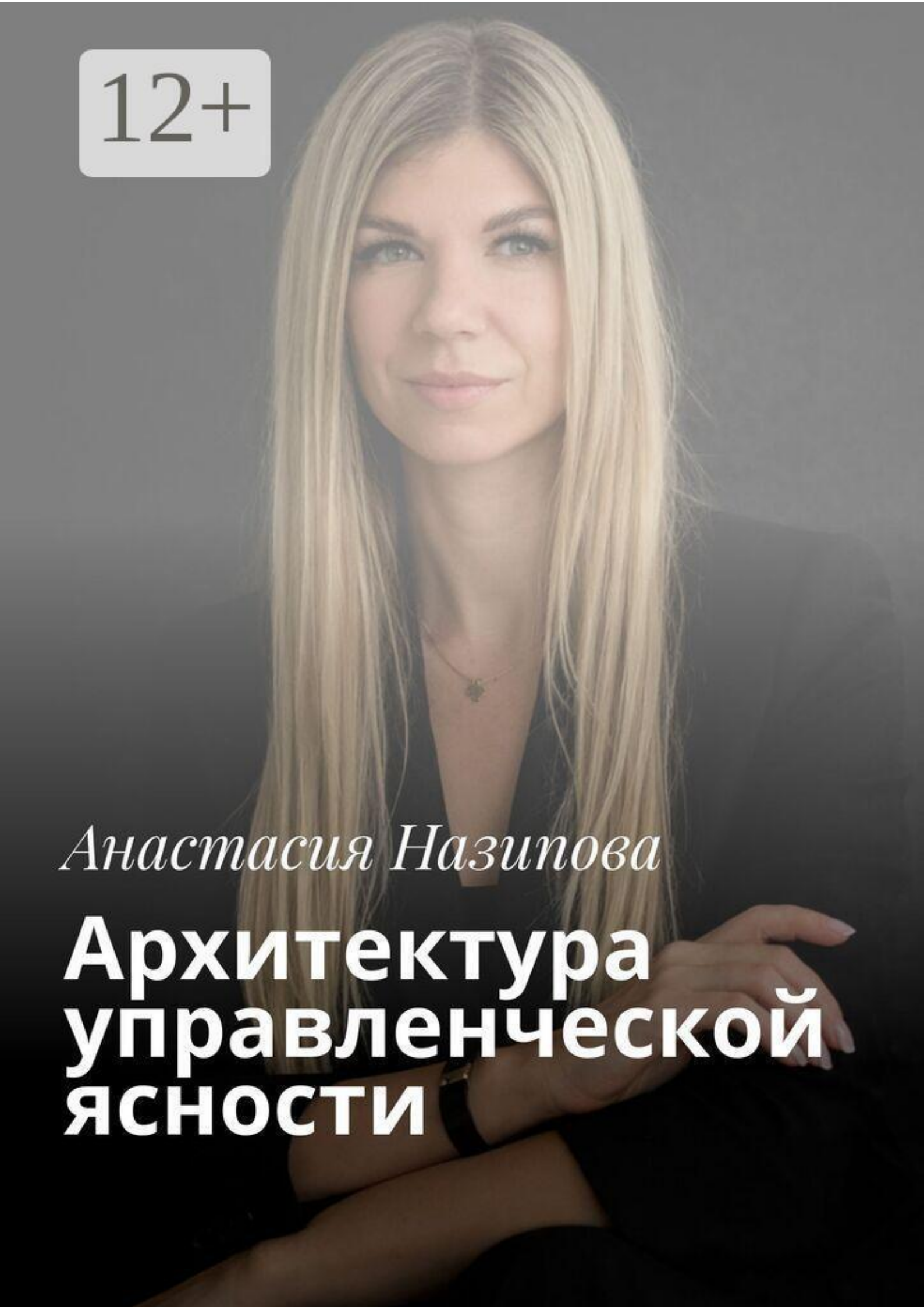


A portrait of a woman with long, straight blonde hair, looking directly at the camera with a slight smile. She is wearing a dark top and a thin necklace with a small pendant. Her hands are clasped in front of her. The background is a solid dark grey.

