

Белый дым. Ученые назвали три главных фактора карьеры в компании :: РБК

pro.rbc.ru/demo/68341e2e9a79471ec71c82fe

28 мая 2025 г.

Исследователи, предсказавшие, кого выберут новым папой римским, объяснили, какие качества гарантируют продвижение на самый верх любой организации

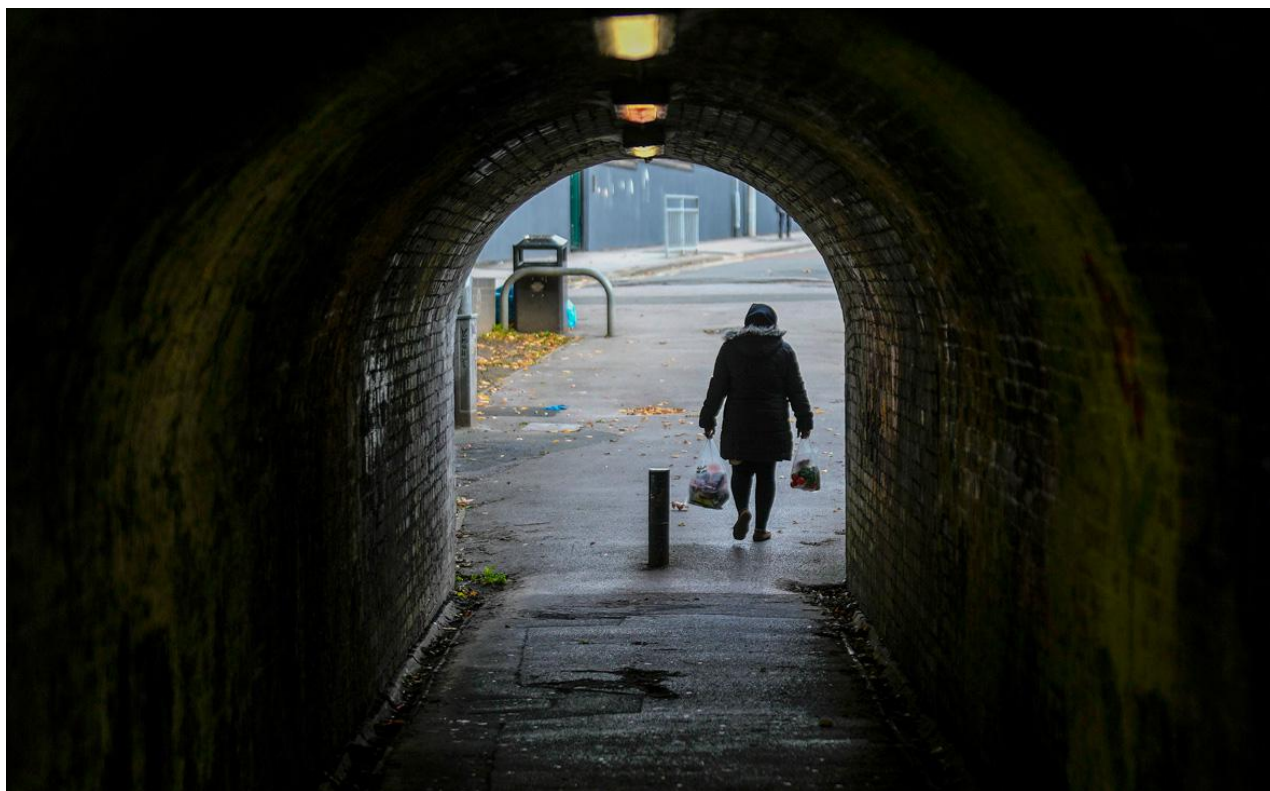


Фото: Dan Kitwood / Getty Images

7 мая в Ватикане собрался конклав, чтобы выбрать понтифика католической церкви. По окончании голосования в небо устремился белый дым, знак избрания нового папы римского, а в Сеть — многочисленные шутки на одну и ту же тему: папу римского выбрали за два дня, а мы два месяца не можем решить, кто будет начальником отдела.

Как кардиналам удалось решить «кадровую проблему»? Как формируется мнение относительно кандидата, что на самом деле влияет на окончательный выбор и существует ли набор критериев, согласно которым определяют наиболее предпочтительного коллегу? Этим вопросом задались ученые из Университета Боккони (Италия) — и определили три наиболее важных критерия. Сделали они это до решения конклава — и правильно угадали будущего главу католической церкви.

