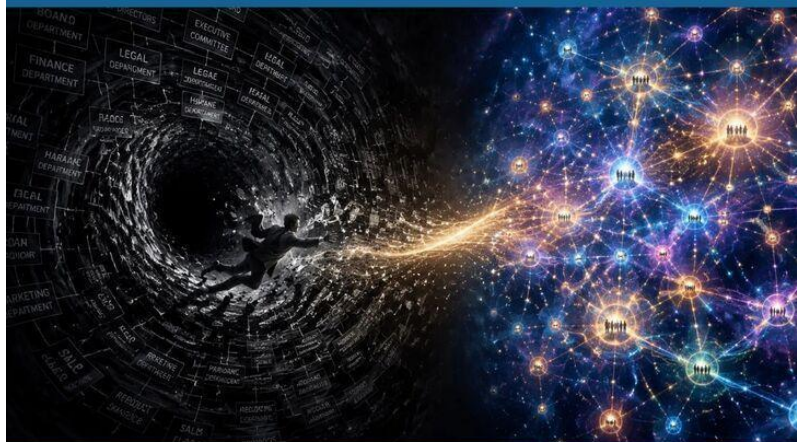


12+

Ярослав Зельцер



КОД АДАПТАЦИИ ТОМ №2: ЭПОХА ОРГАНИЗМА

ВТОРОЙ ВЕЛИКИЙ ПЕРЕХОД:
от Центра к Симбиозу

Ярослав Зельцер
Код адаптации. Том №2:
эпоха организма. Второй
великий переход:
от центра к симбиозу

*<https://litres.ru/74301598>
ISBN 9785007082532*

Аннотация

Эта книга — про физику живых систем. Вы узнаете, как работает «управленческая энтропия» и почему вы превратились в «чёрную дыру» для решений. Получите инструменты: дневник энтропии, матрицу гравитации, горизонт событий. И превратите компанию в самоуправляемую сеть, которая не боится вашего отпуска.

Содержание

Введение.	5
Раздел 1: Диагноз: Термодинамика застоя	12
Глава 1. Второй закон для бизнеса:	12
Глава 2. Черная дыра руководства: Куда пропадают скорость, инициатива и инновации	46
Глава 3. Тепловая смерть мотивации: Почему «горячие» сотрудники остывают	83
Конец ознакомительного фрагмента.	86

**Код адаптации. Том
№2: эпоха организма
Второй великий переход:
от центра к симбиозу**

Ярослав Зельцер

© Ярослав Зельцер, 2026

ISBN 978-5-0070-8253-2 (т. 2)

ISBN 978-5-0070-3604-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение.

Закон сохранения проблем: почему энергия роста застревает в центре

Дорогой читатель,

Если вы держите в руках эту книгу, значит, мы уже прошли немалый путь. Вместе с вами мы совершили Первый Великий Переход — превратили компанию-машину в живой организм. Мы убрали бюрократию, взорвали разломы иерархии, сократили пустую породу, вернули смысл, нашли скрытые таланты, настроили метаболизм, создали ландшафт, вырастили плодородную почву. Ваша компания дышит. Она живая. Это огромная победа.

Помните, с чего мы начинали в Книге I? С геологического разреза. С пластов бюрократии, разломов иерархии, пустой породы и эрозии смысла. Мы были геологами, которые искали руду в мёртвой скале. Мы учились взрывать старое и собирать новое.

Теперь мы входим в другую реальность. Здесь нет ни слов, ни разломов, ни жил. Здесь есть энергия. И законы, по которым она движется, подчиняются не геологии, а физике.

Почему физика?

Потому что Второй Великий Переход — это переход от ньютоновского мира к квантовому. В мире Ньютона всё предсказуемо: бросил камень — он упал. В мире квантовой физики частица может быть в двух местах одновременно, а наблюдение меняет реальность. В управлении бизнесом происходит то же самое. Чем больше вы контролируете, тем менее предсказуемым становится результат. Чем сильнее вы пытаетесь удержать всё в фокусе, тем большее ускользает из виду.

Но давайте по порядку.

В чём проблема, которую не решить Первым переходом

В Книге I мы создали живой организм. Но у этого организма есть один критический недостаток. Он всё ещё зависит от одного мозга. От вас.

Да, вы делегировали, отпустили контроль, доверились командам. Но в конечном счёте, если случается что-то серьёзное, все бегут к вам. Вы остаётесь точкой сборки, главным нервным узлом, единственным центром, где сходится вся энергия. Ваша энергия, ваше внимание, ваше здоровье —

всё ещё критический ресурс.

А организм растёт.

Появляются новые проекты, новые клиенты, новые сотрудники. Сигналов становится больше. Решений требуется всё больше. Вы начинаете задыхаться. Замечаете, что не успеваете отвечать на все письма. Что важные вопросы ждут вашего согласования неделями. Что вы стали узким местом, через которое должна пройти каждая идея, каждое решение, каждый конфликт.

Я называю это состояние «Экономика абсурда». Вы вкладываете всё больше энергии (своей и команды), но скорость принятия решений и качество инноваций не только не растут, а падают. Каждый следующий час вашего внимания даёт всё меньшую отдачу.

Притча в тему: Один великан носил на плечах огромный шар. Шар рос, а великан сильнел. Но пришёл момент, когда шар стал больше головы великана. Он не мог видеть, куда идти. Он спотыкался, падал, уставал. Тогда мудрец сказал ему: «Перестань носить шар на плечах. Пусть шар катится сам. А ты лишь указывай направление».

Ваша компания — этот шар. Она выросла настолько, что

носить её на плечах больше невозможно. Пора отпустить.

О чём эта книга:

В Книге I мы были геологами. В этой книге мы станем физиками. Мы будем исследовать не породы, а энергетику вашей компании. Мы разберём три закона, которые управляют живыми системами.

Часть 1. Диагноз: термодинамика застоя. Увидим, как энтропия (беспорядок) нарастает в любой системе, даже самой живой. Поймём, почему ваш центр принятия решений превращается в «чёрную дыру», куда исчезают скорость и инициатива.

Часть 2. Бифуркация: квантовый скачок. Научимся создавать «управляемый хаос» — состояние, когда система готова к перепрыгиванию на новый уровень. Разберёмся, что такое «суперпозиция целей» (когда мы держим в голове несколько противоречивых, но равновозможных будущих) и «принцип неопределённости» в управлении (когда чем точнее вы контролируете траекторию, тем меньше у вас скорости).

Часть 3. Сборка: полевые структуры и распределённый интеллект. Построим «квантово-запутанные» команды, где изменение в одном отделе мгновенно отзывается в другом

без лишних приказов. Создадим «нервную систему» компании без центрального процессора — где каждый сам принимает решения, а целое остаётся целым.

Часть 4. Закрепление: самоорганизация и антихрупкость. Внедрим ритуалы, которые не ломаются, а закаляются от кризисов. Сделаем так, чтобы ваша «операционная система» перестала зависеть от вас.

Как построена каждая глава

Я отказался от жёсткой схемы. Каждая глава теперь — это маленькое приключение. Вы будете:

— Начинать с живой байки или притчи, чтобы войти в тему через эмоции, а не через ум.

— Затем ставить диагноз — на языке «Бизнес-ДНК» и понятных метафор.

— Потом разбирать «Физику простыми словами» — без формул, но с сутью.

— Изучать кейс 2024—2025 года — реальную историю (с изменёнными именами), где эта физика работала (или ломалась).

— Получать инструменты «Перепрошивки ДНК» — конкретные, пошаговые, которые можно применить завтра утром.

— И заканчивать мостиком, чтобы не отрываться от повествования и ждать следующей главы.

Последнее напутствие:

Второй переход сложнее первого. Он требует не только действий, но и изменения мышления. Вы перестанете быть «главным инженером» и станете «создателем поля». Это непривычно. Это пугает. Но именно так растут по-настоящему большие компании.

В Книге I мы превратили машину в организм. В Книге II мы превратим организм в симбиоз — сеть живых, автономных, но связанных невидимыми полями единиц. Где нет одного мозга, но есть коллективный разум. Где нет приказов, но есть согласованность. Где нет единоличной ответственности, но есть общая цель.

Готовы? Тогда вдохните поглубже. Мы входим в квантовый мир, где частицы могут быть в двух местах одновременно, а наблюдение меняет реальность. И где ваш бизнес нако-

нец перестанет зависеть от вас.

Переворачивайте страницу. Начинаем с физики — и сразу к делу.

Раздел 1: Диагноз: Термодинамика застоя

Глава 1. Второй закон для бизнеса: Как энтропия убивает даже живой организм

Повар, который сам разносит тарелки

Один мой давний клиент, назовём его Андрей, собственник сети сервисных центров, как-то пригласил меня на ужин в свой новый ресторан. Не в один из сервисных центров, а в настоящий ресторан — его второй, «гастрономический» бизнес.

— Понимаешь, — сказал он, разрезая стейк, — я наконец понял разницу между управлением компанией и управлением рестораном. В ресторане я шеф-повар. Я придумываю меню, проверяю продукты, оттачиваю рецепты. Но я не бегаю с подносами. У меня для этого есть официанты.

— А в твоём основном бизнесе кто официанты? — спро-

сил я.

— Я, — ответил он после паузы. — Я и есть тот самый повар, который сам разносит тарелки. Потому что официанты боятся уронить.