12+

Анастасия Назипова

Архитектура управленческой ясности

Анастасия Назипова

**Архитектура
управленческой ясности**

«Издательские решения»

Назипова А.

Архитектура управленческой ясности / А. Назипова —
«Издательские решения»,

Вы уверены, что управляете своим бизнесом? Большинство собственников знают свою компанию. Но часто они управляют не самой системой, а своим представлением о ней. Именно здесь рождаются самые дорогие ошибки. Почему один руководитель видит причину проблемы, а другой борется с последствиями? «Архитектура управленческой ясности» — это исследование того, как руководитель воспринимает свою систему управления и почему способность видеть становится главным конкурентным преимуществом в сложном бизнесе.

© Назипова А.

© Издательские решения

Содержание

Пролог	6
Часть I.	8
Глава 1. Почему знания не гарантируют правильных решений	8
Глава 2. Любое решение начинается с объяснения	10
Глава 3. Почему разные руководители по-разному объясняют одни и те же факты?	12
Глава 4. Почему мы видим не систему,	14
Глава 5. Почему одни руководители видят систему глубже других	16
Часть II.	18
Глава 1. Что такое управленческая ясность?	18
Глава 2. Уровни управленческой ясности	20
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Архитектура управленческой ясности

Анастасия Назипова

Корректор Валентина Корионова

Редактор Екатерина Этманова

© Анастасия Назипова, 2026

ISBN 978-5-0070-8254-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Пролог

*Нельзя изменить систему,
которую ты пока не способен увидеть.*

Почему появился этот трактат.

Каждый собственник уверен, что знает свой бизнес. Он знает, сколько у него сотрудников. Знает выручку. Знает ключевых клиентов. Знает, кто хорошо работает, а кто нет. Он каждый день принимает десятки решений и искренне считает, что управляет компанией. Но однажды выясняется, что он управляет не компанией. Он управляет своим представлением о ней. Именно в этот момент начинаются самые дорогие ошибки.

За годы работы я заметила одну закономерность. Практически никто не приходит ко мне с настоящей причиной своей проблемы.

Говорят:

«Нужно увеличить продажи».

«Не могу найти сильных сотрудников».

«В компании нет порядка».

«Все держится на мне».

«Прибыль не растет».

Но почти никогда настоящая проблема не совпадает с запросом. Чем глубже мы начинаем разбираться, тем чаще оказывается, что дело не в продажах. Не в сотрудниках. Не в мотивации. Не в финансах. Проблема находится уровнем выше. В том, **как собственник видит свою систему**.

Меня всегда удивлял один вопрос: «Почему два руководителя могут смотреть на одну и ту же ситуацию и принимать совершенно разные решения?» У них схожие цифры. Одинаковое количество сотрудников. И даже один рынок. Но один начинает менять отдел продаж. Другой увольняет руководителя. Третий сокращает расходы. А четвертый вообще ничего не делает. Что именно заставляет каждого из них увидеть разную картину? Многие дисциплины хорошо объясняют, **что нужно делать**. Но почти не отвечают на вопрос, **почему человек вообще решил, что делать нужно именно это**. А ведь именно в этот момент определяется будущее компании.

Со временем я перестала искать универсальные решения. Меня стал интересовать другой вопрос: «**Что именно видит собственник в момент принятия решения?**»

Потому что человек никогда не принимает решение, исходя из реальности. Он принимает решение, исходя из той картины реальности, которую смог увидеть. Если эта картина неполная, неверной становится не только мысль.

Неверной становится вся цепочка последующих действий. И тогда компания начинает бороться не с причинами, а с последствиями. Появляется больше контроля. Больше совещаний. Больше отчетов. Больше людей. Больше работы. Но не появляется больше ясности.

Именно тогда я поняла простую вещь. Главный дефицит современного управления не только знания. Главный дефицит — способность видеть систему такой, какая она есть. Не такой, какой хочется ее видеть. А такой, какой она существует прямо сейчас.

Я называю эту способность **управленческой ясностью**.

Этот трактат не о том, как правильно управлять компанией. Он о том, что происходит до любого управленческого решения. О том, почему одни руководители видят взаимосвязи, а другие — только отдельные события.

