

12+

# БОСС, КОТОРЫЙ ИСЧЕЗ

КАК СИСТЕМА ПОРУЧЕНИЙ  
ПРЕВРАЩАЕТ КОМАНДУ  
В АВТОНОМНЫЙ ДВИГАТЕЛЬ  
ПРИБЫЛИ



ВАДИМ МАРДАМШИН

Вадим Мардамшин

**Босс, который исчез. Как система  
поручений превращает команду  
в автономный двигатель прибыли**

«Издательские решения»

## **Мардамшин В.**

Босс, который исчез. Как система поручений превращает команду в автономный двигатель прибыли / В. Мардамшин — «Издательские решения»,

«Босс, который исчез» — практическая книга для собственников и руководителей, которые устали быть главным диспетчером своей компании. Она показывает, как превратить поручения в контракты на результат, ответственность — в понятную территорию решений, а еженедельное управление — в автономный двигатель прибыли.

## Содержание

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                                        | 6  |
| Глава 1. Поручение как контракт на результат                                    | 9  |
| Почему просьба не работает                                                      | 10 |
| Четыре опоры сильного поручения                                                 | 11 |
| Вопрос «Чтобы что?»: возвращаем задаче смысл                                    | 12 |
| Глаголы результата: чем «получить» сильнее «поработать»                         | 13 |
| Паспорт поручения: восемь строк ясности                                         | 14 |
| Обратный брифинг: минута, которая экономит неделю                               | 15 |
| Кейс 1. Интернет-магазин и задача, которая возвращалась<br>трижды               | 16 |
| Иерархия ясности: от поручения до решения                                       | 17 |
| Критерий готовности: фотография результата до старта                            | 18 |
| Кейс 2. Салон услуг и администратор, который «занимался<br>клиентами»           | 19 |
| Почему неясное поручение всегда возвращается к собственнику                     | 20 |
| Границы решения: где начинается самостоятельность                               | 21 |
| Промежуточные точки: ранний сигнал вместо финального<br>сюрприза                | 22 |
| Кейс 3. Производственная компания и коммерческое<br>предложение на 40 миллионов | 23 |
| Риск-вопрос: что может сорвать задачу                                           | 24 |
| Поручение как обучение команды думать                                           | 25 |
| Как ставить поручения в мессенджере и не утонуть                                | 26 |
| Ошибки собственника при постановке поручений                                    | 27 |
| Кейс 4. Ресторан и утренние поручения, которые перестали быть<br>шумом          | 28 |
| Инструмент: чек-лист постановки поручения                                       | 29 |
| Инструмент: уровни срочности                                                    | 30 |
| Инструмент: журнал поручений собственника                                       | 31 |
| Как научить команду принимать поручения                                         | 32 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                               | 33 |

# **Босс, который исчез**

## **Как система поручений превращает команду в автономный двигатель прибыли**

**Вадим Мардамшин**

*Как читать эту книгу*

© Вадим Мардамшин, 2026

ISBN 978-5-0070-8545-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

*Пусть последняя страница станет началом работы: выберите одно поручение, которое команда доведёт до результата без вашего ручного спасения.*

Читайте эту книгу как рабочий маршрут. Разобрали главу — испытайте один инструмент на живой задаче. Потом двигайтесь дальше. Автономность проверяется ближайшим рабочим циклом, а не количеством прочитанных страниц.

Держите рядом список задач, которые чаще всего возвращаются к вам уточнениями, переделками или срочными согласованиями. По ходу книги вы превратите этот список в карту перестройки: сначала проясните результат, затем передадите границы решений и, наконец, зададите ритм, в котором обещания превращаются в принятые результаты.

### **ПРАВИЛО ЧИТАТЕЛЯ**

Не ищите идеальную систему сразу. Выберите одно повторяющееся место, где бизнес сегодня зависит от вас: уточнения, скидки, клиентские обещания, найм, закупки, статусы. Внедрите один инструмент там — и книга начнёт окупаться не когда-нибудь, а в ближайшие недели.

## Введение

08:17. Алексей ещё не вошёл в офис. Компания уже ждёт от него девяти решений. На экране сорок семь непрочитанных сообщений. Пожара нет. Есть спокойные, вежливые вопросы: «Можно согласовать скидку?», «Что ответить клиенту?», «Посмотрите финальную версию», «Какой вариант выбираем?»

Через час у него должна начаться встреча о стратегии на следующий год. Вместо этого он открывает договор, проверяет письмо клиенту, подтверждает закупку и в третий раз объясняет, что имел в виду под фразой «дожмите проект». К 09:43 стратегия уже вытеснена операционными решениями, каждое из которых кажется слишком маленьким, чтобы его откладывать.

Алексей — собирательный образ собственников, чьи компании выросли быстрее управленческой архитектуры. Детали изменены, механизм узнаваем: люди заняты, руководители назначены, задачи распределены. И всё же почти любой значимый цикл замыкается на одном человеке.

Такая компания не выглядит сломанной. Наоборот, она часто производит впечатление дисциплинированной: собственник быстро отвечает, замечает ошибки, удерживает клиентов и спасает сроки. Именно поэтому зависимость долго остаётся невидимой. Героическая эффективность владельца маскирует слабость системы.

