается в дуумвират или двор.

Конфигурация 4. «Пустыня». Карты группировок нет — есть отдельные сильные фигуры, не связанные ничем, кроме формальной иерархии. Так выглядит либо совсем молодая организация, либо компания сразу после недавней «зачистки». Конфигурация обманчиво комфортна: борьбы нет — проблем нет. На деле это вакуум: власти нет вообще, включая вашу. В пустыне запускается стихийная кристаллизация, и через год-полтора вы получите конфигурацию 1 или 2 — но уже не на своих условиях. Если вы пришли в такую организацию руководителем, окно возможностей короткое — и его нужно использовать немедленно (глава 11).

Конфигурация 5. «Балканизация». Каждое подразделение — автономная группировка со своей вертикалью и собственными ресурсами; между подразделениями — таможни, тарифы, холодная война. Организацией в целом не управляет никто: CEO объявляет стратегию, а стратегия растворяется на границах вотчин. Самая тяжёлая конфигурация для внешнего руководителя и самый вероятный кандидат на протокол главы 11.

Определите свою конфигурацию честно. От этого зависит вся дальнейшая стратегия: во дворе нельзя воевать с доминирующей группировкой в одиночку; в дуумвирате нельзя открыто вставать на сторону одной из двух; в пустыне нельзя медлить; при балканизации нельзя начинать с громких лозунгов о единстве.

Ошибки картографа

Карта группировок — инструмент тонкий, и при её построении легко наврать. Перечислю пять ошибок, которые встречаются чаще всего.

Ошибка 1. Спутать дружбу с группировкой. Люди вместе обедают, дружат семьями, играют в волейбол — это не группировка. Группировку определяет не симпатия, а обмен обязательствами в деловых ситуациях: совместная защита, совместное продвижение, общий доступ к ресурсам. Друзья, которые не поддерживают друг друга в ключевых решениях, — просто друзья.

Ошибка 2. Принять шум за сигнал. Два руководителя дважды проголосовали одинаково вопреки ролевой логике — это может быть совпадение, совесть или настроение. Группировка требует повторяемости: как минимум три-четыре согласованных аномальных действия. Карта, нарисованная наспех по двум эпизодам, — клевета, а не аналитика.

Ошибка 3. Нанести на карту только «плохих». Самый коварный соблазн — увидеть группировку там, где вам сопротивляются. Если вы недавно пришли в компанию, вокруг вас тоже формируется сеть — возможно, быстрее и плотнее, чем вокруг старожилов. Карта обязана быть честной в обе стороны, иначе вы используете аналитику как оружие. А оружие в таких делах — бумеранг.

Ошибка 4. Оставить карту в ящике. Карта, построенная однажды, устаревает за полгода: люди приходят и уходят, группы перекраиваются. Договоритесь с собой о регулярности обновления — я рекомендую раз в полгода плюс внепланово, после крупных кадровых перестановок.

Ошибка 5. Утечка. Самая опасная ошибка, поэтому повторю: карта — только для вас. Ни при каких обстоятельствах она не должна «случайно» дойти до людей, которые на ней изображены. Обнародованная карта разрушает доверие, превращает нейтральных людей во врагов и запускает войну, к которой вы ещё не готовы. Это аналитический инструмент, а не обвинительный акт.

Что делать с картой, когда она построена

На этом этапе у вас два документа: карта ресурсов (глава 1) и карта группировок. Наложите их друг на друга — и получите главный диагностический продукт первой части книги: соответствие властной структуры и ресурсной. Возможны три результата.

Совпадение полное. Каждый ключевой ресурс контролирует группа, группы выстроены вокруг центров притяжения — и вся эта структура не совпадает с оргструктурой. Диагноз: организацией фактически управляет второй контур. Берите шкалу главы 3 — скорее всего, вы в зоне 10–18 баллов.

Совпадение частичное. Часть ресурсов формализована, часть живёт в «вотчинах». Типичная картина зрелой организации. Ваша работа (главы 4–7) — постепенное выравнивание: переводить личные ресурсы в процессы, гасить монополии, балансировать центры.

Совпадение минимальное. Ресурсы распределены широко, группы слабы или заняты конкуренцией, а не контролем. Диагноз: формальный контур работает. Задача — не сломать то, что работает, и не завидовать «сильным лидерам» из организаций первого типа.

И последний, самый важный вопрос, который карта ставит перед вами: а где на этой карте вы сами? У вас тоже есть история, вы тоже кого-то привели, у вас тоже есть сеть обязательств — даже если вы убеждены, что строите чисто профессиональные отношения. Смотрите на своё место на карте с той же холодностью, что и на чужое. Потому что те, кто однажды построит карту о вас, сантиментов проявлять не будут.

