

12+

Ярослав Зельцер



КОД АДАПТАЦИИ. ТОМ №1: ЭПОХА АРТЕФАКТА

Первый Великий переход:
от Машины к Организму

Ярослав Зельцер

**Код адаптации. Том №1: эпоха
артефакта. Первый Великий
переход: от Машины к Организму**

«Издательские решения»

Зельцер Я.

Код адаптации. Том №1: эпоха артефакта. Первый Великий переход: от Машины к Организму / Я. Зельцер — «Издательские решения»,

Бизнес-терапевт Ярослав Зельцер даёт готовый инструментарий, как превратить компанию-машину с бюрократией и страхом в живой, дышащий организм. Аудит, «взрывные работы», новая культура и панель здоровья вместо старых бесполезных KPI. Никакой магии — только практика, проверенная на реальных кейсах.

© Зельцер Я.

© Издательские решения

Содержание

Введение.	6
Часть 1.	9
Глава 1:	9
Глава 2:	22
Глава 3:	37
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Код адаптации. Том №1: эпоха артефакта Первый Великий переход: от Машины к Организму

Ярослав Зельцер

© Ярослав Зельцер, 2026

ISBN 978-5-0070-3603-0 (т. 1)

ISBN 978-5-0070-3604-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение.

Геологический разлом: почему почва уходит из-под ног традиционного бизнеса

Дорогой читатель,

Если вы держите в руках эту книгу, значит, вы уже прошли немалый путь. Возможно, вы начинали с моей первой книги «Бизнес-ДНК: Перепрошивка компании для рынков будущего», где мы говорили о том, что каждая компания имеет свой генетический код — невидимую, но определяющую всё операционную систему, которая либо ведёт к росту, либо медленно душит бизнес. Там мы учились ставить диагноз и понимать, почему привычные методы перестают работать.

Возможно, вы прочли и «Эпоху Впечатлений. 2010—2025: Как бизнес учился торговать чувствами и что будет дальше» — книгу-пролог, где мы вместе прошли через золотую лихорадку сторителлинга, FOMO и геймификации, пережили горькое похмелье кризиса доверия и стресс-тест 2022 года, обнаживший пустоту за красивыми фасадами.

А теперь — третья остановка. Самая глубокая. Здесь мы не будем больше ставить диагнозы и смотреть на руины. Здесь мы начнём строить заново. Но строить на прежнем фундаменте уже нельзя. Он треснул.

Почему почва уходит из-под ног?

Вспомните, как работал бизнес каких-нибудь 20—30 лет назад. Поставщик привозил товар, магазин делал наценку, покупатель шёл в магазин, потому что выбора не было. Компании конкурировали масштабом, доступом к ресурсам, административным ресурсом. Рынок был похож на гигантскую геологическую плиту — устойчивую, предсказуемую, медленно меняющуюся.

Сегодня эта плита движется. И движется так быстро, что мы перестали это замечать. Клиент, вооружённый смартфоном, знает о вашем продукте больше, чем ваш менеджер по продажам. Конкуренты появляются из смежных отраслей и даже из других миров. Технологии обесценивают то, что вчера казалось неприступной крепостью. А сотрудники, которых вы так долго учили «работать по инструкции», вдруг оказываются неспособными к самостоятельному решению, когда инструкция устарела.

Это не просто кризис управления. Это геологический разлом. Сдвинулись сами основания, на которых стоял бизнес. И если раньше мы могли позволить себе лишь «вычерпывать воду из тонущего корабля» — оптимизировать процессы, внедрять CRM, менять менеджеров, то сегодня этого недостаточно. Потому что проблема не в том, как мы плывём. Проблема в самом корабле и в том, по какому океану он теперь должен идти.

О чём эта книга:

Перед вами первый том трилогии «Код Адаптации». Он посвящён Первому Великому Переходу: от Машины к Организму.

В первой книге мы с вами станем геологами. Мы возьмём в руки молоток и карту и отправимся исследовать строение вашей компании. Мы будем копать глубоко, слой за слоем:

— Сначала разберём пласт бюрократии — осадочные породы устаревших регламентов, которые душат инициативу и съедают время.

— Затем спустимся к разлому иерархии — трещинам между решением и исполнением, где теряется энергия приказов.

— Доберёмся до пустой породы — деятельности, которая не создаёт ценности, но занимает лучшие силы.

— И наконец, исследуем эрозию смысла — процессы, которые медленно, но неумолимо разрушают лояльность клиентов и таланты сотрудников.

Но мы не будем просто изучать. Мы будем вскрывать. Научимся находить «жилы» — точки, где скрыты настоящие ресурсы роста. Мы проведём «взрывные работы», чтобы демонтировать самое вредное. И построим новую «формацию», живую, чувствительную, адаптивную.

Это будет тяжёлая, порой взрывная, но невероятно увлекательная работа. Потому что наградой станет не просто повышение эффективности, а рождение компании нового типа. Компании, которая дышит, чувствует, растёт и меняется вместе с миром.

О метафоре:

Всю книгу нас будет сопровождать геология. Не случайно. Моё первое образование — поиск и разведка полезных ископаемых. И чем больше я работал с бизнесом, тем яснее видел: законы, по которым формируются горные породы, удивительным образом работают и в организационной жизни. Слои, разломы, пустая порода, жилы, гидротермальные процессы — всё это есть в каждой компании. Нам просто нужно научиться это видеть.

Геологическая метафора даст нам не просто образы, а инструменты. Мы научимся проводить «геологический разрез» типового процесса, картировать «сейсмоопасные зоны», искать «рудное тело» равнодушных сотрудников и строить «ландшафт», где смогут жить новые идеи.

Кому и зачем эта книга:

Эта книга для собственников и топ-менеджеров, которые чувствуют: их компания застряла. Растёт не так, как хотелось бы. Реакция на изменения рынка — замедленная. Сотрудники — пассивные. Клиенты — ускользающие. Вроде всё делаем правильно, но почему-то не летим.

Эта книга для тех, кто готов признать: по-старому больше нельзя. И готов начать трудный, но единственный путь к настоящей, устойчивой, живой компании.

В первой части мы поставим диагноз, разберём четыре слоя «окаменевшей породы», которая душит ваш бизнес.

Во второй, проведём «вскрытие пласта»: научимся выбирать точку для стратегического взрыва, принимать решения в хаосе и демонтировать ключевые блокираторы.

В третьей, займёмся «сборкой новой формации»: найдём скрытые таланты, настроим потоки создания ценности и построим внутренний ландшафт, где смогут жить новые идеи.

В четвёртой, закрепим изменения, создадим плодородную «почву» для роста и настроим новые инструменты навигации.

А в самом конце мы оглянемся на пройденный путь и увидим: ваша компания больше не машина. Она дышит. Она живая. Но у живого организма есть свои пределы, которые приведут нас ко второму тому трилогии — к переходу от Организма к Симбиозу.

Последнее напутствие

Прежде чем я начну, хочу предупредить: этот путь будет трудным. Вам придётся признать, что многие ваши привычные, казавшиеся незыблемыми методы работы — это всего лишь «окаменелости», которые давно пора сдать в музей. Вам придётся отпустить контроль, чтобы обрести гибкость. Вам придётся рискнуть, чтобы выжить.

Но я знаю одно: те, кто пройдёт этот путь, получают не просто более эффективный бизнес. Они получают компанию, в которую хочется идти утром. Которой можно гордиться. Которая способна на большее, чем просто зарабатывать деньги.

Готовы? Тогда берём геологические молотки и отправляемся в путь. Первый слой — пласт бюрократии — ждёт нас.

Часть 1.

Диагноз: картография вымирающих пород

Глава 1:

Пласт бюрократии: осадочные породы устаревших регламентов

Осадочные породы и окаменелости

Представьте себе разрез земли под старым городом. Верхние слои, асфальт, бетон, трубы. Ниже, глина, песок, торф. Ещё глубже, известняк, сланцы. А в самом низу, на глубине сотен метров, древний гранитный фундамент, на котором всё держится.

Геолог смотрит на этот разрез и видит не просто слои. Он видит время. Каждый слой когда-то был поверхностью. Каждый формировался тысячами лет: ветер приносил пыль, вода откладывала ил, умирали и оседали организмы. Слои спрессовывались под тяжестью новых слоёв и превращались в камень. А внутри них оставались окаменелости, отпечатки живых существ, которые когда-то были частью этого мира, а теперь застыли навсегда.

В каждой зрелой компании есть такой геологический разрез. Только вместо песка и глины процессы, регламенты, инструкции. Вместо тысячелетий, годы работы. Вместо окаменелостей, бизнес-процедуры, которые когда-то были живыми и полезными, а теперь превратились в камень, занимающий место, но не приносящий пользы.

Как образуется «осадочная порода» в бизнесе

Всё начинается с хорошего решения. Кто-то когда-то придумал: «Чтобы не путаться в заявках, пусть каждый отдел подаёт их через секретаря». Или: «Чтобы избежать ошибок в отчётах, пусть их проверяет начальник отдела, потом заместитель, потом финансовый директор». Или: «Чтобы контролировать расходы, каждый чек должен быть подписан лично мной».

В момент своего появления это решение было разумным. Оно решало конкретную проблему. Оно было живым. Но время шло. Проблема, возможно, ушла, изменилась, или её решили иначе. А решение осталось. Более того, оно обросло новыми слоями: кто-то добавил ещё одну подпись, кто-то ввёл дополнительную форму, кто-то придумал еженедельный отчёт о поданных заявках.