Алексей отвечает быстро, и команда всё реже тренируется решать сама. Он точно исправляет чужую работу, поэтому сотрудникам безопасно приносить полуфабрикаты. Короткий путь очевиден: идти к человеку, который почти всегда знает ответ.

Получается неприятный парадокс. Сильный руководитель невольно строит зависимую организацию. Ответственность формально распределена, но смысл, критерий качества и последнее слово остаются наверху. Бизнесом приходится управлять вручную.

Я написал эту книгу о моменте, когда личная эффективность собственника начинает ограничивать масштаб компании. Меня зовут Вадим Мардамшин. Я предприниматель, стратег, консультант по развитию бизнеса и основатель проекта «Сильный бизнес».

В работе с собственниками я часто вижу одно и то же. Призыв «проявляйте инициативу» почти ничего не меняет. Меняет конструкция ежедневных решений: как поставлено поручение, где заканчивается ответственность исполнителя, кто принимает результат и что делать при отклонении от плана.

Если поручение звучит как настроение, сотруднику остаётся угадывать. Если ответственность не поддержана полномочиями, безопаснее спрашивать разрешение. Если контроль появляется только в день дедлайна, руководителю остаётся спасать то, что можно было исправить раньше.

Главный тезис книги можно проверить на практике: постоянное присутствие собственника перестаёт быть условием ежедневного результата. В этот момент бизнес и становится автономнее.

Эта книга для владельцев и руководителей, которые упёрлись в предел обычного делегирования. Задачи уходят в команду и возвращаются. Должности появляются, решения остаются наверху. Компания растёт вместе с очередью к одному человеку.

Я не предлагаю красивый побег из операционного управления. Босс может отвечать на звонки и приезжать в офис. Важно другое: бизнес сохраняет направление, скорость и качество, даже когда владелец перестаёт вручную толковать каждый шаг.

Первая глава разбирает минимальную единицу исполнения — поручение. Вы увидите, как заменить глаголы активности измеримым результатом, заранее описать «готово» и не покупать будущий спор короткой фразой в мессенджере.

Вторая глава отвечает на более трудный вопрос: почему ясная задача всё равно возвращается наверх? Потому что результат можно передать только вместе с территорией решений, ресурсами, лимитами и правом на ошибку в оговорённых границах.

Третья глава собирает систему в движение. Команде нужен рабочий ритм: запуск, ранний сигнал о риске, решение, приёмка. Количество совещаний здесь вторично; считаются завершённые циклы.

Из этих слоёв складывается автономный двигатель прибыли: ясный результат, реальная ответственность, повторяемый ритм исполнения. Если один слой выпадает, собственник снова становится ручным приводом.

Держите в голове один вопрос: где мой бизнес сегодня вынужден ждать меня? Ответ укажет точку, из которой стоит исчезнуть первой. Компания при этом не остаётся брошенной — у неё появляется система.

Поручение должно стать контрактом на результат.

Ответственности нужны границы, контролю — ритм.

### **Диагностика: насколько бизнес зависит от босса**

Отметьте ситуации, которые регулярно встречаются в вашей компании. Шесть совпадений уже дают повод обращаться с книгой как с проектом перестройки операционного управления. Откладывать его опасно.

#### **Быстрый тест зависимости**

| Симптом                                                                          | Да / Нет |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Сотрудники часто спрашивают: «а как правильно?» даже по повторяющимся ситуациям. |          |
| Собственник помнит больше задач, чем таск-трекер или руководители направлений.   |          |
| Задачи возвращаются наверх в виде уточнений, согласований и переделок.           |          |
| Слово «срочно» используется чаще, чем точный срок и причина срока.               |          |
| У задач есть исполнитель, но нет одного владельца результата.                    |          |
| Критерий «готово» выясняется после того, как работа уже сделана.                 |          |
| Руководитель меняет решение без фиксации последствий для сроков и ресурсов.      |          |
| Повторяющиеся поручения не превращены в процессы, чек-листы или правила.         |          |
| Статусы задач звучат как «в работе», но не показывают риск и следующий шаг.      |          |
| В пятницу всплывают проблемы, которые можно было увидеть во вторник.             |          |
| Команда избегает решений, потому что боится оценки задним числом.                |          |
| Собственник регулярно говорит: «проще самому».                                   |          |

**КАК ЧИТАТЬ РЕЗУЛЬТАТ**

0–3 пункта: система уже имеет элементы автономии. 4–7 пунктов: бизнес управляем, но перегружает центр. 8–12 пунктов: компания масштабирует не прибыль, а зависимость от владельца.

## Глава 1. Поручение как контракт на результат

*Поручение — самая маленькая единица управляемости. Оно либо фиксирует результат, либо заранее готовит переделку.*

09:43. Алексей выходит из переговорной и пишет Анне: «Посмотри, пожалуйста, что там с клиентом». Сообщение занимает пять секунд. Через два дня оно отнимет у него почти час.

В голове Алексея задача звучит подробно: выяснить, почему клиент не подписывает договор, снять возражение, получить решение до пятницы и предупредить команду внедрения. Но в чат попадает только глагол «посмотри». Вся бизнес-логика остаётся у отправителя.