При всей специфике принятие решения о кандидатуре нового папы очень похоже на любой другой выбор на должность. Похожи и негласные механизмы, повышающие уровень влияния человека в сообществе. Какими качествами должен обладать будущий лидер карьерной гонки?



Ты скоро станешь папой

Группа исследователей решила проанализировать выбор кардиналов с помощью научных инструментов. Изначально они не ставили целью предсказать исход конклава: исследователи хотели понять, какие именно структуры взаимоотношений увеличивают вероятность, что некоего кардинала предпочтут остальным. «Мы рассуждали просто, — объясняет Джузеппе Сода, профессор организационных исследований в Университете Боккони, — в церкви, как и в любой человеческой организации, имеют значение взаимоотношения. Чем больше у человека связей, тем больше к нему прислушиваются; чем ближе к центру потоков информации он находится, тем больше вероятность, что он станет предпочтительной фигурой».

Ценность исследования итальянских ученых в том, что они выделили три основных критерия, негласно и отчасти незаметно влияющих на выбор коллегии кардиналов, и выстроили на их основе модель «ватиканского нетворкинга». Первый критерий — совместное членство в разного рода комиссиях, советах и дикастериях (аналог министерства для светских государств. — РБК). Второй — создание коалиций, основанных на епископском посвящении: каждый кардинал был рукоположен другими, и это «духовное родословное древо» создает прочные узы благодарности и преданности. И третий — неформальные отношения: близость по духу, наставничество и покровительство. Проще говоря, будущему папе нужно быть членом определенных важных групп, иметь власть назначать и продвигать, а также практиковать неформальное общение с нужными людьми.

Если немного скорректировать ватиканскую модель, ее вполне можно применить и для построения карьеры, считают кадровики. «Несмотря на формальные процедуры, списки требований и систему оценки, ключевые карьерные решения нередко принимаются «по итогам кулуарных встреч» — за счет доверия, неформального влияния и ощущения «своего человека», — подтверждает Константин Витеев, руководитель направления аутплейсмента и карьерного консультирования компании Ансог. Поэтому исследование сетей влияния, предсказавшее избрание нынешнего папы, вполне годится для объяснения, как в корпоративной жизни на самом деле работает карьерный рост.

Саму по себе мысль, согласно которой чем больше у тебя знакомств в компании, тем лучше для карьеры, новой не назовешь, но, как всегда, есть важные нюансы. Больше шансов у тех кандидатов, которые связаны не просто со многими людьми, но в их числе и с наиболее влиятельными, уточняет Сода. «Прежде всего, нужно уметь выделять наиболее влиятельных. Это значит, что ты за счет социального интеллекта очень хорошо понимаешь все расклады и баланс сил. Это гарантирует, что ты не будешь делать каких-то глупых телодвижений. Затем нужна способность выстроить отношения с влиятельными коллегами, руководителями, лицами, принимающими решения. Не каждому это доступно, поскольку ты должен быть сам по себе интересен и полезен влиятельному человеку, — рассказывает Анна Тимофеева, старший партнер, руководитель практики «Управление талантами» компании «Экопси консалтинг». — Если ты не можешь с ним разговаривать на одном языке, если он не видит в тебе равного или полезного человека, ты не сможешь это сделать».

Нужно отметить, что речь идет о рекомендациях и знакомствах только с теми людьми, чье мнение действительно ценит наниматель, подчеркивает Кирилл Семион, гендиректор АНО «Национальный центр компетенций по информационным системам управления холдингом». «Например, отзывы предыдущих работодателей, которые не всегда положительны и нередко формальны, как показывает практика, часто играют далеко не первую роль в принятии решения нанимателем относительно того или иного претендента. Большее значение имеют отзывы представителей другого круга общения кандидата, например знакомых из других организаций, относящихся к сфере его деятельности». И чем выше должность, тем большее значение приобретают рекомендации, знакомства и личный авторитет. Это связано со стремлением работодателей брать на самые высокие позиции как можно более предсказуемых и проверенных кандидатов. От людей, которые занимают такие должности, зависят самые серьезные риски организации, поясняет Семион.



