

НОВАЯ РОССИЙСКАЯ КОРПОРАТИВНАЯ
СИСТЕМА «**КОНТУР**»



ШКОЛА
УПРАВЛЕНИЯ
БОКОВ

СПРАВЕДЛИВОСТЬ

Качество эффективного управления

ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ ВОКОВ.PRO

НОВАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ «КОНТУР»

Как выстроить компанию, в которой смысл,
культура,
система и люди работают в одном направлении

СЕРГЕЙ БОКОВ

практик · собственник · стратегический советник

ПЕРВАЯ АВТОРСКАЯ РЕДАКЦИЯ · 2026

Об этой книге

Эта книга создана как практическая основа Школы управления BOKOV.PRO. В ней соединены управленческий опыт Сергея Бокова, критический взгляд на командно-административный менеджмент, отдельные положения Достаточно общей теории управления и проверенные исследования о доверии, мотивации, стандартизации и командной работе.

Перед вами не пересказ лекций и не сборник цитат. Это самостоятельная система, переведённая на язык собственника, генерального директора и управленца реального сектора. Спорные, эмоциональные и не подтверждённые утверждения из исходных устных материалов в книгу не переносились как факты. Сохранено то, что можно осмыслить, проверить и применить в работе организации.

Книга является первой полной редакцией. Система «КОНТУР» будет развиваться на практике, дополняться примерами российских компаний, диагностическими формами и учебными программами.

От автора

Я много лет работаю с людьми, компаниями и управленцами. Создаю предприятия, прохожу кризисы, собираю команды, навожу порядок там, где годами накапливались противоречия. И каждый раз вижу одну и ту же ошибку: собственник пытается исправить бизнес изнутри — меняет продавцов, внедряет новую систему учёта, вводит показатели, приглашает сильного директора. Но внешние контуры компании остаются прежними.

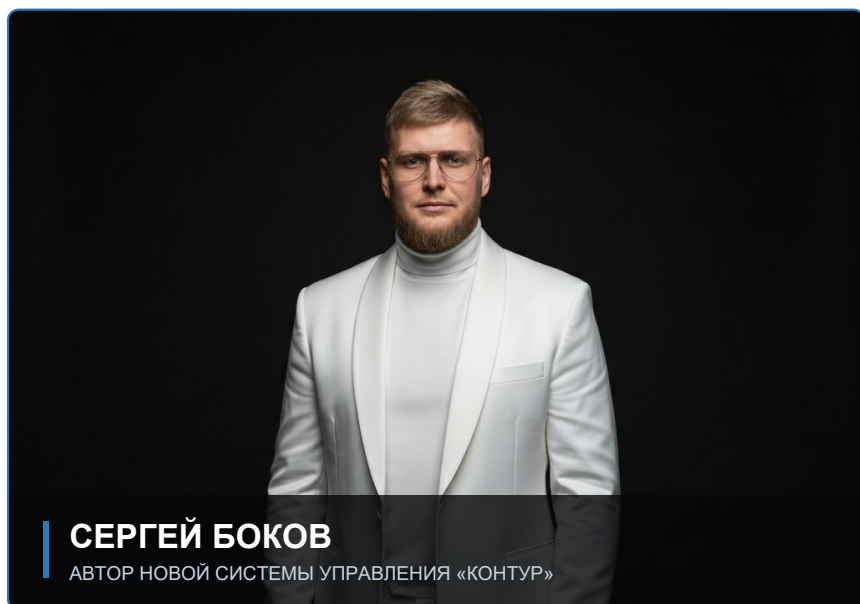
Если в компании нет понятного смысла, никакая мотивация долго не удержит людей. Если культура допускает двойные стандарты, регламенты превращаются в декорацию. Если руководитель не выполняет собственные обещания, требование дисциплины воспринимается как лицемерие. Если система управления слаба, даже сильный сотрудник постепенно перестаёт проявлять инициативу. Если в организации не принято говорить правду, управленец начинает принимать решения на основании искажённой картины.

Поэтому управлять отдельными задачами недостаточно. Нужно видеть компанию целиком — как систему вложенных контуров. Внешний контур задаёт условия для внутреннего. Ошибка наверху обязательно проявится внизу. Правильная идея, культура и система, напротив, помогают обычным людям становиться сильнее и достигать необычных результатов.

Я назвал эту систему «КОНТУР». Это не модное слово и не очередная аббревиатура. Это образ управляемой целостности. Контур удерживает смысл, норму, действие и обратную связь. Несколько вложенных контуров удерживают компанию.

Моя задача — вернуть управлению его настоящий смысл. Управлять — не значит давить, запугивать и постоянно контролировать людей. Управлять — значит видеть целое, задавать направление, создавать условия, синхронизировать людей и доводить общее дело до результата.

Сергей Боков



Оглавление

Введение. Управление — это создание управляемости.....	7
Часть I. Время, язык и основание новой системы.....	11
Глава 1. Закон времени: почему прежние ответы перестают работать.....	11
Глава 2. Образ, слово, действие: как создать единый управленческий язык.....	19
Глава 3. От надсмотрщика к управленцу: пределы узкого менеджмента.....	25
Глава 4. Пирамида напряжения: для малой группы или для общего результата.....	33
Часть II. Почему прежняя модель больше не удерживает компанию.....	41
Глава 5. Управленческий кризис начинается не с рынка.....	41
Глава 6. Пять ловушек старого управления.....	45
Глава 7. Компания как система вложенных контуров.....	47
Часть III. Архитектура системы «КОНТУР».....	51
Глава 8. Первый контур: идеология и смысл дела.....	51
Глава 9. Второй контур: корпоративная культура как норма.....	54
Глава 10. Третий контур: система управления.....	56
Глава 11. Четвёртый контур: личностные качества.....	59
Глава 12. Пятый контур: профессиональные качества.....	61
Часть IV. Единый язык и полный цикл управления.....	63
Глава 13. Полная функция управления в практике компании.....	63
Глава 14. Вектор цели, текущее состояние и параметры.....	68
Глава 15. Три режима управления.....	70
Глава 16. Формальная структура и психологический конструкт.....	73

Часть V. Операционная модель: шесть рабочих инструментов.....	76
Глава 17. Чек-листы открытия и закрытия.....	76
Глава 18. Установочное совещание за пять минут.....	78
Глава 19. Рабочий стандарт: стержень, а не клетка.....	80
Глава 20. Операционный контроль: наблюдать, а не караулить.....	82
Глава 21. Комплексная оценка и бланк ожиданий.....	83
Глава 22. Мотивационные пакеты и справедливость.....	85
Часть VI. Доверие, первое лицо и управленческий корпус.....	88
Глава 23. Доверие как капитал управления.....	88
Глава 24. Первое лицо — внешний контур любой системы.....	91
Глава 25. Управленческая периферия и зрелость сотрудника.....	92
Глава 26. Как внедрить «КОНТУР» за 89 дней.....	95
Глава 27. Управленец и лидер: профессиональная и личностная стороны одной позиции.....	100
Заключение. Делать управление сильным.....	105
Приложение 1. Диагностика пяти контуров.....	107
Приложение 2. Карта пяти контуров на одной странице.....	111
Приложение 3. Шаблон чек-листа открытия.....	112
Приложение 4. Карточка установочного совещания.....	114
Приложение 5. Шаблон рабочего стандарта.....	115
Приложение 6. Контрольный лист наблюдений.....	118
Приложение 7. Бланк ожиданий.....	119
Приложение 8. Формула управленческого разбора.....	122
Приложение 9. Словарь системы «КОНТУР».....	124
Приложение 10. Источники и интеллектуальные опоры.....	125

Введение. Управление — это создание управляемости

Управление часто путают с должностью. Человек получает кабинет, право подписи и подчинённых — и считает себя управленцем. Но должность даёт полномочия, а не способность управлять. Настоящая способность проявляется в другом: может ли руководитель создать понятные и эффективные условия совместной деятельности, в которых система переходит из текущего состояния в требуемое, а люди понимают смысл, роль, ответственность и правила.

Управляемость — это не тотальный надзор. Это состояние организации, при котором:

- люди понимают общий смысл и свою роль;
- правила едины для всех, начиная с первого лица;
- цели переведены в конкретные параметры и приоритеты;
- работа обеспечена ресурсами, стандартами и обратной связью;
- ошибки можно обсуждать без унижения и сокрытия;
- решения принимаются вовремя и доводятся до результата;
- сотрудники способны действовать самостоятельно в границах общего замысла.

Система «КОНТУР» строится на простой логике: нельзя требовать результата от внутреннего элемента, не создав для него правильную внешнюю среду. Профессионализм

сотрудника находится внутри его личностных качеств. Личность работает внутри системы управления. Система действует внутри корпоративной культуры. Культура рождается из идеологии — из ответа на вопросы, ради чего существует компания и какой образ отношений она считает нормальным.

Отсюда основная формула книги:

**Управляемость = ясный смысл + единая норма +
рабочая система + зрелые люди + профессионализм.**

Ещё одна формула описывает стиль управления:

**Сильное управление = исключительная дисциплина +
исключительная технология + уважение к человеку.**

Если убрать дисциплину, компания превращается в клуб добрых намерений. Если убрать технологию, появляется героизм без повторяемого результата. Если убрать уважение, порядок превращается в подавление, а сотрудники начинают скрывать проблемы и защищаться от руководителя.

Все живые примеры в книге являются составными учебными ситуациями. Они показывают типичные управленческие причинно-следственные связи и не описывают какую-либо конкретную компанию.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

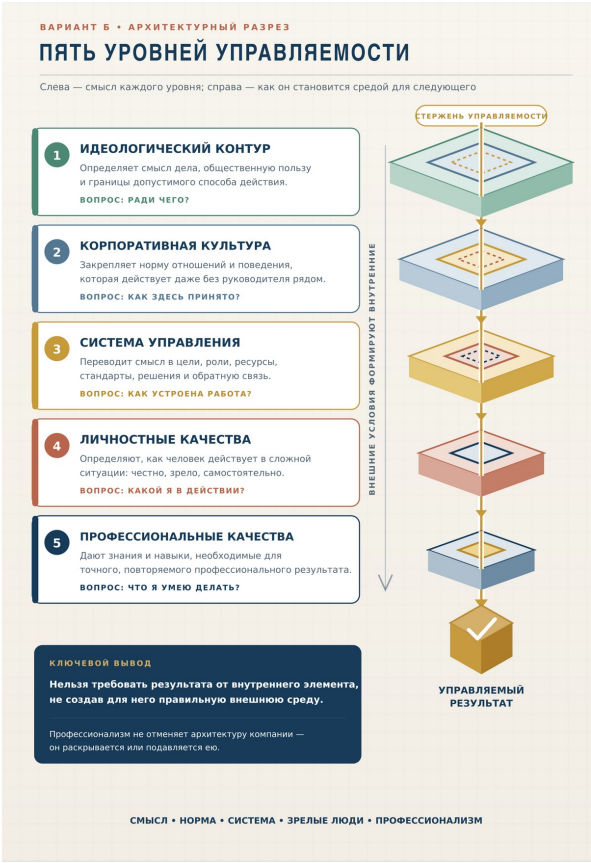
один срыв — два способа управления

В понедельник в 11:30 выяснилось, что заказ, обещанный клиенту к полудню, ещё не вышел со склада. В первом варианте руководитель вызывает логиста, обвиняет его в безответственности и требует «доставить любой ценой». Заказ отправляют на такси, клиент получает его с опозданием, сотрудник остаётся после работы. Причину никто не разбирает — через неделю ситуация повторяется.

Во втором варианте управленец так же жёстко удерживает обязательство перед клиентом и организует срочную доставку. Но после этого восстанавливает цепочку фактов. Комплектация началась поздно, потому что закончилась лента для принтера этикеток. Минимальный запас не был установлен, проверка принтера не входила в чек-лист открытия, ответственный за готовность зоны не был назначен. На следующий день появляются минимальный остаток, ответственный и контрольная точка в 8:45.

Требовательность никуда не исчезла. Но в первом случае руководитель усилил давление на человека, а во втором — изменил условия, из-за которых срыв мог повторяться. Так соединяются дисциплина, технология и уважение.

«КОНТУР» нужен не для того, чтобы написать больше документов. Он нужен, чтобы связать смысл, решения, поведение и результат в единую систему. Именно этому посвящена книга.



Часть I. Время, язык и основание новой системы

Глава 1. Закон времени: почему прежние ответы перестают работать

*«Он звёзды сводит с небосклона,
Он свистнет — задрожит луна;
Но против времени закона
Его наука не сильна».*

А. С. Пушкин
«Руслан и Людмила», песнь первая

Эти строки Пушкина — точная метафора границы управленческой власти. Человек может обладать знаниями, ресурсами, полномочиями и сильной волей. Но он не может отменить время и заставить изменившуюся среду жить по вчерашним правилам. Управленец либо замечает сдвиг и перестраивает систему, либо продолжает уверенно управлять прошлым.

В отечественной методологической традиции управления используется понятие **«закон времени»**. В этой книге оно не выдаётся за физический закон и не подменяет научную теорию. Это методологическая модель, которая помогает увидеть изменение соотношения двух скоростей:

- скорости смены поколений людей;
- скорости обновления технологий, знаний, способов производства, коммуникации и организации общества.

Поколение меняется сравнительно медленно. Условно речь идёт о периоде в двадцать–тридцать лет, за который ребёнок вырастает, входит в профессию и начинает передавать опыт следующим. На протяжении большей части истории ключевые способы труда и жизни успевали оставаться узнаваемыми дольше одного человеческого поколения. Человек мог освоить ремесло у старших и пользоваться его основой многие годы.

Затем социальное время ускорилося. Новые технологии, профессии, каналы связи и модели организации стали появляться несколько раз в течение одной профессиональной жизни. Сегодня человек может начать карьеру в одной технологической реальности, через десять лет оказаться в другой, а завершать её — в третьей. Всемирный банк описывает тот же наблюдаемый сдвиг без термина «закон времени»: технологический прогресс постоянно меняет характер труда, требования к навыкам и способы организации компаний.

ЗАКОН ВРЕМЕНИ

Почему прежние ответы
перестают работать

ДВЕ СКОРОСТИ НА ОДНОЙ ШКАЛЕ ВРЕМЕНИ

Чем ближе волны друг к другу, тем быстрее меняются технологии и способы работы.

РАНЬШЕ

изменения медленнее поколения

1 ПОКОЛЕНИЯ

стабильный ритм: каждый цикл — условно 20–30 лет



СЕЙЧАС

несколько циклов за одну профессиональную жизнь

2 ТЕХНОЛОГИИ И РИТМ ИЗМЕНЕНИЙ

Интервалы между технологическими циклами сокращаются — пульс становится чаще.



УСЛОВНЫЙ ПЕРЕЛОМ

изменения становятся быстрее поколений

Одно поколение → несколько циклов изменений

ЧТО МЕНЯЕТСЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА

1 ОПЫТ

Ценен, но уже недостаточен
как основание решения

2 ОБУЧЕНИЕ

Из этапа жизни превращается
в постоянный процесс

3 ИНФОРМАЦИЯ

Должна двигаться быстрее
должностной лестницы

4 ВЛАСТЬ ЗНАНИЯ

Перестает обязательно совпадать
с должностью руководителя

5 СМЫСЛ

Сохраняет направление, пока
инструменты меняются

Рисунок 2. Закон времени: концептуальное соотношение двух скоростей

Схема показывает идею, а не статистическое измерение.
Горизонтальная линия поколения относительно

устойчива. Линия социальных и технологических изменений ускоряется. После их условного пересечения прежняя формула «один раз выучился — всю жизнь применяешь» перестаёт обеспечивать профессиональную устойчивость.

Что изменилось для управленца

Первое — опыт перестал быть достаточным основанием решения. Опыт остаётся ценным, но он описывает условия, которые уже были. Чем быстрее меняется среда, тем чаще сильная вчерашняя привычка становится сегодняшним ограничением. Поэтому к опыту необходимо добавлять наблюдение, прогноз, проверку гипотезы и короткую обратную связь.

Второе — образование превращается из этапа жизни в постоянный процесс. Диплом подтверждает пройденную подготовку, но не гарантирует актуальности на десятилетия. Учиться должна не только отдельная личность. Учиться обязана сама организация: замечать изменения, фиксировать новое знание, обновлять стандарты и передавать его другим.