Андрей рассказал свою историю. Он успешно прошёл со мной Первый Великий Переход два года назад. Мы превратили его компанию из машины в живой организм. Он убрал бюрократию, взорвал бессмысленные согласования, децентрализовал иерархию, запустил потоки. Компания заработала как часы.

Но Андрей устал даже больше, чем до перемен.

— Почему? — спросил я.

— А потому, — ответил он, — что я по-прежнему главный. Ко мне бегут с любым чихом. «Андрей, клиент просит скидку 5 процентов — можно?». «Андрей, поставщик задерживает отгрузку — что делать?». «Андрей, менеджер увольняется — кого брать?». Я как тот повар, который придумал меню, научил поваров, но всё равно вынужден сам бегать с подносами. Потому что официанты не могут решить, куда поставить тарелку, не спросив у меня.

— А почему они не могут? — спросил я.

— Потому что бояться ошибиться. А я их боюсь за ошибки наказывать. Замкнутый круг.

Байка про «спасательный круг»: В одной деревне жил старый лодочник. Он перевозил людей через реку. Каждый раз, когда в лодке начиналась паника, он хватался за вёсла и спасал ситуацию. Люди привыкли: если что — старик выручит. Они даже перестали смотреть на вёсла. Однажды старик заболел. Лодка вышла в реку без него. Пассажиры заметались, когда начался шторм. Никто не знал, где вёсла, как грести, куда плыть. Лодка разбилась о камни. В живых остались единицы. Потом их спросили: «Почему не научились грести сами?». Они ответили: «А зачем? Был же старик».

Андрей и был тем самым стариком. Его компания разучилась грести без него. Потому что он сам запретил им это делать — своим постоянным вмешательством, перепроверками, привычкой всё решать за них.

Пословица в тему: «Одна голова хорошо, а две — лучше». В компании Андрея была одна голова — его собственная. Остальные были просто руками, которые ждали команды.

Постановка проблемы: Когда я спросил Андрея: «Что бу-

дет, если ты уедешь в отпуск на месяц и отключишь телефон?», он побледнел.

— Развалится, — сказал он тихо.

— Вот видишь, — ответил я. — Ты создал не живой организм. Ты создал марионетку, которая двигается только когда ты дёргаешь за ниточки.

Эта история — точный диагноз для сотен компаний, прошедших первый этап трансформации. Мы вылечили «синдром динозавра», но не учли один из главных законов физики. Да-да, физики. И сегодня нам без неё не обойтись.

Потому что проблема Андрея — не в плохом управлении. И не в ленивых сотрудниках. Проблема в том, что его компания попала в ловушку, которую в физике называют «управленческой энтропией». И это убивает даже самый живой организм.

Как выбраться из этой ловушки, перестать быть единственным «гребцом» и превратить свою компанию в самоуправляемую систему, — об этом мы поговорим в этой главе.

А пока, честно ответьте себе на один вопрос: вы — главный герой этой байки или всё ещё надеетесь, что ваши со-

трудники научатся грести сами?

Мы нашли «вкус проблемы». Увидели её на живом примере. Теперь давайте поставим точный диагноз. Почему даже у хороших менеджеров энергия застревает в центре, а компания превращается в «чёрную дыру» для решений? Об этом — в следующей части.

Синдром устаревшей ДНК и экономика абсурда

История Андрея — не исключение. Это закономерный итог для многих компаний, прошедших первый этап трансформации. Мы успешно провели «Перепрошивку ДНК» (термин из глоссария моей книги «Бизнес-ДНК: Перепрошивка компании для рынков будущего»): заменили старую, иерархичную «операционную систему» на живую, адаптивную. Компания начала дышать, расти, чувствовать рынок.

Но теперь мы столкнулись с новым парадоксом. Та самая «Бизнес-ДНК», которая помогла нам выжить, начала работать против нас. Но не на уровне компании — на уровне её создателя. «Синдром устаревшей ДНК» (ещё один термин из глоссария) поразил лидера.

Как это выглядит на практике

Вернёмся к Андрею. До «Перепрошивки» его вовлечённость во все детали была конкурентным преимуществом. Он знал каждого клиента, каждый договор, каждую проблему. Он мог принять решение за пять минут, пока другие думали неделями. Это позволяло компании быть быстрее, гибче, эффективнее.

Но после «Перепрошивки» компания выросла. Появились новые филиалы, новые сотрудники, новые клиенты. Объём информации увеличился в разы. А привычка Андрея контролировать всё осталась.

Теперь его вовлечённость стала не преимуществом, а главным тормозом. Он превратился в то самое «узкое горлышко», через которое пытается пролиться океан.

Симптомы нового синдрома

Как распознать, что «синдром устаревшей ДНК» перекинулся на вас? Вот три главных симптома.

Симптом 1. Вы нужны для каждого мало-мальски важного решения.

Без вас не утверждают скидку, не выбирают поставщика,

не нанимают сотрудника, не отвечают клиенту. Даже если эти решения находятся в пределах полномочий ваших менеджеров, они всё равно бегут к вам. Не потому, что вы запрещали. А потому, что привыкли: «Начальник лучше знает».

Симптом 2. Вы устали. Не физически — ментально.

Вы ловите себя на мысли, что бесконечный поток «согласовать», «посоветовать», «одобрить» высасывает из вас силы. Вы не можете сосредоточиться на стратегии, потому что вас дёргают каждые 15 минут. Вы приходите домой с чувством, что ничего не сделали, хотя крутились как белка в колесе.

Симптом 3. Вы — главный разрушитель скорости.

Пока вы думаете, рынок меняется. Конкуренты принимают решения за час, а у вас ответ на простой вопрос может ждать три дня — потому что вы заняты более важными делами. Компания теряет темп, инерцию, драйв. Клиенты это чувствуют.

Экономика абсурда в действии

Это состояние я называю «Экономика абсурда» (термин из глоссария «Бизнес-ДНК»). Оно возникает, когда тради-

ционные методы оптимизации (в нашем случае — ваше личное участие) начинают давать обратный эффект.

Вот как это работает:

— Вы вкладываете всё больше энергии (своего времени, внимания, авторитета).

— Но скорость принятия решений и качество инноваций не только не растут, а падают. Потому что вы становитесь «бутылочным горлышком».

— Каждый следующий час вашего внимания даёт всё меньшую отдачу. Первые два часа контроля спасают от ошибок. Шестой час контроля — просто дублирование того, что могли сделать другие.

Андрей признался мне однажды:

— Я работаю по 12 часов. Вроде бы всё контролирую. Но каждый день чувствую, что упускаю что-то важное. Что не успеваю туда, где действительно нужен. И при этом компания не растёт так, как могла бы.

— А что будет, если ты перестанешь контролировать? — спросил я.

— Будет хаос, — ответил он не задумываясь.

— А ты пробовал?

Он замолчал. Он не пробовал. Потому что боялся. И этот страх — главный двигатель Экономики абсурда.

Пословица в тему: «Глаза боятся, а руки делают». В случае Андрея — глаза боятся, а руки ничего не делают, потому что ждут команды от глаз.

В чём корень проблемы

Корень не в лени сотрудников. Не в их некомпетентности. Корень в операционной системе, которую вы сами создали. Вы выработали у сотрудников условный рефлекс: «Без начальника нельзя».

Каждый раз, когда вы перепроверяли их решение, вы подкрепляли этот рефлекс. Каждый раз, когда вы отменяли их решение, потому что «могли лучше», — вы усиливали его. Каждый раз, когда вы хвалили за инициативу, но наказывали за ошибку, — вы закрепляли.

В итоге вы получили то, что посеяли: команду, которая

боится принимать решения без вас. И себя, который задыхается от этой ноши.

Притча в тему: Один дрессировщик научил слона стоять на месте, привязав его к колышку. Слон вырос, стал огромным, но продолжал стоять на месте. Потому что привык, что колышек его держит. Хотя колышек был маленьким. Слона держала привычка, а не колышек.

Ваши сотрудники — тот самый слон. А вы — колышек. Они уже выросли из вашего контроля, но продолжают стоять на месте. Потому что привыкли.

Главный вывод этой части: «Синдром устаревшей ДНК» на уровне лидера — это не приговор. Это закономерный этап развития компании. Вы не можете быть одновременно и архитектором, и строителем, и надсмотрщиком. На каком-то этапе нужно выбирать.

Если вы продолжаете хвататься за вёсла, когда лодка уже вышла в океан, — вы не герой. Вы — главный риск для компании.

Как измерить свой уровень «энтропии» и понять, насколько вы сами тормозите собственный бизнес, — в следующей части. Мы переходим от диагноза к физике простыми

словами.

Мы поставили диагноз: «Синдром устаревшей ДНК» + «Экономика абсурда» = вы стали узким горлышком для собственной компании. Теперь давайте разберёмся, как работает этот механизм на уровне физики. Спойлер: никакой магии, только второй закон термодинамики.

Почему порядок стремится к хаосу, если не тратить энергию

Второй закон термодинамики. Звучит страшно, как закливание из фильма про учёных. На самом деле всё просто. Этот закон описывает то, что каждый из нас видит каждый день.

Самый простой пример — ваш рабочий стол.

Утром вы приходите в офис. Стол чистый, бумаги разложены по папкам, ручки в подставке. Порядок.

Вечером, перед уходом, вы смотрите на стол. Бумаги разбросаны, ручки закатились под монитор, поверхность в пятнах от кофе. Беспорядок.