Слой за слоем нарастала «осадочная порода». И вот уже процедура, которая занимала 10 минут, растянулась на два дня. Процесс, который был понятен, превратился в лабиринт. А люди, которые работают внутри, перестали замечать эти слои — они привыкли к ним, как к стенам своего кабинета.

Окаменелости: что они собой представляют

Окаменелость — это то, что когда-то имело смысл, но утратило его, сохранив форму. В палеонтологии это отпечаток раковины или скелета. В бизнесе — это процедура, которая выполняется «потому что так принято», хотя никто не помнит, зачем она была нужна.

Вот типичные окаменелости:

— Еженедельный отчёт о продажах, который никто не читает, но все его сдают, потому что «директор требует». А директор требует, потому что «всегда так требовал», а сам давно его не открывал.

— Совещание в понедельник утром, где полтора часа обсуждают то, что можно было решить за 15 минут в чате. Но все сидят, потому что «так заведено».

— Согласование закупки канцелярии у трёх начальников, хотя бюджет на неё заложен и лимиты не нарушены. Но каждый начальник ставит визу, потому что «без него нельзя».

— Инструкция по приёму нового сотрудника, которая требует 15 подписей и занимает три дня, хотя на практике новичок выходит на работу в тот же день, а все подписи собираются «задним числом».

Почему окаменелости опасны

Казалось бы, ну есть лишняя подпись, ну совещание на час дольше. Что в этом страшного? Страшного, ничего. А вот дорого, очень.

Каждая окаменелость — это время, которое не создаёт ценности. Время сотрудников, которые могли бы заниматься клиентами, продуктом, развитием. Время руководителей, которые могли бы думать о стратегии, а не ставить галочки. Это деньги, которые уходят на содержание бесполезных процессов. Это энергия, которая тратится на поддержание того, что давно умерло.

Но главная опасность даже не в этом. Главная опасность, в том, что окаменелости душат живое. Когда компания покрывается толстым слоем осадочных пород, она перестаёт чувствовать рынок. Она перестаёт слышать клиентов. Она перестаёт замечать, что мир вокруг изменился. Она становится похожей на динозавра, который продолжает жевать листья, даже когда вокруг уже ледниковый период.

Шутка в тему: В одной компании был процесс: каждый сотрудник, уходя в отпуск, должен был написать «записку о передаче дел» в двух экземплярах. Один экземпляр отдавал начальнику, второй в отдел кадров. Когда спросили у кадровиков, зачем им второй экземпляр, они ответили: «Мы его никуда не отдаём, просто складываем в папку. На всякий случай. А вдруг пригодится?». За десять лет в папке накопилось полторы тысячи записок. Ни одну ни разу не открыли.

Взгляд геолога: Когда геолог видит мощный слой осадочных пород, он понимает: здесь была долгая эпоха накопления. Ничего страшного, это естественный процесс. Но если он ищет полезные ископаемые, он идёт не в толщу этих пород, а туда, где есть разломы, где породы выходят на поверхность, где есть доступ к жиле.

Точно так же и в бизнесе. Осадочные породы неизбежны. Но если мы хотим найти «золото» — энергию, инициативу, рост, мы должны научиться видеть эти слои, разбираться в их составе и, главное, отличать полезное от окаменевшего.

Главный вопрос: Посмотрите вокруг своей компании. Какие процессы, регламенты, отчёты существуют у вас «просто потому что так исторически сложилось»? Какие окаменелости вы носите с собой годами, не задумываясь, нужны ли они?

Если вы не можете вспомнить ни одной — вы либо гений-управленец, либо уже настолько срослись с камнем, что перестали его замечать. Второе, увы, бывает чаще.

Далее возьмём в руки геологический молоток и начнём откалывать первые куски породы, чтобы понять, из чего же на самом деле состоит ваш бизнес.

Как опознать окаменелости в процессах

Мы взяли в руки геологический молоток, осмотрели разрез и нашли странные отпечатки в каменной толще. Теперь нужно понять: что это полезное ископаемое, которое мы ищем, или просто окаменелость, которую пора сдать в музей?

В бизнесе «окаменелости» — это процессы, регламенты, процедуры, которые когда-то имели смысл, но утратили его, сохранив форму. Они занимают место, отнимают время, съедают энергию, но не создают ценности. Их опасность в том, что они становятся невидимыми. Люди привыкают к ним, как к стенам своего кабинета. Никто не помнит, зачем нужна эта подпись, но все знают: без неё нельзя. Никто не спрашивает, почему отчёт сдаётся именно так, но все отчитываются.

Давайте научимся распознавать эти окаменелости. Вот пять самых распространённых видов.

Вид 1. Процедуры, утратившие смысл

Это самый массовый вид окаменелостей. Когда-то процедура была живой: она решала конкретную проблему. Но время шло, проблема исчезла или изменилась, а процедура осталась. И теперь она работает вхолостую, как двигатель, который включён, но никуда не везёт.

Пример. В одной компании до сих пор существовало правило: все заявки на канцелярию подаются в бумажном виде на имя гендиректора. Правило возникло в девяностые, когда поставщики были ненадёжными и директор лично контролировал каждый рубль. Но прошло 25 лет. Появились финансовая служба, система бюджетирования, электронный документооборот. А бумажная заявка осталась. Гендиректор уже давно не читал эти бумажки, ставил подпись, не глядя, но процедура жила своей жизнью, отнимая время у секретарей, бухгалтерии и самого директора.

Вопрос для диагностики: Есть ли у вас процедура, которую вы выполняете, но не можете внятно объяснить, зачем она нужна? Если да, перед вами окаменелость первого вида.

Вид 2. Регламенты, созданные под забытую проблему

Эти окаменелости появляются как реакция на конкретную ошибку или ЧП. Кто-то ошибся в отчёте, ввели тройную проверку. Кто-то украл со склада, поставили охрану у каждого входа. Кто-то сорвал сроки, сделали обязательным еженедельный отчёт о прогрессе.

Проблема в том, что эти регламенты редко отменяют, когда проблема перестаёт быть актуальной. Они остаются, как памятник самим себе, продолжая пожирать ресурсы.

Пример. В одной производственной компании случился крупный брак из-за того, что мастер забыл выставить нужную температуру на печи. После этого ввели правило: каждые два часа мастер должен заполнять «журнал температур» и отдавать его на подпись начальнику смены. Прошло три года. На печи установили автоматическую систему контроля, которая сама фиксирует и регулирует температуру. Но «журнал температур» продолжили заполнять. Мастера тратили на это по 40 минут в смену, начальник смены — ещё 20 минут на проверку. Ни разу за три года в журнале не нашли ни одной ошибки, которую не заметила бы автоматика.

Вопрос для диагностики: Вспомните, какие процедуры появились у вас после крупной ошибки или ЧП. Актуальна ли сегодня та проблема? Нужна ли процедура сейчас?

Вид 3. Согласования, которые стали ритуалом

Это, пожалуй, самый энергозатратный вид окаменелостей. Изначально согласование было придумано, чтобы привлечь экспертизу разных специалистов к важному решению. Но со временем оно превратилось в бессмысленную пробежку по кабинетам, где каждый ставит визу, не вникая в суть.

Пример. В одной компании любой договор, даже на сумму до 50 тысяч рублей, должен был пройти через пять подписей: начальник отдела, юрист, бухгалтер, финансовый директор, генеральный директор. На практике это означало, что договор путешествовал по кабинетам от двух до пяти дней. При этом ни юрист, ни бухгалтер, ни финдиректор не вникали в содержание — просто ставили визу, потому что «без них нельзя». Настоящая проверка начиналась только у гендиректора, который и принимал решение. Остальные четыре подписи были ритуалом.

Вопрос для диагностики: Сколько подписей проходит типовой документ в вашей компании? Сколько из этих подписей реально влияют на решение? А сколько, просто «для порядка»?

Вид 4. Совещания, которые никто не отменял

Это окаменелости, которые пожирают время целых групп сотрудников. Совещание когда-то было полезным: на нём обсуждали важные вопросы, принимали решения, синхронизировали действия. Но со временем оно превратилось в ритуал. Люди приходят, потому что «так заведено», сидят, потому что «неудобно уйти», и обсуждают то, что уже решено в рабочих чатах.

Пример. В одной компании еженедельная планерка длилась два часа. На ней присутствовали 15 человек. Реальные вопросы решались за первые 20 минут. Оставшиеся 100 минут уходили на доклады, которые никто не слушал, обсуждения, которые ни к чему не приводили, и просто «присутствие ради присутствия». За год это совещание съедало более 1000 человеко-часов — больше, чем уходило на реальную работу некоторых отделов.

Вопрос для диагностики: Если бы завтра вы отменили одно из ваших регулярных совещаний, что бы произошло? Кто бы заметил? Что бы сломалось?

Вид 5. Отчёты, которые никто не читает

Это окаменелости, которые питаются страхом. Начальник требует отчёт, потому что «надо контролировать». Подчинённый пишет отчёт, потому что «начальник требует». Но реально отчёт не влияет ни на какие решения. Он просто существует. Как бумажка, которую положили в папку и забыли.

Пример. В одной компании существовал ежемесячный отчёт о продажах в 20 страниц. Его готовили три дня, согласовывали ещё два. На ежемесячной планерке директор листал этот отчёт 5 минут, задавал два-три вопроса и откладывал в сторону. Ни одно решение на основе этого отчёта никогда не принималось. Потому что все важные данные директор получал из оперативной аналитики в реальном времени. Но отчёт продолжали делать, потому что «так исторически сложилось».