Третье — информация должна двигаться быстрее должностной лестницы. Если сотрудник первым увидел проблему, но сигнал проходит через несколько кабинетов и возвращается решением через три недели, система реагирует на состояние, которого уже нет. Отсюда идея управленческой периферии: каждый участник в границах своей роли должен уметь заметить фактор, проверить факт, оценить влияние, действовать в пределах

полномочий и быстро передать достоверную информацию.

Четвёртое — власть знания перестаёт совпадать с должностью. Руководитель не обязан знать каждую технологическую деталь лучше специалиста. Его зрелость проявляется в способности собрать знания людей, задать общую цель, определить меру ответственности и организовать решение без унижения эксперта и без отказа от собственной роли.

Пятое — смысл становится точкой устойчивости.

Когда инструменты быстро устаревают, организации особенно необходимы основания, которые не меняются вместе с приложением или модой: общественная польза, достоинство человека, честность информации, ответственность за последствия, дисциплина договорённостей. Стабильный смысл не тормозит обновление методов — он позволяет менять их, не теряя направления.

Закон времени не означает культ скорости

Ускорение среды легко понять неверно: «нужно всё время спешить, чаще менять людей и внедрять каждую новинку». Это не управление, а реактивность. Скорость полезна только после распознавания фактора и определения цели. Быстрое движение в неверном направлении быстрее увеличивает ошибку.

В системе «КОНТУР» разделяются три слоя:

- **основания**, которые меняются редко: смысл, принципы, отношение к человеку, мера допустимого;

- **архитектура**, которая пересматривается при изменении стратегии: роли, полномочия, процессы, показатели и ритмы;
- **инструменты**, которые могут обновляться часто: программы, формы, каналы связи, конкретные приёмы работы.

Слабая компания цепляется за устаревший инструмент, потому что не понимает основания. Другая крайность — бесконечно меняет всё, включая смысл, и лишает людей опоры. Сильная система удерживает постоянное в главном и остаётся подвижной в способах.

Пять скоростей, которые должен видеть руководитель

1. **Скорость среды:** как быстро меняются клиент, технология, право, ресурсы и конкуренция.
2. **Скорость информации:** за какое время значимый факт доходит от места возникновения до того, кто способен решить вопрос.
3. **Скорость решения:** сколько проходит от получения факта до ясного выбора и назначения ответственности.
4. **Скорость действия:** насколько быстро решение превращается в проверяемый результат.
5. **Скорость обучения:** как скоро опыт одного эпизода становится новым знанием, правилом или стандартом всей системы.

Если полный цикл компании медленнее изменения среды, руководитель получает отчёты о прошлом, принимает запоздалые решения и усиливает контроль, пытаясь вернуть исчезнувшую определённости. Если цикл быстрее, но лишён смысла и проверки, компания производит суету.

Управляемость возникает, когда скорость соединена с направлением и обратной связью.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

сигнал, который двигался медленнее проблемы

Представим производственную линию. В понедельник в 9:10 оператор слышит непривычный стук в узле подачи. Оборудование ещё работает, поэтому он говорит мастеру устно. Мастер занят выполнением плана и предлагает «посмотреть на планёрке». Во вторник сообщение попадает в сменный журнал. В среду инженер видит запись, но нужной детали нет на складе. В пятницу узел останавливается, линия простаивает, а руководитель спрашивает, почему его не предупредили.

Первый сигнал возник за четыре дня до остановки, но скорость информации, решения и обеспечения оказалась ниже скорости развития неисправности. В зрелой системе оператор знает наблюдаемый признак и границу своих полномочий: фиксирует звук и температуру, передаёт сигнал в установленный канал, а при достижении порога останавливает узел. Инженер получает сообщение сразу, проверяет фактор и назначает решение. После ремонта новый признак входит в осмотр и обучение смены.

«Закон времени» проявляется здесь без большой теории: система проиграла не из-за отсутствия людей, а потому, что проблема двигалась быстрее управленческого цикла.

Практика: аудит управленческого времени

Возьмите одно значимое изменение последних двенадцати месяцев и письменно ответьте:

1. Когда первый человек в компании его заметил?
2. Когда факт дошёл до руководителя без искажения?
3. Когда было принято решение?
4. Когда изменилось реальное действие на рабочем месте?
5. Когда новый способ был закреплён в стандарте или обучении?
6. Где возникла самая длинная задержка?
7. Какое правило сократит её в следующий раз?

Так «закон времени» перестаёт быть красивой картинкой и становится управленческой диагностикой. Его практический вывод прост: **нельзя готовить человека к одной неизменной реальности; нужно учить его видеть изменение, сохранять меру и перестраивать действие.**

Глава 2. Образ, слово, действие: как создать единый управленческий язык

Любое совместное действие начинается раньше поступка. Сначала руководитель видит явление или желаемый результат, формирует внутренний образ, называет его словами и передаёт другому человеку. Сотрудник слышит слова, восстанавливает собственный образ и действует уже на его основании. Между замыслом и результатом находится несколько переводов, и на каждом может появиться ошибка.

Эту связку можно сформулировать как требование согласовать **явление, образ и слово**. Для практики «КОНТУРА» цепь продолжается до результата:

Явление → образ → слово → образ другого человека → действие → результат → обратная связь.

КАК РОЖДАЕТСЯ СМЫСЛ

ЯВЛЕНИЕ → ОБРАЗ → СЛОВО

Мы видим мир образами, но передаём их словами.

ОДИН ПЕРЕВОД ЗА ДРУГИМ

1 ЯВЛЕНИЕ

То, что существует в реальности



2 ОБРАЗ

След явления внутри восприятия



3 СЛОВО

Условный знак вместо целого образа

ДОМ

ОБРАЗ СЖАТ ДО ЗНАКА

ДРУГОЙ ЧЕЛОВЕК СЛЫШИТ ЗНАК — И СОБИРАЕТ СВОЙ ОБРАЗ

ОДНО СЛОВО — ТРИ РАЗНЫХ ОБРАЗА

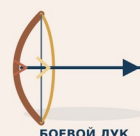
«ЛУК»



РЕПЧАТЫЙ ЛУК



ЗЕЛЁНЫЙ ЛУК



БОЕВОЙ ЛУК

СЛОВА, КОТОРЫЕ НЕ СОЗДАЮТ ОБЩЕГО ОБРАЗА

ОЦЕНКА БЕЗ МЕРЫ

«быстро» • «качественно» • «эффективно»

ДЕЙСТВИЕ БЕЗ РЕЗУЛЬТАТА

«улучшить» • «оптимизировать» • «проработать»

ПОРУЧЕНИЕ БЕЗ ГРАНИЦ

«разберитесь» • «как обычно» • «нормально»

ВМЕСТО ЭТОГО НАЗОВИТЕ: РЕЗУЛЬТАТ • МЕРУ • СРОК

СЛОВО — НЕ ГОТОВЫЙ ОБРАЗ, А КЛЮЧ К НЕМУ

Если результат нельзя одинаково представить и проверить — образ не задан.

Рисунок 3. От явления к результату: где возникает ошибка понимания

Если два человека произносят одинаковое слово, это ещё не означает, что они одинаково понимают задачу. Слово

является знаком, а не готовым смыслом. Смысл появляется в связи слова с образом, ситуацией, мерой и ожидаемым действием.

«Лук» и «Наполеон»: простые примеры серьёзной проблемы

Руководитель завершает совещание фразой: «В понедельник всем принести лук». Один сотрудник представляет репчатый лук, другой — зелёный, третий — оружие со стрелами. Формально все услышали одно и то же слово. Фактически они получили разные поручения.

То же происходит со словом «Наполеон». Для одного это Бонапарт, для другого — торт, для третьего — название напитка или торговой марки. Контекст обычно сокращает число вариантов, но не гарантирует совпадения.

В бизнесе двусмысленность маскируется привычной лексикой:

- «сделайте качественно»;
- «нужно быстрее»;
- «усильте продажи»;
- «возьмите ответственность»;
- «клиент должен быть доволен»;
- «подготовьте нормальный отчёт»;
- «держите вопрос на контроле».

Каждая фраза кажется понятной говорящему, потому что его образ уже существует. У исполнителя этого образа может не быть. Тогда он вынужден угадывать. Если угадал — руководитель считает свою постановку задачи хорошей. Если не угадал — делает вывод, что «люди ничего не

понимают». Так дефект языка ошибочно превращается в дефект личности.

Единый язык — не одинаковые мысли

Единообразное понимание не означает запрет на мнение и творчество. Оно означает, что для совместного действия участники договорились о значении ключевых терминов, границах решения и признаках результата. Можно спорить о способе, но нельзя по-разному понимать, что должно быть получено, к какому сроку и по каким признакам работа будет принята.

В «КОНТУРЕ» общий управленческий язык строится вокруг нескольких опор:

- текущее состояние — что происходит в фактах, а не в впечатлениях;
- вектор цели — какие результаты требуются и каковы их приоритеты;
- целевой параметр — по какому признаку видно достижение;
- управляемый параметр — на какое действие или ресурс мы можем влиять;
- наблюдаемый параметр — что обязаны учитывать, хотя не контролируем напрямую;
- ответственность — за какой результат и в каких границах отвечает конкретный человек;
- контрольная точка — когда и в какой форме система получает обратную связь.

От слова к действию: семь проверок задачи

Передавая значимое поручение, управленец должен проверить не факт произнесения, а качество общего образа.

1. **Явление.** Какую реальную проблему или возможность мы видим? На каких фактах основана постановка?
2. **Результат.** Что должно существовать после выполнения, чего нет сейчас?
3. **Параметры.** Как выглядят срок, объём, качество, безопасность и допустимые ограничения?
4. **Приоритет.** Что важнее, если требования вступят в противоречие?
5. **Первое действие.** Что исполнитель сделает сразу после разговора?
6. **Граница самостоятельности.** Что он решает сам, а при каком условии обязан вернуться к руководителю?
7. **Обратная связь.** Когда и в каком виде мы сверим факт с замыслом?

Вопрос «Всё понятно?» почти бесполезен. Человек часто отвечает «да», чтобы не показаться медленным, не задерживать совещание или потому, что действительно не замечает различия образов. Гораздо точнее попросить:

«Сформулируйте, пожалуйста, какой результат вы поняли, что сделаете первым и в какой момент вернётесь с обратной связью».

Это не экзамен и не демонстрация недоверия. Это защита общего дела от ошибки перевода.

Управленческое слово создаёт ожидание

Слова руководителя отличаются от обычной беседы тем, что люди связывают с ними будущие действия, риски и оценку. Если управленец говорит «это приоритет», но через час объявляет приоритетом другое и не снимает первое, система получает два несовместимых образа. Если он говорит «за ошибку не наказываем», а затем публично унижает сообщившего о проблеме, реальным словарём компании становится не формулировка, а поступок.

Поэтому цепь «образ — слово — действие» относится и к самому руководителю:

- его образ будущего должен быть достаточно ясным;
- слово должно точно передавать этот образ;
- собственное действие должно подтверждать слово;
- обратная связь должна показывать, как слово было понято системой.

Единый язык нельзя внедрить приказом. Он формируется повторением: определения используются в совещаниях, задачах, стандартах, контроле, разборах и обучении. Когда слово каждый раз связано с наблюдаемым действием, оно становится частью культуры. Когда одно и то же слово означает разные требования для разных людей, оно создаёт напряжение.

Практика: десятиминутная настройка языка

Выберите пять слов, которые чаще всего звучат в вашей команде: например, «срочно», «качественно», «готово», «ответственность», «клиентский сервис». Пусть каждый

участник без обсуждения напишет определение и один наблюдаемый пример. Затем сравните ответы.

Для каждого слова зафиксируйте:

- рабочее определение;
- один положительный пример;
- одно недопустимое толкование;
- признак, по которому это видно в действии.

Различие ответов — не повод искать виновного. Это карта языковых разрывов. С неё начинается единое понимание, а вместе с ним — точность управления.

Глава 3. От надсмотрщика к управленцу: пределы узкого менеджмента

Слово может сохранять старый образ роли даже тогда, когда организация уже требует другого поведения. В критике командно-административной модели используется резкий образ: менеджер как надсмотрщик, стоящий между владельцем и исполнителями, передающий приказ вниз и контролирующий принудительный труд. Этот образ подробно раскрыт Кеннетом Клоком и Джоан Голдсмит в книге «Конец менеджмента и становление организационной демократии».

Для системы «КОНТУР» важно сохранить силу этой критики и одновременно быть точными.

Фактологическая граница

История плантаций, фабрик и ранней индустриальной организации действительно знает фигуру надсмотрщика:

человека, который обеспечивал выполнение воли владельца через наблюдение, наказание и принуждение. Многие командно-административные практики унаследовали похожую логику: решения создаются наверху, человек внизу рассматривается как ресурс, информация движется в одну сторону, а контроль ищет неповиновение.

Однако утверждение «слово manager буквально означает бывшего раба-надсмотрщика» нельзя подавать как общепринятую этимологию. Словари выводят английское manage из итальянского maneggiare — «обращаться, управляться, держать в руках», первоначально в том числе управлять лошадью; далее — от латинского manus, «рука». Связь с рабовладением в лекциях и книге Клока и Голдсмит — это прежде всего историко-организационная критика роли, а не буквальный перевод слова.

Точность здесь усиливает, а не ослабляет мысль. Нам не нужно доказывать неправильное происхождение термина, чтобы увидеть реальный дефект модели.

Что такое надсмотрщическая логика

Она возникает, когда роль руководителя сжимается до четырёх действий:

1. получить указание сверху;
2. распределить его между людьми;
3. заставить выполнить;
4. сообщить наверх удобный результат.

В такой системе человек не участвует в распознавании проблемы и не понимает объёмлющей цели. Его задача —

соответствовать распоряжению. Руководитель среднего звена тоже несвободен: он отвечает за исполнение решения, на замысел которого не влияет, и вынужден усиливать давление, если реальные условия расходятся с планом.

Отсюда рождается фигура «привилегированного исполнителя»: у него больше статуса и доступа, но нет полноты управления. Он распоряжается людьми, оставаясь внутри чужой логики и отвечая прежде всего за лояльность верхнему уровню.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

план любой ценой

На мебельной фабрике начальнику смены увеличивают дневной план, хотя часть нужного материала не поступила. Он не участвует в проверке цели и не может пересогласовать срок. Его роль сводится к тому, чтобы передать цифру вниз и добиться отчёта вверх. Начальник ускоряет линию, разрешает временно использовать неподходящую кромку и просит контролёра «не тормозить выпуск». К концу дня количество изделий выполнено, но через неделю часть продукции возвращают клиенты.

Надсмотрщицкая логика оценивает начальника по послушанию и дневной цифре. Полноценный управленец начал бы раньше: подтвердил дефицит материала, отделил обязательные заказы от тех, которые можно перенести, сохранил неизменными критерии качества, предложил другой график и заранее сообщил последствия собственнику и клиентскому подразделению.

В обоих случаях человек координирует и контролирует. Разница в том, участвует ли он в создании решения и отвечает ли за конечные последствия, а не только за передачу давления.

Координация и контроль — две функции, но не вся система

В узком административном понимании роль менеджера нередко сужается до **координации и контроля**. Это полезное различие, если не превращать его в спор о

словарях. В классических теориях термин management может включать планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. Но в реальной компании должность «менеджера» нередко действительно оставляет человеку только две функции: согласовывать уже принятое решение и проверять его исполнение.

«КОНТУР» не отказывается от координации и контроля. Без них система распадается. Он возвращает их на своё место внутри полного управленческого цикла:

- увидеть изменение среды;
- распознать фактор и проверить информацию;
- спрогнозировать возможное развитие;
- определить цель и приоритет;
- выбрать концепцию достижения;
- организовать людей и ресурсы;
- координировать и контролировать действие;
- по обратной связи скорректировать, закрепить или завершить решение.