Что произошло? Порядок сменился хаосом. Стихийно.

Сам собой. Без вашего участия.

Чтобы вернуть порядок, вы тратите энергию. Вы раскладываете бумаги, моете кружку, убираете ручки. Без этой энергии — без вашего усилия — хаос только нарастает.

Так работает второй закон термодинамики: в любой закрытой системе порядок сам собой стремится к хаосу. Если не тратить энергию на поддержание порядка, он разрушается.

А теперь перенесём это на бизнес

Ваша компания — это та же закрытая система. Порядок в ней — это чёткие процессы, понятные решения, высокая скорость. Хаос — это задержки, ошибки, споры, неопределённость.

Кто в этой системе тратит энергию на поддержание порядка? Вы.

Вы — тот самый человек, который раскладывает бумаги на столе. Вы принимаете решения, разрешаете споры, исправляете ошибки, направляете сотрудников. Вы — главный источник порядка.

В чём проблема

Пока компания маленькая, вы успеваете. Вы как единственный сотрудник в офисе — успеваете и работать, и стол убирать.

Но компания растёт. Офис увеличивается. Столов становится всё больше — разных отделов, проектов, задач. А вы по-прежнему один. Вы пытаетесь убрать все столы одновременно. Но их слишком много. Вы перестаёте успевать. Беспорядок нарастает быстрее, чем вы его убираете.

Это и есть управленческая энтропия

Энтропия — это мера хаоса. Чем выше энтропия, тем больше беспорядка. В вашей компании энтропия растёт естественным образом — потому что так устроен мир. Ваша задача — тратить энергию, чтобы эту энтропию снижать.

Но если вы единственный, кто её снижает, — вы обречены. Потому что с ростом компании количество «столов» растёт, а количество вашей энергии — нет.

Как измерить энтропию без формул

Очень просто. Посмотрите на задачи, которые находятся

у вас в статусе «жду решения». Сколько их? Как долго они там висят? Если задач много и висят они долго — энтропия высокая. Если задач мало и решаются они быстро — энтропия низкая.

Но есть более точный способ. Коэффициент энтропии = время реальной работы над задачей / общее время нахождения задачи в процессе.

Пример. Задачу делают 2 часа (время реальной работы). Но она висит в очереди на ваше согласование 2 дня (48 часов). Коэффициент энтропии = $2 / 48 = 0,04$. Это очень плохо. Значит, 96% времени задача просто ждёт вас.

Если ваш коэффициент энтропии по большинству задач ниже 0,2 — вы главный источник хаоса в компании. Не сотрудники. Не конкуренты. Вы.

Пословица в тему: «Кашу маслом не испортить». В управлении — наоборот: «Каша вашим вмешательством испортится». Потому что вы перестаёте успевать, и хаос нарастает быстрее, чем вы его убираете.

Притча в тему: Один царь приказал своим министрам: «Постройте башню до неба». Министры наняли тысячи рабочих. Царь лично проверял каждый камень, каждую балку.

Башня росла медленно. Когда она поднялась на 10 метров, царь ещё успевал. На 50 метрах — задыхался. На 100 метрах — бросил. Башня рухнула. Потому что один человек не может контролировать тысячи.

Главный вывод этой части: Второй закон термодинамики неумолим. Энтропия растёт. Хаос нарастает. Если вы единственный, кто поддерживает порядок, — вы проиграете. Не потому, что вы плохой руководитель. А потому, что вы человек, а не сверхкомпьютер.

Выход не в том, чтобы работать ещё больше. Вы уже на пределе. Выход в том, чтобы распределить энергию. Сделать так, чтобы не вы один убирали столы, а каждый сотрудник убирал свой. И не ждал вашей команды.

Как это сделать — в следующей части. На живом примере компании, которая измерила свою энтропию и победила хаос.

Мы разобрались с физикой. Энтропия растёт, хаос нарастает, а вы — единственный, кто с ним борется. Теперь посмотрим, как это работает в реальной компании. И что делают те, кто смог перестать быть «затычкой для всех дыр».

Как мы три месяца выбирались из энтропии

Теория — теорией, а без живого примера она остаётся сухой абстракцией. Расскажу историю компании, которая столкнулась с управленческой энтропией в чистом виде. И победила.

Компания: «СтройГарант», подрядчик по внутренней отделке (название изменено).

Размер: 250 сотрудников, 3 филиала.

Статус: Прошла Первый переход год назад вместе со мной. Организм живой, дышит. Но...

Проблема, с которой пришли

Владелец, назовём его Николай, позвонил мне через девять месяцев после завершения Первого перехода.

— Ярослав, помоги, — сказал он уставшим голосом. — Компания растёт, а я... задыхаюсь.

— В чём конкретно? — спросил я.

— Я работаю по 12—14 часов. Вроде бы всё контролирую. Но прибыль не растёт, хотя выручка увеличилась на 30%.

Ключевые менеджеры жалуются на «валидольное руководство». А я не могу отойти — вдруг что-то пойдёт не так.

Приехал. Посмотрел. Увидел классическую «чёрную дыру» в процессе формирования. Но решили начать не с неё, а с энтропии — общей меры хаоса. Измерили — и ужаснулись.

Как мы измеряли энтропию

Взяли три типовых процесса:

1. Согласование коммерческого предложения клиенту.
2. Закупка материалов на объект (до 500 тыс. рублей).
3. Приём нового сотрудника (линейная позиция).

Для каждого процесса замерыли:

— Общее время от момента инициации до момента завершения.

— Чистое рабочее время (когда кто-то реально что-то делал).

— Коэффициент энтропии = чистое время / общее время.

Результаты шокировали.

Процесс 1. Согласование коммерческого предложения.

— Общее время: 5—7 дней.

— Чистое рабочее время: 3—4 часа.

— Коэффициент энтропии: 0,07 (7% работы, 93% ожидания).

Процесс 2. Закупка материалов (до 500 тыс. руб.).

— Общее время: 10—14 дней.

— Чистое рабочее время: 5—6 часов.

— Коэффициент энтропии: 0,05 (5% работы, 95% ожидания).

Процесс 3. Приём сотрудника.

— Общее время: 15—20 дней.

— Чистое рабочее время: 8—10 часов.

— Коэффициент энтропии: 0,04 (4% работы, 96% ожидания).

Главная причина ожидания — Николай. Он был тем самым «узким горлышком», где застревали все процессы. Менеджеры не решались двигаться дальше без его «добра», даже если вопрос был в пределах их компетенции. Потому что привыкли: «Николай лучше знает, если промолчит — потом будет поздно».

Что мы сделали

Я предложил Николаю эксперимент. Рискованный. Он согласился.

Шаг 1. Визуализация энтропии.

Повесили на стену «доску энтропии» — список всех процессов с цветовой индикацией: красный (коэффициент ниже 0,1), жёлтый (0,1—0,3), зелёный (выше 0,3). Сказали честно: «Ребята, вы не ленитесь. Вы просто ждёте. Главный виновник — Николай. Но он готов меняться».

Шаг 2. «Правило 24 часов».

Ввели простое правило: если решение не принято в течение 24 часов, оно считается принятым по умолчанию (в пользу инициатора). Исключения — стратегические вопросы (сумма свыше 2 млн руб., новые направления, серьёзные риски). Список исключений — публично.

Шаг 3. «Зона турбулентности».

Николай публично объявил перечень решений, которые он «отпускает» на месяц: коммерческие предложения до 1 млн руб., закупки до 500 тыс. руб., приём линейного персонала. Сказал команде: «С завтрашнего дня эти вопросы вы решаете сами. Если ошибётесь — разберём без наказаний. Если пропустите сроки — разберём без наказаний. Главное — не ждать меня».

Реакция команды

Первые две недели было хаотично. Кто-то растерялся — привык ждать. Кто-то, наоборот, разогнался — предложил несколько идей, которые раньше держал в себе. Кто-то ошибся — и пришёл на разбор со страхом в глазах.

Николай держался. На разборах ошибок он не ругал, не искал виноватых. Спрашивал: «Что мы узнали? Как сделать, чтобы не повторить?». Постепенно страх ушёл.

Результаты через три месяца

Повторили замер.

Процесс 1. Согласование коммерческого предложения.

— Общее время: 5—7 дней $\rightarrow$ 1—2 дня.

— Коэффициент энтропии: 0,07 $\rightarrow$ 0,45.

Процесс 2. Закупка материалов.

— Общее время: 10—14 дней $\rightarrow$ 3—4 дня.

— Коэффициент энтропии: 0,05 $\rightarrow$ 0,35.

Процесс 3. Приём сотрудника.

— Общее время: 15—20 дней $\rightarrow$ 5—7 дней.

— Коэффициент энтропии: 0,04 $\rightarrow$ 0,30.

Финансовые результаты. Прибыль выросла на 12% без дополнительных вложений (только за счёт ускорения). Загрузка Николая снизилась на 40%. Он наконец-то начал зани-

маться стратегией, а не «тушить пожары».

Через три месяца мы сидели в его кабинете. Он выглядел отдохнувшим.

— Я боялся, что допустим ошибку, — сказал он. — Но ошибки стали нашей «живой аналитикой» (термин из глоссария «Бизнес-ДНК»). Мы их разбираем без наказаний, и теперь каждый менеджер знает: ошибиться можно, пропустить сигнал — нельзя.

— А ты сам? — спросил я.

