



SOLARION

ПОНЯТЬ СИСТЕМУ. ИЗМЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТ.

АРХИТЕКТОР ЛИДЕРСТВА

ВЕЛИКИЕ ЛИДЕРЫ НЕ КОНТРОЛИРУЮТ СИСТЕМЫ.
ОНИ СОЗДАЮТ АРХИТЕКТУРУ,
В КОТОРОЙ ЛЮДИ СТАНОВЯТСЯ СИЛЬНЕЕ.



ЭТО ЛИДЕРСТВО КАК АРХИТЕКТУРА.

А . С О Л А Р И О Н

Ауриэль Соларион

Архитектор Лидерства

«Автор»

2026

Соларион А.

Архитектор Лидерства / А. Соларион — «Автор», 2026

Самые слабые лидеры контролируют всё. Самые сильные создают системы, где контроль становится ненужным. Лидер, который пытается контролировать каждое решение, каждое действие, каждый разговор и каждый результат, становится узким местом всей системы. Эта книга — не про то, как стать начальником. Не про власть. Не про принуждение к результату. Это книга о том, как проектировать системы, которые создают способности, ясность, доверие и человеческий потенциал. Ты узнаешь: почему лидерство — это не власть; как доверие становится системой, построенной на повторяющихся доказательствах; как ясность превращается в энергию, а неопределённость — в трение; как создавать системы решений, которые работают без постоянного вмешательства; почему культура — это не слова на стенах, а то, что система вознаграждает; как строить нечто большее себя, создавая способности, а не зависимость. Контроль создаёт зависимость. Архитектура создаёт способность. Перестань управлять. Стань Архитектором Лидерства.

© Соларион А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ГЛАВА 1	5
ГЛАВА 2	15
ГЛАВА 3	23
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Ауриэль Соларион

Архитектор Лидерства

ГЛАВА 1

ИЛЛЮЗИЯ ЛИДЕРСТВА

Почему большинство лидеров пытаются контролировать то, что нужно проектировать

Автор: А. Соларион

ХОЛОДНОЕ НАЧАЛО

Лидер, который держит под контролем всё

Самые слабые лидеры контролируют всё.

Самые сильные создают такие системы, в которых постоянный контроль становится ненужным.

В этом и заключается парадокс лидерства.

В тот момент, когда лидер вынужден контролировать каждое решение, каждое действие, каждый разговор и каждый результат...

система уже дала сбой.

Потому что лидерство никогда не было про то, чтобы стать самой мощной фигурой в комнате.

Оно должно было быть про создание системы, в которой другие люди становятся сильнее.

Но многие лидеры строят вокруг контроля всю свою профессиональную идентичность.

Они следят за всем.

Всё согласовывают.

Всё исправляют.

Всё решают.

Они становятся центром каждого процесса.

И поначалу это даже приятно.

Люди нуждаются в тебе.

Без тебя ничего не движется.

Каждое решение проходит через твои руки.

Ты чувствуешь себя важным.

Нужным.

Всё под контролем.

Но у этого есть скрытая цена.

Система, которая зависит от одного человека, — не сильная система.

Это хрупкая система, замаскированная под успех.

Лидер, который всё контролирует, создаёт зависимость.

Лидер, который проектирует системы, создаёт способность действовать самостоятельно.

И эта разница меняет всё.

Потому что лидерство измеряется не тем, сколько ты способен лично тащить на себе.

Оно измеряется тем, сколько система способна сделать без постоянного вмешательства с твоей стороны.

ГЛАВНАЯ ИДЕЯ

Лидерство — это не власть

Большинство людей неправильно понимают лидерство.

Они представляют:

должность;

титул;

иерархию;

человека, который раздаёт указания;

того, у кого больше власти, чем у остальных.

Это традиционная картина.

Руководитель наверху.

Команда внизу.

Решения движутся сверху вниз.

Но эта модель устарела.

Потому что власть может создать подчинение.