О том, почему самые дорогие ошибки рождаются не из-за отсутствия компетенций, а из-за искаженной картины происходящего. И о том, что управление начинается в тот момент,

когда руководитель впервые **видит систему такой, какой она является на самом деле**. Именно этому посвящен этот трактат.

В этой работе я предлагаю рассматривать архитектуру управленческой ясности как самостоятельную управленческую дисциплину. Ее предмет, понятийный аппарат, принципы, законы и метод изложены на следующих страницах.

Насколько предложенная теория выдержит проверку практикой и временем, предстоит решить профессиональному и научному сообществу. Но любая дисциплина начинается с попытки назвать явление, которое до этого существовало без собственного языка.

Я не претендую на окончательный ответ. Я предлагаю новую точку зрения.

Потому что убеждена: до тех пор пока мы не научимся понимать, **почему руководитель видит именно такую картину происходящего**, мы будем продолжать искать решения не там, где рождаются проблемы.

И поэтому эта работа начинается не с процессов, не с финансов, не со стратегии. Она начинается с того, как человек смотрит на систему, которой пытается управлять. Потому что любое управленческое решение сначала рождается в мышлении. И только потом становится действием.

Если после прочтения этого трактата вам покажется, что ваша компания устроена совсем не так, как вы думали раньше, значит, эта работа достигла своей цели. Потому что управленческая ясность начинается не тогда, когда появляются ответы. Она начинается тогда, когда человек впервые замечает, что раньше видел не всю систему.

Часть I.

Почему хорошие руководители принимают плохие решения

Глава 1. Почему знания не гарантируют правильных решений

За годы работы я ни разу не встретила собственника, который сказал бы: «Я ничего не знаю про управление».

Наоборот. Большинство прекрасно понимают, что нужно считать деньги.

Что необходимо делегировать. Что нельзя строить компанию вокруг одного человека. Что должны быть процессы, ответственность и понятные правила игры. Они знают это.

Более того, многие могут сами объяснить, как нужно правильно управлять компанией. Но тогда возникает вопрос: почему они сами продолжают делать иначе?

Почему собственник, который говорит о делегировании, вечером снова проверяет каждую мелочь? Почему руководитель, который знает, что нельзя принимать решения на эмоциях, продолжает принимать их именно так? Почему человек, который учит других строить систему, сам продолжает жить в режиме постоянного тушения пожаров?

Если знаний достаточно, почему они не превращаются в действия? Этот вопрос долго не давал мне покоя. Потому что чем больше компаний я видела, тем отчетливее замечала одну и ту же закономерность.

Проблема редко заключалась в отсутствии знаний. Практически всегда руководитель уже знал возможное решение. Но почти никогда не задавал себе другой вопрос: **«А правильно ли я понял саму проблему?»**

Однажды на встрече собственник сказал мне:

— Нам срочно нужно нанимать людей.

Я спросила:

— Почему?

— Команда не справляется. Люди перегружены.

— Как ты понял, что причина именно в количестве людей?

Он задумался.

— Ну... потому что они постоянно задерживаются после работы.

— А если убрать работу, которую вообще не нужно делать, людей все равно будет не хватать?

Наступила пауза.

— Мы даже не думали об этом.

Позже мы начали разбирать процессы.

Выяснилось, что сотрудники тратили огромное количество времени на лишние согласования, дублирование информации и работу, которая не создавала никакой ценности.

Компании действительно не хватало ресурсов. Но не человеческих. Ей не хватало порядка.

Если бы в тот момент собственник нанял новых сотрудников, проблема действительно стала бы менее заметной. Но она не исчезла бы. Он просто увеличил бы количество людей, выполняющих лишнюю работу.

И тогда я окончательно поняла то, что позже стала видеть почти в каждой компании. Знания редко являются ограничением. Ограничением становится то, **как руководитель объясняет самому себе происходящее**.

Ведь знания отвечают на вопрос: **«Что можно сделать?»**

Но они никогда не отвечают на другой, гораздо более важный вопрос: **«Что на самом деле происходит?»**

И пока руководитель не научится отвечать именно на него, количество прочитанных книг, пройденных программ и освоенных инструментов почти не будет влиять на качество его решений.