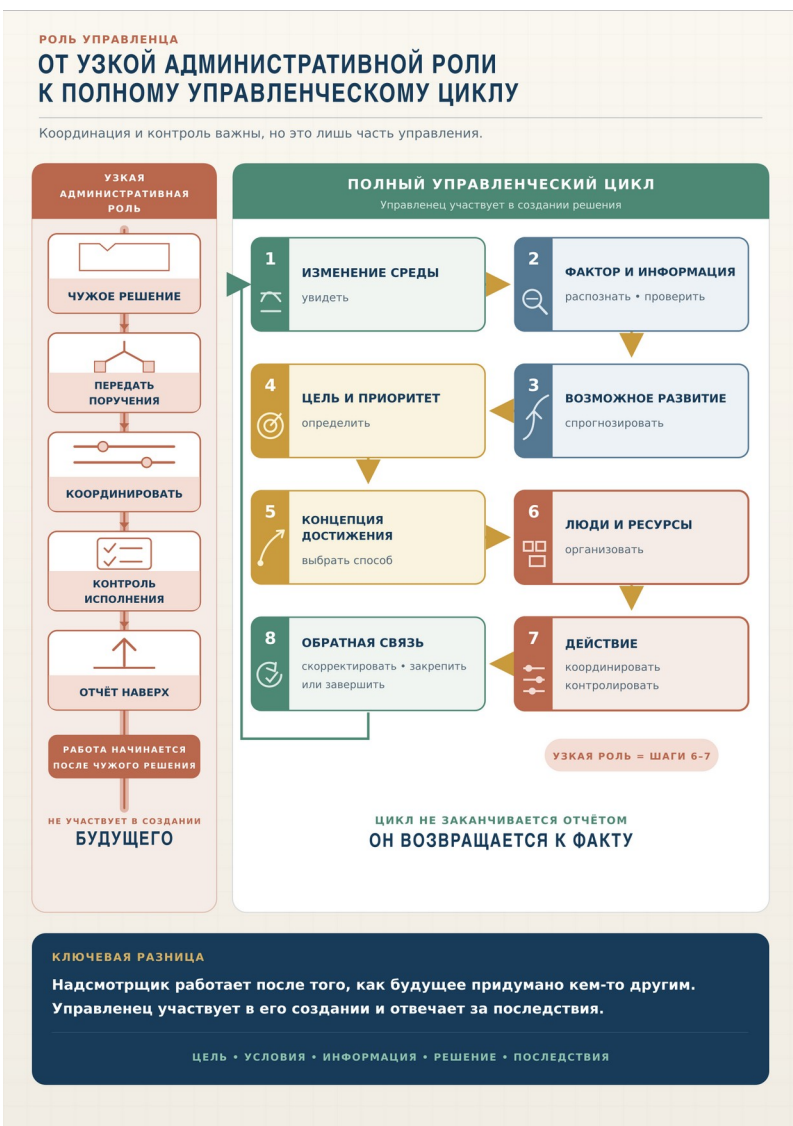


Рисунок 4. От узкой административной роли к полному управленческому циклу

Надсмотрщик приходит после того, как будущее уже придумано кем-то другим. Управленец участвует в

создании будущего и отвечает не только за послушание людей, но и за качество цели, условий, информации, решения и последствий.

Почему система называется управлением, а не менеджментом

Мы не запрещаем слово «менеджер» и не предлагаем механически переименовать должности. Название на визитной карточке не делает человека ни надсмотрщиком, ни управленцем. В книге сознательно используется русское слово «**управленец**», чтобы удержать более полную профессиональную позицию.

Для «КОНТУРА» управленец:

- видит систему шире своего участка;
- способен объяснить общественно полезный смысл результата;
- получает достоверную обратную связь, включая неудобную;
- создаёт ясные и эффективные условия совместной работы;
- различает требовательность и унижение;
- развивает способность людей действовать самостоятельно;
- отвечает за последствия своих решений для человека, организации и более широкой системы.

Управление в этом смысле — не награда за прошлые достижения и не право командовать. Это расширение ответственности. Чем выше позиция, тем больше

процессов, человеческих судеб и будущих последствий попадает в поле решения.

Контроль без надзора

Отказ от надзорщической модели не означает мягкотелость. Требования, стандарты и санкции остаются. Меняется предмет контроля.

Надсмотрщик контролирует человека и его покорность. Управленец контролирует состояние процесса, соблюдение договорённости, качество результата и риск для системы. Он не говорит: «Ты безответственный». Он фиксирует: «Срок был вторник, результата нет, предупреждения не поступило, следующий процесс остановлен». Затем выясняет причину, определяет корректирующее действие и проверяет исполнение.

Так достоинство человека сохраняется, а ответственность становится строже, потому что опирается на факт, а не на настроение начальника.

Практика: тест полноты управленческой роли

Ответьте на восемь вопросов о своей должности:

1. Я только исполняю поставленные цели или участвую в их проверке и формировании?
2. Я знаю, какую более широкую систему меняет мой участок?
3. Могу ли я изменить способ работы, если факты показывают его несостоятельность?
4. Доходит ли до меня информация, которая противоречит моей позиции?

5. Создаю ли я условия результата или компенсирую их отсутствием давлением?
6. Становятся ли люди рядом со мной самостоятельнее в пределах общей цели?
7. Контролирую ли я факты и процессы или личную удобность сотрудников?
8. За какие последствия решения, кроме выполнения показателя, я готов отвечать?

Чем больше ответов сводится к «я передаю и проверяю», тем уже роль. Это не обвинение человеку: возможно, так спроектирована должность. Но это точка для изменения архитектуры.

Глава 4. Пирамида напряжения: для малой группы или для общего результата

Любая система управления воплощает представление о том, **для кого она существует**. Этот вопрос предшествует регламентам, мотивации и организационной структуре. Он относится к идеологическому контуру.

Для проверки идеологического контура полезно противопоставить две предельные идеи бизнеса:

- благополучие малой группы, стоящей наверху;
- благополучие всех участников общего дела.

Формулировка намеренно острая. Для книги её важно раскрыть без упрощения. Речь не о равной зарплате, отмене собственности или обещании одинакового благополучия каждому. Собственник имеет право на прибыль, управленец — на вознаграждение за масштаб ответственности, специалист — на различную оплату в

зависимости от вклада и мастерства. Проблема начинается не с различия результатов, а с различия человеческой меры и правил.

Как возникает пирамида напряжения

Верх пирамиды — малочисленная группа собственников, первых лиц и приближённых. Низ — большинство людей, создающих продукт, обслуживающих клиента и удерживающих ежедневный процесс. Пирамида становится напряжённой, когда:

- наверху действуют исключения, а внизу — требования;
- выгода концентрируется наверху, а цена ошибок переносится вниз;
- от людей требуют вовлечённости, но не дают влияния в границах их компетенции;
- плохую информацию наказывают, поэтому наверх поднимается удобная версия;
- достоинство связывается с должностью, кабинетом и доступом;
- человек называется главным ресурсом, но рассматривается как заменяемый расходный материал.

ПИРАМИДА НАПРЯЖЕНИЯ ИЛИ КОНТУР ОБЩЕГО РЕЗУЛЬТАТА

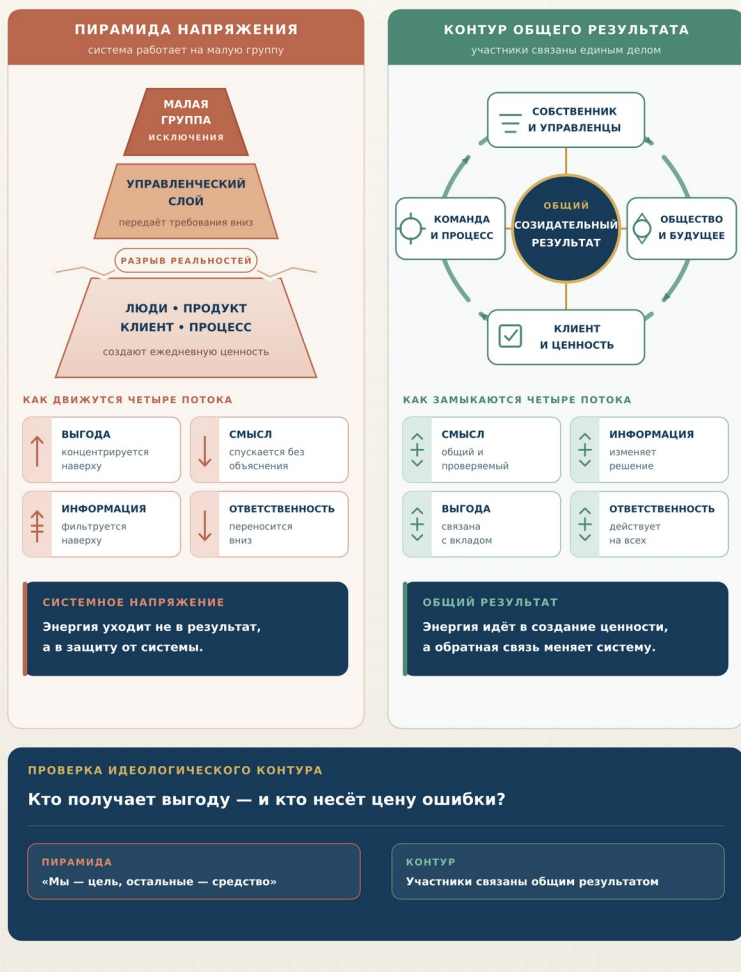


Рисунок 5. Пирамида напряжения и контур общего результата

Напряжение не всегда проявляется открытым конфликтом. Внешне организация может быть

дисциплинированной и спокойной. Но внутри люди экономят усилия, скрывают риск, ждут точного приказа, конкурируют за близость к начальству и перестают связывать будущее компании со своим будущим. Управленец видит послушание, но теряет инициативу и достоверность.

Два вида напряжения

Не всякое напряжение вредно. **Рабочее напряжение** возникает из сложной цели, высокой планки, ограниченного времени и личного роста. Оно может собирать человека, если задача осмысленна, условия честны, а ответственность понятна.

Системное напряжение возникает из унижения, двойных стандартов, скрытых правил, недоверия и невозможности повлиять на то, за что с тебя спрашивают. Оно расходует энергию не на результат, а на защиту от системы.

Ненапряжённая среда в «КОНТУРЕ» — не курорт и не отсутствие требований. Это среда, в которой человек не тратит силы на угадывание прихоти, борьбу за человеческое достоинство и сокрытие правды. В ней можно сосредоточиться на сложной работе.

Идеология обогащения малой группы

Её скрытая формула звучит так: «Мы — цель, остальные — средство». Она может не произноситься вслух. На сайте будут ценности, миссия и слова о команде. Но реальная идеология обнаруживается в распределении четырёх потоков:

1. **Смысл:** кто имеет право определять, ради чего существует дело.
2. **Информация:** может ли факт снизу изменить решение сверху.
3. **Выгода:** кто получает результат роста и кто несёт цену кризиса.
4. **Ответственность:** одинаково ли оцениваются нарушения первого лица и рядового сотрудника.

Если смысл спускается без объяснения, информация фильтруется, выгода замыкается наверху, а ответственность действует только вниз, пирамида воспроизводит себя независимо от добрых намерений владельца.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

что показывают четыре потока

В дистрибьюторской компании год завершается прибылью. Первые лица получают премии за выполнение финансового плана. При этом на складе несколько месяцев плохо читаются этикетки, из-за чего комплектовщики чаще ошибаются. Люди сообщали о проблеме, но руководитель склада отвечал: «Сейчас не время приносить наверх негатив». Стоимость возвратов удерживают из премии смены, а замену принтера снова переносят.

Проблема не в том, что собственник получает доход, а руководитель — премию. Её обнаруживают четыре потока. Смысл свёлся к квартальной цифре. Информация снизу не изменила решение сверху. Выгода осталась наверху, а цена системного дефекта была перенесена вниз. Ответственность применили к исполнителям, хотя они не управляли причиной.

Контур общего результата выглядел бы иначе: факт об этикетках поднимается без наказания сообщившего, источник ошибок устраняется, правила премирования учитывают качество и вклад, а руководитель отвечает за неисправленную системную причину. Различие ролей и доходов сохраняется, но правила перестают быть односторонними.

Идеология общего созидательного результата

Её формула иная: «Мы создаём ценность вместе, при разных ролях и разной ответственности». Собственник не перестаёт быть собственником, а управленец —

требовательным. Но человек внизу перестаёт быть только средством.

Такая система проявляется в конкретных условиях:

- общественная польза продукта сформулирована честно, а не рекламно;
- правила едины по принципу, хотя требования к ролям различаются;
- оплата понятна и связана с вкладом, а не с приближённостью;
- у человека есть безопасный канал сообщить о риске и быть услышанным;
- рост компании создаёт возможности развития, мастерства и признания;
- руководитель первым несёт повышенную ответственность за системную ошибку;
- клиент, сотрудник, собственник, партнёр и общество не рассматриваются как взаимоисключающие стороны.

Фраза «для всех» не означает, что каждое решение понравится каждому. В живой организации бывают отказ в премии, дисциплинарное решение, закрытие направления и увольнение. Общая направленность проверяется другим: решение объяснимо, основано на фактах, не унижает личность, учитывает последствия и не прикрывает частную привилегию словами об общем благе.

Идеологический контур — это конструкция будущего

Идеология часто воспринимается как политический лозунг. В управлении это образ должного: какое будущее

мы строим, какое место в нём занимает человек и какие отношения считаем нормой. Этот образ неизбежно превращается в культуру, систему вознаграждения, порядок принятия решений и язык руководителя.

Если будущий образ — вершина, живущая за счёт основания, система будет усиливать дистанцию, контроль и конкуренцию за доступ. Если будущий образ — общее дело, в котором разные роли связаны общим результатом, система будет усиливать достоверность, участие в пределах компетенции, развитие и ответственность.

Практика: аудит вершины и основания

Проведите два коротких разговора отдельно: с первыми лицами и с сотрудниками, находящимися ближе всего к клиенту или технологии. Задайте обеим группам одинаковые вопросы:

1. Ради чего существует наша организация, кроме получения денег?
2. Кто выигрывает, когда компания становится сильнее?
3. Какое правило обязательно для сотрудника, но фактически необязательно для руководителя?
4. По какому вопросу опасно говорить наверх всю правду?
5. Что происходит с человеком, который первым сообщает плохую новость?
6. Как компания делится результатом роста?
7. Кто несёт цену управленческой ошибки?
8. Каким одним решением можно уменьшить системное напряжение?

Не усредняйте ответы. Разрыв между верхом и низом — и есть предмет управления. Пока он не назван, организация живёт в двух реальностях. Когда он становится видимым, идеологию можно перевести из декларации в архитектуру. Эти четыре основания — время, единый язык, полнота управленческой роли и образ общего будущего — не заменяют пять контуров. Они объясняют, почему контуры необходимы и в какой последовательности их собирать.

Часть II. Почему прежняя модель больше не удерживает компанию

Глава 5. Управленческий кризис начинается не с рынка

Когда в компании падают продажи, растёт себестоимость или срываются сроки, причина почти всегда кажется внешней: рынок стал тяжелее, сотрудники ослабли, клиенты изменились, деньги подорожали, конкуренция усилилась. Всё это может быть правдой. Но одинаковая внешняя среда даёт разным организациям разные результаты. Одни рассыпаются, другие перестраиваются, третьи используют кризис для роста.

Разница заключается в качестве управления.

Кризис обнажает то, что в спокойное время можно было не замечать. Если организация держалась на личном участии

собственника, его перегруз становится ограничением роста. Если решения принимались устно, в период быстрых изменений поручения начинают противоречить друг другу. Если управленцы не умеют расставлять приоритеты, каждое подразделение защищает собственный участок, а общий результат теряется. Если сотрудники боятся говорить правду, проблемы обнаруживаются тогда, когда исправление уже слишком дорого.

Управленческий кризис имеет несколько признаков:

- руководитель постоянно тушит пожары и не успевает смотреть вперёд;
- один и тот же вопрос приходится объяснять несколько раз;
- решения существуют в разговорах, но не превращаются в устойчивую практику;
- собственник не доверяет управленцам и забирает задачи обратно;
- сотрудники ждут команды даже в очевидной ситуации;
- показатели есть, но они не дают целостной картины;
- люди заняты, однако общий результат не соответствует объёму усилий;
- неприятная информация движется вверх медленнее приятной;
- формальная структура не совпадает с реальными центрами влияния;
- компания растёт численно быстрее, чем растёт её управляемость.