Но она не создаёт вовлечённость.

Человек может выполнить твой приказ, оставаясь внутренне отстранённым.

Он может закончить задачу, не веря в общую цель.

Он может подчиняться системе и при этом молча ждать разрешения на следующий шаг.

Это не лидерство.

Это администрирование.

Лидерство начинается там, где люди перестают просто выполнять указания.

Они понимают систему.

Понимают её цель.

Понимают свою роль.

И становятся способными самостоятельно принимать более качественные решения.

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

Старый вопрос:

«Как заставить людей делать то, что мне нужно?»

Вопрос Архитектора:

«Как спроектировать среду, в которой люди смогут работать на своём максимальном уровне?»

Это первое обновление лидерства.

Ты перестаёшь напрямую управлять поведением.

Ты начинаешь проектировать условия, которые это поведение формируют.

СТАРАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА

Контроль → Подчинение → Результат

Десятилетиями лидерство строилось вокруг контроля.

Предполагалось простое:

Больше контроля = лучше результат.

Поэтому лидеры создавали системы, основанные на:

жёстком надзоре;

цепочках согласований;

постоянной отчётности;

централизованных решениях;

исправлениях сверху.

Такая модель работает в предсказуемой среде.

Когда задачи повторяются.

Когда информация движется медленно.

Когда изменения ограничены.

Но современный мир устроен иначе.

Сложность выросла.

Информация ускорилась.

Проблемы стали непредсказуемыми.

И внезапно старая модель породила новую проблему.

Чем сильнее лидер пытался всё контролировать...

тем медленнее становилась вся система.

Потому что каждое решение приходилось ждать.

Каждое решение проблемы требовало согласования.

Каждый человек смотрел вверх вместо того, чтобы думать на шаг вперёд.

Лидер становился узким местом.

Принцип СОЛАРИОН I

Принцип узкого места

Лидер, который становится центром каждого решения, становится ограничением всей системы.

Система не может расти быстрее, чем растёт её главная зависимость.

Если все зависят от одного человека:

у системы появляется единственная точка отказа.

Если каждый развивает способность думать, принимать решения и адаптироваться: система становится устойчивой.

Цель лидерства — не увеличивать зависимость.

Цель лидерства — увеличивать способность системы действовать самостоятельно.

СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД

Лидерство как архитектура

Лидер — это не просто человек, который управляет людьми.

Лидер — это человек, который проектирует системы.

В каждой организации существуют невидимые структуры.

Поток информации

Как движутся знания?

Кто что знает?

Кто имеет доступ?

Где информация останавливается?

Архитектура решений

Кто принимает решения?

Насколько быстро?

На основе каких принципов?

С каким уровнем ответственности?

Системы обратной связи

Как организация учится?

Что происходит с ошибками?

Как появляются улучшения?

Проектирование культуры

Какое поведение становится нормой?

Что поощряется?

Какое поведение постепенно исчезает?

Лидер влияет на всё это.

Не через контроль.

Через проектирование.

КАРТА СИСТЕМЫ ЛИДЕРСТВА™

Каждая лидерская среда подчиняется простой структуре.

ВХОД

Что входит в систему?

видение;

информация;

ожидания;

ресурсы;

ценности.

↓

ОБРАБОТКА

Как система интерпретирует реальность?

коммуникация;
модели мышления;
рамки принятия решений;
методы решения проблем.

↓

ПОВЕДЕНИЕ

Какие действия становятся повторяющимися?

инициатива;
ответственность;
сотрудничество;
исполнение.

↓

РЕЗУЛЬТАТ

Что создаёт система?

результаты;
инновации;
рост;
эффективность.

↓

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Что показывает реальность?

что работает;
что не работает;
что необходимо изменить.

↓

АДАПТАЦИЯ

Как система развивается?

Задача лидера — не проталкивать каждое действие.

Задача лидера — улучшать архитектуру.