— А я наконец-то перестал быть «затычкой для всех дыр». Смотрю на доску энтропии — там почти всё зелёное. Спокойно на душе. И компания не развалилась. Наоборот — ожила.

Что важно понять из этого кейса

1. Энтропию можно измерить. Не на глаз, а цифрами. Коэффициент энтропии — простой, но мощный инструмент.

2. Главный источник энтропии — часто вы сами. Не потому, что вы плохой. А потому, что вы единственный, кто может поддерживать порядок.

3. Лечение — не в увеличении вашей нагрузки. Вы уже на пределе. Лечение — в распределении энергии.

4. Страх ошибки — главный враг. Если вы будете наказывать за ошибки, энтропия останется высокой. Если будете разбирать ошибки без наказаний — энтропия снизится.

Шутка в тему: Николай после эксперимента признался: «Раньше я думал, что без меня всё рухнет. А оказалось, что я мешал им думать. Они просто ждали, когда я скажу, как правильно. Теперь они говорят: „Мы решили“. И это звучит как музыка».

Мы измерили энтропию, провели эксперимент, получили результат. Теперь — самое главное. Инструменты, которые вы можете применить в своей компании уже завтра. Не откладывая. Не дожидаясь «подходящего момента». Рецепт «Перепрошивки ДНК» для борьбы с энтропией.

Как остановить энтропию и перестать быть узким горлышком

Мы разобрали теорию, изучили физику, посмотрели живой кейс «СтройГаранта». Теперь — самое главное. Инструменты, которые помогут вам измерить собственную энтропию.

пию и начать её снижать. Не «когда-нибудь», а в понедельник утром.

Я даю три инструмента. Начните с первого. Когда освоите — переходите ко второму.

ИНСТРУМЕНТ 1. «ДНЕВНИК ЭНТРОПИИ» (7 дней)

Этот инструмент — ваша личная диагностика. Он покажет, насколько вы сами стали источником хаоса.

Что делать. Заведите блокнот или документ. В течение 7 рабочих дней записывайте каждый раз, когда к вам приходят за решением. Неважно, в каком виде: лично, по телефону, в мессенджере, по почте.

Столбцы для записи:

— Дата и время.

— Вопрос / решение (кратко).

— Кто пришёл.

— Категория (выберите одну):

— Стратегическое (меняет направление, требует риска, долгосрочное).

— Тактическое (новая упаковка, выбор подрядчика, спор с клиентом).

— Операционное (какой чай закупить, когда сдать отчёт, одобрить командировку).

— Мог ли это решить кто-то другой? (Да / Нет / Возможно).

Анализ после 7 дней.

1. Посчитайте количество решений. Норма — не больше 20—30 в день при здоровом масштабе.

2. Посчитайте долю стратегических, тактических и операционных. Операционных должно быть не больше 30%. Если больше — вы тонете в мелочах.

3. Посчитайте долю ответов «Мог ли решить кто-то другой? = Да». Если больше 50% — вы главный источник энтропии.

Результат. Теперь вы знаете, где «болит». Переходите к

инструменту 2.

ИНСТРУМЕНТ 2. «МАТРИЦА РЕШЕНИЙ»

Этот инструмент помогает распределить энергию. Вы перестаёте быть единственным, кто принимает решения, и начинаете делегировать.

Что делать. Возьмите список операционных решений из вашего дневника энтропии (те, на которые вы ответили «Мог ли решить кто-то другой? = Да»). Разделите их на три зоны.

Зелёная зона (решают сотрудники без вас).

— Категории: закупки до N рублей, ответ клиенту в пределах типовых гарантий, приём линейного персонала.

— Правило: вы не участвуете. Даже не ставите в известность. Только пост-фактум — короткий отчёт.

Жёлтая зона (решают сотрудники, вы утверждаете).

— Категории: нестандартные скидки, выбор подрядчика, приём руководителей среднего звена.

— Правило: сотрудник готовит два варианта решения.

Выбираете лучший. Не «давайте подумаем», а «выбираем вариант А».

Красная зона (только вы).

— Категории: смена стратегии, сделки слияния/поглощения, крупные инвестиции.

— Правило: их не должно быть больше 10—15% от общего числа решений.

Что делаем. Опубликуйте матрицу. Объясните команде: «С понедельника мы работаем по новой схеме. Красная зона — моя. Жёлтая — вы готовите варианты, я выбираю. Зелёная — вы решаете сами».

ИНСТРУМЕНТ 3. «ПРАВИЛО 24 ЧАСОВ»

Этот инструмент убивает ожидание — главную причину высокой энтропии. Если решение не принято в срок, оно считается принятым в пользу инициатора.

Что делать. Для каждого типа решения (из матрицы) установите «горизонт ожидания». Например:

— Зелёная зона: 0 часов (решаете сами, без меня).

— Жёлтая зона: 24 часа (если я не ответил — решение принято в пользу инициатора).

— Красная зона: 48 часов (но таких решений должно быть мало).

Правила.

— Таймер запускается в момент, когда сотрудник отправил запрос (с пометкой «Жду решения до ХХ. ХХ»).

— Если вы не успели — решение действует. Без права вето.

— Исключения: только форс-мажор (болезнь, командировка, отсутствие связи). Но вы предупреждаете заранее.

Результат. В первые недели будет хаос. Сотрудники не поверят. Вы будете нарушать правило. Это нормально. Держитесь. Через месяц «Правило 24 часов» станет привычкой. И вы заметите, что вас перестали дёргать по пустякам.

БОНУС-ИНСТРУМЕНТ: «ЖИВАЯ АНАЛИТИКА»

Это не про отчёты. Это про быстрые, живые обратные свя-

зи. Раз в неделю (в пятницу, 15 минут) собирайте ключевых сотрудников. Формат: «Что у нас получилось на этой неделе? Что не получилось? Что будем делать по-другому на следующей?».

Правила Живой аналитики:

— Без презентаций (говорим, а не показываем слайды).

— Без фамилий (проблема, а не виноватый).

— Без наказаний (ошибки — материал для уроков).

Результат. Живая аналитика снижает энтропию быстрее любых инструкций. Потому что люди перестают бояться ошибок. А без страха — инициатива растёт, а ожидание решений падает.

Стоп-кран! Чего делать нельзя

1. Не пытайтесь закрыть энтропию «ещё большим контролем».

Вы только усилите хаос.

Единственный способ — перестать быть единственным источником решений.

2. Не наказывайте за ошибки в «зелёной зоне».

Если вы накажете, сотрудники вернутся к старой схеме: «Лучше подожду начальника, чем рискну». Энтропия вернётся.

3. Не нарушайте «Правило 24 часов» сами.

Если вы не ответили — решение принято. Не отменяйте его потом. Иначе сотрудники перестанут верить в правило.

Главный вывод этой части: Энтропию нельзя «победить» усилием воли. Её можно только перераспределить. Вы не можете работать больше 12 часов. Но вы можете сделать так, чтобы 90% решений принималось без вас.

Инструменты для этого есть. Дневник энтропии — чтобы увидеть проблему. Матрица решений — чтобы разделить зоны ответственности. Правило 24 часов — чтобы убить ожидание. Живая аналитика — чтобы снять страх ошибки.

Начните с первого. Прямо завтра. Заведите дневник энтропии. И через неделю вы увидите, где «болит». А мы пока пойдём дальше.

Мы измерили энтропию, распределили решения, убили ожидание. Но есть ещё более опасный феномен, который крадёт энергию компании. Он возникает, когда вся эта энтропия концентрируется в одной точке — в вас. Я называю это «чёрной дырой руководства».

От энтропии к чёрной дыре

Мы прошли большой путь в этой главе. Начали с байки про повара, который сам разносит тарелки. Поставили диагноз: «синдром устаревшей ДНК» и «Экономика абсурда». Разобрались с физикой: второй закон термодинамики, энтропия, коэффициент энтропии.

Изучили живой кейс «СтройГаранта» — как компания за три месяца выбралась из хаоса. Получили инструменты: дневник энтропии, матрицу решений, правило 24 часов, живую аналитику.

Теперь важно зафиксировать главное.

Что мы узнали

1. Энтропия неизбежна. В любой закрытой системе порядок стремится к хаосу. Ваша компания — не исключение.

2. Вы — главный источник порядка. Но вы — человек, а не сверхкомпьютер. Вы не можете поддерживать порядок везде и сразу.

3. Ваша вовлечённость во все детали — это не героизм. Это главный тормоз. Пока вы думаете, компания стоит. Пока вы решаете, конкуренты бегут.

4. Энтропию можно измерить. Коэффициент энтропии — простой, но мощный инструмент. Если он ниже 0,2 — вы в красной зоне.

5. Энтропию можно снизить. Не работая больше, а работая умнее. Дневник энтропии, матрица решений, правило 24 часов — ваши главные союзники.

Но это только начало

Энтропия — это общий фон, на котором развиваются более опасные явления. Когда энергия продолжает концентрироваться в центре, возникает «чёрная дыра руководства». Это зона, куда исчезают скорость, инициатива и инновации.

Сотрудники перестают даже пытаться что-то решать — ведь «всё равно начальник сделает по-своему». Идеи умирают, не долетев до вас. Скорость падает, потому что каждый

чих нужно согласовывать с центром.

Как распознать эту чёрную дыру? Как измерить её «гравитацию»? И главное — как не дать ей затянуть в себя всю энергию вашей компании? Об этом — в следующей главе.