Главная ошибка — лечить каждый симптом отдельно. При падении продаж нанимают нового коммерческого директора. При срывах сроков усиливают контроль. При низкой инициативе вводят премию. При конфликтах проводят командное мероприятие. Иногда это даёт временное улучшение, но система возвращается к прежнему состоянию, потому что внешние контуры не изменились.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

продажи оказались последним звеном

У компании, производящей мебель на заказ, снижаются повторные продажи. Собственник меняет коммерческого директора, увеличивает рекламный бюджет и вводит премию за новые договоры. Количество заказов на короткое время растёт, но вслед за ним растут возвраты и недовольство клиентов.

Разбор показывает другую картину. Менеджеры обещают любой удобный клиенту срок, потому что план оценивает только сумму договоров. Производство ежедневно получает меняющиеся приоритеты. Склад не видит единой даты готовности. О задержках запрещено сообщать до последнего, чтобы «не расстраивать клиента». Коммерческий директор отвечает за показатель, которым не способен управлять в одиночку.

Проблема выглядела как слабость продаж, но находилась сразу в нескольких контурах: идея бизнеса поощряла договор любой ценой, культура допускала сокрытие, система не связывала обещание с мощностью, а ответственность была разорвана между подразделениями. После исправления этой цепочки вопрос о персональной результативности продавцов можно оценивать честно.

«КОНТУР» предлагает начинать не с инструмента, а с диагностики целого. Прежде чем спрашивать, почему

сотрудник не выполнил задачу, нужно пройти вверх по системе:

1. Понимал ли он смысл результата?
2. Совпадает ли требуемое поведение с реальной культурой компании?
3. Были ли поставлены ясные цели и приоритеты?
4. Был ли процесс обеспечен ресурсами, стандартом и обратной связью?
5. Соответствует ли человек задаче по личностным и профессиональным качествам?

Только после этого можно справедливо оценивать исполнение. Ответственность сотрудника остаётся обязательной, но ответственность управленца начинается раньше — с качества созданных условий.

Глава 6. Пять ловушек старого управления

Старая модель — это не возраст компании и не год её основания. Это способ мышления, в котором руководитель находится сверху, сотрудник снизу, а управление сводится к распоряжению и контролю. Такая модель может выглядеть современной: в ней бывают цифровые панели, показатели и корпоративные ценности на стенах. Но её внутренняя логика остаётся прежней.

Ловушка первая. «Я сказал — они должны сделать»

Распоряжение не равно управлению. Между словами руководителя и результатом находятся понимание задачи, приоритет, ресурсы, технология, навык, мотивация и

обратная связь. Если хотя бы одно звено отсутствует, приказ не создаёт управляемости.

Ловушка вторая. Деньги как универсальная мотивация

Достойная и справедливая оплата обязательна. Но деньги не заменяют смысла, признания, развития, нормальных отношений и качественно организованной работы. Более того, непрозрачная премия способна разрушить доверие сильнее, чем отсутствие премии. Сотрудник должен понимать, за какой вклад он получает вознаграждение и как может влиять на свой профессиональный рост.

Ловушка третья. Страх как источник дисциплины

Страх действительно способен быстро изменить поведение. Человек замолкает, выполняет указание и старается не попадаться на глаза. Но вместе с этим он перестаёт сообщать о рисках, избегает инициативы и начинает защищаться от системы. Руководитель получает внешнее послушание и внутреннее сопротивление.

Ловушка четвёртая. Документы вместо управления

Регламенты необходимы, но формализация без живой практики создаёт бумажную компанию, которая существует отдельно от реальной. Чем сложнее документ, тем выше вероятность, что его никто не использует. В «КОНТУРЕ» действует принцип минимально достаточной формализации: фиксируется то, что влияет на безопасность, качество, сроки, взаимодействие и воспроизводимость результата.

Ловушка пятая. Звёздный профессионал спасёт систему

Сильный специалист может поднять отдельный участок. Но если его личностные качества расходятся с культурой, он станет источником напряжения. Если система не даёт полномочий и обратной связи, он выгорит. Если первое лицо нарушает собственные правила, профессионал либо приспособится к двойным стандартам, либо уйдёт.

Старая модель удерживается на постоянной силе руководителя. Новая должна удерживаться на архитектуре. Это не означает отказ от власти и требовательности. Напротив, требования становятся яснее, ответственность — предметнее, а контроль — честнее. Меняется источник порядка: не страх перед начальником, а единый смысл, понятная норма и работающая система.

Глава 7. Компания как система вложенных контуров

Классическая организационная схема показывает должности и подчинение. Она отвечает на вопрос, кто кому докладывает, но почти не отвечает на вопрос, почему люди в одной структуре действуют по-разному. Формальная схема не показывает доверие, скрытые коалиции, привычки, реальные нормы и неформальные центры влияния.

Чтобы увидеть компанию целиком, полезнее представить её в разрезе — как несколько вложенных контуров.

Внешний контур задаёт ограничения и возможности для внутреннего. Идеология определяет, какая культура

считается правильной. Культура определяет, какие управленческие инструменты будут приняты или саботированы. Система управления создаёт условия, в которых раскрываются или подавляются личностные качества. Личностные качества определяют, как человек применит профессиональные навыки.

Пять контуров системы:

1. **Идеологический контур** — смысл, культурологический приоритет и идея бизнеса.
2. **Корпоративная культура** — фактическая норма отношений и поведения.
3. **Система управления** — способы постановки задач, обеспечения, координации, контроля, развития и мотивации.
4. **Личностные качества** — нравственный и волевой стержень человека.
5. **Профессиональные качества** — знания, навыки и способность получать требуемый результат.

Ключевой закон вложенности звучит так:

Внутренний контур не способен долго компенсировать разрушение внешнего.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

пять контуров одного перепутанного заказа

Клиент получает не ту модификацию оборудования. На поверхности видна ошибка комплектовщика: он наклеил неверную маркировку. Если остановиться здесь, достаточно сделать замечание или заменить сотрудника. Но разбор по контурам показывает причинную цепочку.

1. **Профессиональные качества:** сотрудник не различил два близких кода и не выполнил проверку.
2. **Личностные качества:** заметив сомнение, он промолчал, чтобы не выглядеть неопытным.
3. **Система управления:** коды визуально похожи, второй контроль отсутствует, обучение проводится только по документу.
4. **Корпоративная культура:** вопрос перед отправкой воспринимается как слабость, а задержка на проверку — как нарушение темпа.
5. **Идеологический контур:** фактический приоритет звучит не как «верный результат для клиента», а как «отгрузить сегодня любой ценой».

Исполнитель сохраняет ответственность за своё действие. Но если исправить только его, следующий человек попадёт в те же условия. Управление начинается там, где единичная ошибка превращается в информацию обо всей архитектуре.

Профессиональный сотрудник некоторое время может удерживать слабый процесс. Сильный управленец способен временно компенсировать плохую культуру. Собственник может вручную соединить несогласованные

подразделения. Но цена такой компенсации постоянно растёт, а система остаётся зависимой от отдельных людей.

Обратное тоже верно. Сильные внешние контуры повышают качество внутренних. Понятный смысл помогает принимать решения без постоянного согласования. Культура правды ускоряет обнаружение ошибок. Единый управленческий язык сокращает совещания. Стандарты уменьшают зависимость от памяти. Справедливая оценка направляет развитие. В результате профессионализм перестаёт быть личным достижением отдельного героя и становится свойством организации.

ИДЕОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТУР

КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ ОБЪЁМЛЕТ ИДЕЮ БИЗНЕСА



ПРИНЦИП

**Деловой результат развивается
внутри культурной рамки.**

Рисунок 6. Культурологический приоритет объёмлет идею бизнеса

Проверка смысла без денег

Полезный управленческий приём — на время убрать деньги из ответа на вопрос о цели бизнеса. Если прибыль временно не считается смыслом, что остаётся? Какую сложность компания берёт на себя? Что становится безопаснее, качественнее, быстрее, доступнее или красивее благодаря её труду? Какую реальную проблему людей она решает?

Деньги после этого возвращаются на своё законное место. Они необходимы как мера обмена, ресурс развития и доказательство востребованности. Но прибыль является результатом жизнеспособного дела, а не недостаточным объяснением его существования.

Идеологическое ядро «КОНТУРА»

Для практической работы достаточно зафиксировать шесть положений:

1. **Общественная польза.** Какой значимый результат мы создаём для клиента, отрасли и общества?
2. **Образ будущего.** Как должна измениться реальность благодаря нашей работе через три-пять лет?
3. **Наши люди.** Какие личностные качества объединяют тех, кто может быть частью компании?
4. **Неприкосновенные принципы.** Что мы не нарушаем даже под давлением денег и сроков?
5. **Ответственность.** За какие последствия своих решений мы отвечаем перед сотрудниками, клиентами и партнёрами?

6. **Идея бизнеса.** Как именно мы создаём ценность и превращаем её в устойчивый экономический результат?

Идеология становится рабочей только тогда, когда влияет на решения. Если компания декларирует честность, но скрывает от сотрудника правила премирования, это не идеология, а оформление. Если говорит о развитии, но не выделяет время на обучение, слово не совпадает с действием. Если требует дисциплины, но собственник приходит когда хочет и не выполняет обещаний, реальной идеологией становится привилегия первого лица.

Поэтому идеология проверяется не презентацией, а трудным выбором. Именно в момент, когда выгодно поступить иначе, видно, какой смысл компания действительно защищает.

Глава 9. Второй контур: корпоративная культура как норма

Корпоративная культура — это не праздники, форма одежды и ценности на стене. Это повторяющийся способ, которым люди поступают, когда рядом нет руководителя. Культура отвечает на практические вопросы: можно ли здесь говорить правду, выполняются ли обещания, помогают ли подразделения друг другу, что происходит с ошибкой, как принимаются решения и кто имеет право нарушать правила.

Культуру формируют не тексты, а наблюдаемые действия первых лиц. Сотрудники быстро понимают реальные правила:

- за что в компании поощряют;

- что наказывается;
- что можно не выполнять;
- кому разрешены исключения;
- какая информация опасна для того, кто её сообщает;
- что важнее — общий результат или удобство влиятельного человека.

Равное достоинство — разная ответственность

В «КОНТУРЕ» разделяются человеческое достоинство и должностная ответственность. Генеральный директор несёт больше ответственности и обладает большими полномочиями, но его человеческое достоинство не выше достоинства рабочего, водителя, секретаря или уборщика. Это не отменяет субординации. Это делает её зрелой: требовательность направлена на действие и результат, а не на унижение личности.

Пять норм сильной культуры

1. **Правда.** Проблему можно назвать без страха стать виновным за сам факт её обнаружения.
2. **Ответственность.** Обещание либо выполняется, либо заранее пересогласовывается.
3. **Дисциплина.** Единые правила действуют для всех, особенно для руководителя.
4. **Взаимопомощь.** Сильный результат — это не победа над коллегой, а способность выполнить своё и поддержать общее.
5. **Развитие.** Ошибка становится материалом для улучшения человека и системы, а не поводом закрепить за человеком клеймо.

Две болезни культуры

Первая болезнь — **верноподданность**: сотрудник считает безопасным не думать, ждать указания и всегда соглашаться с начальством. Внешне такой человек удобен, но компания лишается инициативы и раннего обнаружения проблем.

Вторая болезнь — **разрыв между заявленным и фактическим**: на словах провозглашается одно, а решения принимаются по другим правилам. Руководитель говорит о команде, но делит результат непрозрачно; требует сроков, но сам задерживает решения; обещает развитие, но использует обучение как награду для приближённых. Такой разрыв быстро разрушает доверие.

Лечение первой болезни — поддерживать аргументированную инициативу. Лечение второй — соединять слово, решение и действие. В сильной культуре действует простая норма: сказал — сделал; не можешь сделать — предупредил; ошибся — признал и исправил.

Глава 10. Третий контур: система управления

Система управления — это не одна цифровая программа и не комплект регламентов. Это совокупность повторяемых способов, с помощью которых организация видит изменения, ставит цели, распределяет приоритеты, обеспечивает работу, координирует людей, получает обратную связь, развивает компетенции и вознаграждает вклад.

В «КОНТУРЕ» система управления включает три взаимосвязанных уровня.

Административный уровень

Он создаёт ясность и воспроизводимость. Здесь находятся роли, полномочия, чек-листы, стандарты, правила постановки задач, ритмы совещаний, контрольные формы и порядок отчётности. Административный уровень отвечает на вопрос: **что именно должно происходить, кто отвечает и как мы узнаём, что это сделано.**

Формализация должна быть минимально достаточной. Документ нужен тогда, когда без него возникает риск потери качества, безопасности, срока, знания или ответственности. Всё, что можно выразить проще, необходимо упрощать.

Технико-экономический уровень

Он связывает решения с ресурсами и результатом. Сюда относятся технология процесса, производительность, сроки, себестоимость, загрузка, качество, логистика, экономика подразделений и справедливое материальное стимулирование. Этот уровень отвечает на вопрос: **каким способом и за счёт каких ресурсов мы получим требуемый результат.**

Социально-психологический уровень

Он управляет состоянием отношений и вовлечённости. Здесь находятся доверие, признание, коммуникация, обратная связь, разрешение противоречий, поддержка инициативы и развитие управленцев. Уровень отвечает на вопрос: **в каком состоянии люди входят в работу и почему готовы вкладывать в неё свой потенциал.**

ЖИВОЙ ПРИМЕР

одна задержка на трёх уровнях

В логистической компании машины регулярно выходят на маршрут позже графика. Если смотреть только административно, решение очевидно: установить время готовности, назначить ответственного и ввести отметку о выпуске. Это необходимо, но недостаточно.

На технико-экономическом уровне выясняется, что маршрут строится до получения окончательных данных о заказах, погрузочная зона перегружена, а одна машина часто используется не по своей вместимости. Значит, нужно изменить время закрытия заказов, схему загрузки и распределение транспорта.

На социально-психологическом уровне диспетчер заранее видит перегрузку, но боится возражать коммерческому отделу: за отказ принять поздний заказ его уже обвиняли в отсутствии клиентоориентированности. Пока этот канал информации небезопасен, цифры будут выглядеть лучше реальности.

Рабочее решение соединяет все три уровня: ясное правило выпуска, подходящую технологию планирования и право диспетчера своевременно назвать ограничение. Если исправить только один слой, задержка вернётся в другой форме.

Ни один уровень не заменяет другой. Хорошие отношения без технологии не обеспечат качество. Показатели без

доверия будут искажаться. Регламент без ресурса останется требованием на бумаге. Материальная мотивация без ясных правил вызовет подозрение. Поэтому система должна проектироваться как единое целое.

Жёсткость к процессу, уважение к человеку

Требовательность в «КОНТУРЕ» предметна. Руководитель не говорит: «Ты опять всё делаешь плохо». Он показывает конкретное отклонение от стандарта, объясняет влияние на результат, выясняет причину, договаривается о корректирующем действии и проверяет его выполнение. Это и есть профессиональное управление: твёрдое по отношению к обязательствам и корректное по отношению к личности.

Глава 11. Четвёртый контур: личностные качества

Профессиональный навык отвечает на вопрос, что человек умеет. Личностное качество отвечает на вопрос, как он воспользуется своим умением, особенно когда контроль ослабевает, ситуация становится неоднозначной или появляется личная выгода.

Для управленца личностный контур важнее набора модных компетенций. Профессионально сильный, но личностно незрелый руководитель способен нанести системе больше вреда, чем зрелый человек, которому пока не хватает отдельных знаний. Знание можно дать. Навык можно отработать. Привычку можно изменить. Но отсутствие честности, ответственности и внутренней меры нельзя компенсировать дипломом.

Базовые качества человека «КОНТУРА»

- **Честность** — способность не подменять факты удобной версией.
- **Ответственность** — готовность отвечать за принятое решение и его последствия.
- **Воля** — способность действовать, когда исчезает внешний импульс.
- **Справедливость** — единые правила оценки себя и других.
- **Уважение** — признание достоинства другого человека при любой должности.
- **Аккуратность** — внимание к пространству, слову, сроку и детали.
- **Эрудиция** — широта мышления и способность видеть связи за пределами узкой функции.
- **Мечта и масштаб** — наличие цели, которая превышает бытовое потребление.
- **Обучаемость** — способность пересматривать собственные решения без потери достоинства.