ЛОВУШКА КОНТРОЛЯ

Почему хорошие лидеры становятся слабыми

Вот неприятная правда.

Многие лидеры становятся контролирующими не потому, что они плохие люди.

Они становятся такими, потому что им не всё равно.

Они хотят качества.

Хотят скорости.

Хотят результата.

Поэтому вмешиваются.

Исправляют.

Корректируют.

Берут ответственность на себя.

Поначалу это действительно даёт результат.

Но постепенно происходит кое-что другое.

Команда перестаёт развиваться.

Люди перестают думать самостоятельно.

Почему?

Потому что система учит их:

«Кто-нибудь другой решит».

«Кто-нибудь другой исправит».

«Кто-нибудь другой знает лучше».

Лидер незаметно создаёт именно ту слабость, которую изначально пытался предотвратить.

КЕЙС

Блестящий руководитель

Представь руководителя.

Высококвалифицированного.

Опытного.

Быстро думающего.

Как только возникает проблема, он мгновенно её решает.

Команда его уважает.

«Он всегда знает, что делать».

Но через несколько месяцев что-то меняется.

Команда начинает приносить ему каждую проблему.

Мелкие решения превращаются в совещания.

Простые вопросы — в постоянные прерывания.

Руководитель работает всё дольше.

Команда становится всё более зависимой.

Все заняты.

Но никто не становится сильнее.

Руководитель думает:

«Мне нужна более сильная команда».

Но настоящая проблема в другом.

Система научила команду зависеть от одного мозга.

Лидер не создавал лидеров.

Он создавал помощников.

ВЗГЛЯД АРХИТЕКТОРА

Создавай системы, которые умножают человеческую способность

Обновление лидерства начинается здесь.

Перестань спрашивать:

«Как мне лучше контролировать?»

Начни спрашивать:

«Как мне лучше проектировать?»

Сильный лидер создаёт:

Ясные принципы

Людям нужно направление, а не постоянные инструкции.

Свободу принимать решения

Людям нужна ответственность за результат, а не бесконечное ожидание согласования.

Циклы обратной связи

Людям нужно обучение, а не наказание.

Общее видение

Людям нужен смысл, а не только список задач.

Системы роста

Людям нужно развитие, а не зависимость.

Архитектор понимает:

Люди редко становятся сильнее потому, что их контролируют.

Они становятся сильнее, когда система вокруг них позволяет им расти.

Инсайт СОЛАРИОН

Главное достижение лидера — не стать незаменимым.

Главное достижение — построить то, что продолжает расти без него.

АРХИТЕКТУРА ЛИДЕРСТВА & КОНТРОЛЬ ЛИДЕРСТВА

Модель контроля

Лидер думает:

«Я должен знать ответы».

Команда думает:

«Ждём лидера».

Результат:

Зависимость.

Архитектурная модель

Лидер думает:

«Я должен построить систему».

Команда думает:

«Как нам решить это?»

Результат:

Способность действовать самостоятельно.

Разница не во власти.

Разница — в архитектуре.

ПЕРВЫЙ АУДИТ ЛИДЕРСТВА

Прежде чем менять свой стиль лидерства, изучи собственную систему.

Спроси себя:

01 — Решения

Сколько решений требуют моего участия?

02 — Зависимость

Что происходит, когда меня нет?

03 — Информация

Информация свободно движется по системе или останавливается на определённых уровнях?

04 — Ответственность

Люди решают проблемы или только сообщают о них?

05 — Рост

Становится ли моя команда сильнее каждый месяц?

Эти вопросы показывают реальное состояние лидерства.

Не титул.

Не должность.

Систему.

ГЛУБОКИЙ СДВИГ

Лидерство часто представляют как личную силу.

Уверенность.

Харизму.

Коммуникацию.

Видение.

Всё это имеет значение.

Но это только поверхность.

Глубже находится **системный интеллект**.

Понимание:

человеческого поведения;

стимулов;

информации;

принятия решений;

обратной связи;

адаптации.

