

Как вычислить «серого кардинала» в компании :: РБК

pro.rbc.ru/demo/685d5e749a7947ea1bdd0db8

1 июля 2025 г.

В компании всегда есть те, кто влияет на принятие решений, невзирая на свой статус. Знать такого человека важно, чтобы получить поддержку своих инициатив. Как разобраться в реальной расстановке сил — в материале РБК

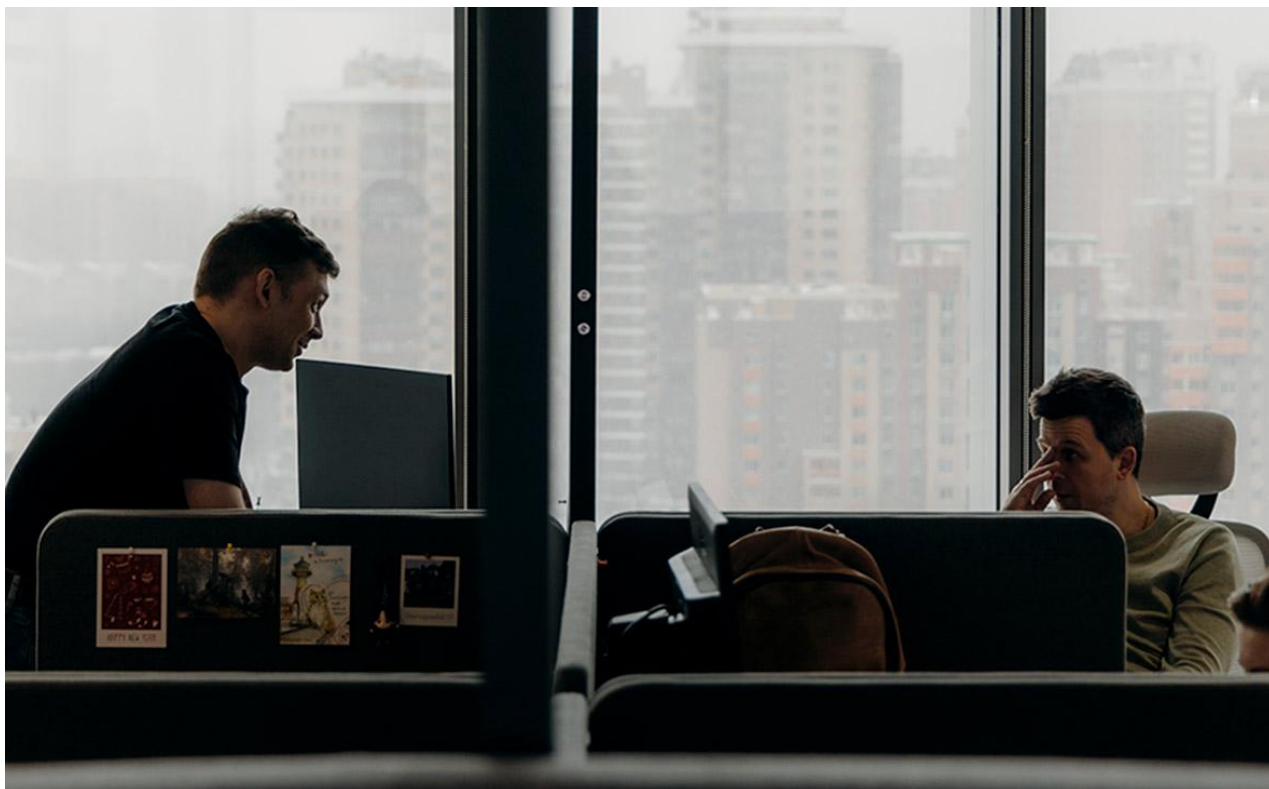


Фото: Михаил Гребенщиков / РБК

Каждый, кто пытался внедрить в своей компании какую-то новацию, хоть раз да чувствовал, как его душит некая невидимая рука, хотя предложение было вполне перспективным. Часто рука принадлежала вовсе не тому, кто должен решать судьбу проекта.

«В компании из телеком-сектора директор по IT не участвовал в официальных стратегических встречах, но именно с ним советовались все блоки перед принятием любых решений. Новый руководитель цифровой трансформации проигнорировал его — и проект сдулся. В одном банке глава юридической службы, женщина с 20-летним стажем, по факту решала, какие технологические решения получают зеленый свет. Формально она не лицо, принимающее решения, реально — сдерживающий клапан всей инновационной повестки», — приводит знакомые многим примеры Мария Орловская, основатель консалтинговой компании Teamsonance.

«Иерархии древнее деревьев», — однажды сказал известный клинический психолог Джордан Питерсон. Люди с реальной, а не формальной властью в компании решают, какие начинания взлетят, а какие будут похоронены, — утверждает директор «Агентства стратегических инновационных технологий» Виктор Буртный. — Самая частая причина провалов — в непонимании, кто действительно управляет процессами в организации». Если не определить этих людей и не заручиться их поддержкой, они воспримут это как неуважение и ответят саботажем.