Эти качества нельзя оценить одной анкетой. Они проявляются в биографии, отношении к ошибкам, соблюдении договорённостей, реакции на критику, поведении с людьми, которые не могут быть полезны, и в поступках в неоднозначной ситуации.

Принимать человека, а не резюме

Резюме описывает прошлый опыт. Для «КОНТУРА» важно понять потенциал человека в будущей среде. На собеседовании нужно обсуждать не только достижения, но и:

3. **Системность** — умение видеть связи, предвидеть последствия и работать на общий результат, а не на локальный показатель.

Для управленца к ним добавляются прогностика, постановка целей, приоритизация, организация, координация, контроль, обратная связь и развитие людей.

Профессионализм как путь

Профессиональное качество развивается через цикл:

1. понятный стандарт;
2. показ правильного действия;
3. самостоятельная практика;
4. наблюдение и предметная обратная связь;
5. разбор ошибки;
6. повторное действие;
7. передача знания другому.

Последний этап принципиален. Человек по-настоящему осваивает работу, когда способен объяснить её смысл, показать технологию и подготовить следующего специалиста.

Почему нельзя начинать только с профессионализма

Если внешний контур слаб, навык начинает работать против системы. Сильный продавец может скрывать клиентскую базу. Технолог — блокировать улучшения, защищая незаменимость. Управленец — создавать личную группу влияния. Поэтому профессиональные качества оцениваются вместе с личностными, а развитие карьеры связывается не только с личным результатом, но и с вкладом в устойчивость всей компании.

Часть IV. Единый язык и полный цикл управления

Глава 13. Полная функция управления в практике компании

Большинство организаций хорошо умеет исполнять уже принятое решение. Гораздо слабее развиты первые этапы управления: своевременно увидеть новый фактор, правильно его понять, определить цель и разработать способ действия. В результате компания профессионально делает то, что перестало быть нужным, или начинает реагировать тогда, когда возможность уже ушла.

Для «КОНТУРА» управление — это полный цикл от обнаружения изменения до закрепления результата. В адаптированном виде он состоит из семи этапов.

ПОЛНЫЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ

От фактора во внешней среде — к новому знанию внутри системы

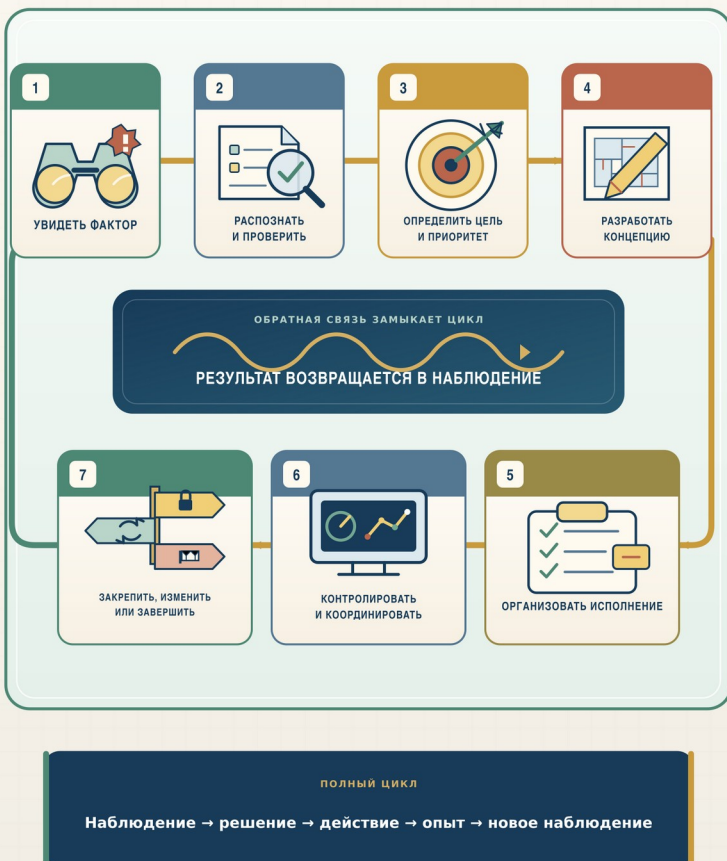


Рисунок 7. Полный цикл управления в системе «КОНТУР»

1. Увидеть фактор

Фактор — это изменение внешней или внутренней среды, которое способно повлиять на результат: новый запрос клиента, отклонение качества, изменение закона, рост стоимости ресурса, конфликт, технологическая возможность, уход сильного специалиста. Управление начинается не с приказа, а с внимания.

2. Распознать и проверить

Одного сигнала недостаточно. Нужно отделить факт от слуха, оценить масштаб и понять, повторится ли ситуация. На этом этапе организация формирует способность распознавать подобные факторы раньше: уточняет показатели, создаёт канал информации, обучает людей замечать признаки.

3. Определить цель и приоритет

Фактор переводится в управленческую задачу. Формируется требуемое состояние, срок и место цели среди других целей. Если приоритет не определён, подразделения будут конкурировать за ресурсы, а срочное начнёт вытеснять важное.

4. Разработать концепцию действия

Концепция отвечает на вопрос, каким способом будет достигнута цель. Здесь рассматриваются варианты, ограничения, риски, ресурсы, последствия и устойчивость решения. Важно не перепутать цель с привычным способом: новый фактор может потребовать другой технологии.

5. Организовать исполнение

Решение переводится в роли, задачи, сроки, ресурсы, стандарты и коммуникацию. При необходимости создаётся временная проектная группа или меняется существующая структура. Именно здесь замысел становится работой.

6. Контролировать и координировать

Организация получает данные о фактическом движении, сравнивает их с целями, устраняет отклонения и согласует действия разных участников. Контроль не завершает управление — он возвращает информацию в начало цикла.

7. Закрепить, изменить или завершить

После получения результата нужно решить, что делать с созданным способом работы. Удачное решение превращается в стандарт. Временная группа распускается. Неэффективный процесс закрывается. Новое знание передаётся в систему обучения. Без этого этапа компания накапливает структуры и правила, потерявшие смысл.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

от жалобы клиента до нового стандарта

Клиент сообщает, что упаковка раскрылась при перевозке на морозе. Вместо немедленного поиска виновного компания проходит полный цикл.

1. **Увидеть фактор:** три похожих обращения объединяют в один сигнал.
2. **Распознать и проверить:** команда сверяет партии, температуру перевозки и технологию запайки; проблема проявляется только у одного материала при низкой температуре.
3. **Определить цель:** остановить риск для ближайших отгрузок и обеспечить устойчивость упаковки в заданном температурном диапазоне.
4. **Разработать концепцию:** рассматриваются замена материала, изменение температуры запайки и дополнительная защита.
5. **Организовать исполнение:** технолог проводит испытание, снабжение связывается с поставщиком, склад изолирует подозрительную партию, клиентская служба предупреждает затронутых клиентов.
6. **Контролировать:** первые отгрузки проверяются по усиленной форме наблюдения.
7. **Закрепить:** новый материал и режим входят в стандарт, входной контроль и обучение.

Одна жалоба становится не разовой компенсацией, а новым знанием всей системы.

Полный цикл делает управление упреждающим. Руководитель не только реагирует на произошедшее, но

развивает способность организации раньше замечать изменения и быстрее перестраиваться.

Глава 14. Вектор цели, текущее состояние и параметры

Фраза «нужно увеличить продажи» понятна только на первый взгляд. Какой продукт? На каком рынке? За какой срок? За счёт новых клиентов или повторных покупок? При какой маржинальности? Какое качество сервиса нельзя потерять? Без ответа каждый участник создаст собственный образ задачи.

Единый управленческий язык нужен для того, чтобы слово, образ и действие совпадали.

Вектор текущего состояния

Это честное описание того, где находится организация сейчас. Не плановая цифра и не удобный отчёт, а фактические ресурсы, компетенции, ограничения, отношения, качество, сроки и риски. Ошибка в исходной точке делает бессмысленным даже хороший план.

Вектор цели

Это упорядоченный набор результатов, к которым движется система. Цели не просто перечисляются — между ними устанавливаются приоритеты. Нельзя одновременно максимизировать скорость, качество, ассортимент, экономию и свободу эксперимента. Управленец обязан назвать, что важнее в текущем режиме.

Три группы параметров

1. **Целевые параметры** описывают требуемый результат: объём, срок, качество, состояние клиента, отсутствие критических потерь.
2. **Управляемые параметры** описывают действия и ресурсы, на которые команда может непосредственно влиять: количество встреч, загрузка оборудования, обучение, маршрут, запас, стандарт операции.
3. **Наблюдаемые параметры** находятся вне прямого контроля, но влияют на результат: спрос, курс, погода, действия конкурента, законодательство, состояние поставщика.

В исходной терминологии теории управления встречается название «контрольные параметры» для описания желаемого режима. В «КОНТУРЕ» используется более привычное для компании слово «целевые», чтобы не путать результат с процедурой контроля.

Формула управленческой задачи

Каждая значимая задача должна содержать семь элементов:

1. требуемый результат;
2. точку отсчёта;
3. срок;
4. критерии качества;
5. ответственного;
6. ресурсы и ограничения;
7. контрольную точку обратной связи.

Если задача не помещается в такую конструкцию, значит, руководитель ещё не завершил собственную мыслительную работу.

Один язык — меньше потерь

Когда управленцы говорят одинаковыми понятиями, совещания становятся короче. Вместо «у нас всё тяжело» звучит: «целевой параметр отстаёт на 12 процентов; причина находится в запасе и времени согласования; сегодня меняем два управляемых параметра; следующая проверка в 16:00». Такой язык не отменяет человеческое общение, но убирает туман из решения.

Глава 15. Три режима управления

Одинаковый стиль управления не подходит для всех состояний компании. Устойчивая работа, быстрый рост и выход из кризиса требуют разной скорости, разных полномочий и разных приоритетов.

Балансировочный режим

Система находится в предсказуемом состоянии: спрос устойчив, технология отлажена, команда укомплектована. Главная задача — удерживать качество, эффективность и способность к улучшению. В этом режиме особенно важны стандарты, обучение, профилактика, развитие резерва и устранение потерь.

Опасность балансировочного режима — принять стабильность за вечность. Компания должна продолжать наблюдать за средой и готовить варианты будущего.

Сильный манёвр

Режим возникает при быстром росте, резком падении, крупном проекте или критическом изменении. Здесь требуется высокая скорость координации, частая обратная связь и временное перераспределение ресурсов. Приоритет общего процесса становится выше локальных интересов подразделений.

В сильном манёвре нельзя управлять только через обычную иерархию: информация проходит слишком долго. Создаются короткие проектные контуры, участники получают ясные полномочия, а контрольные точки проводятся чаще.

Слабый манёвр

Это осторожное внедрение нового направления, проверка гипотезы, постепенное сворачивание продукта или подготовка перехода. Ресурс ограничен, цена преждевременного масштабирования высока. Главная задача — получить достоверную информацию, проверить модель и сохранить возможность изменить решение.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

один продукт — три режима

Компания хочет запустить доставку заказов в день обращения. Сначала это **слабый манёвр**: услугу проверяют в одном районе, на ограниченном числе клиентов и без покупки дополнительного транспорта. Главный результат этапа — не прибыль, а достоверные данные о спросе, времени сборки и причинах опозданий.

Гипотеза подтверждается, и начинается **сильный манёвр**. Спрос быстро растёт, создаётся временная межфункциональная группа, склад выделяет отдельную линию, логистика получает право менять маршруты в течение дня, контрольные точки проходят несколько раз за смену. Приоритет скорости общего процесса временно становится выше удобства отдельных подразделений.

Через несколько месяцев технология стабилизируется. Процесс переходит в **балансирующий режим**: фиксируются стандарты, выравнивается загрузка, рассчитывается экономика, готовится резерв сотрудников, частота совещаний снижается.

Ошибка была бы управлять пилотом как массовым продуктом, ростом — как устойчивой операцией, а зрелым процессом — в режиме вечного аврала.

Приоритеты меняются вместе с режимом

На этапе внедрения первыми могут стать исследование и проверка спроса. В росте — обеспечение ресурса, производство, продажи и логистика. В зрелости —

качество, эффективность, обучение и удержание клиента. В спаде — диагностика причин, перестройка продукта, снижение потерь или организованный выход.

Ошибка возникает, когда функция сохраняет прежний приоритет после изменения режима. Например, маркетинг продолжает создавать спрос, который производство уже не способно качественно обеспечить. Или финансовая экономия блокирует эксперимент, от которого зависит будущее направления.

Поэтому руководитель должен регулярно отвечать на три вопроса:

- в каком режиме находится каждый ключевой процесс;
- какая функция сейчас имеет первый приоритет;
- по какому сигналу приоритет будет изменён.

Глава 16. Формальная структура и психологический конструкт

Организационная схема показывает официальное распределение власти. Но реальные решения часто проходят по другим каналам: через доверие, родство, личную историю, доступ к собственнику, экспертность или контроль информации. Эти связи образуют психологический конструкт компании.

Психологический конструкт не всегда вреден. Неформальный лидер может удерживать команду, опытный технолог — соединять подразделения, помощник собственника — ускорять решение. Проблема начинается тогда, когда неформальное влияние

противоречит формальным полномочиям и остаётся неоговорённым.

Типичный пример: генеральный директор отвечает за результат, но часть его распоряжений сотрудники дополнительно согласовывают с собственником или членом его ближнего круга. Формально директор держит штурвал, но штурвал не соединён с рулём. В такой системе нельзя честно требовать с него результат.

Диагностика психологического конструкта

Нужно ответить на вопросы:

- к кому идут за окончательным разрешением после формального решения;
- кто может остановить задачу без официальных полномочий;
- чьё мнение собственник считает безусловно надёжным;
- у кого находится информация, без которой решение невозможно;
- кто формирует отношение коллектива к нововведению;
- какие родственные, дружеские или прежние деловые связи влияют на текущую работу;
- где ответственность формальна, а влияние реально находится у другого человека.

Задача не в том, чтобы уничтожить неформальные связи. Нужно сделать их видимыми и привести влияние в соответствие с ответственностью. Если человек влияет на решение, его роль должна быть оговорена. Если директор отвечает за результат, ему необходимо дать реальное право управлять. Если собственник оставляет за собой

отдельные решения, границы должны быть заранее известны.

Структурное и целевое самоуправление

Формальная структура необходима как скелет. Она обеспечивает устойчивость повторяемой работы. Но в турбулентной среде одной структуры недостаточно. Людей нужно обучить целевому самоуправлению: видеть фактор, понимать общий приоритет, собирать временную рабочую группу и принимать решения в установленных границах.

Так появляется управленческая периферия — сотрудники, которые не ждут команды на каждое движение, но говорят на едином языке и действуют внутри общего контура. Это не отменяет руководителя. Это увеличивает быстродействие всей системы.

Часть V. Операционная модель: шесть рабочих инструментов

Глава 17. Чек-листы открытия и закрытия

Качественная работа начинается до того, как сотрудник приступил к основной операции. Если рабочее место не готово, материалы отсутствуют, оборудование неисправно, информация не обновлена, первые минуты уходят на поиск и исправление. Человек входит в процесс уже раздражённым, а руководитель получает повод обвинять его в низкой скорости.

Чек-лист открытия подтверждает, что для работы есть всё необходимое в нужном количестве, месте и состоянии. Чек-лист закрытия оставляет процесс готовым к следующему циклу. Они не обязаны быть зеркальными: утром важна готовность, вечером — сохранность, фиксация результата, уборка, передача информации и рисков.

Принципы хорошего чек-листа

- относится к конкретной рабочей зоне или повторяемой ситуации;
- содержит наблюдаемые действия и состояния;
- написан простым языком;
- имеет одного ответственного;
- заполняется в момент проверки, а не задним числом;
- хранится в известном месте или системе;

- пересматривается после ошибки, изменения технологии или ресурса;
- не подменяет профессиональное мышление.

Чек-лист создаётся вместе с лучшим сотрудником участка. Именно он знает мелочи, которые не видны человеку со стороны. Руководитель добавляет требования безопасности, качества, клиента и смежных подразделений. После этого документ проверяется в реальном процессе и сокращается до минимально достаточного.