Вопрос для диагностики: Какой отчёт вы готовите регулярно, но почти уверены, что его никто не читает? Что будет, если перестать его готовить?

Почему окаменелости так живучи?

Они держатся на трёх «китах»:

1. Инерция. «Мы всегда так делали». Это самая сильная сила в организации. Люди привыкли, процесс встроен в ритм жизни, его отмена кажется нарушением порядка.

2. Страх. «А вдруг что-то случится?». Люди боятся, что без привычной процедуры начнётся хаос, ошибки, скандалы. Даже если процедура давно бесполезна, её отмена воспринимается как риск.

3. Власть. У некоторых процедур есть «хозяева» — люди, чей статус или влияние держатся на том, что они что-то согласовывают, проверяют, подписывают. Отмена бизнес-процедуры — угроза их статусу.

Как отличить окаменелость от полезного ископаемого?

Задайте три вопроса:

1. Зачем это нужно? Если ответ начинается с «потому что», «так исторически», «на всякий случай» — это окаменелость. Если ответ чёткий, конкретный, связанный с текущими целями — это может быть полезным.

2. Когда это появилось? Если процедуре больше трёх-пяти лет, и никто не помнит, зачем она заводилась, — это окаменелость. Полезные процессы обычно имеют понятную историю.

3. Что будет, если это отменить? Если ответ «не знаю», «наверное, ничего», «никто не заметит» — это окаменелость. Если ответ «рухнет важный процесс» — это, возможно, полезное ископаемое, которое нужно беречь.

Главный вывод: Окаменелости — это естественная часть жизни любой компании. Они образуются, как геологические слои, неизбежно. Но если их вовремя не «эксгумировать» и не отправить в музей, они начинают душить живое. Компания покрывается толстым слоем бесполезной породы, перестаёт чувствовать рынок, теряет скорость и энергию.

Задача первого перехода — научиться видеть эти слои, отличать полезное от мёртвого и смело убирать то, что мешает расти.

Следом я покажу, как это выглядит в реальной жизни. Возьмём конкретный пример компании, которая нашла у себя окаменелость, провела «эксгумацию» и получила неожиданный результат.

Как мы хоронили «визу заначку»

Теория теорией, но когда видишь, как окаменелость душит живых людей, становится совсем не до абстракций. Вот история одной компании, где мы провели такую «эксгумацию». Я назову её «СтройРесурс» — крупный поставщик строительных материалов, солидный, уважаемый, с двадцатилетней историей.

Как всё начиналось

В девяностые, когда компания только вставала на ноги, генеральный директор, назовём его Александр Иванович, держал всё под личным контролем. Он лично знал всех поставщиков, помнил каждую крупную сделку, сам подписывал платёжки. Это было разумно: в те времена доверия не было ни к кому, а каждая ошибка могла стоить бизнеса.

Жена Александра Ивановича, Светлана Петровна, была по образованию бухгалтером. Она помогала мужу на начальном этапе, вела учёт, проверяла платежи. Со временем, когда компания выросла, появились профессиональные финансисты, бухгалтерия, казначейство. Но одна традиция осталась.

Любой платёж свыше 30 тысяч рублей, а это были уже почти все серьёзные закупки, требовал не только подписи финдиректора, но и личной визы... Светланы Петровны.

На языке компании это называлось «виза заначка». Никто уже не помнил, как и когда это началось. Но все знали: без визы Светланы Петровны платёж не пройдёт. Финансисты согласовывали, бухгалтерия проверяла, юристы утверждали, но последнее слово было за ней.

Как это выглядело на практике

Каждый день, около полудня, водитель отвозил Светлане Петровне папку с документами на подпись. Она уже давно не вникала в детали, просто ставила визу, глядя в планшет. Но если она уезжала на дачу, если болела, если просто задерживалась с подписью — платёж зависал. Поставщики нервничали, менеджеры оправдывались, сроки срывались.

Сотрудники привыкли к этому как к неизбежности. «Так сложилось исторически», — пожимали плечами финансисты. «Светлана Петровна, человек занятой, надо подождать», — вздыхали менеджеры. Никто не задавал вопросов. Никто не помнил, зачем это нужно. Проце-

дура жила своей жизнью, как каменный пласт, под которым давно уже не было никакой живой руды.

Как мы нашли эту окаменелость

Мы начали с «геологического разреза», картирования типового процесса согласования платежа. Когда мы выписали все шаги, всех участников, все сроки, картина получилась шокирующей:

— От момента, когда менеджер выставял счёт, до момента, когда деньги уходили поставщику, проходило в среднем 4—5 дней.

— Из них реально на проверку и согласование уходило около 8 часов.

— Остальное время, ожидание. Ожидание подписи, ожидание очереди, ожидание, когда «Светлана Петровна освободится».

Я нарисовал эту схему и показали Александру Ивановичу. Он посмотрел, помолчал и сказал: «Да мы уже и не задумывались. Это же всегда так было».

Я спросил: «А что будет, если убрать эту визу?». Александр Иванович задумался. Потом позвонил жене. Она ответила: «Я уже давно только ставлю галочки. Если финансисты и вы доверяете, зачем я нужна?».

На совещании с финансистами вопрос поставили ребром. Главный бухгалтер, работавшая в компании 15 лет, призналась: «Честно говоря, я никогда не понимала, зачем эта подпись. Но я думала, что это важно для Александра Ивановича». Финдиректор добавил: «Мы всё равно перепроверяем всё до неё. Её виза — это скорее дань традиции».

Что произошло после отмены

«Визу заначку» отменили. Без скандалов, без революций. Просто на следующий день менеджеры перестали ждать. Время согласования крупных платежей сократилось с 4—5 дней до 6—8 часов. Поставщики, привыкшие к задержкам, были удивлены и благодарны. Финансисты выдохнули.

Но самое интересное началось потом. Освободившееся время у менеджеров ушло на реальную работу: переговоры с новыми поставщиками, поиск более выгодных условий, улучшение логистики. За три месяца после отмены «визы заначки» компания сэкономила на закупках около 8% — не за счёт жёсткого торга, а за счёт того, что у людей появилось время искать лучшие варианты.

Александр Иванович потом признавался: «Я и не думал, что эта процедура так много сил отнимает. Мы просто не замечали, как она выросла в плоть компании».

Почему это важно

История с «визой заначки» — не про глупость или бюрократию. Она про невидимость. Когда процесс существует годами, он перестаёт быть объектом анализа. Он становится просто

«воздухом», которым дышат. Люди привыкают к неудобству, как к плохой погоде, и перестают задавать вопросы.

Но цена такой «привычки» колоссальна. В этом кейсе, потерянное время, сорванные сроки, упущенные возможности. В других компаниях — выгоревшие сотрудники, раздражённые клиенты, утекающая маржа.

Взгляд геолога: С точки зрения геологии, я сделал простое, но важное дело. Я нашел окаменелость — процедуру, которая когда-то была живой, но превратилась в камень. Провёл «эксгумацию», извлек её из слоя, изучили. И, поняв, что ценности она не несёт, отправил в музей.

Важно: я не ломал всё подряд. Я начал с одной процедуры, с одной «окаменелости». И на этом примере показал, что можно жить иначе. Что привычное не значит правильное. Что старое не значит нужное.

Что осталось за кадром

После отмены «визы заначки» у нас был разговор с Александром Ивановичем. Он спросил: «А сколько ещё таких процедур у нас есть?». Я ответил: «Не знаю. Давайте искать вместе».

Мы вместе нашли ещё несколько: еженедельный отчёт о продажах, который никто не читал; тройное согласование заявок на канцелярию; совещание по понедельникам, где все смотрели в телефоны. Каждую из этих окаменелостей мы разобрали, проанализировали и, где нужно, отменили.

Но это было потом. А тогда, в тот момент, когда мы убрали первую «визу заначку», случилось главное: люди поверили, что можно меняться. Что не всё свято, что можно спросить «зачем?» и получить честный ответ. Это была не просто отмена процедуры. Это была первая трещина в каменном пласте, которая показала: под ним есть жизнь.

Главный вывод: Окаменелости не уходят сами. Их нужно находить, анализировать и смело убирать. Но начинать надо с малого. С одной процедуры, одного процесса, одной «визы заначки». Показать людям, что можно жить иначе. И тогда они сами потянутся к инструменту.

Далее я дам вам этот инструмент. Научу проводить «геологический разрез» в вашей компании, находить собственные «окаменелости» и превращать их в живую, работающую руду.

Геологический разрез типового процесса

Мы разобрали пласт бюрократии, научились распознавать окаменелости, посмотрели на живой пример. Теперь, самое главное. Инструмент, который вы сможете применить в своей компании уже завтра утром.

Называется он «геологический разрез типового процесса». В геологии разрез — это вертикальный срез породы, который позволяет увидеть все слои, их состав, мощность, включения. В бизнесе — это детальная карта одного процесса, которая показывает все шаги, участников, сроки, и главное — точки, где время и энергия теряются впустую.

Мы будем работать с одним процессом. Не со всей компанией сразу, не с десятком процедур. С одним. Выберите тот, который бесит вас больше всего. Тот, где вы чувствуете: что-то здесь не так, слишком долго, слишком много участников, слишком много бумаг. Обычно это процессы согласования, закупки, подготовки отчётов, приёма нового сотрудника.