Потому что знания помогают выбирать из готовых решений. Но только понимание системы позволяет выбрать правильное. Именно поэтому два руководителя, обладающие одинаковыми знаниями, приходят к совершенно разным результатам. Потому что они видят разные компании. Хотя управляют одной и той же реальностью.

Глава 2. Любое решение начинается с объяснения

После первой главы у меня остается только один вопрос. Если знаний недостаточно, тогда что именно определяет управленческое решение?

Долгое время мне казалось, что люди принимают решения, опираясь на факты. Но чем больше я работала с собственниками, тем сильнее понимала: это не так. Один и тот же факт разные руководители объясняют по-разному. А значит, и решения принимают разные.

Представьте простую ситуацию. В компании второй месяц подряд снижается прибыль. Это факт. С этим никто не спорит. Но дальше происходит самое интересное.

Один руководитель говорит:

— Продажи упали. Нужно усиливать отдел продаж.

Другой уверен:

— Мы слишком много тратим. Нужно сокращать расходы.

Третий делает вывод:

— Люди расслабились. Нужно усиливать контроль.

Четвертый говорит:

— Мы выросли. Нам нужна новая структура управления.

Факт один.

Решения разные.

Почему?

Потому что между фактом и решением всегда появляется еще один этап. Человек объясняет самому себе то, что видит. Именно в этот момент рождается будущее управленческое решение.

Я заметила, что на консультациях почти никогда не спорю с фактами.

Если собственник говорит:

— Люди перегружены.

Скорее всего, так и есть.

Если говорит:

— Прибыль падает.

Это тоже можно проверить цифрами.

Если говорит:

— Клиенты уходят.

Значит, действительно уходят.

Я не спорю с тем, что происходит.

Меня интересует другое. Почему человек решил, что происходит именно это?

Именно поэтому мой следующий вопрос почти всегда звучит одинаково:

— Почему ты так решил?

Не потому, что я сомневаюсь в словах человека. А потому, что хочу понять, **как он объясняет происходящее**. Очень часто именно в этот момент разговор меняет направление. Потому что становится видно: факты остались прежними. Изменилось только их объяснение. И вместе с ним изменилось решение.

В какой-то момент я поймала себя на мысли, что практически никогда не начинаю работу с поиска решения. Я начинаю ее с исследования того, как руководитель объясняет самому себе происходящее в компании. Потому что именно это объяснение определяет все последующие действия.

Если объяснение оказалось точным, вероятность правильного решения резко возрастает. Если объяснение ошибочно, даже самые сильные знания и самые современные инструменты начинают работать против самой компании.

Именно тогда я сформулировала для себя мысль, которая впоследствии стала одной из основ этой работы. Руководитель принимает решение не на основании фактов. Он принимает решение на основании собственного объяснения этих фактов.

Эта мысль кажется простой. Но именно она стала для меня отправной точкой совершенно другого взгляда на управление. Потому что, если это действительно так, значит, качество управленческих решений определяется не только тем, что видит руководитель.

Оно определяется тем, **как он понимает увиденное.**

Глава 3. Почему разные руководители по-разному объясняют одни и те же факты?

В предыдущей главе мы пришли к важному выводу.

Управленческое решение рождается не из самих фактов. Оно рождается из того, как руководитель эти факты объясняет.

Тогда возникает следующий вопрос. **Почему разные руководители по-разному объясняют одни и те же факты?**

Если два человека смотрят на одну компанию, почему один считает, что проблема в продажах, а другой — в сотрудниках? Почему один начинает сокращать расходы, а другой — нанимать новых людей? **Почему один принимает решение быстро, а другой вообще не видит необходимости что-либо менять?**

Если сами факты одинаковые, откуда появляется эта разница? Долгое время я искала ответ в профессиональном опыте. Мне казалось, что опытный руководитель просто лучше понимает происходящее. Но практика снова и снова показывала обратное.

Я видела собственников с двадцатилетним опытом, которые принимали решения, лишь усиливавшие проблему. И видела руководителей значительно менее опытных, но почти сразу замечавших то, что другие не видели месяцами.

Значит, дело было не в опыте. На одной из диагностических встреч собственник начал разговор словами:

— Нам нужно менять руководителя отдела продаж.