Качество живёт в мелочах

Большая часть впечатления клиента и состояния сотрудника создаётся деталями: чистотой, светом, исправностью, наличием документов, скоростью доступа к информации. Мелочь не определяет стратегию, но способна сорвать её реализацию. Чек-лист переводит невидимую деталь в управляемый элемент.

Чек-лист не должен становиться ловушкой

Если документ используется только для поиска виновного, люди начнут ставить отметки формально. Руководитель обязан объяснить его смысл: мы не хотим делать случайные замечания и зависеть от памяти; мы договариваемся о том, что считаем готовностью. Проверка должна быть реальной, а выявленная системная проблема — приводить к обеспечению, а не к наказанию того, кто первым её обнаружил.

Глава 18. Установочное совещание за пять минут

Установочное совещание — короткая ежедневная настройка команды перед началом работы. Его задача не обсуждать все проблемы, а перевести людей из личного информационного состояния в общее рабочее: напомнить результат, приоритет, риски и дать эмоциональный импульс.

Совещание проводится непосредственно на рабочем месте, желательно стоя, и длится не более пяти минут. Если вопрос требует разбора, он выносится в отдельную встречу с нужными участниками.

Алгоритм установочного совещания

1. **Готовность.** Все ли на месте, соответствует ли внешний вид и рабочая зона установленной норме?
2. **Короткий итог.** Что получилось вчера, за что благодарим команду, где есть одно главное отклонение?
3. **Цель дня.** Какой результат должен быть получен сегодня?
4. **Приоритеты.** Что имеет первый приоритет и какие запросы обслуживаются вне очереди?
5. **Стоп-лист и ограничения.** Чего сейчас нет, какой ресурс ограничен, что нельзя обещать клиенту?
6. **Фокус дня.** Какой продукт, операция, стандарт или риск требует особого внимания?
7. **Мотивация и завершение.** Как будет признан сильный вклад; пожелание успеха и немедленный вход в работу.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

пять минут перед началом смены

08:55–08:56. Готовность. Руководитель: «Все восемь человек на месте. Зона упаковки готова. Второй принтер этикеток не работает — используем первый, заявку на ремонт подтвердили».

08:56–08:57. Итог. «Вчера отгрузили все заказы в срок. Спасибо Ирине: она заметила несовпадение адреса до отправки. Главное отклонение — два заказа вернулись на переупаковку; причину разбираем после запуска с двумя участниками, не сейчас».

08:57–08:58. Цель. «Сегодня до 16:00 должны быть готовы 240 заказов без ошибок маркировки».

08:58–08:59. Приоритет и ограничения. «Первыми идут заказы северного маршрута. Срочный запрос принимаем только через меня. Крупная коробка временно в стоп-листе — клиенту не обещаем её до подтверждения снабжения».

08:59–09:00. Фокус и вход. «Фокус дня — сверка адреса перед печатью этикетки. Если пройдем смену без возврата, отдельно отметим лучшую взаимопроверку. Хорошей работы — начинаем».

За пять минут команда получила единый образ дня. Личные ошибки не разбирались публично, ограничения не скрывались, а цель была переведена в действие.

Что нельзя делать

- публично разбирать личную ошибку;

- превращать встречу в длинный отчёт;
- импровизировать без данных;
- ставить противоречащие друг другу приоритеты;
- заканчивать совещание без ясного результата дня;
- проводить его формально, если руководитель сам не готов.

Установочное совещание — это коммуникационно-мотивационный инструмент. Оно работает только в связке с подготовленной рабочей зоной, достоверной информацией и последующими контрольными точками. Пять минут правильной настройки экономят часы хаотичных уточнений.

Глава 19. Рабочий стандарт: стержень, а не клетка

Рабочий стандарт — это формализованная последовательность действий, выполняя которую сотрудник считается выполняющим работу качественно. Стандарт фиксирует лучший известный на данный момент способ, но не объявляет его вечным и не запрещает разумную инициативу.

Кто создаёт стандарт

Документ нельзя писать только в кабинете. В разработке участвуют:

- лучший практик участка;
- непосредственный руководитель;
- специалист по технологии или качеству;

- представитель смежного процесса, если результат передаётся дальше;
- сам сотрудник, который будет применять стандарт.

Стандарт берётся из реальной практики, а не из представления о ней. Сначала процесс нужно физически увидеть: действия, движения, материалы, решения, риски и контакты. Затем убрать лишнее, определить обязательное и проверить на рабочем месте.

Из чего состоит стандарт

1. назначение и требуемый результат;
2. область применения;
3. условия начала;
4. последовательность обязательных действий;
5. критерии качества и безопасности;
6. правила взаимодействия и передачи результата;
7. действия при отклонении;
8. способ подтверждения выполнения;
9. дата пересмотра и владелец стандарта.

Стандарт и творчество

Творчество возможно там, где есть устойчивый стержень. Музыкант импровизирует, потому что владеет техникой. Инженер улучшает процесс, потому что понимает его нормальное состояние. Если ситуация выходит за границы стандарта, сотрудник действует по цели и целесообразности, сообщает о решении и помогает обновить документ.

Стандарт — не потолок качества. Это нижняя граница, ниже которой работа не должна опускаться.

Глава 20. Операционный контроль: наблюдать, а не караулить

Контроль часто воспринимается как недоверие. Так происходит, когда руководитель появляется только после ошибки, оценивает человека целиком и использует замечание как демонстрацию власти. Профессиональный контроль устроен иначе: он сравнивает факт с согласованной нормой, помогает увидеть отклонение и возвращает процесс в управляемое состояние.

Один из инструментов — контрольный лист наблюдений. В нём фиксируются конкретные эпизоды соблюдения или отклонения от стандарта, а также сильные личностные и профессиональные проявления.

Минимальная форма записи

- дата и ситуация;
- пункт стандарта или ожидаемое качество;
- наблюдаемый факт без оценки личности;
- влияние на результат;
- знак «соответствует / требует корректировки»;
- договорённое действие;
- подпись или подтверждение сотрудника и руководителя.

Для большинства ролей достаточно пяти-десяти содержательных записей в месяц. Цель — не заполнить бумагу, а накопить фактическую картину. Через несколько

месяцев становятся видны повторяющиеся ошибки, рост, сильные стороны и потребность в обучении.

Правило предметной обратной связи

Нельзя говорить: «Ты невнимательный». Нужно сказать: «В трёх из пяти заказов не заполнено поле срока; из-за этого производство дважды уточняло данные. Сегодня договоримся, как проверять заказ перед передачей». Личностный ярлык закрывает человека. Факт и действие дают возможность исправиться.

Контроль замыкает систему

Если отклонение повторяется у многих, проблема находится не в людях, а в стандарте, обучении, обеспечении или цели. Операционный контроль должен изменять не только поведение сотрудника, но и саму систему. Иначе организация будет бесконечно наказывать следствия.

Глава 21. Комплексная оценка и бланк ожиданий

Разовая аттестация часто вызывает защиту: человек внезапно получает оценку, с которой не согласен, а руководитель вспоминает последние события. «КОНТУР» предлагает опираться на накопленные факты и вести равный профессиональный диалог.

Бланк ожиданий объединяет личностные и профессиональные критерии. По каждому критерию используется четырёхуровневая шкала:

1. не соответствует ожиданиям;

2. соответствует частично, есть заметные замечания;
3. соответствует ожиданиям;
4. превосходит ожидания и усиливает других.

У шкалы нет нейтральной середины: участнику нужно определить направление оценки.

Три взгляда

Перед встречей один и тот же бланк заполняют:

- сотрудник;
- непосредственный руководитель;
- представитель кадровой функции или другой подготовленный наблюдатель.

На встрече оценки открываются и обсуждаются. Должностное преимущество не является достаточным аргументом. Каждая сторона приводит факты. Если сотрудник показывает результат, который руководитель не заметил, оценка корректируется. Если его самооценка не подтверждается, это спокойно объясняется.

Итогом становятся:

- согласованная оценка текущего состояния;
- две-три сильные стороны;
- не более двух приоритетов развития;
- конкретные действия, срок и поддержка;
- условие следующего карьерного или материального шага.

Бланк ожиданий не должен быть инструментом давления. Его задача — соединить оценку, развитие, карьеру и вознаграждение в прозрачную линию.

Глава 22. Мотивационные пакеты и справедливость

Мотивация не создаётся одной премией. Это система условий, при которых человек понимает ценность своего труда, видит справедливую связь между вкладом и вознаграждением, чувствует признание и имеет перспективу развития.

Четыре уровня мотивации

1. **Деньги.** Человек обменивает труд на понятное вознаграждение. Уровень обязателен и должен быть справедливым.
2. **Личная выгода.** Работа даёт обучение, опыт, гибкость, время, статус, полезные связи или другой значимый результат.
3. **Убеждение и признание.** Человек разделяет смысл дела, чувствует свою ценность и готов отдавать больше формально требуемого.
4. **Долг и служение.** Человек удерживает общее дело даже в сложный момент, потому что считает его своим обязательством. Этот уровень нельзя потребовать или купить — он возникает из доверия, общей истории и личной зрелости.

Руководитель не должен манипулировать высоким смыслом, чтобы недоплачивать за труд. Каждый следующий уровень дополняет предыдущий, а не отменяет его.

Открытые правила игры

Сильная система вознаграждения отвечает на вопросы:

- из чего складывается общий экономический результат;
- какая часть направляется на развитие и обязательства компании;
- за какой вклад отвечает подразделение;
- по каким правилам определяется переменная часть;
- какие качества и результаты ведут к следующему уровню;
- кто и на основании каких фактов принимает решение.

Таблица грейдов может работать, если одна должность допускает разные уровни мастерства, наставничества и вклада. Но цифры должны быть реальными. Если компания публикует правила, а затем делает исключения для приближённых, инструмент разрушает доверие.

Нефинансовая мотивация

Наиболее сильные формы:

- публичное и личное признание конкретного вклада;
- обучение и сложная задача, соответствующая потенциалу;
- возможность влиять на способ работы;
- оплачиваемое свободное время за сильный результат;
- участие в значимом проекте;
- помощь в трудной личной ситуации;
- перспектива наставничества и роста;
- уважительное отношение и честный диалог.

Мотивационный пакет становится частью системы только тогда, когда обещания записываются, выполняются и регулярно пересматриваются.

ЕЖЕДНЕВНАЯ УПРАВЛЯЕМОСТЬ

ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ «КОНТУР»

Шесть инструментов ежедневной работы



ЧЕК-ЛИСТЫ ОТКРЫТИЯ
И ЗАКРЫТИЯ



УСТАНОВОЧНОЕ
СОВЕЩАНИЕ



РАБОЧИЕ СТАНДАРТЫ



ОПЕРАЦИОННО-
КОНТРОЛЬНЫЕ ФОРМЫ



КОМПЛЕКСНО-
ОЦЕНОЧНЫЕ ФОРМЫ



МОТИВАЦИОННЫЕ
ПАКЕТЫ



ОДНА СИСТЕМА

ЕДИНЫЙ РАБОЧИЙ РИТМ

Рисунок 8. Шесть инструментов операционной модели

Часть VI. Доверие, первое лицо и управленческий корпус

Глава 23. Доверие как капитал управления

Власть должности заставляет человека присутствовать и формально подчиняться. Доверие даёт руководителю доступ к реальной информации, инициативе и добровольной энергии людей. Поэтому доверие — не мягкая добавка к управлению, а его производительный капитал.

Если сотрудник боится сообщить хотя бы об одной деловой проблеме, обратная связь уже содержит искажение. Руководитель принимает решение на основании неполной картины, ошибка накапливается, а система узнаёт о ней слишком поздно.

Исследования командной психологической безопасности подтверждают практическое наблюдение: когда люди считают среду безопасной для межличностного риска, им проще задавать вопросы, признавать ошибки и участвовать в обучающем поведении. Это не означает вседозволенность или отсутствие высоких требований. Безопасность относится к возможности говорить правду; ответственность относится к качеству действия.

Из чего складывается доверие

- совпадение слова и поступка руководителя;
- предсказуемые правила;

- справедливая оценка;
- конфиденциальность личного разговора;
- способность признать собственную ошибку;
- отсутствие наказания за добросовестно обнаруженную проблему;
- выполнение обещаний о развитии и вознаграждении;
- защита сотрудника от несправедливого давления;
- профессиональная компетентность управленца.

Доверие нарабатывается медленно и разрушается одним ярким двойным стандартом. Поэтому руководителю важно не обещать то, что он не способен выполнить. Честное «нет» безопаснее красивого обещания, которое будет забыто.

Неудобные разговоры

Сильная культура отличается способностью спокойно обсуждать неудобное: ошибку собственника, конфликт интересов, неработающий процесс, несправедливое распределение, влияние родственника, выгорание сильного человека. Замалчивание сохраняет внешнее спокойствие, но увеличивает внутреннее напряжение.

Алгоритм разговора:

1. назвать наблюдаемый факт;
2. объяснить влияние на общий результат;
3. выслушать картину другой стороны;
4. признать собственную долю ответственности;
5. согласовать новое правило или действие;
6. назначить срок проверки.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

реакция на плохую новость

Специалист склада обнаруживает, что в сорока подготовленных заказах могла быть использована неверная этикетка. В первой версии руководитель отвечает: «Кто это сделал? Пишите объяснительную. Почему вы раньше молчали?» Партия всё равно проверяется, но люди усваивают главное: раннее сообщение превращает сообщившего в подозреваемого. В следующий раз сотрудник сначала попытается исправить проблему сам или дожждётся полной уверенности.

Во второй версии руководитель говорит: «Останавливаем эту партию. Спасибо, что сообщил до отгрузки. Сначала отделим затронутые заказы и предупредим клиентскую службу. После этого восстановим факты и разберём ответственность каждого, включая мою — почему контроль не увидел риск раньше».

Безопасность говорить правду не означает отсутствие ответственности. Проверка, корректирующее действие и последствия остаются. Но сначала организация защищает клиента и систему, а уже затем справедливо разбирает вклад участников. Именно эта последовательность определяет, как быстро придёт следующая плохая новость.

Культура правды начинается с реакции руководителя на первую неприятную новость. Если он ищет виновного, следующая новость придёт позже. Если ищет решение и затем справедливо разбирает

ответственность, канал информации укрепляется.

Глава 24. Первое лицо — внешний контур любой системы

Руководитель не находится над корпоративной культурой. Он является её главным наблюдаемым примером. Команда копирует не формулировки первого лица, а его отношение ко времени, обещаниям, людям, деньгам, качеству и правилам.

Если собственник требует приходить вовремя, но сам назначает встречи после рабочего дня без необходимости, реальная норма — чужое время не имеет ценности. Если требует отчётности, но не читает отчёты, реальная норма — документы нужны для вида. Если обещает премию и меняет критерии после результата, реальная норма — договорённость зависит от силы стороны.

Пять обязанностей первого лица

1. **Удерживать смысл.** Напоминать, ради какого результата существует компания, и проверять решения на соответствие ему.
2. **Показывать норму.** Соблюдать дисциплину и стандарты раньше, чем требовать их от других.
3. **Выращивать управленцев.** Не забирать работу обратно при первой ошибке, а разбирать решение и увеличивать зрелость.
4. **Разделять влияние и ответственность.** Не создавать теневых центров управления и не отменять полномочия директора неформальными указаниями.

5. **Говорить правду о состоянии.** Не заменять фактическую точку отсчёта желаемой картиной.

Право на исключение

В реальной работе исключения неизбежны. Но исключение должно быть названо, обосновано и ограничено. Если первое лицо временно нарушает обычный порядок ради критической задачи, команда должна понимать причину и срок. Необъяснённое исключение быстро превращается в привилегию, а привилегия разрушает единый контур.

Собственник и директор

Собственник определяет смысл, границы риска, капитал и ключевые правила. Директор организует достижение результата внутри этих границ. Если собственник ежедневно вмешивается в операционные решения, он либо должен официально взять операционную роль, либо восстановить полномочия директора. Ответственность без власти и власть без ответственности одинаково опасны.

Глава 25. Управленческая периферия и зрелость сотрудника

Быстро меняющейся компанией нельзя управлять только из одного кабинета. Информация возникает на рабочих местах, у клиента, в производстве, на складе. Пока она пройдёт всю иерархию, фактор может изменить ситуацию. Поэтому каждый сотрудник должен владеть базовым управленческим языком и уметь действовать в границах своей ответственности.