Шаг 1. Нарисуйте текущий поток («Сейсмограмма процесса»)

Возьмите большой лист бумаги (или откройте доску в Miro) и выпишите все шаги процесса. Не оценивая, не критикуя, просто фиксируя факты.

Для каждого шага запишите:

- Что именно делается?
- Кто это делает?
- Сколько времени занимает (реально, а не «по норме»)?
- Какой документ/согласование/решение требуется?

Не пропускайте мелочи. «Передать папку секретарю», «дождаться, пока начальник освободится», «перепечатать с ошибками» — всё это шаги, которые съедают время и энергию.

Шаг 2. Найдите «окаменелости» («Геологическая экспертиза»)

Теперь пройдите по каждому шагу и задайте три вопроса, которые мы обсуждали в блоке 2:

1. Зачем это нужно? Какую проблему решает? Если ответ начинается с «потому что», «так исторически», «на всякий случай», ставьте пометку «окаменелость».

2. Когда это появилось? Если процедуре больше трёх лет и никто не помнит, зачем она заводилась — ещё одна пометка.

3. Что будет, если этот шаг убрать? Если ответ «не знаю», «наверное, ничего», «никто не заметит» — окаменелость подтверждена.

Отметьте все шаги, где ответы на эти вопросы расплывчаты или пугающе неопределённые. Это ваши «кандидаты на эксгумацию».

Шаг 3. Проведите «пробную эксгумацию» («Полевой эксперимент»)

Выберите одну окаменелость — ту, которую проще всего отменить, или ту, которая бесит больше всего. Не пытайтесь переделать всё сразу. Один эксперимент, один шаг.

Предложите отменить его на месяц. Не насовсем, а в качестве эксперимента. Назначьте ответственного за мониторинг последствий. Спросите: «Что случится, если мы на месяц перестанем делать X?».

Важно: не спрашивайте разрешения. Спрашивайте: «Давайте проверим гипотезу». Эксперимент — это не революция, это научный метод. Он снимает страх.

Шаг 4. Соберите «коллекцию»
(«Лабораторный анализ»)

Через месяц соберите данные. Что изменилось?

— Процесс ускорился? На сколько?

— Возникли ошибки? Какие? Можно ли их исправить без возврата к старой процедуре?

— Кто заметил отмену? Кому стало легче? Кому, может быть, труднее?

Запишите выводы. Если ничего плохого не случилось — окаменелость можно оставить в «музее истории компании» навсегда. Если случилось что-то хорошее (процесс ускорился, люди выдохнули, клиенты стали довольнее) — вы нашли жилу. Если возникли проблемы — проанализируйте, можно ли их решить иначе, без возврата к старой окаменелости.

Шаблон для картирования (для exel)

Шапка: Шаг процесса/Кто делает/ Время/Зачем?/Когда появилось?/ Можно убрать?

1. Менеджер заполняет заявку/ Менеджер/ 15 мин/ Для учёта/ всегда так/эксперимент
2. Согласование у начальника отдела/ Нач. отдела/ 1 день (ожидание) / Контроль/ 10 лет назад/ да
3. Согласование у финдиректора/ Финдиректор/ 2 дня/Бюджетный контроль/15 лет/да
4. Согласование у гендиректора/ Гендиректор/1 день/Итоговое решение/всегда/ нет, это важно
5. Передача в бухгалтерию/ Секретарь/ 3 часа/Формальность/ не помним/ эксперимент

Главные правила геолога-практика

Правило 1. Начинайте с малого. Не пытайтесь перекопать всю компанию за один день. Один процесс, одна окаменелость. Победа в одном месте даст энергию для следующих.

Правило 2. Не ломайте через силу. Если процесс вызывает сопротивление — не давите. Спросите: «Почему это для вас важно?». Возможно, за окаменелостью скрывается реальная потребность, которую можно удовлетворить иначе.

Правило 3. Измеряйте. Не говорите «стало быстрее». Скажите: «время согласования сократилось с 5 дней до 6 часов». Цифры — лучший аргумент против инерции.

Правило 4. Празднуйте победы. Отменили бессмысленный отчёт — скажите об этом на планерке. Убрали лишнюю подпись — покажите, сколько времени сэкономили. Люди должны видеть, что изменения работают.

Правило 5. Создайте «музей окаменелостей». Заведите список отменённых процедур с датами и причинами. Это не только память, но и инструмент: когда кто-то предложит ввести новую процедуру, спросите: «Мы уже отменяли такое. Помните, почему?».

Что делать с результатами?

После того как вы проведёте разрез, найдёте окаменелости и проведёте первую эксгумацию, у вас будет два типа результатов:

Быстрые победы. То, что можно отменить сразу, без последствий. Сделайте это. Немедленно. Покажите людям, что перемены реальны.

Глубокие залежи. То, что требует более серьёзной проработки. Например, процесс, который бесит всех, но его отмена может иметь непредсказуемые последствия. Не торопитесь. Соберите больше данных, проведите дополнительные эксперименты, вовлеките в анализ тех, кто участвует в процессе.

Главный принцип: Геологический разрез — это не разовая акция. Это способ мышления. После того как вы проведёте его несколько раз, вы начнёте видеть окаменелости везде. Вы перестанете воспринимать процессы как данность. Вы начнёте задавать вопросы: «Зачем?», «Когда появилось?», «Что будет, если убрать?».

Это и есть первый шаг к живому организму. Потому что живой организм не терпит мёртвых тканей. Он их отторгает, заменяет, перестраивает. Ваша задача — стать для компании тем самым иммунитетом, который не даёт окаменелостям разрастаться.

От первого пласта к следующему разлому

Мы разобрали первый пласт. Нашли окаменелости, провели разрез, может быть, даже эксгумировали одну из них. Легче стало? Если да, вы на верном пути.

Но позвольте задать вам один вопрос, который может показаться провокационным.

Почему эти окаменелости вообще образовались?

Мы привыкли думать, что бюрократия — это зло, которое приходит само собой. Что регламенты плодятся, как кролики, от недобросовестности чиновников или глупости менеджеров. Но это не так. Окаменелости не возникают в пустоте. Они — следствие. Следствие более глубокой, более опасной проблемы.

Что лежит под пластом?

Представьте себе геологический разрез. Верхний слой — это пласт бюрократии: процедуры, отчёты, согласования. Мы его изучили, нашли окаменелости, что-то отменили. Но если

мы остановимся на этом, через год-два на этом же месте вырастет новый слой. Почему? Потому что мы не тронули то, что его порождает.

А порождает бюрократию разлом иерархии.

Разлом — это трещина между уровнями управления. Между тем, кто принимает решение наверху, и тем, кто его исполняет внизу. Именно в этой трещине теряется энергия приказов, искажается смысл поручений, умирает инициатива.

Вот как это работает.

Вы даёте поручение. Простое, ясное, нужное. Оно идёт вниз по иерархии. На каждом уровне его пересказывают своими словами, добавляют свои «уточнения», обрастают согласованиями. К тому моменту, когда оно достигает исполнителя, от первоначального замысла остаётся лишь смутное эхо. А чтобы это эхо не пропало совсем, приходится придумывать отчёты, контролёров, дополнительные подписи. Так рождается бюрократия.

Вы замечаете проблему на передовой. Клиент недоволен, процесс буксует, поставщик срывает сроки. Вы пытаетесь донести это наверх. Сигнал идёт через те же разломы: начальник цеха → начальник производства → коммерческий директор → генеральный. На каждом уровне он обрастает интерпретациями, теряет остроту, превращается в «общую информацию». К тому моменту, когда проблема доходит до того, кто может её решить, она уже либо устарела, либо превратилась в катастрофу. А чтобы этого не происходило, приходится создавать новые процедуры, те самые окаменелости, которые мы только что отменили.

Получается замкнутый круг:

— Разлом иерархии мешает быстрой и точной передаче сигналов.

— Чтобы компенсировать искажения, мы создаём процедуры — отчёты, согласования, контроли.

— Процедуры со временем окаменевают, превращаясь в бюрократию.

— Бюрократия ещё больше замедляет передачу сигналов.

— Чтобы это компенсировать, мы создаём новые процедуры...

Мы вычерпываем воду из тонущего корабля, не замечая, что пробоина в его днище это иерархический разлом, становится всё шире.

Что будет, если остановиться на первом пласте?

Мы убрали одну окаменелость, отменили «визу заначку». Это победа. Но если мы не пойдём глубже, через полгода-год появится новая «виза заначка». Может, не жены директора, а начальника службы безопасности. Или еженедельный отчёт о том, что окаменелостей больше нет. Бюрократия, как сорняк, вырывает корни там, где есть благодатная почва. А благодатная почва для неё — это разлом иерархии.

Притча в тему: Один садовник долго боролся с сорняками на своём участке. Каждое утро он вырывал их, складывал в кучу и сжигал. Но сорняки вырастали снова. Он увеличил дозу гербицидов, нанял помощников, но ничего не помогало. Тогда он позвал старого агронома. Тот осмотрел участок и сказал: «Ты борешься с листьями, а корни уходят глубоко под землю. Там, внизу, трещина в породе, куда стекает вода и питает сорняки. Заделай трещину — сорняки исчезнут сами».

Так и мы. Борьба с бюрократией — это борьба с листьями. Корни — в разломах иерархии. Если мы не заделаем трещины между уровнями управления, окаменелости будут вырастать снова и снова.

Куда мы двинемся дальше?