Я спросила:

— Почему?

— Потому что отдел не выполняет план.

— А если завтра на его место придет другой человек, план начнет выполняться?

Он ответил не сразу.

— Не знаю. Возможно.

— Тогда почему ты решил, что проблема именно в руководителе?

Мы продолжили разговор.

Шаг за шагом. Без попытки найти виноватого. Без поиска быстрого решения. Через некоторое время стало понятно, что отдел продаж действительно работал плохо. Но разговор неожиданно привел нас совсем в другое место. Оказалось, что руководитель отдела не принимал большинство решений самостоятельно.

Практически каждое важное действие требовало согласования с собственником. Менеджеры ждали решений руководителя. Руководитель ждал решений собственника. Собственник жаловался, что отдел работает медленно. Проблема действительно проявлялась в отделе продаж. Но возникла она совсем не там.

После этой встречи я долго думала не о компании. Меня интересовал другой вопрос. **Почему собственник был абсолютно уверен, что причина именно в руководителе отдела?**

Ведь он не придумывал проблему. План действительно не выполнялся. Решения действительно принимались медленно. Все факты были реальными. Ошибочным оказалось не наблюдение. Ошибочным оказалось объяснение.

Именно тогда я начала замечать закономерность. Руководители редко ошибаются в том, **что они видят**. Гораздо чаще они ошибаются в том, **что увиденное означает**. Один и тот же факт может получить совершенно разные объяснения. А вместе с объяснением меняется и решение. Меняется направление действий. Меняются приоритеты. Меняется будущее компании.

С этого момента мои встречи изменились. Я перестала искать ответы сразу. Я перестала спрашивать: «Что будем делать?»

Меня стал интересовать другой вопрос.

«Почему ты объясняешь происходящее именно так?»

Потому что именно в ответе на этот вопрос чаще всего уже скрывалось будущее решение. Или будущая ошибка.

Чем больше подобных встреч проходило, тем отчетливее становилось одно наблюдение. Руководители принимают разные решения не потому, что обладают разными знаниями. И не потому, что по-разному умеют управлять. Они принимают разные решения потому, что по-разному понимают одну и ту же реальность.

Глава 4. Почему мы видим не систему, а ее отдельные части

В предыдущей главе мы пришли к выводу, что разные руководители по-разному объясняют одни и те же факты. Но тогда возникает следующий вопрос.

Почему?

Почему один человек замечает одно, а другой — совсем другое? Почему, находясь внутри одной компании, руководители видят разные причины происходящего?

Долгое время мне казалось, что человек видит компанию целиком. Позже я поняла, что это иллюзия. Немногие способны одновременно видеть всю систему. Каждый из нас замечает только отдельные ее части. Именно эти части становятся для нас реальностью.

На одной из встреч собственник рассказывал о том, что в компании постоянный хаос.

— У меня люди безответственные.

— Почему ты так решил? — спросила я.

— Потому что все приходится контролировать самому.

— А если перестанешь контролировать?

— Все остановится.

Мы начали разбирать его рабочий день.

Оказалось, что практически каждое решение действительно проходило через него. Закупки. Согласования. Расходы. Работа с клиентами. Даже вопросы, которые руководители могли решить самостоятельно.

Через некоторое время я спросила:

— Как ты думаешь, если человек годами принимает решения только после твоего согласования, он вообще научится принимать их сам?

Он задумался.

— Наверное, нет.

— Тогда ты сейчас видишь безответственных сотрудников. А что, если на самом деле ты смотришь на результат той системы, которую сам построил?

Разговор остановился.

Это была одна из тех пауз, когда человек впервые начинает смотреть не на людей, а на устройство компании.

После подобных встреч я все чаще замечала одну закономерность. Руководитель почти никогда не видит систему целиком. Он видит ее через то, что в данный момент сильнее всего привлекает его внимание.

Если больше всего беспокоят продажи — он начинает видеть только продажи. Если беспокоят сотрудники — вся компания начинает сводиться к сотрудникам. Если не хватает денег — кажется, что все проблемы связаны только с финансами.