Лидер, который понимает системы, способен создавать рост.

Лидер, который игнорирует системы, создаёт зависимость.

ВОПРОС ЛИДЕРСТВА

Обычный лидер спрашивает:

«Как заставить людей следовать за мной?»

Архитектор спрашивает:

«Как создать систему, в которой люди становятся сильнее?»

Именно этот вопрос отделяет управление от лидерства.

Принцип СОЛАРИОН II

Принцип архитектуры

Великие лидеры не создают последователей.

Они создают системы, которые формируют способных людей.

Цель лидерства — не контроль.

Цель лидерства — трансформация.

ЗАВЕРШЕНИЕ

Иллюзия лидерства заключается в убеждении, что сила рождается из контроля.

Это не так.

Контроль создаёт временное подчинение.

Архитектура создаёт устойчивую способность действовать.

Лидер, который контролирует всё, со временем истощается.

Лидер, который проектирует систему, создаёт умножение возможностей.

Потому что высшая форма лидерства — не быть нужным повсюду.

Это создать систему, в которой высокий уровень работы возможен без постоянного надзора.

Ты не ведёшь людей, стоя над системой.

Ты ведёшь её, улучшая саму систему.

Ты не создаёшь силу, удерживая всё на себе.

Ты создаёшь силу, проектируя условия, в которых другие становятся сильнее.

ВОПРОС СОЛАРИОН

Ты действительно ведёшь людей...

или ты проектируешь систему, которая позволяет людям вести себя самостоятельно?

Увидь систему.

Перепроектируй систему.

Стань Архитектором.

СЕРИЯ ПРИКЛАДНОЙ АРХИТЕКТУРЫ СОЛАРИОН™

«Архитектор лидерства»

Автор: А. Соларион

ГЛАВА 2

МИФ АВТОРИТЕТА

Почему должность не делает тебя лидером

Автор: А. Соларион

ХОЛОДНОЕ НАЧАЛО

Человек с должностью

Дверь открывается.

В комнату входит человек.

Все замолкают.

Не потому, что его уважают.

А потому, что они узнали должность.

Титул создаёт внимание.

Титул создаёт подчинение.

Титул создаёт временное согласие.

Но затем происходит кое-что интересное.

Лидер выходит из комнаты.

И система почти мгновенно возвращается в прежнее состояние.

Люди ждут указаний.

Проблемы остаются нерешёнными.

Решения замедляются.

Ответственность исчезает.

Полномочия были.

А лидерства не было.

Современный мир слишком часто смешивает две совершенно разные вещи:

иметь власть

и

создавать влияние.

Со стороны они могут выглядеть почти одинаково.

Но результаты дают совершенно разные.

Менеджер может заставить действовать.

Лидер создаёт движение.

Менеджер может потребовать результат.

Лидер создаёт условия, в которых результат становится возможным.

Менеджер управляет людьми.

Лидер проектирует систему, в которой люди растут.

ГЛАВНАЯ ИДЕЯ

Авторитет — это не лидерство

Традиционная модель говорит:

Должность → Полномочия → Влияние → Результат

Получаешь должность.

Получаешь власть.

Контролируешь процесс.

Получаешь результат.

Просто.

Удобно.

И неполно.

Настоящая модель работает иначе:

Доверие → Ясность → Влияние → Движение → Результат

Лидерство не начинается в тот момент, когда тебе выдают должность.

Лидерство начинается тогда, когда люди добровольно принимают направление, которое ты задаёшь.

Должность может открыть дверь.

Но она не заставит людей поверить.

Позиция может дать доступ.

Но она не создаст вовлечённость.

Иерархия может создать подчинение.

Но она не создаст ответственности за результат.

И именно здесь ломаются многие организации.

Человека повышают до руководителя...

и предполагают, что вместе с должностью автоматически появится лидерство.

Не появится.

Титул — это ярлык.

Лидерство — это система.