Анна читает сообщение буквально. Пишет клиенту, получает ответ «вернусь позже» и переключается на другие дела. С её точки зрения поручение выполнено: она посмотрела. С точки зрения Алексея работа даже не началась.

В четверг задача возвращается вверх. «Я ему написала». — «И что решил клиент?» — «Вы не говорили, что нужно получить решение». В комнате нет саботажа и некомпетентности. Есть две разумные интерпретации одной туманной фразы.

Скорость съедают не одни крупные ошибки. Гораздо чаще мешают сотни мелких разрывов между замыслом руководителя и услышанной сотрудником задачей. В конце такого разрыва ждут уточнение, переделка или ручное спасение.

Стратегия, масштабирование, прибыль звучат крупно. На деле они проходят через скромную операционную единицу — поручение. Здесь намерение обретает проверяемую форму или растворяется в занятости.

Чтобы выйти из ежедневной диспетчерской, Алексей должен перестать передавать действия и начать передавать завершённые результаты: что должно измениться, кто доводит работу до конца, к какому сроку и по каким признакам задача будет принята.

## Почему просьба не работает

Просьба живёт в мире отношений. Поручение живёт в мире результата. Просьба стремится быть удобной, мягкой, человеческой. «Посмотри». «Разберись». «Подумай». «Проверь». «Займись». В этих словах много вежливости и мало управления.

В сильной компании вежливость не исчезает. Но она перестаёт заменять ясность. Руководитель может говорить спокойно и уважительно, но сама задача должна быть сформулирована так, чтобы её можно было выполнить, проверить и закрыть.

Допустим, собственник говорит маркетологу: «Надо улучшить сайт». Фраза кажется понятной. Сайт действительно устарел. Заявок мало. Тексты не продают. Кнопка обратной связи выглядит так, будто её добавили десять лет назад и больше к ней не возвращались.

Маркетолог думает об обновлении дизайна, программист — о скорости загрузки. Собственник ждёт роста конверсии; отделу продаж нужно яснее объяснить условия клиенту. Через неделю новая главная страница готова, а заявок столько же. Все работали. Бизнес остался на месте.

Проблема была не в компетентности людей. Проблема была в языке. Фраза «улучшить сайт» не содержит управленческого результата. Она содержит настроение. Настроение нельзя выполнить. Его можно только интерпретировать.

Неясное поручение всегда возвращается к собственнику, потому что туман не исчезает сам. Сначала он находится в голове руководителя. Потом становится сообщением в чате. Потом превращается в работу сотрудника. Потом возвращается в виде переделок, раздражения и фразы: «Проще было сделать самому».

Фраза «проще самому» описывает устройство системы точнее любого регламента. Поручение в ней временно передаёт действие, а смысл, критерии и решения оставляет в голове руководителя.

Так собственник становится самым дорогим диспетчером собственных недосказанностей.

Сильное поручение начинается с результата. Вместо «позвони клиенту» скажите: «Получи подтверждение оплаты до пятницы 16:00; если клиент откажется, зафиксируй причину и предложи следующий шаг». Просьбу «собери информацию» уточните до таблицы из пяти поставщиков с ценой, сроком, рисками и рекомендацией. Проверка договора должна закончиться отмеченными рисками, правками и ясным выводом: подписывать документ сейчас, после изменений или отказаться.

Такая формулировка кажется длиннее. Но это не бюрократия. Это экономия будущего времени. Слабое поручение экономит десять секунд на постановке и сжигает три дня на исправлении. Сильное поручение требует три минуты в начале и возвращает часы или дни в конце.

## Четыре опоры сильного поручения

Сильное поручение держится на четырёх опорах: результат, срок, владелец и критерий готовности. Уберите хотя бы одну — и задача начинает шататься.

Результат отвечает на простой вопрос: что должно измениться на деле? После работы появляется документ, решение клиента, запущенная кампания, согласованная смета, исправленная ошибка, закрытый риск. Нужен итог, по которому можно двигаться дальше.

Срок — это конкретный момент получения результата. Слова «срочно», «на неделе», «в ближайшее время» похожи на управленческую вату: каждый вкладывает в них свой календарь. У собственника «срочно» означает сегодня до обеда, у сотрудника — конец недели, у клиента — вчера.

У результата должен быть один главный владелец — конкретный человек. Отдел, команда, «маркетинг» или «продажи» могут помогать и согласовывать, но коллективная форма легко растворяет ответственность.

Критерий готовности отвечает на вопрос: как мы поймём, что поручение выполнено? Эту часть управленческого языка недооценивают. Без неё сотрудник приносит собственную версию результата. Иногда удачную. Иногда бесполезную. Почти всегда требующую нового разговора.

Критерий готовности может звучать так: «Клиент письменно подтвердил дату оплаты». «В таблице заполнены все 50 позиций: цена, поставщик, срок поставки, ссылка на источник». «Коммерческое предложение отправлено клиенту, в CRM стоит следующая дата касания, основные возражения зафиксированы». «Договор проверен, риски выделены, по каждому риску есть предлагаемая правка».

Эти четыре опоры превращают поручение из пожелания в управляемую единицу. Руководитель перестаёт надеяться на догадливость. Сотрудник перестаёт угадывать. Компания перестаёт платить за туман переделками, конфликтами и задержками.