Резюме главы. Группировка — устойчивая сеть взаимных обязательств, а не заговор; она есть в любой организации крупнее тридцати человек. Карту группировок строят по четырём объективным следам: история совместного опыта, схема найма, повторяющиеся аномальные коалиции в решениях, каналы неформального движения информации. Готовая карта имеет три слоя — персоны и связи, центры притяжения, территории и напряжения. Пять типовых конфигураций: двор, дуумвират, федерация, пустыня, балканизация — каждая требует своей стратегии управления. Карта — только для владельца; её обнародование — акт войны.

В следующей главе мы переведём две карты в цифры: шкала из шести красных флагов, по которой за час можно оценить, насколько глубоко властный контур захватил вашу организацию, — и что с этим делать.

Глава 3. Шкала: насколько глубоко второй контур захватил вашу организацию

Зачем нужна цифра

Две карты разложены на столе. На одной — потоки и владельцы, на другой — сети и центры притяжения. Ресурсы увидены, люди названы, всё разложено по слоям. И вот здесь возникает самый человеческий из вопросов: а можно ли просто жить? Подрегулировать острые места, разойтись по кабинетам — и работать.

Отвечу честно: без оценки — можно. Но ровно до первого настоящего решения.

А решения в двоевластии — это всегда ставки. Повышать человека или нет? Подчинять ли службу аудита напрямую вам? Вмешиваться в конфликт двух директоров — или пусть «сами разберутся»? Закрывать «чёрный ход» в закупках — или пусть работает?

Каждое из этих решений может оказаться либо мудрым, либо фатальным — в зависимости от того, насколько глубоко властный контур захватил организацию. Рефлекс «взрослые люди, пусть сами разберутся», безупречный в здоровой системе, в захваченной означает передачу очередной территории. Жёсткое вмешательство, уместное в кризисе, в двоевластии способно взорвать хрупкий консенсус — и стоить вам места.

Диагноз определяет лечение. Поэтому сейчас мы переводим качественные наблюдения двух предыдущих глав в количественную шкалу — ту самую, из шести красных флагов, где максимум — 18 баллов.

Скажу о ней без прикрас: шкала грубая, субъективная и заведомо не метрическая. Это не высокоточный прибор, а грубый прицел. Но у неё есть единственная задача, с которой она справляется безупречно: отличать «просто люди» от «уже система» — и показывать, какой режим управления вам предстоит.

Шесть флагов: как работать со шкалой

Каждый флаг оценивается по шкале от 0 до 3:

0 — признака нет или он эпизодический;

1 — признак есть, но эпизодически, в отдельных местах;

2 — признак устойчивый и систематический;

3 — признак стал нормой и открыто признаётся всеми: «у нас так заведено».

Оценку ставите вы. Но лучше сначала поставить свою — и лишь затем, с оговорками о конфиденциальности, сравнить её с оценками двух-трёх людей, которые смотрят на организацию с других точек: HR-директора, давнего заместителя, внешнего консультанта.

Расхождение оценок — само по себе диагностический сигнал. Оно показывает, с какой стороны вы видите организацию. А с какой стороны она видит вас.

Теперь сами флаги — подробно, потому что главная сложность здесь не в подсчёте, а в умении распознать флаг в живой ситуации, без протокола и стенограммы.

Флаг 1. Решения оспариваются «наверху», а не на совещании

Совещание в двоевластии похоже на афишу премьеры: спектакль уже сыгран, афиша лишь сообщает об этом задним числом.

В здоровой формальной системе совещание — место, где решение рождается. Спор происходит до совещания, на этапе подготовки, и на совещании, в обсуждении, — и заканчивается вместе с ним.

Там, где доминирует второй контур, совещание превращается в декорацию. Настоящее решение случается до, после или вместо него: в разговоре с глазу на глаз, в «созвоне по другому вопросу», на даче.

Как распознать в живой ситуации:

итоги совещаний регулярно «уточняются» в течение 48 часов после;

за столом сидят десять человек, но вы знаете, что реально решают четверо, — и совещание лишь фиксирует задним числом свершившуюся договоренность;

люди держат паузу, ожидая, «как скажет» один конкретный человек, — даже если формально решение за ним не стоит;

апелляция на решение идёт не через регламент — через начальника или вышестоящего начальника, — а через «своих» людей.

Существует и ложноположительный вариант: в сильных харизматичных компаниях решение первого лица действительно финально — всегда. Отличие в том, что там апелляция и согласование идут по формальным каналам, и этого не стыдятся. Если же оспаривание ходит тайными тропами — это флаг.

Флаг 2. Информация — валюта

В здоровой системе информация — вода: течёт по регламентам, как по трубам, туда, куда положено. В захваченной — информация — валюта: её прячут в карманах.

Данные, которые по логике должны быть общими, укрываются. Подразделения не отдают друг другу сведения не из-за технических сложностей, а потому что информация позволяет владельцу оставаться незаменимым.

Как распознать:

отчёты «не готовы в срок» ровно тогда, когда по ним может быть принято решение к неудобству владельца;

базы и знания живут в личных файлах, экселях и головах — при том, что системы закуплены и оплачены;

единый источник данных существует, но «фактически правильная» цифра — не та, что в системе, и знать разницу умеет один человек;

на вопрос «кто владеет этими данными» звучит ответ «ну, это к С.» — без фамилии, должности и процедур.