ИЛЛЮЗИЯ АВТОРИТЕТА

Почему организации путают контроль с лидерством

Многие традиционные организации построены на простом предположении:

Человек наверху знает больше всех.

Следовательно:

Он принимает решения.

Остальные исполняют.

Информация движется вверх.

Команды движутся вниз.

Так создаётся структура контроля.

Но не система лидерства.

Контроль работает в предсказуемой среде.

Когда:

проблемы простые;

информации немного;

изменения происходят медленно;

задачи повторяются.

В таких условиях контроль может быть эффективным.

Но современные системы устроены иначе.

Среда меняется быстрее, чем решения успевают пройти по цепочке.

Проблемы становятся сложнее.
Информация распределяется между множеством людей.
Человек наверху физически не может видеть всё.
И лидер, который пытается контролировать всё, становится узким местом.

ЛИДЕР-УЗКОЕ МЕСТО

Слабая лидерская система обычно выдаёт себя одним характерным признаком.
Всё зависит от одного человека.
Каждое решение требует согласования.
Каждая проблема уходит наверх.
Каждое решение ждёт.
Лидер становится центром системы.
Поначалу это ощущается как сила.
«Я нужен».
«Я всё контролирую».
«Я знаю, что происходит».
Но настоящая цена проявляется позже.
Организация становится зависимой.
Люди перестают думать самостоятельно.
Инициатива исчезает.
Рост замедляется.
А лидер становится главным ограничением внутри собственной системы.

Принцип СОЛАРИОН II

Лидер не должен становиться системой

Сильнейшие лидеры создают системы, которые продолжают работать без постоянного контроля с их стороны.

Слабый лидер создаёт зависимость.
Сильный лидер создаёт способность действовать самостоятельно.

Цель лидерства не в том, чтобы спрашивать:
«Как сделать так, чтобы всем был нужен я?»
Настоящий вопрос:
«Как сделать систему сильнее благодаря моему присутствию?»
В этом и заключается разница между авторитетом и архитектурой.

СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД

Лидерство как операционная система

Лидер — это не просто человек, который раздаёт указания.
Лидер — это операционная система, влияющая на то, как люди думают, принимают решения и действуют.
Система лидерства состоит из нескольких уровней.

01 — НАПРАВЛЕНИЕ

Куда мы движемся?
Без направления энергия расходуется впустую.
Люди могут работать очень много.
Но усилия без согласованности создают трение.
Первая ответственность лидера — не выдавать ответы.
А создавать ясность.

02 — ДОВЕРИЕ

Почему люди должны верить?
Доверие не создаётся речами.
Оно создаётся последовательностью.
Люди наблюдают:
выполняет ли этот человек обещания;
совпадают ли его действия со словами;
предсказуемы ли его решения;
готов ли он брать ответственность.
Доверие снижает ненужные энергетические потери.
Без доверия каждое взаимодействие требует дополнительных усилий.

03 — КАЧЕСТВО РЕШЕНИЙ

Как система реагирует?
Лидер создаёт рамки для принятия решений.
А не зависимость.
Вопрос не в том:
«Могут ли люди принимать решения без меня?»
Вопрос в другом:
«Создал ли я условия, в которых хорошие решения вообще возможны?»

04 — КУЛЬТУРА

Какое поведение становится нормой?
Культура — это не то, что написано на стене.
Культура — это то, что повторяется.
То, что поощряется.
То, что терпят.
То, что игнорируют.
Лидер проектирует невидимые правила системы.

05 — РОСТ

Становится ли система лучше?
Лидерская система, которая не развивает людей, со временем становится хрупкой.
Успех лидера измеряется не только текущей эффективностью.
Он измеряется способностями, которые система создаёт для будущего.

ЛОВУШКА ПОДЧИНЕНИЯ

Почему послушание — это не успех

Многие лидеры любят послушание.

Люди выполняют указания.

Сроки соблюдаются.

Проблемы скрываются.

