



# Карта корпоративных коалиций

Кто с кем и против чего

Этот чек-лист для руководителей, у которых хорошие реорганизации, проекты и стратегии тонут в «треугольнике директоров»: несколько влиятельных людей каждый раз находят причину «сейчас не время».

Цель — за 20–30 минут собрать карту коалиций вокруг вашего проекта: кто с кем, по какому вопросу, какие ресурсы вносят, чего боятся потерять и через какие шаги коалицию можно расколоть или переформатировать.

## Шаг 1. Проект и официальные роли

Название инициативы: \_\_\_\_\_

Что именно меняется (3 пункта):

- 1.
- 2.
- 3.

Кого официально называют ключевыми стейкхолдерами:

- Инициатор (вы): \_\_\_\_\_
- Формальный владелец проекта (блок / директор): \_\_\_\_\_
- Другие официальные участники (3–4 человека):
  - а.Имя / роль: \_\_\_\_\_
  - б.Имя / роль: \_\_\_\_\_
  - с.Имя / роль: \_\_\_\_\_

Отметьте отдельно тех, кто формально «за», но по факту тормозит:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Шаг 2. Явная коалиция «против»

Для каждого ключевого оппонента заполните блок.

Фигура 1

- Имя, должность: \_\_\_\_\_
- Против чего конкретно выступает (какой части проекта, какого решения):  
\_\_\_\_\_
- Какие ресурсы вносит в коалицию (отметьте):
  - контроль над людьми
  - контроль над бюджетом
  - доступ к CEO / собственнику
  - право последнего согласования
  - другое: \_\_\_\_\_
- Чего, по вашей реконструкции, боится потерять:

Фигура 2, 3, 4 — по той же структуре.

## Шаг 3. Неформальные альянсы и связи

**Кто с кем «ходит парой» на совещаниях и в кулуарных обсуждениях:**

- «А и Б часто выступают единым фронтом по темам:

-----.»

- «В и Г взаимно прикрывают друг друга в вопросах

-----.»

**Кто от кого зависит:**

- «Б без людей А запустить ничего не может, потому что

-----.»

- «В зависит от бюджета Г, потому что

-----.»

**Где пересекаются интересы:**

- «А и В оба защищают текущую структуру / схему:

-----.»

- «Б и Г выигрывают от замедления проекта, потому что

-----.»

**Итоговое предложение:**

«Коалиция “против” на практике выглядит так:

-----.»

## Шаг 4. Потенциальные трещины в коалиции

**Для каждого участника коалиции ответьте:**

- Что для него / неё важнее текущего сопротивления (отметьте):

- личный статус;
- доступ к ресурсам;
- отношения с CEO / собственником;
- внешний имидж (инноватор, модернизатор);
- другое: \_\_\_\_\_

- Какие уступки или выгоды вы можете предложить:

«Если я предложу \_\_\_\_\_,

его / её мотивация стоять насмерть против проекта снизится, потому что

\_\_\_\_\_»

**Кто в коалиции связан с блокировкой слабее других:**

- Имя: \_\_\_\_\_
- Что он / она реально защищает: \_\_\_\_\_
- Как можно предложить ему / ей альтернативный выигрыш:  
\_\_\_\_\_

## Шаг 5. Структура одного слайда / доклада

**Кто вне текущей коалиции «против» может выиграть от изменений:**

- новые лидеры / руководители направлений: \_\_\_\_\_
- операционные директора в регионах: \_\_\_\_\_
- эксперты / технари, которым нужна платформа для влияния: \_\_\_\_

**Кого вы можете сделать публичным со-инициатором вместе с вами:**

- Имя / роль: \_\_\_\_\_
  - Что он / она выигрывает от успеха проекта:
- \_\_\_\_\_

**Через кого можно донести альтернативный нарратив до CEO / собственника:**

- Имя / роль: \_\_\_\_\_
  - Какой аргумент для него / неё будет ключевым:
- \_\_\_\_\_

## Шаг 6. План многоходовки на 3–5 шагов

**Моя текущая конфигурация коалиций** (1 абзац):

-----  
-----

**Три–пять конкретных шагов:**

1. С кем и о чём поговорить в первую очередь, чтобы снизить сопротивление:

-----

2. Кого сделать видимым союзником и как подчеркнуть его / её роль:

-----

3. Какую часть проекта переформулировать или разбить на этапы, чтобы снизить угрозу для ключевых фигур:

-----

4. Какой кейс / факт показать CEO, чтобы изменить рамку разговора (от «конфликта интересов» к «цене бездействия»):

-----

5. Что я буду делать, если коалиция не двинется (альтернативный коридор, другой уровень вмешательства):

-----

**Мини-подсказка:** задача этого чек-листа — не уговорить всех полюбить изменения, а увидеть поле как конфигурацию коалиций и осознанно выбрать, с кем вы играете партию и на каких условиях.