Здесь помогает простой тест. Попросите три подразделения предоставить один и тот же набор цифр. Если придут три версии, каждый владелец начнёт объяснять, почему «его» версия правильнее, а примирение возможно только очной встречей и только с ним, — у вас флаг не ниже 2.

Флаг 3. Кадровые решения по лояльности

Кадровое решение — самый честный рентген любой организации: что на нём видно, то и система. И вот что видно там, где второй контур доминирует: на средний и высший менеджмент назначают не самых компетентных, а самых проверенных. Причём проверка производится не результатами, а принадлежностью.

Как распознать:

карьеры «своих» непропорционально быстры и не связаны с измеримыми результатами: за два года — три повышения, при том что результаты подразделения средние или ниже средних;

внутренние конкурсы на позиции проводятся с заранее известным финалом — «конкурс» лишь легализует решение;

ключевые посты наследуются внутри одной сети: человек уходит — на его место встаёт его зам, поставленный им же;

компетентные и лояльные организации люди, но «не свои», десятилетиями стоят на месте — и держатся только потому, что незаменимы.

Здесь важен тон. Флаг — не сам факт того, что руководитель продвигает своих. Все это делают, и иногда «своих» действительно стоит продвигать. Флаг — когда лояльность замещает компетентность систематически и без последствий для результата.

Флаг 4. Беззубый контроль

Контроль, который никого не останавливает, — это не служба, а декорация. Службы контроля — аудит, безопасность, финансовый контроль, комплаенс — формально существуют, фактически не останавливают ничего, что имеет поддержку власти.

Как распознать:

выводы аудита зависят от того, кого проверяют: «своим» — рекомендации, «чужим» — акты и увольнения;

выявленные нарушения не имеют последствий — или имеют не те, что должны бы: значимую фигуру не наказывают, но не наказывают и тех, кто её привёл;

отчёты контролёров идут не к источнику власти — собственнику, совету, — а к тому, кого они контролируют, через «координацию» с заинтересованным руководителем;

контролёры либо сменяются часто, либо, наоборот, занимают должности десятилетиями. Оба режима означают: контроль встроен в чьи-то интересы, а не работает по правилам.

Есть и сильная форма: контроль используется как оружие. Внеплановая проверка достаётся как раз тем, с кем кто-то ведёт борьбу, а перед важными событиями у «своих» проверок не бывает. Это не ослабленный контроль — это приватизированный.

Флаг 5. Феномен несменяемости

Смена первого лица или крупного руководителя не меняет ничего: расстановка людей, направление решений, распределение ресурсов остаются прежними.

Как распознать:

после ухода сильного руководителя его люди остаются на местах — и решения продолжают идти прежним маршрутом, даже при новом «внешнем» руководителе;

приход нового топа сопровождается не перестройкой, а немедленным приглашением «его людей» — структура власти не изменилась, просто сменился один из сюзеренов;

«реформы» после смены руководства укладываются в первые три месяца, а дальше всё возвращается к среднему за последние годы.

Этот флаг — самый показательный, потому что он объективен: не про культуру и не про слова, а про фактуру. Если две-три смены руководителей подряд ничего не меняли в фактической расстановке, у вас вторая структура, которая старше любой личности в ней.

Флаг 6. Цена лояльности растёт

В здоровой организации принадлежность к группе бесплатна. В деградирующей — у неё появляется прайс, и прайс этот растёт.

Продвижение, сохранение позиции и доступ к ресурсам требуют всё больше «неформальных» вложений: личных услуг, поддержки в чужих конфликтах, молчания о чужих ошибках, участия в чужих схемах.

Как распознать:

«деловые» решения объясняются не логикой, а личными обязательствами: «не спрашивай, это его человек»;

в разговорах растёт доля тем, не связанных с работой, но требующих поддержки: кто с кем «правильно» общается, чьи праздники посещать, чьи подарки дарить;

у сотрудников появляется профессиональная осторожность в оценках: люди избегают фиксировать позицию письменно, потому что письменная позиция лишает гибкости в обязательствах;

нарастает феномен «внезапных» увольнений без объяснений, о которых догадываются все, но не говорит никто.

Растущая цена лояльности — симптом, отличающий здоровое существование коалиций от их деградации в закрытые системы. Пока принадлежность к группе бесплатна — тебя продвигают за результат плюс симпатию, — система жива. Как только принадлежность начинает требовать регулярной оплаты, коалиция перестаёт быть сетью доверия и превращается в машину власти.

Подсчёт и интерпретация

Суммируйте баллы — получите число от 0 до 18. Три зоны:

Зона 0–4. Формальный контур доминирует. Группировки существуют, но не управляют решениями. Это не значит, что всё хорошо — это значит, что вашей главной задачей будет поддержание: не позволять монополиям укореняться, поддерживать ротацию, следить за контролем. Практически вся вторая и третья части книги — для вас режим профилактики.

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.