Снаружи всё выглядит организованно.

Но есть один неприятный вопрос:

Что произойдёт, когда лидера не будет рядом?

Система, основанная на подчинении, создаёт последователей.

Система лидерства создаёт думающих людей.

Последователи ждут.

Думающие люди вносят вклад.

Последователь спрашивает:

«Что мне делать?»

Архитектор спрашивает:

«Что сейчас нужно системе?»

Сильнейшие организации строятся не из людей, которые просто исполняют команды.

Они строятся из людей, которые понимают миссию.

КЕЙС

Руководитель, которого все слушались

Был руководитель с абсолютными полномочиями.

Все выполняли указания.

На совещаниях было тихо.

Задачи выполнялись.

Со стороны лидерство выглядело успешным.

Затем руководитель уехал на две недели.

Всё замедлилось.

Вопросы начали копиться.

Мелкие проблемы превращались в большие.

Никто не хотел принять неправильное решение.

Системой не руководили.

Ею управляли через контроль.

Проблема была не в людях.

Проблема была в архитектуре.

Лидер создал послушание.

Но не создал способность действовать самостоятельно.

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

От авторитета к влиянию

Старый вопрос:

«Как заставить людей следовать за мной?»

Вопрос Архитектора:

«Как создать систему, в которой люди сами хотят двигаться в одном направлении?»

Это меняет всё.

Потому что влияние невозможно потребовать.

Его нужно построить.

ПЯТЬ ЭЛЕМЕНТОВ ЛИДЕРСКОГО ВЛИЯНИЯ

01 — ЯСНОСТЬ

Люди не могут следовать за неопределённостью.

Лидер создаёт чёткое понимание:

где мы сейчас;

куда движемся;

почему это важно.

02 — ДОВЕРИЕ

Люди следуют за теми, кому верят.

Доверие создаёт скорость.

Без доверия каждое решение становится дорогим.

03 — КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Одних добрых намерений недостаточно.

Люди доверяют лидерам, которые способны понимать реальность и принимать взвешенные решения.

04 — ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ

Лидер, который меняет направление каждый день, создаёт нестабильность.

Последовательность создаёт уверенность.

05 — РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Высший уровень лидерства — создавать новых лидеров.

А не собирать вокруг себя последователей.

ВЗГЛЯД АРХИТЕКТОРА

Перестань строить зависимость

Многие лидеры совершенно случайно строят системы вокруг самих себя.

Они становятся:

главным принимающим решения;

главным решателем проблем;

центром информации;

последней инстанцией согласования.

Это ощущается ценным.

Но одновременно ограничивает рост.

Архитектор строит иначе.

Он создаёт:

ясные принципы;

рамки принятия решений;

способных людей;

системы обратной связи;

адаптивные структуры.

И вопрос меняется.

Вместо:

«Как мне контролировать команду?»

появляется:

«Как спроектировать среду, в которой команда работает на максимуме своих возможностей?»

АУДИТ ЛИДЕРСТВА

Посмотри на собственную лидерскую систему.

Задай себе вопросы.

Направление

Понимают ли люди, куда мы движемся?

Доверие

Верят ли люди, что мои действия соответствуют моим словам?

Решения

Становятся ли люди сильнее в принятии решений?

Или они просто ждут разрешения?

Культура

Какое поведение создаёт моя система?

Рост

Становятся ли люди способнее благодаря моему лидерству?

ГЛУБОКИЙ СДВИГ

Лидерство — это не должность, которую тебе выдают.

Это система, которую ты создаёшь.

Титул находится снаружи.

Влияние — внутри.

Должность принадлежит организации.

Лидерство принадлежит человеку.

Любой может получить полномочия.
Но лишь немногие способны превратить полномочия в доверие.
Любой может отдавать команды.
Но лишь немногие способны создавать движение.
Любой может управлять задачами.
Но лишь немногие способны строить системы, которые развивают людей.