Притча в тему: Один астроном всю жизнь наблюдал за звёздами. Он знал их имена, расстояния, температуру. Но однажды он заметил странное явление: в центре его любимой галактики что-то пожирало звёзды. Они загорались ярче, а потом исчезали навсегда.

Астроном понял: это чёрная дыра. Её гравитация так сильна, что даже свет не может вырваться. Он предупредил коллег. Вместе они нашли способ ослабить её влияние. Но для этого нужно было перестать смотреть только на звёзды и изучить саму дыру.

Вы — тот самый астроном. Вы смотрели на звёзды (процессы, сотрудников, клиентов). Теперь пришло время изучить чёрную дыру в центре вашей галактики. Которая, возможно, уже затягивает в себя всё, что вы создали.

Пословица в тему: «Глаза боятся, а руки делают». В следующей главе мы перестанем бояться и начнём делать. Но сначала — честно ответьте себе на вопрос: вы уже чувству-

ете гравитацию своей чёрной дыры?

Практический совет перед следующей главой

Пока вы не начали, сделайте три вещи:

1. Заведите дневник энтропии. Прямо завтра. На неделю. Честно записывайте каждое решение, которое принимаете. Вы удивитесь, насколько много «операционки» вас окружает.

2. Нарисуйте свою матрицу решений. Какие вопросы — красная зона (только вы)? Какие — жёлтая (вы утверждаете)? Какие — зелёная (решают другие)?

3. Поговорите с командой. Скажите: «Я провожу эксперимент. В течение месяца я буду отвечать не на все вопросы, а только на те, что в красной зоне. Остальное решайте сами. Главное — приносите не проблему, а два варианта решения».

О том, куда пропадают скорость, инициатива и инновации, и как не дать вашей компании превратиться в чёрную дыру, — в следующей главе.

А пока — заведите дневник энтропии. Сделайте первый шаг.

Глава 2. Черная дыра руководства: Куда пропадают скорость, инициатива и инновации

Тендер, который провалился из-за 6%

Один мой клиент, назовём его Михаил, собственник крупной IT-компании, рассказал мне историю, которая стала для него поворотным моментом.

— Мы готовили крупный тендер, — начал он. — Государственный заказ на 200 миллионов рублей. Команда работала три недели. Всё просчитали, всё проанализировали, подготовили блестящее предложение. За два дня до сдачи конкурентной документации возник спор.

— Какой? — спросил я.

— Дать скидку 5% или 7%. Наши маркетологи настаивали на 5%, мол, потянем. Финансисты кричали, что 7% — это предел, иначе работаем в минус. Спор длился два дня. Кто его разрешил? Я, генеральный. Приехал, послушал, рубанул: «Давайте 6%!».

— И что?

— Все выдохнули. Маркетологи уступили, финансисты вздохнули с облегчением. Скидку выставили 6%, документы отправили. Тендер мы проиграли. Победитель дал скидку 7%.

— И кто виноват? — спросил я.

— Они, — кивнул Михаил на менеджеров. — Не могли сами договориться.

— А кто создал атмосферу, где они не могут договориться без вас? — спросил я.

Михаил промолчал. Но вопрос повис в воздухе.

Байка про «спасательный круг»: В одной деревне жил старый лодочник. Он перевозил людей через реку. Каждый раз, когда в лодке начиналась паника, он хватался за вёсла и спасал ситуацию. Люди привыкли: если что — старик выручит. Они даже перестали смотреть на вёсла. Однажды старик заболел. Лодка вышла в реку без него. Пассажиры заметались, когда начался шторм. Никто не знал, где вёсла, как грести, куда плыть. Лодка разбилась о камни. В живых остались единицы. Потом их спросили: «Почему не научились грести са-

ми?». Они ответили: «А зачем? Был же старик».

Михаил был тем самым стариком. Его компания разучилась договариваться без него. Потому что он сам запретил им это делать — своим постоянным вмешательством, привычкой всё решать за них.

Пословица в тему: «Одна голова хорошо, а две — лучше». В компании Михаила была одна голова — его собственная. Остальные были просто руками, которые ждали команды.

Постановка проблемы: Когда я спросил Михаила: «Что будет, если ты уедешь в отпуск на месяц и отключишь телефон?», он побледнел.

— Развалится, — сказал он тихо.

— А почему?

— Потому что они не умеют принимать решения без меня. Они даже простую скидку без меня согласовать не могут.

— А ты пробовал их научить?

— Некогда. Я работаю по 12 часов. А когда пытаюсь делегировать, они всё равно бегут ко мне. Говорят: «Михаил,

ты лучше знаешь».

Байка про «золотую клетку»: Один дрессировщик научил тигра прыгать через горящее кольцо. Тигр прыгал безупречно, когда дрессировщик рядом. Но стоило дрессировщику отойти — тигр замирал и не двигался. Почему? Потому что дрессировщик случайно ударил его один раз, когда тигр попробовал прыгнуть сам. Тигр запомнил. И решил: лучше не рисковать.

Ваши сотрудники — тот самый тигр. Они боятся ошибиться. Потому что вы хотя бы раз, но ударили. Может быть, не словом, а действием: отменили их решение, переделали по-своему, не дали второй попытки.

Главный вопрос этой главы: Как разорвать этот замкнутый круг? Как перестать быть единственным центром принятия решений, не допустив хаоса? Как превратить «чёрную дыру», которая затягивает в себя всю энергию компании, в «звезду», которая светит, но не сжигает?

Об этом — в этой главе.

А пока — честно ответьте себе на вопрос: вы — главный герой этой байки или всё ещё надеетесь, что ваши сотрудники научатся грести сами, когда вы будете рядом?

Мы нашли «вкус проблемы». Увидели её на живом примере. Теперь давайте поставим точный диагноз. Как «чёрная дыра руководства» формируется, почему она так опасна и как измерить её «гравитацию» — в следующей части.

Чёрная дыра руководства:

Гравитация, которая убивает скорость

История Михаила и его тендера — не исключение. Это классический симптом глубокой системной проблемы. Проблемы, которую я называю «чёрной дырой руководства».

Как образуется чёрная дыра

В астрофизике чёрная дыра возникает, когда звезда сжимается под собственной тяжестью. Гравитация становится настолько сильной, что ничто, даже свет, не может её покинуть.

В бизнесе чёрная дыра возникает, когда владелец или генеральный директор становится единственным центром принятия решений. Его авторитет, опыт и статус создают «гравитационное поле», которое притягивает все вопросы, проблемы и идеи. Сотрудники перестают решать сами — они несут всё «наверх». В результате:

— Пропадает скорость. Любое решение, даже самое простое, должно пройти через вас. Вы — единственный легальный канал.

— Пропадает инициатива. Сотрудники перестают предлагать. Зачем? «Всё равно начальник переделает».

— Пропадают инновации. Мысль «а давайте попробуем по-новому» умирает, не долетев до вашего «горизонта событий» — точки, откуда нет возврата.

Как распознать чёрную дыру

Вот главный тест. Попросите вашего заместителя принять решение, которое обычно принимаете вы. Не ждите — поручите и уйдите в отпуск на три дня. Посмотрите, что произойдёт.

— Правильный ответ (в компании без чёрной дыры): произойдёт жизнь.

Люди найдут способ договориться без вас. Решения будут приняты. Возможно, не идеальные, но приемлемые.

— Неправильный ответ (в компании с чёрной дырой): ли-

бо ничего не произойдёт (все будут ждать вас), либо произойдёт коллапс (потому что никто не уполномочен, а споры некому разрешить).

Диагностическая матрица «Гравитация решений»

За неделю до того, как мы начали работать с Михаилом, я попросил его провести простой эксперимент. Он записывал все решения, которые принимал за день. А вечером классифицировал их по трём категориям.

Категория А. Стратегические решения. Меняют направление, требуют риска, долгосрочные.

Примеры: выход на новый рынок, слияние с другим бизнесом, смена бизнес-модели.

Кто должен принимать: только собственник или гендиректор.

Доля в общем потоке решений: не более 10—15%.

Категория Б. Тактические решения. Влияют на результат в среднесрочной перспективе, требуют экспертизы.

Примеры: новая упаковка, выбор подрядчика, спор с

крупным клиентом.

Кто должен принимать: руководители направлений с правом вето у гендиректора.

Доля в общем потоке решений: не более 20—25%.

Категория В. Операционные решения. Текущие, рутинные, влияют на результат здесь и сейчас.

Примеры: какой чай закупить, когда сдать отчёт, одобрить командировку, ответить на типовое обращение клиента.

Кто должен принимать: линейные сотрудники без участия руководства.

Доля в общем потоке решений: 60—70%.

Что показал эксперимент Михаила

За неделю он принял 147 решений. Из них:

— Категория А (стратегические): 12 решений (8%).

— Категория Б (тактические): 35 решений (24%).

— Категория В (операционные): 100 решений (68%).

68% операционных решений — это те, которые могли принять его менеджеры. Но они не принимали. Они несли их ему. Почему?

— Причина 1. Привычка. Годами они несли всё ему. Он не возражал.

— Причина 2. Страх. Они боялись ошибиться. А Михаил, сам того не желая, подкреплял этот страх: отменял их решения, переделывал по-своему, иногда ругал за инициативу.

— Причина 3. Удобство. Проще спросить у начальника, чем думать самому.

Как измерить «гравитацию» вашей чёрной дыры

Есть простой показатель — «радиус горизонта событий». Это время, которое решение ждёт вашего согласования.