Настоящая власть — это возможность влиять на то, что происходит, даже если у тебя нет официальной должности. Серый кардинал — совершенно не обязательно топ-менеджер. «Когда на сессиях с топ-менеджерами я задаю вопрос о том, в чьих руках находится реальная власть, ловлю на лицах смущенные улыбки. Особенно болезненно это осознают молодые руководители, вдохновленные идеями развития и инноваций, но еще не понимающие реальный расклад сил. Они приходят с горящими глазами, с идеями, с амбициями — и с наивностью. Потому что не осознают, кто реально принимает решения», — рассказывает Буртный.

Говорить об этом открыто не принято, что еще сильнее повышает цену ошибки. Согласно исследованиям консалтинговой компании «Экопси», работа с сопротивлением и саботажем — третий по значимости фактор, влияющий на успешность изменений. Но если разобраться в расстановке реальных сил, то работать с сопротивлением будет намного легче. «Исследование показало: если выстраивать взаимодействие не только с ключевым спонсором, но и с другими внутренними заказчиками проекта, вероятность успеха увеличивается в восемь раз. Успешные изменения невозможны без коалиции — группы людей с влиянием, которых вовлекли в процесс», — констатирует Анастасия Попова, старший партнер, руководитель практики «Внедрение организационных изменений» компании «Экопси».

Даже если решение поддерживает гендиректор, отсутствие коалиции может привести к провалу. Именно поэтому важно заранее понимать, кто реально влияет на ход изменений — и строить с ними диалог с самого начала. «Мы нередко сталкиваемся с тем, что контакт с CEO создает иллюзию полного контроля. Да, у первого лица сосредоточен ресурс, но в реальности решения часто принимаются другими людьми», — поясняет Попова.



Неизвестные отцы

Что же такое реальная власть? Это прежде всего доступ к информации. Обычный работник, да что там, даже менеджер среднего звена чаще всего не понимает, что в действительности происходит в компании: какие связи формируются, а какие распадаются, кто находится на подъеме, а кто на спаде, кто ищет другую работу, кто хочет расширить свою команду. «Ты контролируешь доступ к ресурсам, как то: время или внимание. Ты задаешь тему, и все начинают ее обсуждать. Тебе больше доверяют, чем официальным данным», — перечисляет маркеры власти психолог Яна Сукасян. Даже пресловутая сила секретарши шефа зиждется именно на том, что она контролирует потоки информации.

Кто чаще всего оказывается ЛДПР вместо формального ЛПР? «Ассистенты и помощники топов — они знают все и могут продвинуть документ или заблокировать его «тихой смертью». Старейшины — те, кто «помнит, как все строилось», и пользуются доверием владельца или CEO, — перечисляет возможных серых кардиналов Мария Орловская. — HR-директора, особенно в культурах, где «своих не сдают» и любые кадровые инициативы проходят через них. Главбухи и руководители юридического блока в госкомпаниях и консервативных системах. Неформальные лидеры в бизнес-блоках, например начальник отдела, который держит команду и чье мнение спрашивают даже топы».

Один из самых частых ЛДПР высокого уровня — финансист: если он управляет бюджетом, значит, и приоритеты определяет он, напоминает Сукасян. Также важен IT-директор: в компаниях, где технологии на первом плане, его слово может остановить любую инициативу. И, конечно, часто власть имеет партнер владельца или член семьи, даже если он числится менеджером по закупкам. Есть и

нестандартные случаи. «Юрист — если компания боится рисков, все шаги согласовываются с ним. Офис-менеджер — иногда именно через него проходит все важное: встречи, списки, документы, — приводит примеры эксперт. — Внешний технический консультант, который давно с компанией и которого слушают больше, чем внутренних». На решения может неформально продолжать влиять бывший директор, оставшийся на проектной роли, а финансовый контролер международной штаб-квартиры часто блокирует или проталкивает инициативы в «дочке», подводит итог Орловская.

Обычно ЛДПР не один, их несколько — это те, кто пользуется особым доверием первого лица, уточняет Юлия Подоксенова, директор ANCOR Consulting: «Важно понимать позицию каждого из них, их аргументацию и учитывать это при формировании своих предложений. Прежде чем выступить с проектом или инициативой, желательно заручиться предварительной поддержкой ключевых лиц, провести индивидуальные встречи». Рассчитывать на то, что ваш коллектив минует чаша сия, не стоит: в любой компании со штатом более 50 человек самозарождаются властные группировки, которые используют ресурсы компании не в ее интересах, а для решения своих задач, свидетельствует Кирилл Тихонов, управляющий партнер консалтинговой компании «Амивео». Люди вообще приходят в проекты, чтобы решать свои задачи, а не задачи своего работодателя, констатирует он.

Культура компании тоже сильно влияет на то, как принимаются и реализуются изменения, подчеркивает Попова: «В культурах силы решения идут сверху: генеральный дал команду — все побежали. Но часто в этом и проблема — побежали, не разобравшись. В культурах принадлежности решения принимаются медленно. Нужно учитывать мнение «старейшин» — тех, кто держит организацию на традициях. Изменения внедряются через уважительный диалог. В культурах успеха власть у тех, чьи предложения работают. Инициативы исходят изнутри и быстро подхватываются, если эффективны. В культурах возможностей, где много равноправия, решения обсуждаются долго, но в отдельных точках могут быстро реализовываться. Есть свобода действовать локально».