Сильное поручение оставляет место для инициативы и одновременно задаёт ей границы. Понятны результат, срок и критерий — человек сам выбирает путь. Границы не названы — он либо согласует каждую мелочь, либо рискует получить претензию после самостоятельного решения.

## Вопрос «Чтобы что?»: возвращаем задаче смысл

Самая важная техника постановки поручений начинается с вопроса, который звучит почти детски: «Чтобы что?» Он возвращает задачу из мира активности в мир смысла.

«Подготовь отчёт». Чтобы что?

Чтобы понять, какие клиенты просели по выручке за последние два месяца и кому нужно сделать персональные предложения до конца недели.

«Позвони поставщику». Чтобы что?

Чтобы получить подтверждённую дату отгрузки и понять, нужно ли предупреждать клиента о риске задержки.

«Обнови презентацию». Чтобы что?

Чтобы на встрече с партнёром за десять минут показать экономику сотрудничества и получить согласие на пилотный запуск.

Цель помогает принимать решения без постоянных уточнений. Отчёт нужен, чтобы найти просевших клиентов? Тогда вечер не уйдёт на декоративную диаграмму. Звонок поставщику должен оценить риск задержки? Фразы «они сказали, что скоро» будет мало. Презентация готовится для партнёра? История компании не займёт первые шесть слайдов.

Цель создаёт коридор самостоятельности: человек понимает ожидаемый бизнес-эффект и может выбирать способ работы внутри рамки.

В компаниях, где поручения даются без ответа на вопрос «зачем», сотрудники превращаются в исполнителей буквального текста. Они делают ровно то, что сказано, даже если обстоятельства поменялись. Руководитель потом раздражается: «Ну надо же было понять». Но понять невозможно то, что не было передано.

Практический приём занимает одну строку. Перед отправкой поручения допишите: «Это нужно, чтобы...» Например: «Собери данные по повторным продажам за квартал. Это нужно, чтобы понять, какие продукты предложить текущим клиентам в следующей рассылке».

Такая строка передаёт бизнес-логику, которую собственник обычно оставляет при себе. Без неё команда вынуждена угадывать, как он думает.

## Глаголы результата: чем «получить» сильнее «поработать»

Слабые поручения часто строятся на глаголах активности: посмотреть, подумать, заняться, проработать, изучить, обсудить, проверить, улучшить. Эти слова создают ощущение движения, но не гарантируют результата. Человек может действительно посмотреть, подумать и обсудить, а бизнес при этом останется в прежней точке.

Сильные поручения используют глаголы результата: подготовить, согласовать, получить, отправить, закрыть, выбрать, запустить, исправить, подтвердить, сформировать, представить, внедрить, опубликовать. Они заставляют задачу приземлиться в проверяемую реальность.

Сравните.

«Посмотри конкурентов».

Лучше: «Собери таблицу из десяти конкурентов с ценами, позиционированием, сильными офферами и выводом: какие три идеи мы можем протестировать в нашей рекламе».

«Займись наймом менеджера».

Лучше: «До пятницы сформируй воронку из двадцати кандидатов, проведи пять первичных интервью и предложи трёх финалистов для встречи со мной».

«Проверь договор».

Лучше: «До завтра 12:00 отметь в договоре все рискованные пункты, предложи правки и напиши короткий вывод: можно подписывать, можно подписывать после правок или подписывать нельзя».

«Улучши работу склада».

Лучше: «За две недели сократи среднее время сборки заказа с сорока до тридцати минут или подготовь план действий с расчётом, какие изменения дадут этот эффект».

Руководителю полезно завести собственный список туманных глаголов. Не потому, что их нельзя использовать никогда. Иногда «изучить» правда становится первым шагом. Но если в поручении появился такой глагол, рядом должен появиться результат изучения: вывод, таблица, рекомендация, решение, список рисков, проект следующего шага.

Плохой глагол не всегда делает поручение слабым. Слабым его делает отсутствие ответа на вопрос: что будет считаться сделанным?

## Паспорт поручения: восемь строк ясности

У проектов бывают паспорта, у повседневных поручений — редко. Хотя именно поручения собирают ежедневное управление. Проект живёт месяцами, отдельная задача — день, неделю или три часа. Из этих коротких отрезков и складывается управляемость.

Паспорт поручения — короткая форма для мессенджера, письма или устной встречи. Канцелярский документ здесь только помешает. Нужно заранее договориться о главном.

Минимальный паспорт выглядит так.

Результат: что должно быть получено.

Зачем: какую бизнес-задачу решаем.

Владелец: кто отвечает за доведение до результата.

Срок: когда готово.

Критерий готовности: как поймём, что выполнено.

Ограничения: что нельзя нарушать.

Полномочия: что человек может решить сам.

Контрольная точка: когда нужно показать статус, если задача не короткая.

Например.

Результат: подготовить коммерческое предложение для клиента X на внедрение CRM.

Зачем: клиент выбирает подрядчика на этой неделе, нужно показать экономический эффект и закрыть сомнения по срокам.

Владелец: Ирина.

Срок: четверг, 15:00.

Критерий готовности: предложение готово в PDF, содержит три пакета, расчёт окупаемости, график внедрения, блок рисков и следующий шаг для клиента.