При этом сама система остается значительно сложнее. Она продолжает жить по своим законам независимо от того, замечаем мы их или нет.

Постепенно я начала понимать, что главная задача руководителя — не быстрее принимать решения. И даже не принимать правильные решения.

Сначала он должен научиться видеть систему шире, чем привык видеть ее раньше. Потому что невозможно изменить ту часть системы, которую ты пока не замечаешь. И невозможно найти настоящую причину, если все внимание сосредоточено только на ее последствиях.

Именно тогда я впервые задумалась. Возможно, существует не просто навык управления. Если разные руководители действительно видят одну и ту же систему по-разному, можно ли научиться видеть ее полнее?

Если это действительно так, значит, ее можно исследовать. Можно описать. Можно понять, почему у разных руководителей она развита по-разному. И возможно, именно она определяет качество большинства управленческих решений.

Именно эта мысль стала отправной точкой следующей части трактата.

Глава 5. Почему одни руководители видят систему глубже других

После каждой диагностической встречи я все чаще ловила себя на одной и той же мысли.

Почему то, что становится очевидным через час совместного разговора, месяцами, а иногда и годами оставалось незаметным для самого собственника? Этот вопрос оказался гораздо сложнее, чем все предыдущие.

Потому что человек действительно знал свою компанию. Каждый день приходил на работу. Общался с сотрудниками. Смотрел отчеты. Принимал решения. Он находился внутри системы значительно дольше меня.

Почему же тогда некоторые вещи замечал человек, который познакомился с компанией всего несколько часов назад?

Однажды после встречи собственник сказал мне фразу, которую позже я слышала еще много раз.

— Самое интересное, что ты не сказала мне ничего нового.

Я улыбнулась.

— Тогда почему ты раньше этого не видел?

Он задумался.

Потом ответил:

— Не знаю...

Именно этот ответ оказался для меня намного важнее всей предыдущей консультации. Человек действительно обладал всей необходимой информацией. Но информация сама по себе не складывалась для него в целостную картину.

С тех пор я стала внимательно наблюдать не только за тем, какие решения принимают руководители. Меня начал интересовать сам момент, когда человек вдруг говорит: «Теперь я понял».

Что происходит в эти несколько секунд?

Почему еще минуту назад он смотрел на те же самые цифры, на тех же сотрудников, на ту же компанию и не видел того, что сейчас кажется ему очевидным?

Что именно изменилось?

Ведь компания за это время не изменилась. Не изменились сотрудники. Не изменились финансовые показатели. Не изменились процессы. Изменилось только одно.

Способ, которым человек начал смотреть на происходящее.

Постепенно я заметила еще одну закономерность. Чаще всего новое понимание рождалось не после моего ответа. Оно рождалось после правильно заданного вопроса. Я редко говорила собственнику, что именно происходит в его компании.

Гораздо чаще я спрашивала:

— Почему ты так решил?

— Что заставило тебя сделать именно такой вывод?

— А что, если посмотреть на эту ситуацию с другой стороны?

Иногда одного вопроса было достаточно. Иногда требовалось десять. Но почти всегда происходил один и тот же момент.

Наступала пауза.

А затем человек произносил:

— Подожди... Кажется, я вообще не туда смотрел.

Именно эти слова начали интересовать меня больше любых управленческих инструментов.

Со временем я перестала воспринимать подобные случаи как удачные консультации. Их стало слишком много, чтобы считать совпадением. В самых разных компаниях. В разных отраслях. С руководителями разного возраста, опыта и масштаба бизнеса.

Повторялось одно и то же.

Люди начинали видеть то, что еще совсем недавно оставалось для них незаметным. И вслед за этим менялись их решения. Не потому, что появились новые знания. И не потому, что кто-то подсказал правильный ответ.

А потому, что изменилась сама картина происходящего.

Тогда я впервые задала себе вопрос, который стал отправной точкой всей этой работы: **а что, если именно способность увидеть систему определяет качество управленческих решений?**

Что, если именно она лежит глубже знаний, опыта, интуиции и управленческих инструментов?

Что, если именно ее нам до сих пор не хватало, чтобы объяснить, почему два руководителя, обладая одинаковыми знаниями, принимают совершенно разные решения?