Фото: Dan Kitwood / Getty Images

Страх пустить к себе чужака может одержать верх над рациональными аргументами. «Недавно в компании, с которой я работаю, кандидату на топ-позицию отказали, и не потому, что он не обладал нужной квалификацией или не показывал хороших результатов — будь это так, он бы не дошел до финальной стадии собеседований, — делится реальной историей карьерный консультант Анна Гуревич. — Потенциальные работодатели пояснили: мы о нем ничего не знаем, он нам неизвестен. А неизвестный человек при всех своих достижениях вызывает опасения. Понятно, что выберут того, кому больше доверяют. Узнаваемость и есть доверие. Я могу отдавать себе отчет, что Икс экспертнее, умнее, профессиональнее Игрека, но, если он человек новый, я лучше выберу Игрека и буду ему помогать или двух Игреков и распилю между ними эту ставку. С ними я достигну успеха, потому что я им доверяю и они мне доверяют».

Карьерный лифт чаще срабатывает не для сильных кандидатов, а для тех, кто воспринимается как свой, резюмирует Витеев. «Это может быть сознательным решением: человек проявляет инициативу, разделяет ценности компании, командно мыслит. Или подсознательно: «он похож на нас» — по манере говорить, чувству юмора, культурному коду». Даже стиль одежды может играть роль, подчеркивает эксперт. «В любой крупной компании есть неформальные группы — проектные элиты, тени топов, доверенные «подстраховщики». Быть частью такого круга — значит быть в курсе решений до их публикации и получать предложения до открытия вакансий».

Раньше было лучше. Почему люди сейчас несчастнее, чем полвека назад
Статьи РБК

За связь без брака

Второй критерий нетворкинга, контроль над потоками информации, выявляет тех, кто успешно выступает в качестве посредников между различными группами.

«Иначе говоря, нужно быть не опорой, а мостом», — комментирует Сода.

Способность кандидата создавать коалиции рассчитывается с помощью специального индекса. В его состав входит кластеризация, которая показывает, является ли кандидат частью сплоченной группы, основанной на доверии и способной оказывать сильную поддержку; прямое влияние через «центральность» кандидата, которая измеряет, сколько у него прямых связей — чем выше степень, тем больше влияние и популярность, и стратегическая роль, т.е. степень, в которой кандидат может выступать в качестве «социального моста» благодаря тому, что он находится в центре обсуждений или связей между другими членами сети, и это улучшает его способность создавать альянсы между группами.

Если ты чаще других становишься посредником в рабочем общении между коллегами, это дает тебе возможность влиять на процессы: продвигать коллег и формировать пул благодарных тебе людей. Один из самых недооцененных способов усилить свой карьерный капитал — это быть источником роста и возможностей для других, подчеркивает Витеев. «Тех, кто рекомендовал коллегу на важный проект, дал шанс новичку проявиться, делился контекстом, не дожидаясь официальных инструкций, вспоминают в нужный момент. В моей практике был кейс, когда менеджер получил должность директора именно благодаря лояльности бывших подчиненных, которые теперь сами заняли весомые роли и поддержали его кандидатуру».

Фото: Antonio Masiello / Getty Images

К тому же на верхних уровнях решение часто принимаются уже по политическим основаниям, и кандидат, соответственно, будет иметь поддержку не только своего только непосредственного руководителя или коллег, но и групп, членом которых он является, продолжает тему Кристина Иваненко, кандидат психологических наук, доцент Президентской академии. «Ты обеспечишь баланс интересов, сможешь быть объективным и соблюсти некий паритет «и нашим, и вашим». Главный козырь избранного папы: его кандидатура никого не пугает и устраивает многих, — поясняет Иваненко. — Так часто бывает с назначениями технократов CEO крупнейших компаний: например, Тима Кука — главой Apple, а Сатьи Наделлы — лидером Microsoft. Предпочтительнее не самый яркий, но опытный. Тот, кто умеет договариваться с разными группами и не провоцирует конфликты», — иллюстрирует свою мысль эксперт.

Кардинальное отличие

Наконец, третий фактор — неформальное общение. «Это про выстраивание вокруг себя сплоченной группы — из подчиненных, смежников, коллег, создание личной группы поддержки», — комментирует Тимофеева. «К власти приходят люди, которые умеют быть к другим внимательными, уважительными и поддерживающими. Это доказало исследование, которое описал Дачер Келтнер, профессор психологии Калифорнийского университета в Беркли и глава лаборатории социального взаимодействия Беркли в своей книге «Парадокс власти. Как обретают и теряют влияние», — отмечает бизнес-тренер Антонина Лебединская, приглашенный эксперт бизнес-школы «Сколково» и РАНХиГС. — Такое отношение подкупает, люди тянутся к теплому внимательному человеку, который всегда готов прийти на помощь. Он обретает влияние, поддержку, за счет которой часто получает карьерный рост». Интересно, что это же исследование показывает: получение должности делает многих эгоцентричными, высокомерными и холодными, в результате чего они нередко теряют и поддержку команды, и должность.