Управленческая периферия — это не размытая власть. Это подготовленные люди, которые способны:

- заметить отклонение;
- проверить факт;
- понять влияние на общий результат;
- назвать приоритет;
- предложить вариант решения;
- действовать в пределах полномочий;
- сообщить результат и новое знание.

Пять уровней зрелости

1. **Новичок.** Нуждается в показе, частой обратной связи и ясной последовательности.
2. **Исполнитель.** Надёжно действует по стандарту, но в новой ситуации ждёт решения.
3. **Самостоятельный специалист.** Удерживает результат, замечает отклонения и предлагает улучшения.
4. **Наставник.** Передаёт технологию, развивает других и отвечает за качество участка.
5. **Управленец.** Видит целое, расставляет приоритеты, организует людей и отвечает за устойчивость результата.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

от исполнителя к управленцу

Алексей работает координатором склада. Сначала он надёжно выполняет стандарт и передаёт любое нестандартное решение начальнику. Это уровень исполнителя.

Через несколько месяцев он замечает, что заказы без полного адреса каждый вечер задерживают одну и ту же зону. Алексей собирает пять фактов, предлагает добавить автоматическую проверку и берёт на себя двухнедельное испытание. Он уже действует как самостоятельный специалист.

После успешного изменения Алексей обучает две смены, наблюдает за применением правила и помогает коллегам разбирать ошибки. Так проявляется позиция наставника. Затем ему поручают законченный контур подготовки к сезонному пику: цель, людей, график, ограниченный бюджет и право перераспределять работу. На разборе оценивают не только количество отгрузок, но и качество прогноза, решений, обратной связи и подготовленных им людей.

Повышение происходит не потому, что Алексей дольше всех работает на складе. Он последовательно доказывает способность удерживать всё более широкий контур ответственности.

Уровень не является постоянным ярлыком. Один человек может быть наставником в своей технологии и новичком в

финансовом планировании. Карта зрелости строится по конкретной области ответственности.

Как выращивать управленцев

Управленец формируется на реальных задачах. Сначала он получает небольшой законченный контур: цель, ресурс, людей, срок и право принимать решения. Руководитель наблюдает не только итог, но и то, как человек прогнозирует, ставит задачи, получает обратную связь, признаёт ошибки и развивает команду.

После каждого цикла проводится разбор:

- что было замечено вовремя;
- какой фактор пропущен;
- как был выбран приоритет;
- где решение зависело от личности;
- что нужно превратить в стандарт;
- кого участник подготовил вместо себя.

Главный продукт собственника — не только товар или услуга. Это управленцы, способные удерживать компанию без постоянного ручного вмешательства.

Глава 26. Как внедрить «КОНТУР» за 90 дней

Систему нельзя внедрить приказом. Она меняет привычки, язык, документы, ритмы и распределение ответственности. Поэтому переход проводится поэтапно, с участием управленческой команды и рабочих групп.

Этап 0. Диагностика — до начала отсчёта

Собрать факты о текущем состоянии: интервью, показатели, реальные процессы, конфликтующие правила, неформальные центры влияния, повторяющиеся ошибки. Определить одну-две зоны, где новый подход можно проверить без угрозы основной деятельности.

Дни 1–15. Смысл и культурная норма

- сформулировать общественную пользу и идею бизнеса;
- описать образ будущего на три года;
- определить пять неприкосновенных норм;
- назвать действующие двойные стандарты;
- зафиксировать обязательства первого лица;
- выбрать владельца перехода.

Результат этапа: односторонняя карта идеологического и культурного контуров.

Дни 16–30. Единый управленческий язык

- описать вектор текущего состояния;
- сформировать приоритетный вектор целей;
- выделить целевые, управляемые и наблюдаемые параметры;
- определить режим каждого ключевого процесса;
- обучить управленцев формуле задачи и контрольной точки.

Результат: единая карта целей, параметров и приоритетов.

Дни 31–45. Готовность и ежедневный ритм

- разработать чек-листы открытия и закрытия пилотных зон;

- назначить ответственных;
- запустить пятиминутные установочные совещания;
- ввести стоп-листы и фокус дня;
- измерить количество срывов из-за неготовности.

Результат: стабильный вход команды в рабочий день.

Дни 46–60. Стандарты и операционный контроль

- выбрать три-пять критических операций;
- создать стандарты вместе с лучшими сотрудниками;
- обучить и провести практическую проверку;
- запустить контрольные листы наблюдений;
- отделить личные оценки от наблюдаемых фактов.

Результат: воспроизводимое качество и ранняя обратная связь.

Дни 61–75. Оценка, развитие и мотивация

- разработать бланк ожиданий;
- провести первую трёхстороннюю оценку;
- определить уровни зрелости;
- связать развитие с прозрачными карьерными и материальными шагами;
- устранить обещания, которые система не способна выполнить.

Результат: индивидуальные планы развития и понятные правила роста.

Дни 76–90. Закрепление

- оценить пилот по фактам;
- удалить лишние формы;
- обновить стандарты;

- подготовить внутренних наставников;
- распространить систему на следующую зону;
- провести разбор роли первого лица и управленческого корпуса.

Результат: не проект внедрения, а новый повторяемый способ управления.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

пилот на центральном складе

Условный региональный дистрибьютор начинает внедрение на центральном складе, где работают около восьмидесяти человек. До старта сотрудники каждый день уточняют приоритеты у начальника, сведения об ошибке доходят до руководства через один-два дня, а формы контроля заполняются задним числом.

В первые пятнадцать дней команда называет общий результат пилота: точная и своевременная отгрузка без сокрытия риска. Первое лицо фиксирует норму: сообщение о проблеме не считается нарушением; нарушением считается её добросовестное сокрытие. Затем управленцы договариваются о значениях слов «готово», «срочно» и «стоп-лист».

К сорок пятому дню две зоны используют чек-листы открытия и пятиминутные совещания. К шестидесятому критические операции получают короткие стандарты, а контроль фиксирует факты вместо личных ярлыков. На следующем этапе бланк ожиданий связывает развитие комплектовщиков с точностью, самостоятельностью и передачей знания.

К девяностому дню часть форм удаляют как лишние, двух сотрудников готовят внутренними наставниками, а систему переносят на отгрузку. Главный результат пилота — не папка документов, а способность смены начинать работу, замечать отклонение и возвращать процесс в норму без ежедневного вмешательства собственника.

Что измерять

- долю задач с ясным результатом и сроком;
- количество повторяющихся отклонений;
- время от обнаружения проблемы до решения;
- долю совещаний, завершившихся ответственным и контрольной точкой;
- количество инициатив, принятых в работу;
- выполнение обещаний руководителей;
- скорость подготовки нового сотрудника;
- внутренние переходы и рост наставников;
- качество обратной связи и готовность говорить о рисках.

Внедрение считается успешным, когда инструменты продолжают работать без внешнего консультанта и не требуют ежедневного ручного давления собственника.

Глава 27. Управленец и лидер: профессиональная и личностная стороны одной позиции

Слова «управленец» и «лидер» часто используют как синонимы. Но для практики полезно их развести.

Управленец — это профессиональная роль. Он видит текущее состояние, определяет требуемое, создаёт условия совместной деятельности, распределяет ответственность, обеспечивает ресурсами, получает обратную связь и корректирует движение.

Лидер — это личностная роль. Он влияет на готовность людей принять направление, потому что соединяет смысл,

пример, доверие и собственную меру ответственности. За лидером идут не только из-за полномочий. Люди видят, что он сам живёт в той норме, которую предлагает другим, способен признать цену решения и не прячется за должность.

Почему одного управления недостаточно

Можно выстроить регламенты, показатели и совещания, но не получить внутреннего движения. Формально люди выполняют требования, однако не связывают себя с общим результатом, скрывают риски и ждут указаний. Это управление без лидерского слоя: административная машина есть, а смысл и доверие не удерживаются.

Почему одного лидерства недостаточно

Можно вдохновить людей сильным образом будущего, но не определить роли, ресурсы, правила и контрольные точки. Первое эмоциональное движение быстро сменится усталостью и конфликтами. Это лидерство без управленческой компетентности: энергия есть, а воспроизводимого способа получить результат нет.

ЖИВОЙ ПРИМЕР

энергия без системы и система без движения

Первый руководитель ярко говорит о будущем и умеет увлечь команду. После совещания люди готовы действовать, но у них нет распределённых ролей, сроков и критериев результата. Два подразделения начинают делать одну работу, важный ресурс никто не заказал, а через неделю участники спорят, кто должен был принять решение. Лидерское движение возникло, но не превратилось в управляемый процесс.

Второй руководитель детально описывает показатели, формы и контрольные точки. Однако он не объясняет смысл изменений, не признаёт собственных ошибок и наказывает за неудобную информацию. Сотрудники формально заполняют документы, но перестают сообщать о рисках и выполнять что-либо сверх инструкции. Управленческая конструкция существует, но люди не принимают направление внутренне.

Зрелая позиция соединяет оба слоя: руководитель объясняет, ради чего нужен результат, первым принимает свою долю ответственности, а затем переводит замысел в роли, ресурсы, границы решений и обратную связь. Доверие создаёт движение, система делает его воспроизводимым.

Объединённая формула

Управленец создаёт условия движения. Лидер помогает людям осознанно принять направление и ответственность.

Зрелая позиция соединяет четыре способности:

1. видеть более широкий контур и последствия локального решения;
2. начинать разбор с первого лица и собственного вклада;
3. создавать понятные условия деятельности;
4. подтверждать смысл и норму повторяемым личным поведением.

Мировоззрение, идеология и профессиональное действие

Любая система управления опирается на представление о человеке, обществе, допустимых средствах и хорошем результате. Этот слой можно назвать мировоззрением. Из него возникает идеология дела — образ того, ради чего люди объединяются. Но мировоззренческая сила не освобождает от проверки фактов.

В профессиональном управлении необходимо различать:

- ценность и доказанный факт;
- вдохновляющий образ и причинное объяснение;
- убеждение и манипуляцию;
- уважение выбора и одобрение последствий;
- свободу действия и вседозволенность;
- личную интуицию и решение, требующее проверки.

Сильный лидер не требует верить ему целиком. Он создаёт возможность задавать вопросы, проверять данные, видеть последствия и участвовать в уточнении решения.

Самореализация как вклад

Карьера и статус не исчерпывают человеческий потенциал. Самореализация проявляется в способности превратить знания, характер и профессионализм в полезный результат для людей и более широкой системы. Чем выше масштаб влияния, тем важнее вопрос: что именно становится лучше благодаря моему участию?

Личная норма лидера-управленца

- не обещать того, что не готов выполнить;
- не выдавать эмоциональную реакцию за факт;
- не использовать смысл как прикрытие давления;
- не требовать нормы, которой не придерживаешься сам;
- признавать собственный вклад в ошибку;
- уважать субъектность человека, сохраняя границы закона, безопасности и достоинства;
- переводить ценность в понятное действие, роль и обратную связь.

Именно в этой точке личностное лидерство входит в архитектуру «КОНТУРА». Оно не становится шестым контуром. Оно связывает существующие пять: удерживает смысл, воплощает культуру, оживляет систему, требует зрелости личности и направляет профессионализм к общественно полезному результату.

Заключение. Делать управление сильным

Сильная компания начинается не с жёсткого начальника и не с идеального регламента. Она начинается с соединения пяти контуров.

Идеология даёт направление. Культура превращает направление в норму. Система управления переводит норму в повторяемые действия. Личностные качества определяют надёжность человека. Профессиональные качества создают результат.

Когда контуры согласованы, дисциплина перестаёт быть унижением, потому что правила понятны и едины. Стандарт перестаёт быть бюрократией, потому что защищает качество и помогает учиться. Контроль перестаёт быть охотой на виновного, потому что даёт обратную связь. Мотивация перестаёт быть манипуляцией, потому что связь между вкладом, признанием и вознаграждением прозрачна. Самостоятельность перестаёт быть угрозой, потому что люди действуют внутри общего смысла и языка.

Главная ответственность лежит на управленце. Он не имеет права требовать от людей того состояния, для которого не создал условий. Но и сотрудник, получивший смысл, ресурсы, стандарт, обучение и обратную связь, обязан отвечать за результат. «КОНТУР» соединяет эти две стороны: высокую ответственность системы и высокую ответственность человека.

России нужны управленцы, способные не только администрировать чужие решения, но видеть будущее, собирать людей и создавать устойчивые системы. Управленцы, для которых порядок не противоречит творчеству, дисциплина — достоинству, а экономический результат — общественной пользе.

Управление — это архитектура. И если архитектура выстроена правильно, люди получают возможность стать сильнее, а компания — выполнить своё предназначение.

Сергей Боков

Практические приложения

Приложение 1. Диагностика пяти контуров

Входной аудит: время, язык, роль и напряжение

До балльной оценки пяти контуров ответьте «да / частично / нет» на двенадцать вопросов. Этот блок не суммируется с основным результатом: он показывает, готова ли организация правильно увидеть собственное состояние.

1. Мы знаем, какие изменения среды способны обесценить наши текущие методы в течение ближайших двух лет.
2. Значимый сигнал от рабочего места до человека, принимающего решение, доходит быстрее, чем меняется сама ситуация.
3. Опыт одного эпизода превращается в обучение, новый стандарт или изменение архитектуры.
4. Ключевые слова «срочно», «готово», «качество», «ответственность» имеют единые рабочие определения.
5. После постановки задачи исполнитель способен своими словами назвать результат, первое действие и контрольную точку.
6. Координация и контроль встроены в полный цикл от распознавания фактора до корректировки решения.
7. Руководители оцениваются не только по выполнению показателя, но и по качеству созданных условий и последствиям решений.
8. Сотрудники в пределах компетенции могут влиять на способ достижения результата.

9. Правила одинаковы по принципу для вершины и основания организации.
10. Человек, сообщивший плохую новость, не становится виновным за сам факт сообщения.
11. Рост компании создаёт понятную ценность не только для узкой группы наверху.
12. Рабочее напряжение сложной цели не усиливается унижением, двойными стандартами и скрытыми привилегиями.

Если четыре и более ответов — «нет», начинать внедрение инструментов рано. Сначала необходимо устранить разрыв в языке, информации, роли управленца или идеологическом контуре. Иначе новый регламент будет обслуживать прежнюю систему.

Оцените каждое утверждение по шкале от 0 до 3:

- 0 — отсутствует;
- 1 — существует в отдельных случаях;
- 2 — действует в большинстве ситуаций;
- 3 — является устойчивой нормой.

Идеологический контур

1. Мы можем одной фразой объяснить общественную пользу компании.
2. У нас есть ясный образ будущего на три года.
3. Сотрудники понимают, ради какого результата существует их подразделение.
4. Принципы компании влияют на трудные решения, а не только на коммуникацию.

5. Идея бизнеса не противоречит заявленному отношению к людям и клиентам.
6. Первое лицо способно назвать способы достижения результата, которые для компании недопустимы.

Корпоративная культура

1. Сотрудники могут сообщить о проблеме без страха стать виновными за сам факт сообщения.
2. Правила действуют для руководителей и сотрудников одинаково.
3. Обещания либо выполняются, либо заранее пересогласовываются.
4. Инициатива получает предметный разбор, даже если результат оказался отрицательным.
5. Подразделения помогают общему результату, а не защищают только собственные показатели.
6. В компании нет устойчивого разрыва между заявленными и фактическими правилами.

Система управления

1. Значимые задачи содержат результат, срок, ответственного и контрольную точку.
2. Приоритеты понятны всем участникам процесса.
3. Рабочие зоны обеспечены необходимыми ресурсами.
4. Критические операции имеют живые стандарты.
5. Контроль основан на фактах и приводит к корректирующему действию.
6. Показатели связывают локальную работу с общим результатом.

7. У компании есть регулярный ритм коротких совещаний и разборов.
8. Повторяющаяся ошибка приводит к изменению системы, а не только к замечанию человеку.

Личностные качества

1. При найме оцениваются честность, ответственность, воля и отношение к ошибкам.
2. Руководители способны признавать собственные ошибки.
3. Карьерный рост зависит не только от личной результативности, но и от влияния на других.
4. Высокий профессионализм не оправдывает разрушительное поведение.
5. У сотрудников есть цели развития, превышающие текущую должность.