В тот момент у меня еще не было ответа. Но я уже понимала, что столкнулась с явлением, которое невозможно объяснить ни одной из существующих управленческих дисциплин. У него еще не было названия.

Но именно с попытки понять его природу и началась работа, которую вы сейчас читаете.

Часть II.

Управленческая ясность

Глава 1. Что такое управленческая ясность?

В первой части этого трактата мы не использовали понятие «управленческая ясность». Это было сделано намеренно. Нельзя дать определение явлению, существование которого еще не доказано. Сначала мы последовательно пришли к нескольким выводам.

Знания сами по себе не гарантируют правильных решений. Решение рождается не из фактов, а из того, как руководитель их объясняет. Разные руководители по-разному объясняют одни и те же факты. Потому что видят одну и ту же систему по-разному. И наконец, мы увидели, что качество решений напрямую связано с тем, насколько полно руководитель способен увидеть свою собственную систему. Фактически всю первую часть мы исследовали одно явление.

Теперь пришло время дать ему название.

За годы работы я заметила одну закономерность. После хорошей диагностической встречи собственники очень редко говорят: «Теперь я знаю, что делать».

Гораздо чаще они произносят совсем другую фразу.

«Теперь я понял, что происходит».

На первый взгляд кажется, что разница небольшая. На самом деле именно в ней и начинается управление. Пока человек не понимает, что в действительности происходит в его компании, любое решение остается предположением. Можно случайно принять правильное решение. Можно опереться на опыт или довериться интуиции. Но невозможно управлять системой, устройство которой ты понимаешь лишь частично. Именно поэтому до появления решения всегда появляется понимание. Сначала руководитель начинает видеть систему иначе. И только потом начинает действовать иначе.

Именно это явление я называю **управленческой ясностью**.

Управленческая ясность — это степень соответствия внутренней картины компании, существующей в мышлении руководителя, ее реальному устройству.

Чем выше это соответствие, тем точнее руководитель понимает происходящее. Тем легче он различает причины и следствия. Тем быстрее замечает взаимосвязи. Тем реже принимает решения, которые впоследствии приходится исправлять. И наоборот. Чем сильнее внутренняя картина отличается от реального устройства компании, тем больше управленческих ошибок начинает совершать руководитель. Не потому, что он недостаточно компетентен или ему не хватает опыта. А потому, что любое решение он принимает, опираясь не на саму систему, а на свое представление о ней.

Это различие принципиально. Мы никогда не управляем компанией напрямую. Мы всегда управляем той моделью компании, которая существует в нашем сознании. Именно поэтому два руководителя могут работать с одной и той же организацией и принимать совершенно разные решения. Компания при этом остается одной и той же. Различается только то, как каждый из них ее понимает.

Из этого следует важный вывод.

Управленческую ясность нельзя свести к личным качествам руководителя. Это не талант. Не интуиция. Не опыт. Не особый тип мышления. Это характеристика качества управленческого восприятия. А значит, ее можно исследовать. Можно диагностировать и развивать. Можно описывать закономерности ее формирования.

Именно поэтому в рамках этого трактата управленческая ясность рассматривается не как метафора и не как красивая идея. Она рассматривается как самостоятельный предмет управленческого исследования. И именно вокруг него будет построена вся последующая теория.

Глава 2. Уровни управленческой ясности

Если управленческая ясность — это степень соответствия внутренней картины руководителя реальному устройству компании, возникает следующий вопрос. Можно ли описать, как меняется эта картина по мере развития руководителя? Наблюдая за собственниками разных компаний, я заметила, что их управленческое мышление проходит определенные этапы. Руководитель не становится архитектором системы в один момент. Этот переход происходит постепенно. Меняется не только количество знаний. Меняется сам способ смотреть на компанию.

На ранних этапах руководитель воспринимает бизнес как набор отдельных проблем, которые необходимо решить. На более высоких уровнях он начинает видеть взаимосвязи между элементами системы и управлять уже не отдельными ситуациями, а устройством компании в целом.

Эту динамику я описываю через пять уровней управленческой ясности (рисунок 1).