Поэтому у тех, кто продолжает идти вверх, эту способность негласно измеряют — с помощью давно знакомых всем сотрудникам HR-инструментов. «Такой известный инструмент, как «обратная связь 360°», — не что иное, как замер социальной репутации, социального статуса, — объясняет Тимофеева. — Очень часто это не про реальную оценку профессионализма и качественного решения задач, которые перед тобой стоят. Многие используют этот инструмент для топов: как способ понять, какой репутацией обладает потенциальный преемник или кандидат на лидерскую позицию. Он может быть прекрасным профессионалом, успешным руководителем, но по каким-то причинам нерукопожатным. Если «360°» хорошо проведена, она позволяет заметить это заранее. В корпоративном мире есть понятие «спонсор моей карьеры»: важно найти человека, который будет тебе помогать, оказывать менторскую поддержку и делиться своим социальным капиталом.

Часто в борьбе за должность побеждает не тот, кто лучше на бумаге, а тот, кто давно и стабильно находится рядом с принимающим решения человеком. «В одной компании назначили руководителем того, кто годами сопровождал генерального — знал все нюансы, никогда не подводил, не конфликтовал и был максимально удобен в коммуникации. Его воспринимали как продолжение действующей системы, а не как перемену», — вспоминает Витеев. Перемены часто пугают верхушку компании.

Однако не всякие связи одинаково полезны — и круг общения кандидата сам по себе может послужить красным флагом для карьеры. «Понятие референтной группы сейчас не на слуху, а зря, — рассуждает Гуревич. — Это группа, которая влияет на твои решения: по которой ты вообще оцениваешь и свои решения, и все, что с тобой происходит. Я даже на собеседовании про референтную группу спрашиваю, потому что очень важно, на кого человек будет равняться и на чье мнение ориентироваться. Пример: ты менеджер огромной корпорации, на каблуках и в костюме возвращаешься домой в десять вечера, а соседка осуждающе говорит:

вон Машка опять к десяти вечера домой приходит, а ее Васька бедный на пельменях сидит. Если для тебя эта соседка — референтная группа, ты никогда не построишь карьеру».

По-настоящему ценно неформальное общение офлайн, уточняет Гуревич. «Помните, в 1990-х — начале 2000-х говорили, что все основные бизнес-решения принимаются в бане или в ресторане? Это действительно было так: потенциальным бизнес-партнерам или начальству было критически важно увидеть человека в неформальной обстановке. Конечно, необязательно в бане — это может быть спорт, пикник, тренинг или даже стратегическая сессия». Неслучайно сегодня опять растет популярность офлайн-мероприятий, отмечает консультант.

Одним словом, сегодня для карьеры недостаточно быть просто профессионалом — придется активно развивать коммуникативные навыки. «Социопаты-одиночки, включая тех, кто обладает действительно выдающейся экспертизой, сейчас крайне редко достигают топовых позиций», — предупреждает Семион. Как подчеркивает Кристина Иваненко, самому кандидату крайне важно соблюдать баланс между искренностью и целесообразностью: чрезмерный прагматизм в общении воспринимается как манипуляция и может навредить репутации.

Итальянские исследователи признают, что их модель имеет ограничения. «Как сказал великий статистик Джордж Бокс, «все модели неверны, но некоторые полезны», — уточняет Сода. — Наша модель призвана быть инструментом для чтения контекста, а не оракулом. Избрание папы остается сакральным процессом, наука может лишь способствовать улучшению нашего понимания человеческих процессов, которые его сопровождают». Эксперты рынка труда тоже не советуют целиком на нее полагаться. «Конечно, это скорее инструмент для анализа контекста, чем предсказательная модель. Кардинальное отличие бизнеса заключается в том, что всегда есть очень понятный орган либо лицо, принимающее решение. Для топ-уровня это обычно СЕО, акционеры и кадровый комитет. Есть и прозрачная четко прописанная процедура принятия таких решений, да и количество кандидатов поменьше», — уточняет Анна Тимофеева.

Нельзя забывать и о том, что даже идеальный кандидат может пасть жертвой кадровых стереотипов, уж точно не имеющих отношения к будущему успеху на новой должности. Даже кардиналы бессильны перед ними. Фундаментальным элементом ватиканской модели стал возраст: она включает статистическую поправку, учитывающую историческое предпочтение фигур, которые не слишком молоды и не слишком стары. Российские кадровики, впрочем, и здесь совпадают во мнении с конклавом.