— Норма: для операционных решений — не более 2—4 часов.

— Тревога: для операционных решений — 1—2 дня.

— Опасно: для операционных решений — более 3 дней.

Если ваши сотрудники ждут вашего ответа днями, а вы оправдываетесь «занятостью», — вы сами создали чёрную дыру. И сами в неё падаете.

Пословица в тему: «Как аукнется, так и откликнется». Вы аукнулись гиперконтролем — вам откликнулись полной несамостоятельностью.

Притча в тему: Один садовник посадил дерево. Поливал его каждый день, укрывал от ветра, завязывал ветки, чтобы росли ровно. Дерево выросло красивым, но слабым. Стоило садовнику отойти — ветки гнулись под собственным весом. Потому что садовник не дал им окрепнуть самостоятельно. Он хотел как лучше, а получилось как всегда.

Вы — тот садовник. Вы хотели вырастить сильную команду, а вырастили «дерево», которое не может стоять без вашей опоры.

Главный вывод этой части: «Чёрная дыра руководства» — это не злой умысел. Это закономерный итог эволюции компании, где всё замыкается на одном человеке. Но это не приговор. Чёрную дыру можно ослабить, если перестать быть единственным источником решений. И начать доверять.

Как это сделать — в следующей части. На живом примере

компании, которая измерила свою чёрную дыру и снизила её гравитацию.

Мы поставили диагноз: «чёрная дыра руководства» — это вы. Не как личность, а как центр принятия решений. Каждое ваше «да» и «нет» укрепляет её гравитацию. Теперь посмотрим, как это работает в реальной компании. И что делают те, кто смог ослабить притяжение, не потеряв контроль.

Гравитация, которая не отпускает

В астрофизике чёрная дыра — это область пространства, где гравитация настолько сильна, что ничто, даже свет, не может её покинуть. Всё, что попадает в её поле, неизбежно притягивается к центру и исчезает за «горизонтом событий». Информация, энергия, материя — всё теряется безвозвратно.

Звучит страшно. Но есть простая бытовая аналогия.

Пример с воронкой

Представьте себе воронку в ванной. Вода кружится и затягивается в слив. Чем ближе к сливу, тем быстрее движение. Если вы опустите в воронку маленький кораблик, его затянет. Если бросите щепку — затянет. Даже если будете

очень стараться удержать, воронка сильнее.

В бизнесе «воронка» — это вы. Вернее, ваш авторитет, опыт и привычка всё контролировать. Любой вопрос, любая проблема, любая идея — попадая в поле вашей гравитации, начинает двигаться по спирали к центру. Сотрудник сначала пытается решить сам. Потом сомневается. Потом идёт к вам. А вы... вы затягиваете.

Что такое «горизонт событий»

В астрофизике это точка невозврата. За неё нельзя заглянуть, из неё нельзя вырваться.

В бизнесе «горизонт событий» — это момент, когда сотрудник перестаёт даже пытаться решить вопрос самостоятельно. Он сразу бежит к вам. Не потому, что ленивый. А потому, что привык: «Всё равно начальник сделает по-своему».

Как понять, что ваш «горизонт событий» слишком близко? Очень просто. Спросите себя: «Как часто сотрудники приходят ко мне не с вариантами решений, а с чистой проблемой?». Если часто — вы уже за горизонтом.

Пример из офиса

Представьте, что вы сидите в своём кабинете. К вам входит менеджер с лицом «опять проблемы» и говорит:

— Там клиент требует скидку 10%. Что делать?

— Какой у него объём закупок? — спрашиваете вы.

— Ну, я не уточнил.

— А когда он платит?

— Не знаю.

— А ты какие варианты предлагаешь?

— Я к вам пришёл.

Это классика. Сотрудник не принёс решение, не принёс анализ, не принёс варианты. Он принёс проблему. Потому что привык: начальник лучше знает.

Теперь представьте другую картину. Тот же менеджер входит с папкой:

— Клиент требует скидку 10%. Я посмотрел его историю:

объём 5 млн в год, платит без задержек. Предлагаю дать 7% и увеличить отсрочку на 5 дней. Риск — потеря маржи 2%, выгода — удержание клиента на следующий год. Что скажете?

Разница колоссальная. В первом случае вы — «спасательный круг». Во втором — вы «навигатор», который корректирует курс.

Почему гравитация усиливается

Потому что вы сами её усиливаете. Каждый раз, когда вы:

- Отменяете решение сотрудника, не объяснив почему.
- Переделываете его работу по-своему.
- Ругаете за инициативу.
- Не даёте второй попытки после ошибки.

Вы увеличиваете свою гравитацию. Сотрудники чувствуют: с начальником лучше не спорить, лучше спросить, лучше перестраховаться.

Ирония в том, что вы устали от этой роли. Но не можете отказаться, потому что «никто кроме вас». Это и есть «Экономика абсурда» (термин из глоссария) в действии: чем активнее вы участвуете, тем слабее становится система. А чем

слабее система, тем больше вы вынуждены участвовать.

Пословица в тему: «Как вы лодку назовёте, так она и поплывёт». Если вы называли себя «главным решалой», команда и будет плыть только тогда, когда вы у руля.

Притча в тему: Один учитель взял ученика в горы. Ученик нёс тяжёлый рюкзак. Через час он устал и спросил: «Учитель, можно я положу рюкзак на землю?». Учитель ответил: «Конечно, он твой». Ученик положил, отдохнул, поднял и понёс дальше. Через час снова устал. «Учитель, можно я положу?». «Конечно». Так повторялось несколько раз. Наконец, ученик спросил: «Учитель, почему ты не несешь свой рюкзак?». Учитель улыбнулся: «Потому что я его уже давно нёс. Теперь он твой».

Вы несёте рюкзак, который давно могли передать другим. Потому что боитесь, что они уронят. Но они никогда не научатся нести, пока вы не отдадите.

Главный вывод этой части: Гравитация чёрной дыры — это не свойство пространства. Это свойство вашего поведения. Чем чаще вы вмешиваетесь, тем сильнее притяжение. Чем больше вы решаете за других, тем меньше они решают сами.

Ослабить гравитацию можно только одним способом: перестать быть единственным источником решений. Начать доверять. И принять, что первые ошибки неизбежны.

Как это сделать — в следующей части. На живом примере компании, которая измерила свою чёрную дыру и снизила её гравитацию.

Мы разобрались с физикой. Чёрная дыра — это вы. Ваша гравитация — это ваши привычки. Теперь посмотрим, как это работает в реальной компании. И что делают те, кто смог ослабить притяжение, не потеряв контроль.

Как гендиректор стал узким местом и что мы с этим сделали

Теория — теорией, а без живого примера она остаётся сухой абстракцией. Расскажу историю компании, которая буквально задыхалась от собственного руководителя. И нашла выход.

Компания: «ТехноСтрой», поставщик оборудования для промышленности (название изменено).

Размер: 180 сотрудников.

Статус: Прошла Первый переход, но владелец, Дмитрий, жаловался на «ватность» команды и отсутствие инициативы.

Проблема, с которой пришли

Дмитрий не мог отойти от дел даже на день. Телефон не умолкал с 8 утра до 10 вечера. Вопросы, которые ему задавали, поражали своим масштабом:

— «Какой шрифт выбрать в презентации для клиента?»

— «Одобрить командировку в соседний город на два дня»

— «Какие конфеты купить в офис к празднику?»

— «Согласовать закупку канцелярии на 5 тысяч рублей»

Менеджеры среднего звена превратились в «передаточные звенья» — они ничего не решали, только транслировали указания Дмитрия. Ключевые сотрудники жаловались на отсутствие полномочий. Дмитрий жаловался на их безынициативность.

— Я хочу, чтобы они думали сами, — говорил он. — Но когда они думают сами, получается ерунда.

— А ты пробовал дать им право на ошибку? — спросил я.

— Боюсь, что они наломают дров.

— Они уже ломают. Просто ты сам их дрова убираешь, не давая им даже заметить, что они что-то сломали.

Как мы измеряли «чёрную дыру»

Я предложил Дмитрию эксперимент. В течение недели он записывал все решения, которые принимал. Вечером мы вместе классифицировали их по трём категориям (стратегические, тактические, операционные) и измеряли «радиус горизонта событий» — время, которое решение ждало его согласования.

Результаты через неделю.

Количество решений за неделю: 231

— Стратегические (категория А): 34 (15%) — норма: не более 10—15%.

— Тактические (категория Б): 67 (29%) — норма: 20—25%.

— Операционные (категория В): 130 (56%) — норма: 60 — 70%.

Казалось бы, 56% операционных решений — не так плохо. Но мы посмотрели глубже.

Из 130 операционных решений:

— 85 (65%) — могли быть приняты линейными сотрудниками без участия Дмитрия.

— 45 (35%) — могли быть приняты руководителями среднего звена.

То есть 100% операционных решений (все 130) могли быть приняты без Дмитрия. А он тратил на них больше половины своего времени.

«Радиус горизонта событий» (время ожидания решения):

— Для операционных решений: от 2 часов до 2 дней

— Для тактических: от 1 до 5 дней.

— Для стратегических: от 3 до 14 дней.

Сотрудники ждали. Дмитрий не успевал. Компания тормозила.

Что мы сделали

Я предложил Дмитрию три изменения. Рискованные. Он согласился.