Ограничения: не обещать запуск быстрее четырёх недель; скидка не выше пяти процентов без согласования.

Полномочия: Ирина сама запрашивает данные у внедрения и продаж, согласует дизайн внутри шаблона, но финансовые условия выше лимита согласует с коммерческим директором.

Контрольная точка: черновой расчёт окупаемости в среду до 12:00.

Да, это длиннее, чем «Ира, сделай КП для компании X». Зато вопросов, переделок и обид становится заметно меньше. В нём уже есть смысл, границы и критерии успеха.

Паспорт особенно полезен в задачах с высокой ценой ошибки: клиентские обещания, финансы, юридические документы, найм, запуск рекламы, закупки, производственные сроки. Чем выше риск, тем точнее должен быть язык.

## **Обратный брифинг: минута, которая экономит неделю**

Я советую одну простую и немного неловкую технику: попросите сотрудника своими словами повторить задачу. В авиации, медицине и на производстве так защищаются от ошибки. Бизнесу эта защита тоже пригодится.

В бизнесе же руководители часто стесняются: «Ну он же взрослый человек». Да, взрослый. Поэтому и стоит проверить понимание до начала работы, а не после провала.

Обратный брифинг звучит просто: «Скажи, пожалуйста, как ты понял задачу: какой результат, к какому сроку, какие ограничения и какой первый шаг?»

Эта фраза может сэкономить неделю. Сотрудник может ответить: «Я понял, что нужно просто собрать предложения поставщиков». А руководитель услышит: нет, он не понял, что нужен ещё вывод и рекомендация. Лучше исправить это сейчас, чем в день дедлайна.

Обратный брифинг особенно важен, когда задача новая, дорогая, межфункциональная, срочная или связана с клиентским обещанием. Там, где цена ошибки низкая, можно дать больше свободы. Там, где ошибка стоит денег, репутации или времени собственника, понимание должно быть подтверждено.

Не устраивайте из обратного брифинга экзамен. Скажите: «Давай сверим понимание, чтобы не потерять время». Зрелая команда быстро привыкает к такой процедуре. Повторить задачу своими словами — обычная профессиональная работа.

## **Кейс 1. Интернет-магазин и задача, которая возвращалась трижды**

В интернет-магазине собственник каждую неделю говорил операционному менеджеру: «Посмотри остатки по ходовым позициям». Менеджер действительно смотрел. Иногда прислал скриншоты склада. Иногда писал: «По основным позициям вроде нормально». Иногда замечал проблему уже тогда, когда клиентские заказы начинали переноситься.

Каждую неделю разговор повторялся. Собственник раздражался: «Почему я должен сам помнить про эти позиции?» Менеджер раздражался не меньше: «Я же смотрел. Вы не говорили, что нужно ещё прогнозировать закупку». Оба были правы в своей картине мира. Поэтому система не работала.

После нескольких циклов они изменили формулировку поручения. Вместо «посмотри остатки» появилось еженедельное поручение.

Каждый понедельник до 12:00 подготовить таблицу по двадцати ходовым SKU: текущий остаток, средняя недельная продажа за последние четыре недели, прогноз даты дефицита, статус закупки, риск по поставке, рекомендуемое действие. Если риск дефицита в ближайшие десять дней — поднять вопрос до 13:00 с вариантом решения.

«Посмотреть» превратилось в управленческий результат. Менеджер стал владельцем процесса, а собственнику больше не требовалось помнить каждую позицию: система поднимала риск заранее.

Главный эффект был не в таблице. Главный эффект был в переносе внимания: с реакции на дефицит к управлению риском дефицита. Это и есть разница между просьбой и контрактом на результат.

## **Иерархия ясности: от поручения до решения**

Детализация зависит от задачи и опыта человека. Собственники часто впадают в одну из крайностей: расписывают всё до запятой или бросают задачу одной фразой. Первая душит самостоятельность, вторая создаёт туман.

Полезно различать три уровня ясности.

Первый уровень — «сделай по инструкции». Он подходит новичкам, повторяющимся задачам и ситуациям с низкой вариативностью. Шаги описывают ради стандарта, а не из-за недоверия.

Второй уровень — «получи результат по правилам». Он подходит сотрудникам, которые уже понимают процесс. Руководитель задаёт результат, срок, критерий готовности, ограничения и полномочия; способ выполнения остаётся за человеком.

Третий уровень — «прими решение и покажи логику». Он подходит сильным сотрудникам и управленческим задачам. Вместе с действием человек получает часть мыслительной работы: сравнивает варианты, применяет критерии, оценивает риски, даёт рекомендацию.

Чем выше зрелость сотрудника и ниже цена ошибки, тем больше можно передавать способ. Чем ниже зрелость или выше риск, тем больше ясности нужно на входе. Это не микроменеджмент. Это настройка уровня управления под контекст.

Проблемы начинаются, когда руководитель путает уровни. Он даёт новичку задачу третьего уровня и потом удивляется хаосу. Или даёт сильному сотруднику инструкцию первого уровня и потом жалуется, что тот не проявляет инициативу.

Сильная система не выбирает один стиль поручений на все случаи. Она задаёт нужный уровень ясности для каждой задачи.

## **Критерий готовности: фотография результата до старта**

Критерий готовности работает как фотография будущего результата. Пока снимка нет, участники представляют себе разное «готово».