В следующей главе мы спустимся глубже. Возьмём в руки сейсмограф и отправимся исследовать разлом иерархии. Научимся измерять его глубину, картировать «сейсмоопасные зоны», находить точки, где приказы теряют энергию, а информация застревает.

Мы не будем просто лечить симптомы. Мы пойдём к корню. Потому что только там можно найти настоящее исцеление.

Но прежде чем идти дальше, зафиксируйте первый урок этой главы:

Окаменелости не исчезают сами. Их нужно находить и убирать. Но если не трогать корни, они вырастут снова.

Если вы уже провели свой первый геологический разрез, если нашли хотя бы одну «визу занадку» и отменили её, вы сделали больше, чем большинство. Теперь вы готовы к следующему шагу.

Первый пласт позади. Впереди — самое интересное.

Это и есть начало Первого Перехода.

Глава 2:

Разлом иерархии: трещина между решением и исполнением

Разлом и сейсмоопасные зоны

В геологии разлом — это нарушение сплошности горных пород, зона, где напряжение накапливалось годами, чтобы в один момент высвободиться в виде землетрясения. В таких зонах сигнал — сейсмическая волна — может затухать, искажаться, отражаться или вовсе не доходить до поверхности. Именно там чаще всего происходят катастрофы.

Геологи знают: строить дом на разломе — безумие. Рано или поздно трещина даст о себе знать. Сначала, едва заметные колебания, потом — трещины в стенах, потом — обрушение. Но самое коварное в разломе, он невидим. До поры до времени. Земля сверху выглядит ровной и крепкой. Трава растёт, дети играют, машины ездят. А внизу уже зияет пустота, готовая поглотить всё, что построено наверху.

В компании разлом — это трещина между уровнями управления. Между тем, кто принимает решение наверху, и тем, кто его исполняет внизу. Между «мозгом» и «руками». Между стратегией и её реализацией.

Как образуется разлом?

Разлом не возникает в одночасье. Он растёт годами.

Начинается всё с простого. Руководитель даёт поручение. Оно идёт вниз. На первом уровне его пересказывают своими словами, чуть короче, чуть проще. На втором, ещё короче. На третьем, добавляют «уточнения», которые кажутся важными. На четвёртом, спрашивают: «А что имел в виду начальник?». К тому моменту, когда поручение достигает исполнителя, от первоначального замысла остаётся лишь бледная тень.

То же самое в обратную сторону. Проблема, замеченная на передовой, идёт наверх. На каждом уровне её переформулируют, чтобы «не беспокоить начальство по пустякам». На следующем, сглаживают, чтобы «не создавать панику». На ещё более высоком, превращают в общую информацию, которая «не требует немедленного решения». К тому моменту, когда сигнал доходит до того, кто может его решить, проблема либо уже устарела, либо превратилась в катастрофу.

Так образуется разлом. Сначала, едва заметная трещина в коммуникации. Потом — зона, где информация систематически искажается. Потом — пропасть, где она исчезает вовсе.

Чем опасен разлом?

Опасность разлома, в его невидимости и накопительном эффекте.

Невидимость. Никто не просыпается утром и не говорит: «Сегодня у нас в компании образовался разлом». Он появляется незаметно, исподволь. Сначала кажется, что поручение

не выполнили, потому что сотрудник нерадивый. Потом, что начальник не так понял. Потом, что система несовершенна. И только когда проблема достигает масштабов катастрофы, мы начинаем задавать вопросы: «Почему сигнал не прошёл?», «Почему решение не дошло?».

Накопительный эффект. Как и в геологии, напряжение в организационном разломе накапливается годами. Каждое невыполненное поручение добавляет камень в стену недоверия. Каждая нерешённая проблема добавляет кирпич в фундамент отчуждения. Каждый искажённый сигнал углубляет трещину. А потом — землетрясение. Срыв срока, потеря клиента, уход ключевого сотрудника, финансовый провал. И все удивляются: «Как же так? Всё же было нормально».

Как проявляется разлом в компании?

Есть несколько характерных признаков, по которым можно распознать разлом иерархии, даже не заглядывая глубоко:

— Долгий путь решения. Проблема, замеченная на передовой, идёт по инстанциям неделями. Решение спускается ещё дальше. К тому моменту проблема либо усугубилась, либо стала неактуальной.

— Размытая ответственность. Начальник говорит: «Я дал задание». Подчинённый: «Я его не получил». Или: «Я сделал». Начальник: «Я имел в виду другое». Никто не виноват, а результат — ноль.

— Бумажная война. Чтобы решение прошло через разлом, его нужно «упаковать» в отчёты, презентации, согласования. Само решение от этого не улучшается, а время теряется.

— Эффект испорченного телефона. Поручение, спущенное с третьего этажа на первый, искажается до неузнаваемости. В итоге делается не то, что задумывалось, а то, что «услышали» на нижнем уровне.

— Инерция решений. Даже когда проблема очевидна, пока она пройдёт все уровни согласования, становится поздно что-либо менять.

Притча в тему: Жил в одном городе архитектор. Построил он прекрасный дом с высокими башнями, откуда было видно весь город. Жил он на самой верхней башне и оттуда отдавал приказы. Приказы спускались вниз по лестнице: с десятого этажа на девятый, с девятого на восьмой... Пока доходили до первого, они превращались в шепот, который никто не мог разобрать. Архитектор удивлялся: «Почему же мои приказы не исполняются?». Ему говорили: «Спустись с башни, поговори с теми, кто внизу». Но он отвечал: «С башни виднее».

Что важно понять: Разлом иерархии — не чья-то вина. Это естественное следствие роста компании. Когда организация становится больше, расстояния между уровнями увеличиваются. Информация идёт дольше. Искажений становится больше. Трещина углубляется.

Но если в геологии мы не можем остановить движение тектонических плит, то в бизнесе, можем. Мы можем осознать, что разлом существует. Мы можем его измерить. Мы можем укрепить сейсмостойкость. И главное — мы можем перестать строить новые здания прямо на трещине.

Главный вопрос: Посмотрите на свою компанию. Где у вас проходит разлом? Между какими уровнями информация теряется быстрее всего? На каком этаже приказы превращаются в шёпот? Какие сигналы снизу до вас не доходят?

Если вы не можете ответить на эти вопросы с ходу, разлом уже есть. Просто вы ещё не научились его видеть.

Сейчас мы возьмём в руки сейсмограф и научимся измерять глубину и активность разлома. Мы узнаем, как отличить обычные шумы от предвестников землетрясения. И главное, как укрепить конструкцию, чтобы она выдержала любые колебания.

Почему приказы теряют энергию, а инициатива умирает

Мы представили разлом. Теперь давайте посмотрим, как он выглядит в реальной компании. Не в геологической абстракции, а в ежедневной рутине: в совещаниях, где ничего не решается; в поручениях, которые никто не выполняет; в отчётах, которые никто не читает.

Разлом иерархии проявляется в нескольких характерных симптомах. Узнайте свои.

Симптом 1. Долгий путь решения

В компании с разломом любое решение, даже самое простое, проходит через лабиринт согласований. Проблема, замеченная на передовой, идёт по инстанциям неделями. Решение спускается ещё дольше. К тому моменту проблема либо усугубилась, либо стала неактуальной.

Как это выглядит на практике:

— Клиент жалуется на качество сервиса. Менеджер пишет служебную записку начальнику отдела. Начальник отдела обсуждает с директором на планерке. Директор поручает разобраться заместителю. Заместитель спускает задание начальнику смежного отдела. Тот перепоручает своему сотруднику. Сотрудник, наконец, звонит клиенту через три недели. Клиент уже давно ушёл к конкуренту.

— Идея по улучшению продукта приходит от рядового разработчика. Он пишет предложение своему руководителю. Тот согласовывает с начальником отдела. Начальник отдела готовит презентацию для технического директора. Технический директор включает вопрос в повестку следующего операционного совещания (через две недели). На совещании решают «взять в проработку». Ещё через месяц идея умирает естественной смертью.

Диагностический вопрос: Сколько времени проходит от момента, когда проблема замечена на передовой, до момента, когда она решена? Если больше недели, то перед вами разлом.

Симптом 2. Размытая ответственность

В разломе ответственность расплывается, как вода по трещинам. Никто не виноват, потому что «я сделал свою часть», а «он не сделал свою». Начальник говорит: «Я дал задание». Подчинённый: «Я его не получил». Или: «Я сделал». Начальник: «Я имел в виду другое».

Как это выглядит на практике:

— Сорван важный проект. Генеральный директор спрашивает: «Кто виноват?». Коммерческий директор говорит: «Маркетинг не дал нужных материалов». Директор по маркетингу: «Продуктологи не подготовили вовремя описание». Руководитель продукта: «Разработчики затянули релиз». Руководитель разработки: «Менеджер проекта неправильно оценил сроки». Менеджер проекта: «Я ориентировался на данные коммерческого отдела». Круг замкнулся. Виновных нет.

— Клиент не получил заказ вовремя. Логист говорит: «Склад вовремя не отгрузил». Склад: «Бухгалтерия не подтвердила оплату». Бухгалтерия: «Менеджер не передал документы». Менеджер: «Я отправил всё логисту». Клиент ждёт. Деньги потеряны. Ответственность — ничья.

Диагностический вопрос: Когда происходит сбой, вы быстро находите виновного или начинается долгое выяснение, где «всё сложилось»? Если второе, то разлом активен.