Изменение 1. «Матрица гравитации»

Мы нарисовали схему, которую повесили на стену в общем коридоре. Она делила все решения на три зоны.

Красная зона — стратегические решения. Те, что меняют направление компании, требуют риска, долгосрочные. Примеры: выход на новый рынок, слияние с другим бизнесом, смена бизнес-модели. Такие решения принимает только Дмитрий. Их доля — не больше 10 процентов от общего числа решений.

Жёлтая зона — тактические решения. Те, что влияют на результат в среднесрочной перспективе. Примеры: новая упаковка продукта, выбор подрядчика, спор с крупным клиентом. Такие решения принимают руководители направлений, но с правом вето у Дмитрия. Доля — не больше 20 процентов.

Зелёная зона — операционные решения. Текущие, рутинные. Примеры: какой чай закупить в офис, когда сдать отчёт, одобрить командировку, ответить на типовое обращение клиента. Такие решения принимают линейные сотрудники без участия Дмитрия. Доля — 70 процентов.

Дмитрий публично объявил: «С понедельника мы работаем по этой матрице. Вопросы из зелёной зоны решаете сами. Вопросы из жёлтой зоны приносите не с проблемой, а с двумя вариантами решений. Красная зона — моя. Если вопрос не из красной зоны, а вы пришли ко мне, я отправляю вас обратно. Не потому, что я вредный. А потому, что вы должны думать сами».

Изменение 2. «Горизонт событий»

Для каждой зоны установили «радиус горизонта» — максимальное время ожидания решения.

— Зелёная зона: 2 часа. Не уложились — сотрудник принимает решение сам.

— Жёлтая зона: 24 часа. Дмитрий не ответил — решение принимает инициатор.

— Красная зона: 48 часов. Дмитрий не ответил — он сам в ответе (никаких «забыл», «не успел»).

Изменение 3. «Правило одного согласования»

Для типовых операционных решений (закупка до N рублей, приём линейного персонала, ответ клиенту в пределах гарантии) установили правило: достаточно одной подписи инициатора или его руководителя. Без Дмитрия.

Реакция команды

Первые две недели были... хаотичными. Сотрудники не верили. Они продолжали бегать к Дмитрию с вопросами из зелёной зоны. Он по нашей договорённости не отвечал. Просто молча смотрел или пересылал вопрос обратно с пометкой: «Твоя зона, решай».

Было страшно. Были ошибки.

Один менеджер согласовал скидку 12%, хотя лимит был 10%. Пришёл на разбор бледный. Дмитрий сдержался, не ругал. Спросил: «Что понял? Как в следующий раз сделать иначе?». Менеджер выдохнул, предложил новый алгоритм согласования нестандартных скидок. Дмитрий принял.

Результаты через три месяца

Повторили замер.

— Доля решений Дмитрия: снизилась с 231 до 42 в неделю (на 82%).

— Доля операционных решений, принятых без него: выросла с 0% до 85%.

— «Радиус горизонта событий»: для операционных решений сократился с 2 дней до 2 часов.

— Количество идей от сотрудников: выросло в 10 раз (с 2—3 в месяц до 20—30).

— Загрузка Дмитрия: сократилась с 12 часов до 7—8 часов в день.

Финансовые результаты. Прибыль выросла на 15% без дополнительных вложений. За счёт ускорения. И за счёт того, что Дмитрий наконец занялся стратегией, а не «тушением пожаров».

Через три месяца мы сидели в его кабинете. Он выглядел отдохнувшим, почти счастливым.

— Я думал, что без меня всё развалится, — сказал он. — А оказалось, что я мешал им думать. Они просто ждали, когда я скажу, как правильно. Теперь они говорят: «Мы решили». И это звучит как музыка.

— А ошибки? — спросил я.

— Ошибки стали нашей «живой аналитикой» (термин из глоссария). Мы их разбираем без наказаний, и теперь каждый менеджер знает: ошибиться можно, пропустить сигнал — нельзя.

Что важно понять из этого кейса

1. «Чёрную дыру» можно измерить. Не на глаз, а цифрами. Количество решений, доля операционки, радиус горизонта событий.

2. Главный источник чёрной дыры — вы сами. Не потому, что вы плохой. А потому, что вы создали систему, где без вас нельзя.

3. Лечение — не в увеличении вашей эффективности. Вы уже на пределе. Лечение — в перераспределении полномочий.

4. Страх ошибки — главный враг. Если вы будете наказывать за ошибки, чёрная дыра останется. Если будете разбирать ошибки без наказаний — гравитация ослабнет.

Шутка в тему: Дмитрий после эксперимента признался: «Раньше я был чёрной дырой. Теперь я просто звезда. Светить могу, но не сжигать».

Мы измерили чёрную дыру, провели эксперимент, получили результат. Теперь — самое главное. Инструменты, которые вы можете применить в своей компании уже завтра. «Перепрошивка ДНК» для борьбы с гравитацией собственного авторитета.

Как ослабить гравитацию и перестать быть чёрной дырой

Мы разобрали теорию, изучили физику, посмотрели живой кейс «ТехноСтроя». Теперь — самое главное. Инструменты, которые помогут вам измерить собственную «чёрную дыру» и начать ослаблять её гравитацию. Не «когда-нибудь», а в ближайший понедельник.

Я даю три инструмента. Начните с первого. Когда освоите — переходите ко второму.

ИНСТРУМЕНТ 1. ДНЕВНИК ГРАВИТАЦИИ (7 дней)

Этот инструмент — ваша личная диагностика. Он покажет, насколько вы сами стали чёрной дырой для собственной компании.

Что делать. Заведите блокнот или документ. В течение 7 рабочих дней записывайте каждое решение, которое вы приняли. Неважно, большое или маленькое. Важно — всё.

Столбцы для записи:

— Дата и время.

— Суть решения (кратко).

— Категория (выберите одну):

— Стратегическое (меняет направление, требует риска, долгосрочное).

— Тактическое (влияет на результат в среднесрочной перспективе).

— Операционное (текущее, рутинное, могло быть приня-

то без вас).

— Время, которое решение ждало вашего согласования («радиус горизонта событий»).

Анализ после 7 дней.

1. Посчитайте общее количество решений. Норма — не больше 20—30 в день.

2. Посчитайте долю стратегических, тактических и операционных. Операционных должно быть не больше 30 процентов. Если больше — вы тонете в мелочах.

3. Посчитайте средний «радиус горизонта событий» для каждой категории. Если для операционных решений он больше 2—4 часов — вы узкое место.

4. Посчитайте, сколько решений из операционной зоны могли принять другие. Если больше 50 процентов — вы главный источник тормозов.

Результат. Теперь вы знаете, где «болит». Переходите к инструменту 2.

ИНСТРУМЕНТ 2. МАТРИЦА ГРАВИТАЦИИ

Этот инструмент помогает распределить полномочия. Вы перестаёте быть единственным, кто принимает решения, и начинаете делегировать.

Что делать. Возьмите список операционных решений из вашего дневника гравитации (те, которые явно могли принять другие). Разделите их на три зоны.

Красная зона (только вы).

Сюда попадают решения, которые действительно не может принять никто другой: смена стратегии, крупные инвестиции, сделки слияния/поглощения. Их должно быть не больше 10—15 процентов от общего числа.

Жёлтая зона (решают руководители, вы утверждаете).

Сюда попадают тактические решения: выбор подрядчика, нестандартные скидки, приём руководителей среднего звена. Правило: сотрудник приносит не проблему, а два варианта решения. Вы выбираете лучший.

Зелёная зона (решают сотрудники без вас).

Сюда попадают операционные решения: закупки до N

рублей, ответ клиенту в пределах типовых гарантий, приём линейного персонала. Правило: вы не участвуете. Даже не ставите в известность. Только пост-фактум — короткий отчёт.

Что делаем. Опубликуйте матрицу. Объясните команде: «С понедельника мы работаем по новой схеме. Красная зона — моя. Жёлтая — вы готовите варианты, я выбираю. Зелёная — вы решаете сами. Если вопрос из зелёной зоны, а вы пришли ко мне, я отправляю вас обратно».

ИНСТРУМЕНТ 3. ГОРИЗОНТ СОБЫТИЙ

Этот инструмент убивает ожидание — главную причину, почему решения застревают. Если вы не ответили в срок, решение считается принятым в пользу инициатора.

Что делать. Для каждой зоны установите максимальное время ожидания.

— Зелёная зона: 2 часа. Не уложились — сотрудник принимает решение сам. Без вашего согласования.

— Жёлтая зона: 24 часа. Если вы не ответили — решение считается принятым в пользу инициатора.

— Красная зона: 48 часов. Если вы не ответили — вы берёте ответственность за последствия на себя (никаких «забыл», «не успел»).

Правила.

— Таймер запускается в момент, когда сотрудник отправил запрос (с пометкой «Жду решения до ХХ. ХХ»).

— Если вы не успели — решение действует. Без права veto.

— Исключения: только форс-мажор (болезнь, командировка, отсутствие связи). Но вы предупреждаете заранее.

Результат. В первые недели будет хаос. Сотрудники не поверят. Вы будете нарушать правило. Это нормально. Держитесь. Через месяц «Горизонт событий» станет привычкой. И вы заметите, что вас перестали дёргать по пустякам.

БОНУС-ИНСТРУМЕНТ: ЖИВАЯ АНАЛИТИКА ОШИБОК

Это не про отчёты. Это про быстрые, живые разборы ошибок без наказаний.