Профессиональные качества

1. Для каждой роли понятны критерии мастерства.
2. Обучение включает практику и обратную связь.
3. Сильные сотрудники передают знания другим.
4. Компания знает критические области зависимости от одного человека.
5. Управленцы владеют единым языком целей, параметров и приоритетов.

Интерпретация

- **0–30 баллов:** компания держится на отдельных людях; необходима работа с внешними контурами.
- **31–60 баллов:** отдельные элементы работают, но не связаны в систему.

- **61–75 баллов:** система в основном сформирована; требуется устранение двойных стандартов и разрывов.
- **76–90 баллов:** высокая управляемость; следующий шаг — развитие управленческой периферии и упреждающего управления.

Приложение 2. Карта пяти контуров на одной странице

1. Идеология

- Наша общественная польза:
- Образ будущего:
- Наши люди:
- Неприкосновенные принципы:
- Идея бизнеса:

2. Корпоративная культура

- Пять обязательных норм:
- Какие двойные стандарты должны быть устранены:
- Как мы поступаем с ошибкой:
- Как поддерживаем инициативу:

3. Система управления

- Главный управленческий цикл:
- Ритмы совещаний:
- Критические стандарты:
- Целевые показатели:
- Порядок обратной связи:

4. Личностные качества

- Обязательные качества:

- Недопустимые проявления:
- Способ оценки:
- Траектория развития:

5. Профессиональные качества

- Критические знания и навыки:
- Критерии глубины, скорости и системности:
- Способ обучения:
- Способ подтверждения мастерства:

Приложение 3. Шаблон чек-листа открытия

Рабочая зона:

Ответственный:

Время завершения проверки:

Для каждого пункта укажите состояние «готово / не готово», комментарий и действие.

1. Помещение безопасно, чисто и готово к работе.
2. Освещение, вентиляция и оборудование исправны.
3. Основные материалы имеются не ниже установленного минимума.
4. Документы, формы и актуальная информация доступны.
5. Цифровые системы работают; критические данные обновлены.
6. Клиентская зона соответствует стандарту.
7. Ограничения и отсутствующие позиции внесены в стоп-лист.
8. Риски переданы руководителю до начала работы.

9. Рабочая зона производит ощущение готовности и порядка.

ЗАПОЛНЕННЫЙ ПРИМЕР

открытие участка комплектования

Рабочая зона: участок комплектования А.

Ответственный: старший смены.

Время завершения проверки: 08:45.

1. **Готово.** Проходы свободны, пол чистый, аварийные выходы доступны.
2. **Не готово.** Второй принтер этикеток не включается. Создана заявка на ремонт № 184, до устранения используется первый принтер; ответственный за очередь назначен.
3. **Готово.** Коробки, лента и этикетки находятся выше минимального остатка.
4. **Готово.** Маршрутные листы и актуальная версия стоп-листа доступны обеим сменам.
5. **Готово с ограничением.** Система заказов работает, резервный терминал заряжен на 45 процентов; поставлен на зарядку до 10:00.
6. **Не применяется.** Клиентской зоны на участке нет.
7. **Готово.** Крупная коробка внесена в стоп-лист до поставки в 13:00.
8. **Готово.** Риск задержки северного маршрута передан руководителю логистики в 08:42.
9. **Готово.** Инструменты размещены по разметке, информационная доска обновлена.

Итог: зона готова к работе с двумя названными ограничениями. Ни одно ограничение не скрыто; по каждому определено действие и время проверки.

Приложение 4. Карточка установочного совещания

Продолжительность: не более 5 минут.

Место: рабочая зона.

Ведущий готовит заранее: факты вчерашнего дня, цель, приоритеты, ограничения и признание.

1. Готовность команды и зоны.
2. Один сильный результат вчера.
3. Одно главное отклонение без публичного разбора личности.
4. Целевой результат сегодня.
5. Первый приоритет и правило обработки срочных запросов.
6. Стоп-лист и риски.
7. Фокус дня.
8. Признание или условие поощрения.
9. Пожелание успеха и вход в работу.

ЗАПОЛНЕННЫЙ ПРИМЕР

карточка смены

Дата и смена: 14 октября, утренняя смена.

Целевой результат: подготовить 240 заказов к 16:00 без ошибок маркировки.

1. **Готовность:** восемь сотрудников на месте; участок открыт по чек-листу; второй принтер временно не работает.
2. **Сильный результат вчера:** все заказы северного маршрута переданы вовремя.
3. **Главное отклонение:** два заказа возвращены на переупаковку; отдельный разбор назначен на 10:30.
4. **Первый приоритет:** северный маршрут должен выйти из зоны до 11:00.
5. **Правило срочности:** вне очереди принимаются только заявки с подтверждением руководителя логистики.
6. **Стоп-лист:** крупная коробка недоступна до 13:00; обещать её клиенту нельзя.
7. **Фокус дня:** сверять адрес в системе до печати этикетки.
8. **Признание:** отметить сотрудника, который первым обнаружит и предотвратит риск для клиента.
9. **Контрольные точки:** 11:00 и 14:30. После совещания команда сразу входит в работу.

Приложение 5. Шаблон рабочего стандарта

Название процесса:

Владелец:

Версия и дата:

1. Назначение процесса.
2. Требуемый результат.
3. Условия начала.
4. Необходимые ресурсы.
5. Последовательность обязательных действий.
6. Критерии качества.
7. Требования безопасности.
8. Передача результата следующему участнику.
9. Действия при отклонении.
10. Подтверждение выполнения.
11. Основание для пересмотра стандарта.

ЗАПОЛНЕННЫЙ ПРИМЕР

передача заказа в зону отгрузки

Название процесса: передача собранного заказа в зону отгрузки.

Владелец: руководитель участка комплектования.

Версия и дата: версия 1.2, 14 октября.

1. **Назначение:** передать перевозчику заказ, полностью соответствующий данным клиента и маршрута.
2. **Требуемый результат:** заказ упакован, промаркирован, отражён в системе и размещён в правильной маршрутной зоне.
3. **Условия начала:** комплектация завершена; все позиции подтверждены; упаковка и оборудование исправны.
4. **Ресурсы:** терминал, принтер, этикетка, упаковочный материал, маршрутный лист.
5. **Последовательность:** сверить состав; закрыть упаковку; сравнить адрес на экране и этикетке; отсканировать код; получить подтверждение системы; разместить заказ по маршруту.
6. **Критерии качества:** упаковка целая; код читается; адрес совпадает; в системе отсутствует предупреждение.
7. **Безопасность:** тяжёлый заказ перемещается тележкой; проходы не перекрываются.
8. **Передача:** сотрудник зоны отгрузки подтверждает приём сканированием.
9. **Отклонение:** при несовпадении адреса заказ изолируется, руководитель получает сообщение; ручную исправлять этикетку запрещено.
10. **Подтверждение:** два успешных сканирования и

статус «готов к отгрузке».

11. Пересмотр: повторное отклонение, изменение системы, упаковки или маршрута.

Приложение 6. Контрольный лист наблюдений

Сотрудник:

Подразделение и роль:

Период:

Для каждой записи фиксируются:

- дата;
- ситуация;
- пункт стандарта или ожидаемое качество;
- наблюдаемый факт;
- влияние на результат;
- соответствует / требует корректировки;
- договорённое действие и срок;
- подтверждение сотрудника;
- подтверждение руководителя.

В конце периода указываются повторяющиеся сильные стороны, повторяющиеся отклонения, необходимое обучение и изменение системы.

ЗАПОЛНЕННЫЙ ПРИМЕР

одна запись наблюдения

Сотрудник: комплектовщик утренней смены.

Подразделение и роль: центральный склад, комплектование.

Период: 14–31 октября.

Дата и ситуация: 14 октября, подготовка заказа северного маршрута.

Пункт стандарта: сравнить адрес в системе и на этикетке до закрытия упаковки.

Наблюдаемый факт: сотрудник обнаружил различие в номере корпуса, остановил передачу и сообщил старшему смены до печати окончательной этикетки.

Влияние на результат: предотвращена отправка по неверному адресу; заказ задержан на четыре минуты, маршрут не задержан.

Оценка: соответствует стандарту и демонстрирует самостоятельность в границах полномочий.

Договорённое действие: использовать эпизод на обучении смены 16 октября; владелец системы проверит причину несовпадения адресов до 15 октября, 15:00.

Подтверждение сотрудника и руководителя: факт и действие согласованы в день наблюдения.

Приложение 7. Бланк ожиданий

Личностные качества

- честность и достоверность информации;

- ответственность за договорённость;
- уважение и взаимодействие;
- инициатива и самостоятельность;
- аккуратность и дисциплина;
- обучаемость;
- вклад в развитие других.

Профессиональные качества

- знание технологии;
- качество результата;
- скорость работы;
- системность;
- решение нестандартной ситуации;
- работа с данными;
- передача знания.

Шкала

1 — не соответствует ожиданиям.

2 — частично соответствует.

3 — соответствует ожиданиям.

4 — превосходит ожидания и усиливает других.

Итог встречи

- сильные стороны;
- два приоритета развития;
- действия сотрудника;
- поддержка руководителя;
- срок следующего разговора;
- условие карьерного или материального шага.

ЗАПОЛНЕННЫЙ ПРИМЕР

критерий «достоверность информации»

Самооценка сотрудника: 4 — быстро сообщает о любых отклонениях и помогает другим проверять данные.

Оценка руководителя: 2 — дважды информация о нехватке упаковки поступала только после начала смены.

Оценка наблюдателя: 3 — сотрудник не скрывал факт, но пользовался устным каналом, поэтому сообщение не дошло до нужного человека вовремя.

Согласованные факты: сотрудник своевременно видел нехватку; сообщение передавал мастеру; установленный канал и срок не использовал; намеренного сокрытия не было.

Итоговая оценка: 3 — соответствует ожиданиям, требуется повысить надёжность передачи информации.

Сильная сторона: замечает риск до остановки процесса.

Приоритет развития: фиксировать значимые ограничения в общем канале и проверять получение сообщения.

Действие сотрудника: в течение месяца передавать каждый риск по форме «факт — влияние — требуемое решение».

Поддержка руководителя: дать образец сообщения и обратную связь по первым трём случаям.

Следующая встреча: через тридцать дней. Условие

оценки 4 — три подтверждённых эпизода и передача способа коллегам.

Приложение 8. Формула управленческого разбора

1. Какой результат требовался?
2. Каково фактическое состояние?
3. В чём измеримое отклонение?
4. Какой фактор был замечен или пропущен?
5. На каком контуре находится причина: смысл, культура, система, личностные или профессиональные качества?
6. Какое корректирующее действие выполняем сейчас?
7. Что меняем в системе, чтобы отклонение не повторилось?
8. Кто отвечает и когда проверяем?

ЗАПОЛНЕННЫЙ ПРИМЕР

сорванная контрольная точка

1. **Требуемый результат:** 240 заказов готовы к 16:00, ошибок маркировки нет.
2. **Фактическое состояние:** готовы 232 заказа; три заказа возвращены из зоны отгрузки из-за несовпадения адреса.
3. **Отклонение:** минус восемь заказов к сроку и три случая повторной обработки.
4. **Фактор:** после обновления системы адрес из карточки клиента и адрес на старой этикетке могли различаться; сигнал появился утром, но не был оформлен как общий риск.
5. **Контурные причины:** система управления — отсутствовала обязательная сверка после обновления; культура — сотрудник считал, что устного сообщения достаточно; профессиональный контур — не все знали новый признак риска.
6. **Действие сейчас:** изолировать заказы со старыми этикетками, перепроверить северный маршрут, предупредить логистику о возможной задержке.
7. **Изменение системы:** добавить сверку адреса до печати, обновить стандарт, обучить обе смены и в течение недели вести усиленное наблюдение.
8. **Ответственность и проверка:** руководитель участка обновляет стандарт до 12:00 следующего дня; владелец цифровой системы устраняет причину до пятницы; результат проверяется через семь дней по числу повторных обработок.

Разбор завершается не фразой «быть внимательнее», а изменением действия, системы и срока проверки.

Приложение 9. Словарь системы «КОНТУР»

Закон времени — используемая в книге методологическая модель, показывающая, что скорость социальных и технологических изменений может превышать скорость смены поколений и требовать непрерывного обучения и более короткой обратной связи.

Вектор цели — упорядоченный набор требуемых результатов и их приоритетов.

Вектор текущего состояния — честное описание фактического положения системы.

Идеологический контур — смысловая рамка, включающая культурологический приоритет и идею бизнеса.

Контрольная точка — заранее установленный момент получения обратной связи о движении задачи.

Корпоративная культура — фактически повторяемая норма поведения и отношений.

Ненапряжённая среда — требовательная рабочая среда без системного унижения, двойных стандартов, скрытых правил и страха сообщать достоверную информацию.

Наблюдаемый параметр — значимый фактор, на который компания не влияет непосредственно, но обязана учитывать.

Психологический конструкт — реальная сеть доверия, влияния и неформального согласования решений.

Стандарт — минимально достаточная последовательность действий для качественного результата.

Управленец — человек, который участвует в полном цикле управления, создаёт понятные условия совместной деятельности и отвечает за качество цели, решения, обратной связи и последствий.

Управляемый параметр — действие или ресурс, на который команда может непосредственно влиять.

Управленческая периферия — сотрудники, способные применять базовый управленческий язык и самостоятельно действовать в границах общей цели.

Единый управленческий язык — согласованные рабочие определения, которые связывают явление, образ, слово, действие и наблюдаемый результат.

Управляемость — способность системы предсказуемо переходить из текущего состояния в требуемое под действием управления и среды.

Целевой параметр — измеримое или наблюдаемое описание требуемого результата.

Приложение 10. Источники и интеллектуальные опоры

1. Внутренний Предиктор СССР. «Достаточно общая теория управления». Барнаул: Центр концептуальных технологий, 2023.
<https://vp-sssr.ru/download/works/5/dostatocno-obshhaia-teoriia-upravleniia.pdf>
2. Внутренний Предиктор СССР. «Сад растёт сам?.. Об этике, управленческом профессионализме и полной функции управления». 2009. <https://vp-sssr.ru/download/works/21/sad-rastet-sam.pdf>
3. Клок К., Голдсмит Дж. «Конец менеджмента и становление организационной демократии». Санкт-Петербург: Питер, 2004.

4. Edmondson, A. C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
5. Ryan, R. M., Deci, E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 2000, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
6. Hackman, J. R., Oldham, G. R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 250–279. <https://doi.org/10.1016/0030-5073%2876%2990016-7>
7. Toyota Motor Corporation. Toyota Production System.
<https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>
8. «НЕакадемическая психология». Фрагмент дискуссии о свободе выбора, уважении, законе и ответственности. Расшифровка видеоматериала; используется как постановка вопросов, а не нормативный источник.
9. Пушкин А. С. «Руслан и Людмила», песнь первая. Текст произведения:
https://ru.wikisource.org/wiki/%D0%A0%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%B8_%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BB%D0%B0_%28%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B8%D0%BD%29
10. World Bank. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>
11. Merriam-Webster. Manage: definition and word history. Использовано для фактологической границы между этимологией слова и организационной метафорой надсмотрщика. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/manage>

Примечание об авторстве

Система «КОНТУР», структура пяти контуров, их соединение с операционной моделью, язык книги, практическая адаптация и выводы являются авторской редакцией Сергея Бокова. Перечисленные источники выступают интеллектуальными опорами и предметом творческого переосмысления. Формулировки книги не следует считать официальным изложением взглядов авторов источников.

УПРАВЛЕНИЕ — НЕ НАГРАДА. ЭТО ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СОЦИАЛЬНУЮ ТРАЕКТОРИЮ ЛЮДЕЙ.

«КОНТУР» — книга о переходе от ручного управления к сильной управляемой компании, где смысл, культура, система и люди работают в одном направлении.

В основе — пять контуров: идеология, корпоративная культура, система управления, личные и профессиональные качества.

СЕРГЕЙ БОКОВ

Практик • собственник • стратегический советник

Много лет работает с людьми, компаниями и управленцами: создаёт предприятия, проходит кризисы, собирает команды и наводит порядок там, где годами накапливались противоречия.

ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ **БОКОВ**