Симптом 3. Бумажная война

Чтобы решение прошло через разлом, его нужно «упаковать» в отчёты, презентации, согласования. Само решение от этого не улучшается, а время теряется. Бюрократия становится не инструментом управления, а способом переложить ответственность.

Как это выглядит на практике:

— Чтобы купить канцелярию на 5 тысяч рублей, нужно заполнить заявку, согласовать с начальником отдела, завизировать у замдиректора, получить подпись главбуха и только потом отдать секретарю, который закажет. Процесс занимает три дня. Реальная работа — 15 минут. Остальное — бумажная война.

— Еженедельный отчёт о продажах готовят три дня, согласовывают ещё два. В нём 20 страниц цифр, графиков, аналитики. На планерке директор листает его 5 минут, задаёт два-три вопроса и откладывает в сторону. Всё, что ему нужно, он уже знает из оперативной системы. Но отчёт продолжают делать, потому что «так принято».

Диагностический вопрос: Сколько времени в вашей компании тратится на оформление решений, а не на сами решения? Если больше 30%, то разлом заваливает камнями живую работу.

Симптом 4. Эффект испорченного телефона

Поручение, спущенное с третьего этажа на первый, искажается до неузнаваемости. В итоге делается не то, что задумывалось, а то, что «услышали» на нижнем уровне.

Как это выглядит на практике:

— Директор говорит на планерке: «Надо усилить работу с клиентами, повысить качество сервиса». Заместитель пересказывает начальнику отдела: «Директор сказал, надо больше

общаться с клиентами». Начальник отдела инструктирует менеджеров: «Директор велел звонить клиентам чаще». Менеджеры начинают названивать всем подряд, раздражая клиентов. Результат — падение лояльности. А директор имел в виду: «Внедрить систему сбора обратной связи и анализировать проблемные зоны».

— Коммерческий директор ставит задачу: «Найти новых поставщиков с лучшими условиями». Менеджер по закупкам слышит: «Найти самых дешёвых». Находит сомнительную фирму, экономит 5%, но качество падает. Клиенты жалуются. Директор в ярости.

Диагностический вопрос: Часто ли вы говорите одно, а получаете другое? Если да — сигнал не проходит через разлом без искажений.

Симптом 5. Инерция решений

Даже когда проблема очевидна, пока она пройдёт все уровни согласования, становится поздно что-либо менять. Компания становится похожей на танкер: чтобы повернуть, нужно 10 километров, а риф уже впереди.

Как это выглядит на практике:

— Рынок резко меняется. Конкуренты запускают новую технологию. Ваша компания замечает это через месяц (когда сигнал проходит через разлом). Ещё месяц обсуждают, «стоит ли реагировать». Ещё месяц согласовывают бюджет. Пока решение спускается вниз, конкурент уже захватил 20% рынка.

— Сотрудник приносит идею, которая может сэкономить компании миллион. Идея идёт по инстанциям, обрастает «уточнениями», теряет остроту. Через полгода её внедряют в урезанном виде, эффект 100 тысяч. А миллион ушёл конкурентам, которые внедрили подобное быстрее.

Диагностический вопрос: Быстро ли ваша компания реагирует на изменения рынка? Если вы часто говорите «мы это видели, но было уже поздно» — разлом тормозит движение.

Почему разлом так опасен?

Потому что он делает компанию глухой и слепой. Глухой к сигналам снизу: к проблемам клиентов, к идеям сотрудников, к ранним признакам кризиса. Слепой к тому, что происходит наверху: к изменениям рынка, к действиям конкурентов, к новым возможностям.

Компания с разломом похожа на человека, у которого повреждён спинной мозг. Мозг (руководство) отдаёт приказы, но они не доходят до конечностей (исполнителей). Конечности чувствуют боль, но сигнал не доходит до мозга. Человек может выглядеть здоровым, но он парализован.

Диагностический тест:

Проверьте свою компанию на активность разлома. Ответьте «да» или «нет»:

1. Поручения часто не выполняются в срок, и вы не можете быстро понять, на каком этапе зависло.
2. Когда происходит сбой, вы тратите больше времени на поиск виновных, чем на исправление ситуации.
3. У вас много согласований, которые никто не отменял годами, но все их проходят.
4. Вы часто говорите одно, а получаете другое.
5. Ваша компания медленно реагирует на изменения рынка.
6. Идеи снизу доходят до вас редко или в сильно искажённом виде.
7. Сотрудники жалуются, что «начальство не слышит», а начальство жалуется, что «подчинённые не понимают».

Если вы ответили «да» на 3 и более вопроса, разлом у вас уже есть. На 5 и более, активный, угрожающий устойчивости бизнеса.

Главный вывод: Разлом иерархии — это не просто неудобство. Это структурный дефект, который делает компанию уязвимой. Он порождает бюрократию, убивает инициативу, тормозит изменения. И главное, он не лечится косметическими мерами. Нельзя просто «усилить контроль» или «провести тренинг по коммуникациям». Нужно менять саму конструкцию.

Далее я вам покажу, как это выглядит в реальной жизни. Возьмём конкретную компанию, измерим глубину её разлома и увидим, какие последствия это имеет для бизнеса. А потом научимся укреплять «сейсмостойкость».

Как мы измеряли время прохождения приказа

Мы нашли разлом. По крайней мере, заподозрили его существование. Но одно дело, подозревать, другое, измерить. В геологии, чтобы подтвердить наличие разлома, нужны инструменты: сейсмографы, замеры, профили. В бизнесе инструмент проще, но не менее эффективен.

В одной производственной компании, назовём её «МеталлПрофиль», я решил провести такой замер. Компания была солидная, с двадцатилетней историей, с сотнями сотрудников, с устоявшимися процессами. И с хронической проблемой: поручения не выполнялись в срок. Директор ругался, менеджеры оправдывались, сотрудники пожимали плечами. Все знали, что «что-то не так», но никто не мог сказать, что именно.

Я предложил простой эксперимент.

Как я проводил измерения

Взял одно типовое поручение, не критичное, но показательное. Задача: установить на проходной новый турникет для контроля рабочего времени. Поручение было устным, дано директором на планерке в понедельник утром. Присутствовали все руководители. Задача была

предельно ясной: «Заменить старый турникет на новый. Бюджет до 50 тысяч. Срок до пятницы».

Попросил секретаря зафиксировать время и начали наблюдение.

Путешествие приказа

Вот как выглядел маршрут этого простого поручения.

Понедельник, 10:00. Директор даёт поручение на планерке. Коммерческий директор кивает, начальник производства кивает, главный инженер кивает. Все поняли, все согласны.

Понедельник, 12:00. Коммерческий директор пересказывает поручение начальнику отдела закупок: «Директор сказал, надо поставить новый турникет. Займись». Начальник отдела закупок уточняет: «Какой именно?», слышит в ответ: «Ну, нормальный. Чтобы работал».

Вторник, 10:00. Начальник отдела закупок даёт задание менеджеру: «Найди турникет. Цена до 50 тысяч. Срок до пятницы». Менеджер начинает искать.

Вторник, 14:00. Менеджер находит подходящую модель за 45 тысяч. Отправляет ссылку начальнику отдела закупок на согласование. Начальник отдела пересылает коммерческому директору: «Вот такой, цена 45». Коммерческий директор пересылает директору: «Предлагают такой, 45 тысяч». Директор в командировке, не отвечает.

Среда, 10:00. Директор возвращается, видит письмо, отвечает: «Ок, согласен». Письмо идёт обратно: коммерческому директору → начальнику отдела закупок → менеджеру.

Среда, 15:00. Менеджер получает согласование, оформляет заказ. Но тут выясняется: для оплаты нужна смета, подписанная главным инженером. Менеджер идёт к главному инженеру. Главный инженер удивлён: «А почему я должен подписывать? Я не в курсе». Менеджер объясняет. Главный инженер говорит: «Пусть сначала начальник производства подтвердит, что этот турникет подходит по техническим требованиям».

Среда, 16:00. Менеджер идёт к начальнику производства. Начальник производства: «Я не давал такого поручения. Это коммерческий отдел затеял. Пусть они и подписывают».

Четверг, 10:00. Менеджер собирает всех троих (начальника производства, главного инженера, начальника отдела закупок) в одном кабинете. Выясняется, что технические требования к турникету никто не формулировал. Главный инженер говорит: «Мне нужно, чтобы он считывал пропуски старого образца». Начальник производства: «Мне нужно, чтобы он выдерживал уличную температуру». Начальник отдела закупок: «Так это уже не 45 тысяч, а все 70».

Четверг, 14:00. Менеджер идёт к коммерческому директору: «Нужно увеличить бюджет до 70 тысяч и согласовать техзадание». Коммерческий директор говорит: «Это не ко мне, это к главному инженеру». Главный инженер: «Техзадание — это задача начальника производства». Начальник производства: «Я не эксперт по турникетам».

Пятница, 9:00. Менеджер идёт к директору. Рассказывает историю. Директор краснеет, бледнеет, звонит главному инженеру: «Ты что, не можешь подписать техзадание?». Главный инженер: «Я не знал, что это моя зона ответственности». Директор: «Теперь знаешь. Подпиши». Главный инженер подписывает. Начальник производства подписывает. Начальник отдела закупок утверждает новый бюджет.

Пятница, 15:00. Заказ оформлен. Но доставка, только в понедельник. Установка, ещё день. Турникет заработал в среду следующей недели.

Результаты замера

Что зафиксировал:

— Общее время от поручения до исполнения: 9 дней (вместо запланированных 5).