Для дизайнера «готово» может означать, что макет сделан. Для маркетолога — что макет согласован. Для продаж — что он уже отправлен клиенту. Для собственника — что клиент ответил и назначил встречу. Одно слово, четыре реальности.

В критерии готовности полезно разделять три слоя: содержание, формат и приёмка.

Содержание отвечает на вопрос, что должно быть внутри результата. Вместо «отчёта вообще» попросите выручку по клиентам, динамику за два месяца, отклонения, причины про-садки и предложение действий.

Формат отвечает на вопрос: в каком виде результат должен быть передан? Таблица, PDF, письмо, презентация, карточка в CRM, список задач, устный доклад на 5 минут. Формат важен, потому что результат, которым нельзя воспользоваться, трудно считать результатом.

Приёмка определяет, кто и как подтверждает закрытие поручения. Где-то достаточно отметки владельца, где-то требуется письменное согласование клиента, решение финансового директора или первые данные после запуска.

Фраза «как выглядит сделано?» должна стать привычной. Она помогает вытащить ожи-дание из головы руководителя до того, как сотрудник потратил время на неправильную версию результата.

## **Кейс 2. Салон услуг и администратор, который «занимался клиентами»**

В сети салонов собственник регулярно говорил администраторам: «Активнее работайте с базой». Администраторы работали. Писали клиентам сообщения. Кому-то звонили. Кого-то поздравляли с днем рождения. В конце месяца собственник смотрел выручку и говорил: «Вы опять ничего не сделали».

Дисциплина здесь ни при чём. Сбивала сама формулировка: «активнее работать с базой». Это настроение руководителя, задачи в нём нет.

Новое поручение сформулировали так.

Каждый вторник до 17:00 администратор формирует список клиентов, которые не были в салоне более 60 дней, но делали покупки или услуги на сумму выше определённого порога. До четверга 18:00 каждому клиенту отправляется персональное сообщение с предложением вернуться. Критерий готовности: по каждому клиенту в CRM стоит статус — записан, отказался, не ответил, перенести контакт. Результат недели: минимум 20 контактов и отчёт по конверсии в записи.

Через месяц разговор перешёл к цифрам: сколько клиентов вернулось, какие предложения сработали, где контакт оборвался, какой текст даёт лучший отклик.

Это важное различие. Бизнесу не нужны занятые сотрудники. Бизнесу нужны сотрудники, чья занятость превращается в результат.

## **Почему неясное поручение всегда возвращается к собственнику**

Неясное поручение возвращается по трем причинам.

Первая причина: сотрудник не видит результата. Действие он выполнит, в ожидание может не попасть. Подготовит презентацию вместо расчёта, позвонит клиенту вместо письменного подтверждения, соберёт данные без вывода.

Вторая причина: границы решения неизвестны. Можно обещать срок, дать скидку, привлечь коллег, сменить подрядчика? Пока ответов нет, дополнительный вопрос выглядит самым безопасным ходом.

Третья причина: сотрудник не знает цену ошибки. Договор с крупным клиентом нельзя отправлять без проверки — руководителю это очевидно. Но задержка рекламы на день терпима, а задержка поставки клиенту уже критична. Без контекста сотрудник видит две одинаковые задачи.

Чтобы поручение не возвращалось, нужно вынести ожидания из головы руководителя в текст, карточку, письмо или разговор. Управление начинается там, где ожидание становится явным.

## **Границы решения: где начинается самостоятельность**

Поручение без границ похоже на ключ без двери. Человеку говорят: «Отвечай», но не говорят, что он может решать сам. В результате он несёт ответственность за исход, не имея власти над инструментами.

Границы решения отвечают на вопросы: что можно, что нельзя, когда нужно согласовать, какие правила важнее всего.

Например, если менеджеру поручено вернуть клиента, нужно указать: какую скидку он может предложить сам, какой бонус допустим, какие условия договора нельзя менять, когда нужно подключить руководителя, какие обещания по срокам запрещены без подтверждения производства.

Если операционному менеджеру поручено выбрать поставщика, нужно указать: бюджет, минимальные требования к качеству, срок поставки, кого нужно проконсультировать, при каких рисках решение поднимается вверх.

Границы не должны быть идеальными. Они должны быть достаточно ясными, чтобы сотрудник мог начать действовать без постоянного страха. Потом границы можно уточнять по мере опыта.

## **Промежуточные точки: ранний сигнал вместо финального сюрприза**

Есть задачи, где финальный результат нельзя ждать молча. Чем выше риск, длиннее срок и больше участников, тем важнее промежуточные точки.

Промежуточная точка страхует от позднего обнаружения проблемы. Смотреть каждый шаг не нужно. Достаточно увидеть главные развилки, пока ошибка ещё дёшева.

Для задачи на один день промежуточная точка может быть не нужна. Для задачи на неделю достаточно короткого статуса в середине. Для проекта на месяц нужны несколько контрольных моментов: концепция, расчёт, согласование, запуск, первые данные.

Формат промежуточной точки может быть очень коротким: факт, план, риск, нужное решение.

Факт: что уже сделано.

План: что будет сделано дальше.

Риск: что может помешать.

Нужное решение: что требуется от руководителя или других участников.