Каждый уровень не является оценкой руководителя. Это не деление на «хороших» и «плохих» управленцев. Каждый уровень отражает определенный способ восприятия компании. Руководитель может быть очень сильным профессионалом и при этом находиться на уровне, где его возможности масштабирования ограничены особенностями его управленческого мышления. Важно понимать: переход между уровнями управленческой ясности происходит не потому, что руководитель получает новые инструменты. Он происходит тогда, когда меняется сам способ, которым человек объясняет происходящее в своей компании. Один и тот же факт на разных уровнях воспринимается совершенно по-разному. Рассмотрим, как это происходит на практике.



Уровень 0. Выживание

На этом уровне человек не управляет системой. Он реагирует на события. Главный вопрос руководителя: «Как решить проблему, которая возникла прямо сейчас?» Компания воспринимается как поток постоянных задач. Нет времени анализировать причины. Нет возможности смотреть вперед. Каждая новая ситуация требует немедленного вмешательства. Руководитель не спрашивает: «Почему эта проблема появилась?»

Он спрашивает: «Как быстрее ее закрыть?»

На этом уровне бизнес существует за счет энергии самого руководителя. Пока он контролирует ситуацию, компания движется. Когда он останавливается — движение прекращается.

Уровень 1. Операционный герой

На этом уровне руководитель является главным носителем экспертизы. Он знает больше всех. Быстрее всех решает проблемы. Лучше всех понимает детали бизнеса. И именно поэтому компания начинает зависеть от него. Такой руководитель часто не считает себя проблемой. Наоборот. Он искренне думает: «Я просто держу качество».

«Если я не проконтролирую, будет ошибка».

«Люди пока не готовы работать самостоятельно».

И во многих случаях это действительно основано на реальном опыте. Но проблема заключается в другом. Руководитель видит отдельные ошибки людей. Он не видит систему, которая эти ошибки создает.

В работе с Игорем (имя изменено) это проявлялось именно так. На старте работы значительная часть бизнеса была завязана непосредственно на нем. Он участвовал в расчетах. Контролировал производственные вопросы. Решал проблемы с клиентами. Отвечал на множество операционных вопросов. С его точки зрения, это было логично. Если он лично контролирует важные участки, качество будет выше. Но постепенно стало видно другое. Проблема была не в том, что Игорь слишком много работал. Проблема была в том, что система была построена вокруг его постоянного участия.

Когда мы начали разделять ответственность, вводить новые роли и передавать зоны контроля, произошло главное изменение. Он перестал быть главным исполнителем. Он начал становиться руководителем системы. Изменились не только действия. Изменился способ видеть компанию.

Уровень 2. Контроль через напряжение

На этом уровне руководитель уже понимает, что невозможно держать все самому. Он начинает создавать управленческие инструменты. Появляются отчеты. Совещания. Метрики. Контрольные точки. Но часто эти инструменты становятся не системой управления, а новой формой контроля. Руководитель все еще остается центром принятия решений. Один из типичных примеров, который я регулярно вижу в компаниях.

Собственник говорит: «Я все делегировал. У меня есть руководители».

Но через несколько минут выясняется:

— все важные решения согласовываются с ним;

— сотрудники ждут его ответа;

— руководители не готовы принимать ответственность без подтверждения.

Формально структура существует. Но фактически система продолжает вращаться вокруг одного человека. Проблема не в отсутствии должностей. Проблема в отсутствии самостоятельности системы.

Уровень 3. Системное управление

На этом уровне руководитель начинает задавать другие вопросы.

Не «Почему сотрудник не сделал?».

А «Почему система позволила этому произойти?».

Это один из самых сложных переходов. Потому что человеку приходится отказаться от привычного способа объяснения.

В работе с Петром (имя изменено) этот переход был одним из ключевых. Изначально внимание было сосредоточено на конкретных задачах: кто что делает; кто за что отвечает; где возникают задержки.

Но постепенно фокус сместился. Мы начали смотреть не на отдельных людей, а на устройство компании: какие роли существуют; какие зоны ответственности не определены; где отсутствуют контрольные точки; какие решения должны приниматься без участия собственника. В этот момент меняется сам вопрос руководителя. Он перестает искать виноватого. Он начинает проектировать систему.

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.