— Реальное рабочее время, затраченное на задачу: около 4 часов.

— Остальное время, ожидание: согласований, ответов, уточнений, выяснения зон ответственности.

— Количество участников: 8 человек (директор, коммерческий директор, начальник производства, главный инженер, начальник отдела закупок, менеджер, секретарь, бухгалтерия).

— Количество точек согласования: 7.

Карта разлома

Нарисовал «сейсмограмму» этого процесса — карту движения приказа. И увидели чёткую картину:

— Зона 1 (10:00—12:00 понедельника): Приказ идёт от директора к коммерческому директору. Потери минимальные.

— Зона 2 (12:00 понедельника — 15:00 среды): Приказ путешествует между коммерческим директором, начальником отдела закупок, менеджером. Потери огромные. Здесь приказ превращается из «заменить турникет» в «найти турникет», потом в «согласовать модель», потом в «ожидать ответа». Это основная зона разлома.

— Зона 3 (15:00—16:00 среды): Приказ попадает в зону «междоусобицы». Здесь разные руководители перекладывают ответственность друг на друга. Приказ теряет энергию окончательно.

— Зона 4 (9:00—15:00 пятницы): Приказ возвращается к директору, который вынужден лично разруливать конфликт. Это «аварийный выход», последняя инстанция, где приказ оживает.

Что все увидели

Карта показала главное: разлом проходил не между уровнями иерархии (директор → коммерческий директор → менеджер), а между функциями. Там, где заканчивалась зона ответственности одного руководителя и начиналась зона другого, приказ падал в пустоту. Никто не отвечал за передачу. Никто не контролировал стыки.

Главный инженер не знал, что он должен согласовывать техзадание. Начальник производства не знал, что он должен подтверждать технические требования. Начальник отдела закупок не знал, что он должен был запросить эти требования в начале. Каждый делал свою часть, но никто не отвечал за целое.

Что сделал?

После этого эксперимента я предложил три простых изменения:

1. Назначил «хозяина» процесса. За каждое поручение отныне отвечал один человек — тот, кто получал его первым. Он мог делегировать, но ответственность за результат оставалась на нём. В случае с турникетом «хозяином» стал начальник отдела закупок.

2. Ввел «правило 24 часов». Любое согласование должно быть дано в течение 24 часов. Если не дано, считается согласованным автоматически. Это сняло проблему ожидания.

3. Нарисовал карту зон ответственности. Провели совещание, где каждый руководитель чётко обозначил: за какие процессы он отвечает, где начинается и заканчивается его зона, с кем и как он передаёт задачи.

Результат через месяц

Время прохождения типового поручения сократилось с 9 дней до 2 дней. Количество «зависших» задач уменьшилось на 80%. Директор перестал быть аварийным спасателем, у него появилось время на стратегию.

Но главное, люди перестали играть в «чья вина». Появилось понимание: за результат отвечает «хозяин», а все остальные — его помощники. Разлом не исчез, но его активность снизилась.

Взгляд геолога: С точки зрения геологии, я сделал следующее: нашел зону разлома, измерил его амплитуду, определил наиболее напряжённые участки. А потом не стал его заливать бетоном (то есть не вводил новые отчёты и контролёры), а перестроил конструкцию так, чтобы сейсмические волны проходили без потерь.

Я не устранил иерархию, но сделал её более прозрачной. Я не убрал согласования, но убрал ожидание. Я не отменил ответственность, но сделал её персональной.

Главный вывод: Разлом иерархии не лечится усилением контроля. Он лечится прозрачностью, персональной ответственностью и быстрыми каналами передачи сигналов. Измерение — первый шаг. Увидеть, где приказы теряют энергию, где информация застревает, где ответственность размывается — значит получить карту для будущих «взрывных работ».

В следующей части я дам вам инструмент, чтобы провести такие же замеры в вашей компании. Вы научитесь картировать «сейсмоопасные зоны», измерять время прохождения решений и находить точки, где разлом активнее всего. А потом, укреплять конструкцию, чтобы она выдержала любые колебания.

Картирование сейсмоопасных зон

Мы разобрали разлом иерархии, изучили его симптомы, посмотрели на живой пример. Теперь — инструмент. Называется он «картирование сейсмоопасных зон». В геологии это способ выявить участки, где земная кора наиболее напряжена и где вероятны разрушения. В бизнесе — метод найти точки, где приказы теряют энергию, информация застревает, а ответственность размывается.

Мы будем работать с одним типовым поручением. Выберите то, которое регулярно даётся и регулярно «зависает». Идеальный кандидат: что-то не слишком сложное, но показательное. Например: закупить канцелярию, подготовить коммерческое предложение, согласовать командировку, установить новое ПО.

Шаг 1. Выберите «эпицентр»

Возьмите одно поручение, которое:

- Дётся регулярно (хотя бы раз в месяц).
- Вызывает раздражение (все знают, что «что-то не так»).
- Имеет чёткие временные рамки (должно быть сделано к определённом сроку).
- Включает несколько участников (не только одного исполнителя).

Запишите: кто дал поручение, кому, когда, какой срок, какую цель преследовал.

Шаг 2. Нарисуйте «сейсмограмму» процесса

Возьмите большой лист бумаги (или откройте доску в Miro) и нарисуйте путь поручения от момента, когда оно было дано, до момента, когда оно выполнено.

Для каждого этапа запишите:

- Дата и время начала этапа.
- Кто участвует.
- Что происходит (передача, согласование, ожидание, исполнение).
- Сколько времени занимает этап.

Не оценивайте, не критикуйте. Просто фиксируйте факты. Если нужно, опросите участников, восстановите хронологию по письмам, чатам, звонкам.

Шаг 3. Измерьте амплитуду

Подсчитайте:

— Общее время от поручения до исполнения.

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

— Время ожидания (когда поручение «висело» в чьей-то папке входящих, ждало ответа, ждало, когда «освободится» начальник).

Запишите эти три цифры. Обычно картина шокирует: чистое рабочее время часто составляет 10—20% от общего.

Шаг 4. Найдите «разломы»

Отметьте на карте точки, где происходило следующее:

— Долгое ожидание. Поручение висело больше суток без движения. Это точка, где сигнал затух.

— Переадресация. Поручение передавалось от одного участника другому без чёткого объяснения, кому теперь отвечать. Это точка, где сигнал исказился.

— Согласование без содержания. Кто-то ставил визу, не вникая в суть. Это точка, где сигнал прошёл формально, но без энергии.

— Выяснение ответственности. Участники спорили, чья это задача. Это точка, где сигнал раскололся.

— Возврат к инициатору. Поручение возвращалось к тому, кто его дал, для «уточнения». Это точка, где сигнал иссяк.

Запишите эти точки. Это ваши «сейсмоопасные зоны» — места, где разлом наиболее активен.

Шаг 5. Оцените «магнитуду»

Для каждой найденной зоны определите, как часто она проявляется и сколько времени теряется. Используйте простую шкалу:

— Магнитуда 1: теряется до часа в неделю. Можно пока не трогать.

— Магнитуда 2: теряется несколько часов в неделю. Стоит обратить внимание.

— Магнитуда 3: теряется день и более в неделю. Требуется немедленного вмешательства.

— Магнитуда 4: теряется несколько дней в неделю или приводит к системным сбоям. Критическая зона.

Шаг 6. Укрепите «сейсмостойкость»

Для каждой зоны с магнитудой 3 и 4 примените одно из простых решений:

Решение 1: Назначьте «хозяина» процесса.

В истории с турникетом «хозяином» стал начальник отдела закупок. Он отвечал за результат, мог делегировать, но ответственность не перекладывал.

— Что сделать: Для каждого типового поручения определите одного человека, который отвечает за сквозной результат от начала до конца. Даже если он привлекает других, ответственным остаётся он.

Решение 2: Введите «правило таймера».

В истории с турникетом мы ввели правило: любое согласование должно быть дано в течение 24 часов. Если нет, то считается согласованным автоматически.

— Что сделать: Для каждого этапа согласования установите жёсткий лимит времени. Если лимит превышен, то решение считается принятым по умолчанию (или, наоборот, отклонённым — в зависимости от типа). Главное — снять ожидание.

Решение 3: Нарисуйте карту зон ответственности.

В истории с турникетом мы провели совещание, где каждый руководитель чётко обозначил свои зоны. Споры о том, «чья это задача», прекратились.

— Что сделать: Проведите встречу всех участников процесса. Попросите каждого нарисовать свою зону ответственности. Найдите «белые пятна» (где никто не отвечает) и «серые зоны» (где отвечают несколько). Устраните их.

Решение 4: Уберите «посредников».

В истории с турникетом мы заметили, что коммерческий директор выступал просто «передаточным звеном» между директором и начальником отдела закупок. Его участие не добавляло ценности, только время.

— Что сделать: Посмотрите на карту процесса. Есть ли участники, которые не принимают решений, не добавляют экспертизы, а просто передают информацию дальше? Если да, то исключите их из цепочки.

Решение 5: Введите единую систему учёта поручений.

В истории с турникетом большая часть времени терялась потому, что поручение было устным. Никто не мог отследить, на каком этапе оно находится.

— Что сделать: Введите простую систему (даже в Excel или Task-менеджере), где каждое поручение имеет статус: «дано», «в работе», «на согласовании», «выполнено». Статус обновляет «хозяин» процесса. Все участники видят, где что зависло.

Главные правила сейсмолога-практика

Правило 1. Измеряйте, а не догадывайтесь.