Такая структура помогает сотруднику управлять задачей. Руководитель получает возможность вмешаться вовремя, не превращая человека в отчётную машину.

### **Кейс 3. Производственная компания и коммерческое предложение на 40 миллионов**

В производственной компании менеджеру поручили подготовить коммерческое предложение для крупного клиента. Формулировка была простой: «Сделай хорошее КП, клиент важный». Менеджер сделал. Вложил много времени. Добавил красивое описание производства, фотографии, общие преимущества и стандартный расчёт.

На встрече выяснилось: клиент ждал конкретную экономику — сроки, риски, варианты поставки, условия оплаты, ответственность за срыв графика. Красивого предложения было мало. Собственник сердился, менеджер возражал: «Вы же не говорили, что им нужен такой уровень детализации».

Следующее подобное поручение оформили иначе.

Результат: коммерческое предложение для клиента на 40 миллионов, которое должно позволить ему принять предварительное решение без дополнительной встречи.

Зачем: клиент сравнивает нас с двумя конкурентами, главный критерий — надёжность сроков и прозрачность рисков.

Критерий готовности: три варианта поставки, календарный план, расчёт цены, условия оплаты, блок рисков, описание гарантий, следующий шаг для клиента, письмо-сопровождение.

Границы: не обещать сроки без подтверждения производства; скидка выше трёх процентов только после финансового расчёта; юридические условия не менять без юриста.

Контрольная точка: черновой календарный план и расчёт рисков показать собственнику во вторник до 16:00.

Результат изменился не потому, что менеджер внезапно стал талантливей. Он и раньше был нормальным. Изменилось качество управленческого входа. А качество входа почти всегда определяет качество выхода.

## **Риск-вопрос: что может сорвать задачу**

Перед запуском важного поручения полезно задать один вопрос: «Что может помешать получить результат в срок?»

Этот вопрос меняет разговор. Сотрудник перестаёт быть просто исполнителем задачи и начинает смотреть на реальность: нет данных, зависим от другого отдела, клиент может не ответить, поставщик не подтвердил сроки, нужен доступ, не хватает бюджета, нет шаблона, не ясно, кто принимает решение.

Риск-вопрос особенно полезен для срочных и межфункциональных задач. Он помогает не обнаружить в день дедлайна, что сотрудник три дня ждал файл от коллеги и молчал, потому что «не хотел отвлекать».

Хороший ответ на риск-вопрос должен включать проблему и действие: «Риск — юридический отдел может не успеть проверить договор до завтра. Предлагаю сегодня до 14:00 отправить им выделенные спорные пункты и попросить короткий комментарий, а полный договор дать на проверку позже».

Так сотрудник приносит уже обработанный риск: видит проблему и предлагает ход.

## **Поручение как обучение команды думать**

Каждое сильное поручение понемногу учит команду стратегии. В нём спрятана логика собственника: что важно, что вторично, как считать риск, какой результат имеет значение, где можно проявлять гибкость, а где нельзя.

Если эту логику не проговаривать, она остаётся в голове босса. Компания продолжает ходить к нему за смыслом. Сотрудники могут быть умными, но они не смогут думать как бизнес, если бизнес не показывает им свою логику.

Хорошее поручение передаёт работу вместе с логикой. Фраза «Отчёт нужен, чтобы увидеть просадку повторных продаж и решить, кому сделать персональные предложения» учит смотреть на документ как на инструмент решения.

Сначала это требует времени. Потом становится культурой. Люди начинают сами задавать вопросы: какой результат, зачем, кто владелец, какой срок, как выглядит готово, какие ограничения, какие риски. В этот момент собственник впервые чувствует, что компания начинает думать без него.

Поручение — это маленький контракт на результат. Но если таких контрактов в компании сотни, они формируют новый язык управления.

## **Как ставить поручения в мессенджере и не утонуть**

Мессенджер сам по себе безобиден. Опасен туман, который распространяется в нём особенно быстро. Короткая фраза кажется удобной, пока её не приходится искать, проверять и закрывать.

Для простых поручений в мессенджере можно использовать формат пяти строк.

Результат: что должно быть получено.

Зачем: какую задачу решаем.

Срок: когда готово.

Готово означает: критерий приёмки.

Если риск: когда поднимаем вопрос.

Например.

Результат: собрать список клиентов, у которых просела выручка за май и июнь.

Зачем: подготовить персональные предложения на следующую неделю.

Срок: среда, 15:00.

Готово означает: таблица с клиентом, прошлой выручкой, текущей выручкой, причиной просадки, предложением действия.

Если нет данных по клиенту — до вторника 12:00 написать, какие данные отсутствуют и у кого их запросить.

Такая карточка может занимать больше места, чем короткое «собери клиентов». Но она занимает меньше места, чем десять последующих уточнений.

## **Ошибки собственника при постановке поручений**

Первая ошибка: давать поручение в тревоге. Тревога торопит язык, и руководитель бросает: «Срочно разберитесь», хотя сам ещё не понял, что именно нужно. Две минуты на формулировку результата дешевле, чем бег команды вокруг пожара без направления.

Вторая ошибка: считать контекст переданным. Руководитель знает историю клиента, чувствительность срока, финансовые ограничения и прошлые ошибки. Сотруднику достаётся одна фраза. Важный контекст надо произнести вслух.