Что делать. Раз в неделю (в пятницу, 30 минут) собирайте ключевых сотрудников. Формат: «Какие решения были приняты в зелёной и жёлтой зонах? Были ли ошибки? Что мы из них узнали? Как изменить процесс, чтобы ошибка не повторилась?»

Правила Живой аналитики ошибок:

- Без презентаций (говорим, а не показываем слайды).
- Без фамилий (проблема, а не виноватый).
- Без наказаний (ошибки — материал для уроков).
- С выводами (каждый урок фиксируется и публикуется).

Результат. Живая аналитика ошибок снижает гравитацию чёрной дыры быстрее любых инструкций. Потому что люди перестают бояться ошибок. А без страха — инициатива растёт, а ожидание решений падает.

Стоп-кран! Чего делать нельзя

1. Не пытайтесь закрыть чёрную дыру «ещё большим контролем».

Вы только усилите гравитацию. Единственный способ — перестать быть единственным источником решений.

2. Не наказывайте за ошибки в зелёной и жёлтой зонах.

Если вы накажете, сотрудники вернутся к старой схеме. «Лучше подожду начальника, чем рискну». Гравитация вернётся.

3. Не нарушайте «Горизонт событий» сами.

Если вы не ответили в срок — решение принято. Не отменяйте его потом. Иначе сотрудники перестанут верить в правило.

4. Не делайте «Живую аналитику ошибок» формально-стью.

Если вы будете просто отбывать время, люди перестанут говорить правду. А без правды — нет уроков. А без уроков — нет изменений.

Главный вывод этой части: Чёрную дыру нельзя «победить» усилием воли. Её можно только ослабить, перестав быть единственным центром принятия решений. Вы не можете работать больше 12 часов. Но вы можете сделать так, чтобы 70—80 процентов решений принималось без вас.

Инструменты для этого есть. Дневник гравитации — что-

бы увидеть проблему. Матрица гравитации — чтобы разделить зоны ответственности. Горизонт событий — чтобы убить ожидание. Живая аналитика ошибок — чтобы снять страх.

Начните с первого. Прямо завтра. Заведите дневник гравитации. И через неделю вы увидите, где «болит». А мы пока пойдём дальше.

Мы измерили чёрную дыру, распределили полномочия, убили ожидание, сняли страх ошибок. Но есть ещё более опасный феномен, который крадёт энергию компании. Он возникает, когда вся эта энтропия и гравитация приводят к одному результату — сотрудники перестают верить, что их усилия что-то меняют. Компания остывает, как Вселенная, приближающаяся к тепловой смерти.

От чёрной дыры — к тепловой смерти мотивации

Мы прошли большой путь в этой главе. Начали с байки про тендер, который провалился из-за 6 процентов. Поставили диагноз: «чёрная дыра руководства» — феномен, когда центр принятия решений становится гравитационной ловушкой для скорости, инициативы и инноваций. Разобрались с физикой: гравитация, горизонт событий, притяжение. Изучили живой кейс «ТехноСтроя» — как Дмитрий за три

месяца перестал быть узким местом для собственной компании. Получили инструменты: дневник гравитации, матрицу гравитации, горизонт событий, живую аналитику ошибок.

Теперь важно зафиксировать главное.

Что мы узнали

1. Чёрная дыра руководства неизбежна, если вы единственный центр принятия решений. Чем больше компания, тем сильнее гравитация. Чем сильнее гравитация, тем меньше инициативы.

2. Вы — главный источник чёрной дыры. Не потому, что вы плохой руководитель. А потому, что вы создали систему, где без вас нельзя. И сами же от этой системы страдаете.

3. Ваша вовлечённость во все детали — это не героизм. Это главный тормоз. Пока вы думаете, компания стоит. Пока вы решаете, конкуренты бегут. Пока вы согласовываете шрифт в презентации, рынок уходит вперёд.

4. Гравитацию можно измерить. Количество решений, доля операционки, радиус горизонта событий. Если больше 50 процентов вашего времени уходит на то, что могли сделать другие, — вы в зоне риска.

5. Гравитацию можно ослабить. Не работая больше, а работая умнее. Дневник гравитации, матрица гравитации, горизонт событий, живая аналитика ошибок — ваши главные союзники.

Но это только начало

Энтропия и чёрная дыра — это два проявления одной болезни: централизация энергии и интеллекта. В первом случае энергия рассеивается впустую (энтропия), во втором — уходит в одну точку (чёрная дыра). Результат один: система теряет способность к развитию.

Самый страшный симптом этого охлаждения — «тепловая смерть мотивации». Когда сотрудники перестают верить, что их усилия что-то меняют. Когда они делают ровно столько, сколько нужно, чтобы не уволили. Когда энтузиазм сменяется апатией, а инициатива — цинизмом.

В компании с тепловой смертью все формально живы, но никто не горит. Люди приходят к 9, уходят в 18, обедают ровно час, не опаздывают, но и не задерживаются. Нет конфликтов, нет борьбы, нет страсти. Есть равномерная, унылая температура. И это страшнее, чем любая текучка. Потому что текучку можно измерить. А равнодушие — нет.

Притча в тему: Один физик изучал звёзды. Он знал, что рано или поздно каждая звезда остывает. Сначала она горит ярко, потом тускнеет, потом превращается в холодный камень. Он наблюдал за одной звездой много лет. Она остыла. Превратилась в мёртвый шар. Физик записал в журнале: «Причина смерти — остывание. Следствие — апатия Вселенной».

Ваша компания — та самая звезда. Она может остыть незаметно. Без взрывов, без криков, без увольнений. Просто однажды вы поймёте, что никто уже не предлагает идей, не спорит, не ищет лучших путей. Все просто работают. И вы работаете. Но жизни нет.

Пословица в тему: «Как вы лодку назовёте, так она и поплывёт». Если вы назвали компанию «живым организмом», но держите её на коротком поводке, она не поплывёт. Она будет стоять на месте и ждать команды.

Главный вопрос следующей главы: Как измерить «температуру» вашей команды? Как понять, что она уже остывает, или, наоборот, ещё горит? Как разморозить «айсберг» апатии и вернуть энергию в систему? Об этом — в следующей главе.

Практический совет перед следующей главой

Пока вы не начали, сделайте три вещи:

1. Проведите быстрый тест на тепловую смерть. Спросите трёх случайных сотрудников: «Что бы ты изменил в своей работе, если бы тебя никто не ругал?». Если они пожимают плечами и говорят «Не знаю, всё нормально», — перед вами симптом. Им всё равно.

2. Заведите дневник гравитации. Прямо завтра. На неделю. Честно записывайте каждое решение, которое принимаете. Вы удивитесь, насколько много «операционки» вас окружает.

3. Поговорите с командой. Скажите: «Я провожу эксперимент. В течение месяца я буду отвечать не на все вопросы, а только на те, что в красной зоне. Остальное решайте сами. Главное — приносите не проблему, а два варианта решения».

Если вы это сделали — вы готовы к следующему шагу. Впереди — тепловая смерть. И способы не дать вашей компании остыть до состояния холодного камня.

Глава 3. Тепловая смерть мотивации: Почему «горячие» сотрудники остывают

Бариста, который перестал взбивать молоко

Один мой клиент, назовём его Андрей, собственник сети кофеен, как-то пригласил меня на чашку кофе в своё новое заведение. Интерьер стильный, музыка приятная, публика в основном своя. Но что-то было не так.

— Хороший кофе, — сказал я.

— Знаю, — ответил Андрей. — Бариста отличный. Профессионал. Пять лет работает.

— А что тогда тебя беспокоит?

Он помолчал, потом кивнул на барную стойку.

— Смотри.

Я посмотрел. Бариста — молодой парень в фирменном фартуке — автоматически ставил стаканчик под кофемаши-

ну, нажимал кнопку, доставал молоко из холодильника. Всё движения были отточенными, быстрыми, правильными... и абсолютно безжизненными. Он не улыбался, не смотрел на гостей, не пробовал напиток перед подачей. Он просто выполнял операции.

— Он всегда был таким? — спросил я.

— Нет, — вздохнул Андрей. — Пять лет назад он горел. Приходил за час до открытия, экспериментировал с латте-артом, придумывал новые сиропные комбинации, спорил со мной о сортах зёрен. А теперь... теперь он просто вставляет стаканчик в автомат и нажимает кнопку.

— Что изменилось?

— Я изменился, — признался Андрей. — Мы росли. Открывали новые точки. Мне стало не до экспериментов. Ввёл стандарты, техкарты, контроль качества. И... задушил инициативу. Он предлагал новый сироп — я сказал: «Нет, нет в техкарте». Он хотел изменить раскладку зёрен — я сказал: «Нет, так дороже». Он придумал акцию для студентов — я сказал: «Нет, сложно учитывать». Постепенно он перестал предлагать. А потом перестал и стараться.

Байка про «замерзшее озеро»: В одной деревне было озе-

ро. Летом оно бурлило жизнью: рыба, лягушки, водомерки. Дети купались, взрослые ловили рыбу. Но пришла зима. Озеро замёрзло. Рыба уснула на дне, лягушки зарылись в ил, водомерки исчезли. Поверхность стала гладкой, как зеркало, и мёртвой. Пришёл старик, посмотрел на лёд и сказал: «Озеро не умерло. Оно впало в спячку. Нужно тепло, чтобы растопить лёд, и весна вернётся».

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.