Не говорите «нам кажется, что процесс идёт долго». Скажите: «от поручения до исполнения проходит 9 дней, из них реальной работы — 4 часа». Цифры снимают споры.

Правило 2. Не начинайте с революции.

Выберите один процесс, одну «сейсмоопасную зону». Укрепите её. Покажите результат. Когда люди увидят, что можно работать быстрее и легче, они сами захотят продолжить.

Правило 3. Вовлекайте участников.

Не рисуйте карту в одиночестве. Спросите тех, кто участвует в процессе: «Что здесь не так? Что вас бесит? Что можно убрать?». Они знают ответы. Ваша задача — услышать.

Правило 4. Празднуйте победы.

Убрали лишнее согласование — объявите об этом. Сократили время выполнения — покажите цифры. Люди должны видеть, что их усилия приносят результат.

Правило 5. Не останавливайтесь.

Один укреплённый участок — это начало. Разлом может быть протяжённым. После первого успеха выбирайте следующий процесс, следующую «сейсмоопасную зону».

Что делать с результатами?

После того как вы проведёте картирование, у вас будет карта разлома вашей компании. Вы будете знать:

— Где приказы теряют энергию.

— Где информация застревает.

— Где ответственность размыта.

— Где теряется больше всего времени.

И главное, у вас будет чёткий план «сейсмоукрепления». Вы будете знать, какую зону укреплять первой, какую — второй, какими инструментами.

Главный принцип: Картирование сейсмоопасных зон — это не разовая акция. Это способ мышления. После того как вы проведёте его несколько раз, вы начнёте видеть разломы

езде. Вы перестанете воспринимать иерархию как данность. Вы начнёте задавать вопросы: «Кто здесь хозяин?», «Какой лимит времени?», «Кто реально принимает решение?».

Это и есть следующий шаг к живому организму. Потому что живой организм не терпит мёртвых зон. В нём сигналы проходят быстро и без потерь. В нём каждый знает свою зону ответственности. В нём нет «белых пятен», где решения висают и гниют.

В следующей части мы спустимся ещё глубже. От разлома иерархии — к пустой породе. Туда, где работа делается «для галочки», отчёты пишутся «потому что надо», а совещания длятся часами без всякого результата. Но сначала, сделайте свою первую сейсмограмму. Найдите свой «турникет». Измерьте, сколько времени теряется впустую. И укрепите первую зону.

Это и есть продолжение Первого Перехода.

От разлома иерархии, к пустой породе

Мы разобрали разлом иерархии. Нашли зоны, где приказы теряют энергию, где информация застревает, где ответственность размывается. Может быть, даже провели свою первую «сейсмограмму» и укрепили первые «сейсмоопасные зоны». Это победа.

Но позвольте задать вам вопрос, который может показаться неудобным.

Почему эти разломы вообще возникли?

Мы привыкли думать, что иерархия — это неизбежное зло роста. Что чем больше компания, тем больше уровней управления, тем медленнее передача сигналов. Но это не так. Разломы не возникают сами по себе. Они — следствие. Следствие более глубинной, более коварной проблемы.

Что скрывается под разломом?

Представьте себе геологический разрез. Мы прошли пласт бюрократии — это были окаменевшие процедуры. Спустились глубже — нашли разлом иерархии, трещины между уровнями. А под разломом — ещё один слой. Самый опасный. Слой, который не виден с поверхности, но именно он питает и бюрократию, и разломы.

Это слой пустой породы.

Пустая порода — это деятельность, которая не создаёт ценности, но занимает время, силы и ресурсы. Это совещания, где ничего не решается. Отчёты, которые никто не читает. Согласования, которые не влияют на качество. Переписки, в которых всё решено, но нужно «зафиксировать». Это работа ради работы.

Вот как это связано.

Разлом иерархии мешает быстрой и точной передаче сигналов. Чтобы компенсировать это, мы начинаем производить пустую породу. Мы придумываем совещания, чтобы «все были в курсе». Мы требуем отчёты, чтобы «контролировать процесс». Мы вводим дополнительные

согласования, чтобы «подстраховаться». Пустая порода заполняет трещины, создавая иллюзию порядка.

Но пустая порода — это не решение. Это балласт. Она делает компанию тяжелее, медленнее, глупее. Она отнимает время у реальной работы. Она выматывает людей. И главное, она создаёт новые разломы. Потому что чем больше пустой работы, тем больше нужно согласований, тем больше отчётов, тем больше уровней управления. Замкнутый круг замыкается.

Притча в тему: Один корабль дал течь. Матросы начали вычерпывать воду. Но вода прибывала. Тогда капитан приказал: «Вычерпывайте быстрее!». Матросы вычерпывали, но вода всё равно прибывала. Тогда капитан приказал: «Вычерпывайте ещё быстрее!». Матросы выбивались из сил, а корабль тонул. Наконец, один юнга спросил: «Может, не вычерпывать быстрее, а заделать дыру?». Капитан рассердился: «Какая дыра? У нас план по вычерпыванию!».

Так и мы. Вместо того чтобы заделать дыру и убрать пустую работу, которая душит компанию, мы вычерпываем быстрее. Оптимизируем процессы, внедряем CRM, проводим тренинги по тайм-менеджменту. А вода всё прибывает.

Куда мы двинемся дальше?

В следующей главе мы спустимся на самый глубокий уровень. Возьмём в руки инструмент для проходки горных выработок и отправимся исследовать пустую породу. Научимся отличать полезную работу от пустой. Научимся измерять её объём. И главное, научимся её «обогащать», превращать в руду, которая приносит реальную ценность.

Мы не будем просто «оптимизировать» и «вычерпывать быстрее». Мы пойдём к корню. Потому что только там можно найти настоящее исцеление.

Но прежде чем идти дальше, зафиксируйте урок этой главы:

Разломы иерархии не лечатся косметически. Их можно укрепить, сделать более сейсмостойкими. Но если не убрать пустую породу, которая их питает, они будут возникать снова и снова.

Если вы уже провели свою первую «сейсмограмму», если нашли и укрепили первые «сейсмоопасные зоны», то вы сделали больше, чем большинство. Теперь вы готовы к следующему шагу.

Разлом позади. Впереди, самое опасное, но и самое благодатное для перемен.

Глава 3:

Пустая порода: деятельность, не создающая ценности

**Вмещающая порода:
то, что занимает место, но не даёт руды**

В геологии есть понятие «вмещающая порода». Это то, что окружает полезное ископаемое, но само по себе не имеет ценности. Золотая жила — редкая удача. Вокруг неё, тонны пустой породы. Её дробят, вывозят, складировать. Это неизбежные затраты. Но никто не платит за пустую породу. Никто не строит на ней бизнес. Она — лишь необходимое зло, которое нужно преодолеть, чтобы добраться до ценного.

В бизнесе «пустая порода» — это деятельность, которая не создаёт ценности для клиента и не продвигает компанию к цели, но при этом поглощает время, деньги и энергию людей. Совещания, которые ничего не решают. Отчёты, которые никто не читает. Согласования, которые не влияют на качество. Переписки, в которых всё решено, но нужно «зафиксировать». Это работа ради работы.

Опасность пустой породы в том, что она становится невидимой. Люди перестают замечать, что половина их рабочего дня уходит на «горные работы» без всякой руды. Компания становится похожей на старателя, который день и ночь долбит скалу, но золото не появляется, потому что он долбит не там.

Как образуется пустая порода?

Пустая порода не возникает в одночасье. Она накапливается годами, как речной ил.

Всё начинается с благих намерений.

Кто-то решает: «Надо контролировать продажи». И вводит еженедельный отчёт. Отчёт полезен, пока его читают и принимают решения. Но со временем привычка читать отчёт угасает, а привычка писать остаётся. Отчёт превращается в ритуал. Из полезного инструмента он становится пустой породой.

Кто-то решает: «Надо координировать усилия отделов». И вводит еженедельную планерку. Планерка полезна, пока на ней решаются реальные вопросы. Но со временем вопросы перестают требовать собраний, а привычка собираться остаётся. Планерка превращается в ритуал. Из полезного инструмента она становится пустой породой.

Кто-то решает: «Надо подстраховаться от ошибок». И вводит дополнительные согласования. Согласования полезны, пока каждое из них добавляет ценность. Но со временем количество согласований превышает разумный предел, а качество не растёт. Согласования превращаются в ритуал. Из полезного инструмента они становятся пустой породой.

Как распознать пустую породу?

У пустой породы есть несколько характерных признаков.

Признак 1. Деятельность существует, но её результат никто не использует.

Вы пишете отчёт, но не знаете, читают ли его. Вы проводите совещание, но не знаете, какие решения на нём приняты. Вы заполняете форму, но не знаете, кому и зачем она нужна. Если на вопрос «зачем мы это делаем?» вы не можете ответить чётко и конкретно — перед вами пустая порода.

Признак 2. Деятельность отнимает время, но не влияет на качество продукта или сервиса.

Вы тратите часы на согласования, но продукт от этого не становится лучше. Вы готовите презентации, но клиент о них не знает. Вы участвуете в совещаниях, но после них ничего не меняется. Если деятельность не влияет на то, что получает клиент, — это пустая порода.

Признак 3. Деятельность существует «потому что так принято», а не «потому что это нужно».

Вы делаете что-то, потому что «все так делают», «так исторически сложилось», «начальник требует», «а вдруг пригодится». Если в ответе на вопрос «почему?» нет прямой связи с целями компании — перед вами пустая порода.

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.