Инсайт СОЛАРИОН

Авторитет способен заставить человека изменить поведение.
Лидерство превращает это поведение в способность.
Цель не в том, чтобы стать человеком, которому подчиняются.
Цель — стать человеком, которому настолько доверяют, что с ним хотят строить.

Принцип СОЛАРИОН III

Лидерство измеряется не тем, сколько людей идёт за тобой.
Оно измеряется тем, сколько людей становится сильнее благодаря тебе.

ЗАВЕРШЕНИЕ

Миф авторитета живёт потому, что его легко увидеть.
Титулы видны.
Должности видны.
Иерархия видна.
Но самые мощные элементы лидерства невидимы.
Доверие.
Ясность.
Культура.
Качество решений.
Способность системы действовать самостоятельно.
Их невозможно просто назначить.
Их приходится проектировать.
Настоящий лидер не создаёт систему, в которой все смотрят вверх.
Он создаёт систему, в которой каждый становится сильнее.
Потому что высшая форма лидерства — не контроль.
Это умножение возможностей.

ВОПРОС СОЛАРИОН

Если завтра твоя должность исчезнет, останется ли твоё влияние?
Увидь систему.
Перепроектируй систему.
Стань Архитектором.

ГЛАВА 3

СИСТЕМНЫЙ АРХИТЕКТОР

Лидеры не управляют людьми. Они проектируют среду.

Автор: А.Соларион

ХОЛОДНОЕ НАЧАЛО

Команда, которая изменилась после ухода лидера

В проблемную организацию приходит новый руководитель.

Проблемы очевидны.

Люди срывают сроки.

Коммуникация хромает.

Решения принимаются медленно.

Ответственность размыта.

Первая реакция предсказуема:

«Этим людям не хватает дисциплины».

И руководитель начинает исправлять людей.

Больше совещаний.

Больше контроля.

Больше инструкций.

Больше мониторинга.

Больше давления.

На короткое время показатели улучшаются.

А затем происходит неожиданное.

Руководитель уходит.

И всё возвращается.

Те же проблемы.

Та же путаница.

То же поведение.

Почему?

Потому что руководитель изменил людей...

но так и не изменил систему.

Другой лидер приходит в ту же среду.

Но задаёт совсем другие вопросы.

Почему решения принимаются медленно?

Где исчезает информация?

Какое поведение вознаграждает действующая система?

Что мешает людям брать на себя ответственность?

Вместо того чтобы контролировать каждое действие, он перестраивает среду.

Меняет:

процессы принятия решений;

систему коммуникации;

стандарты;
циклы обратной связи;
культурные ожидания.
Через несколько месяцев происходит другое.
Команда начинает работать лучше.
Не потому, что все внезапно стали другими людьми.
А потому, что другой стала система.

Люди редко поднимаются выше среды, внутри которой работают.
Они адаптируются к ней.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Лидеры проектируют системы, а не людей

Одна из самых больших ошибок в лидерстве — считать, что главная задача руководителя заключается в управлении людьми.

Звучит логично.

В конце концов, лидерство связано с людьми.

Но здесь скрыта проблема.

Когда лидер сосредоточен только на людях, он постоянно пытается менять поведение отдельных сотрудников.

Он спрашивает:

«Почему этот человек не проявляет инициативу?»

«Почему этот человек не берёт ответственность?»

«Почему команде постоянно нужен контроль?»

Но более глубокий вопрос звучит иначе:

«Какая система производит такое поведение?»

Поведение человека не возникает из ниоткуда.

На него влияют:

среда;

стимулы;

ожидания;

движение информации;

доступные ресурсы;

обратная связь.

Измени среду...

и вместе с ней часто изменится поведение.

В этом и заключается сдвиг СОЛАРИОН:

Старый лидер управляет людьми.

Архитектор проектирует систему, которая формирует поведение людей.