Друзья и враги

Управленец, внедряющий изменения, должен обладать системным мышлением, политическим чутьем и уметь считывать эмоциональные сигналы других людей, уверен Виктор Буртный. «Этот набор способностей позволит ему понять, что, где и кому сказать, правильно выбрать для этого момент и выражение собственного лица. Политическое чутье — это умение видеть главного. Такой термин вы вряд ли встретите в стандартизированных библиотеках компетенций. Например, в авторитетной Lominger Leadership Architect такое чутье дипломатично названо «способностью ориентироваться внутри организации», — иронизирует Буртный.

Как его развить? «Самое главное: не спешите действовать. Сначала анализируйте, смотрите, слушайте, научитесь чувствовать атмосферу. Оно развивается, если заменить оценку на любопытство: не «почему они тормозят», а «что за этим стоит», — советует психолог платформы корпоративного благополучия «Понимаю» Наталья Константинова. Наблюдайте больше, чем говорите, особенно на первых встречах, рекомендует Мария Орловская.

Возможны три варианта поиска ЛДПР, которые можно и нужно сочетать. Исследовательский вариант проходит по принципу: «Хотите понять, в чьих руках власть, — вспомните того, про кого нельзя шутить». «Перед запуском масштабного изменения имеет смысл провести исследование социальных связей (социометрическое, корпоративное антропологическое или любое другое). Результаты покажут реальные статусы сотрудников, обозначат неформальные группировки внутри формальной структуры, внутригрупповую авторитетность и структуру отношений. Только после этого подбирайте тактики и инструменты внедрения изменений», — поясняет Буртный.

«Присмотритесь к поведению: кто первым говорит на встречах, хотя не занимает высокую позицию? Кто закрывает обсуждения, предлагая свой вариант? Кто игнорирует правила и не несет за это наказания? — рекомендует Яна Сукасян. — Обратите внимание на слухи. «Без него ничего не согласуют», «он все знает», «с ним лучше побеседовать заранее» — важные фразы для внимательных. Посмотрите на связи: кто часто общается с руководством? Кто первым узнает новости? Кто делает сложные вещи в обход, и все ему благодарны?» Изучайте карту интересов, кто что теряет и получает от изменений, фиксируйте сигналы сопротивления — это чаще всего и есть точка входа к ЛДПР, расширяет список Орловская. «Спросите у тех, кто давно в системе, кого считают ключевыми, с кем все советуются», — отмечает Константинова. Наконец, смотрите, кто умеет говорить «нет» без последствий, рекомендует она. Это и есть настоящая власть.

Второй вариант поиска — рефлексивный: оцените, кто ваш друг, а кто враг. «Для этого накидайте на салфетке простую матрицу: по горизонтали ось «влияние: слабое — сильное», по вертикали ось «поддержка — противодействие», — советует Буртный. — Подумайте, в какой квадрант вы отнесете Ивана Ивановича, а в какой Петра Петровича. После того как матрица будет сформирована, подумайте о следующем: какова степень вашего влияния на каждого из сильных игроков, чем именно они важны для вашего проекта, в чем их реальные интересы, что их может привлечь и что может стать причиной их сопротивления. Вы поймете, какую информацию вам нужно собрать и как вы сможете влиять на этих людей или группы». Может оказаться, что с кем-то вам бесполезно или даже вредно общаться напрямую и нужно искать посредника.

Вариант третий, «культурный»: вычислите «аксакалов». «Не забудьте высказать уважение старшим в вашей организации. Сделать это можно в любой форме. Хуже точно не будет, зато резко повышаются ваши шансы узнать внутреннюю кухню организации и обрести союзников из числа опытных старослужащих. Не пытайтесь снести старое без договоренности со старожилами, — предостерегает Буртный. — Они, возможно, это самое старое когда-то строили».

Определить ЛДПР — половина дела, следующая задача — подойти к нему и не нарваться. Ключевой принцип здесь — проявлять уважение к его влиянию, как бы вам ни хотелось его оспорить, подчеркивают эксперты. «ЛДПР не любят, когда их власть ставят под сомнение. Будьте дипломатичны. Предлагайте не лоббирование, а соавторство. Подчеркните, что важны их взгляд, опыт и поддержка», — рекомендует Орловская. Узнайте, чего человек боится (потери контроля, репутации, статуса), и покажите ему выгоду от вашей инициативы, предлагает Сукасян: «Почему ему стоит поддерживать вашу идею? Какие преимущества он получит? Вовлекайте постепенно. Не предлагайте проект, а спросите совета». Наконец, делайте то, для чего вам нужен он сам, — используйте союзников. Попросите кого-то, кто уже с ним на связи, помочь.

Главное, что нужно понять: как бы вы ни относились к подобным «интригам мадридского двора», игнорировать их не получится. Власть работает либо на вас, либо против вас. И если вы этого не понимаете, она похоронит любые ваши изменения, резюмирует Буртный.