Третья ошибка: подменять контроль постоянным вмешательством. Контрольные точки помогают, но проверка каждого шага разрушает ответственность. Полное отсутствие контроля, напротив, делает провал слишком поздним.

Четвёртая ошибка: менять критерий готовности после выполнения. Сотрудник приносит результат и слышит: «Я думал, будет глубже». Доработка может быть нужна, однако неназванное заранее ожидание остаётся ошибкой постановки.

Пятая ошибка: раздражаться на ранний сигнал о риске. После нескольких таких реакций команда научится молчать до дедлайна. Руководитель получит сюрприз, который сам же и заказал.

Культуру поручений собственник строит ежедневными формулировками и реакциями. Команда замечает последствия уточнений, ранних сигналов и самостоятельных решений быстрее, чем запоминает декларации.

## **Кейс 4. Ресторан и утренние поручения, которые перестали быть шумом**

В ресторане утро начиналось с потока фраз: «Проверь зал», «Разберись с поставкой», «Посмотри смену», «Подготовьте акцию», «Не забудьте про брони». Каждый понимал что-то своё. Администратор проверял чистоту, но не посадку. Шеф смотрел поставку, но не альтернативу, если продукт не привезут. Маркетолог готовил афишу акции, но не проверял, понял ли персонал условия.

Собственник считал команду невнимательной; команда была уверена, что он каждый день говорит разное. Утренние поручения и правда складывались в шум, а не в систему.

Они ввели короткий формат утренней доски.

Сегодняшний результат: что должно быть обеспечено к концу смены.

Владелец: имя ответственного.

Критерий готовности: как поймём, что сделано.

Риск: что может сорвать результат.

Эскалация: когда нужно поднять вопрос руководителю.

Через две недели хаотичных вопросов стало меньше. Помогла общая картина дня. «Проверить зал» превратилось в «зал готов к 11:30: чистота, сервировка, брони, рассадка больших столов; ответственный — администратор». Вместо «разобраться с поставкой» появилось: «До 10:30 подтвердить недостающие позиции, предложить замену для меню дня, согласовать с шефом».

Ресторан не стал более бюрократичным. Он стал более спокойным. А спокойствие в операционном бизнесе часто появляется из ясности, а не из характера людей.

## **Инструмент: чек-лист постановки поручения**

Чтобы не держать систему в голове, руководитель может использовать короткий чек-лист. Перед тем как поручение уходит сотруднику, он проверяет себя.

Я назвал конкретный результат?

Я объяснил, зачем это нужно бизнесу?

Есть один владелец?

Есть точный срок?

Есть критерий готовности?

Понятны ограничения и полномочия?

Нужна ли промежуточная точка контроля?

Понимает ли сотрудник первый шаг?

Зафиксировано ли поручение там, где его не потеряют?

Сможет ли задача двигаться, если меня завтра не будет?

Этот чек-лист не нужен для каждой мелочи. Но он нужен для всех задач, которые стоят денег, влияют на клиента, требуют участия нескольких людей или регулярно возвращаются к собственнику.

## **Инструмент: уровни срочности**

Слово «срочно» должно исчезнуть из управленческого языка как самостоятельная единица. Оно слишком эмоционально и слишком неточно. Вместо него полезно ввести уровни срочности.

Красный уровень: результат нужен сегодня к конкретному времени, потому что есть внешний срок, клиентское обещание, финансовый риск или блокировка другого процесса.

Жёлтый уровень: результат нужен в ближайшие один-три дня, потому что влияет на план недели или решение другого человека.

Зелёный уровень: результат нужен к плановому сроку, перенос возможен без серьёзных последствий, если заранее согласован.

Руководитель должен объяснять дату и последствия срока. «До пятницы» звучит слабее, чем «до пятницы 15:00, потому что в 17:00 клиент выбирает подрядчика, и без нашего предложения мы выходим из конкурса».

Когда сотрудник понимает последствия срока, он лучше управляет приоритетами. Если у него сталкиваются две задачи, он может поднять зрелый вопрос: «У меня сегодня красный срок по отчёту для клиента и жёлтый по сверке дебиторки. Что важнее?» Это не саботаж. Это управление нагрузкой.

## **Инструмент: журнал поручений собственника**

Десятки ежедневных поручений неизбежно теряются. Дело не в плохих людях: человеческая память слишком ненадёжна для системы управления.

Журнал поручений — это простая таблица или раздел в таск-трекере. В нём фиксируются задачи, которые собственник передаёт команде: дата, поручение, владелец, срок, критерий готовности, статус, следующий шаг.

Главная польза журнала не в том, что он напоминает сотрудникам о задачах. Главная польза в том, что он показывает самому собственнику его управленческий след.

Через две недели можно увидеть, какие поручения повторяются, какие висят, где нет владельца, где сроки постоянно переносятся, какие задачи вообще не должны были быть поручениями, потому что их пора превращать в процесс.

Журнал поручений помогает собственнику перестать быть человеком, который помнит всё. Компания не должна держаться на памяти одного человека. Она должна держаться на системе, где задачи видны, закрываются и превращаются в правила.

## **Как научить команду принимать поручения**

## **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.