Принцип СОЛАРИОН IV

Люди адаптируются к системам

**Система не просто поддерживает поведение.
Система создаёт поведение.**

Если система вознаграждает скорость больше, чем качество...
люди учатся работать быстро.
Если система сильнее наказывает за ошибки, чем поощряет инициативу...
люди учатся быть осторожными.
Если система вознаграждает ответственность...
люди учатся брать ответственность.
Если система поощряет обучение...
люди становятся способными адаптироваться.

Лидер всегда что-то проектирует.
Даже тогда, когда он этого не осознаёт.

МЫШЛЕНИЕ СИСТЕМНОГО АРХИТЕКТОРА

Перестань спрашивать: «Кто виноват?»

Слабые системы формируют опасную привычку.
Они заставляют лидеров искать того, на кого можно свалить проблему.
Срок сорван.
Найти виновного.
Произошла ошибка.
Найти того, кто её допустил.
Процесс провалился.
Найти того, кто сделал неправильно.
Такой подход создаёт ощущение работы.
Но редко создаёт улучшение.
Потому что та же ошибка вполне может повториться снова.

Системный архитектор мыслит иначе.
Он спрашивает:
«Какие условия позволили этой проблеме возникнуть?»

Сорванный срок может быть не проблемой мотивации.
Возможно, причина в:
неясных приоритетах;
нереалистичном планировании;
плохой коммуникации;
отсутствии ответственного.
Проблема качества может быть не проблемой людей.
Возможно, причина в:
слабых стандартах;
недостаточной обратной связи;
сломанном процессе.

Сбой коммуникации может быть не особенностью характера.

Возможно, причина в:

неясных информационных каналах;

отсутствии регулярных коммуникационных процедур;

плохой архитектуре системы.

Архитектор не игнорирует людей.

Архитектор понимает людей через системы.

СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД

Пять слоёв, которые проектирует каждый лидер

У каждой организации есть пять невидимых слоёв.

И лидер влияет на каждый из них.

01 — ПРАВИЛА

Что здесь разрешено?

Правила определяют границы поведения.

И далеко не каждое правило записано на бумаге.

Многие существуют как негласные установки:

«Никто не спорит с решениями».

«Проблемы решают только руководители».

«Ошибки недопустимы».

«Скорость важнее обучения».

Эти невидимые правила нередко управляют поведением сильнее, чем официальные инструкции.

Сильный лидер спрашивает:

«Какие правила наша система передаёт людям каждый день?»

02 — ПРОЦЕССЫ

Как движется работа?

Процессы определяют, как энергия проходит через организацию.

Слабый процесс создаёт:

задержки;

путаницу;

лишние усилия;

повторяющиеся ошибки.

Сильный процесс создаёт:

ясность;

скорость;

последовательность;

масштабируемость.

Лидеру не нужно контролировать каждую задачу.

Ему нужно создать процесс, в котором правильные решения становятся проще.

03 — КУЛЬТУРА

Что становится нормой?

Культура — это невидимая операционная система организации.

Она отвечает на вопросы:

Что здесь принято?

Что здесь вознаграждается?

Что здесь игнорируется?

Что здесь считается допустимым?

Многие лидеры говорят о культуре.

Немногие её проектируют.

Потому что культура не создаётся лозунгами.

Она создаётся повторением.

Если лидеры терпят низкие стандарты...

низкие стандарты становятся культурой.

Если лидеры вознаграждают ответственность...

ответственность становится культурой.

Если лидеры поощряют обучение...

адаптация становится культурой.

Культура — это накопленный результат повторяющегося поведения.

04 — СТАНДАРТЫ

Как выглядит результат высокого уровня?

Система без стандартов создаёт неопределённость.

Люди не понимают:

что считается хорошим результатом;

как выглядит успех;

какого уровня от них ожидают.

Сильные лидеры создают понятные стандарты.

Не для того, чтобы ограничивать людей.

А чтобы создавать свободу.

Человек не может действовать самостоятельно, если он не понимает стандарт.

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.