

Команда замирает, перестает работать, стоит мне уехать на 10 дней. Как это исправить без ежедневного контроля?

---



**ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ СОБСТВЕННИКА,  
который устал быть “пожарным” и  
спасателем в своей компании.**

Изменения требуют готовности, что знания могут являться отблеском представления о том как на самом деле всё устроено.

Готовность **увидеть и принять реальность** позволяет совершить первый шаг к реальным изменениям.

Шаг 1. Возможно, это знакомо\*

\*реальные тезисы тех, кто признал проблему в бизнесе

**Собери факты о том как работает бизнес**

Кажется - с бизнесом всё в порядке, люди работают, процессы движутся, результаты и прибыль есть...

... однако без личного участия люди замедляются, ждут подсказок, результаты и процессы деградируют - 10 дней отсутствия могут превратиться в 3 месяца тушения пожаров.

... мы растём, я всё больше погружаюсь в операционку, вместо стратегии, проверяю почему не заказали бумагу для принтера или забыли накрутить наценку и в итоге понесли убытки

... мои ТОПы всё объясняют - почему не удастся добиться целевой себестоимости или обеспечить целевой выпуск. Видимость вовлеченности, а на деле пока сам не возьмусь всё так и останется

Шаг 2. Объяснения, которые кажутся правильными

**Проверь** как на самом деле работают действующие инструменты

Мне понятно в чём проблема:

- слабая команда;
- низкая дисциплина;
- не те люди на местах;
- надо больше вовлекаться;
- нужны правильные KPI;
- нужен один хороший лидер;
- ввести систему штрафов;
- нужен OKR;
- поднять зарплату.

А что если!?

Команда работает не так, потому что **правила** в системе позволяет им так работать.

Может ли тот, кто создал эти правила, своим поведением создать новые правила и изменить текущий порядок?

Шаг 3. Всегда есть выбор

**Выяви что именно в системе искажает работу инструментов**

Пробуйте делать то, что описано в шаге 2, это действительно работает и доказало свою эффективность. Делайте это сами или нанимайте экспертов, которые ускорят изменения.

Или

Измените глубинные **ПРАВИЛА ИГРЫ** в своей компании, которые сегодня адаптируют и подменяют любой инструмент, как старая форма для печенья: "чтобы в неё не залили, на выходе получится одна и та же форма".

**Шаг 4.** Что меняется, когда команда начинает работать сама

**Соберите образ будущего: как это работает и что ожидаете получить**

Позвольте себе задуматься о том, как могла бы работать Ваша команда, даже смелые решения - реальность для многих компаний.

### **Команда отвечает за свои решения**

Они приходят с вариантами что делать, проведенными экспериментами, новыми результатами, если где-то ошиблись, не ищут виноватого, а выясняют где ошиблись. Их зона ответственности - выпуск, себестоимость, качество, достижение новых целей

### **Команда обладает и использует выданные полномочия**

Команда наделена полномочиями, и самостоятельно принимает решения для получения результата. Если полномочий не хватает, аргументированно запрашивает под внятные мероприятия

### **Данные являются основой управления и принятия решений**

Любой человек из команды за пару минут может на цифрах показать статус, результаты и проблемные зоны, без подготовки, без отчетов. Любой из компании может проверить и убедиться что данные реальны

### **Проблемы перестают прятаться**

Проблемы не прячутся и не оправдываются. Когда что-то идёт не так - это видит каждый. Иногда это неприятно, но всегда понятно, что происходит на самом деле.

### **Команда решает проблемы системно**

Нет смысла тушить пожар каждый раз. Команда выявляет первопричины, подбирает наилучший вариант решения и убивает проблему, чтобы она больше не повторялась.

### **Главный фокус команды - поток, который создает деньги**

Команда не замкнута на свою функцию, она отвечает за всю цепочку от заказа до реализации. Находит, устраняет задержки и то, что снижает ценность Вашего продукта для клиента.

### **Быстрые коммуникации по горизонтали и вертикали**

Команда не отмалчивается, не бюрократизирует, не просит помощи, они запрашивают ресурсы там, где заканчиваются их полномочия для достижения новых результатов и всегда отвечают за последствия.

### **ТОП-команда становится сильнее и управляет системой**

Сопровождают автономные команды, выявляют ограничения и узкие места на уровне бизнеса, которые мешают команде работать и принимать решения еще быстрее.

### **Команды создают предсказуемые процессы и бизнес**

Стандарты создаются, чтобы любой новый сотрудник смог приступить к работе за пару дней, а процессы были предсказуемыми и регулярно становились дешевле и качественней. Никто не держится за "как было раньше", если это больше не работает.

### **Каждый работает на цели Собственника, каждый день**

Результат становится следствием работы команды и поддержки ТОП-команды, а не потраченного времени собственника. Результат следует за целями, которые вы определяете.

### **Бизнес следует за изменениями Собственника**

Вы управляете системой правил, которые управляют командами. Вы видите бизнес насквозь и всегда сможете вернуть оперативное управление, если устанете от роли стратега, визионера, инвестора.

Шаг 5. Цена новой команды - изменения в правилах игры

Меняй правила игры, чтобы система заработала

Команда из Шага 4 не появляется из инструментов.  
Она является следствием других правил в системе.

# НОВЫЕ ПРАВИЛА

ЭТО НОВАЯ РОЛЬ СОБСТВЕННИКА  
НОВЫЙ СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ  
НОВАЯ ЛОГИКА УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ

## СОБСТВЕННИК

меняет способ влияния

- Перестает управлять задачами - **начинает** управлять тем, как именно принимаются решения на всей вертикали компании
- Перестает быть источником решения - **задает** границы ответственности и требования к результату и способу получения результата
- Перестает усиливать старую модель - **признаёт** её ограниченность и выявляет первопричины и на что повлиять
- **Выносит** себя из системы - **создает** внешний контур для осмысливания состояния, решений и динамики, чтобы не сливаться

## АВТОНОМНАЯ КОМАНДА

Новый способ работы и организации

- Работа строиться не вокруг функций - работа строиться вокруг результата от начала до конца
- Полномочия не декларируются - полномочия реально выдаются вместе с ответственностью, ресурсами и гарантируется их работоспособность
- Управление не по отчётам - управление на основе объективных данных с потока, создания прибыли
- Перестает работать на выполнение - работаем на устранение ограничений для достижения результата
- **Функции не контролируют** - функции обеспечивают Автономную команду всем необходимым, чтобы решения команды реализовывались моментально

## СИСТЕМА и ТОП-уровень

Меняется логика управления

- Перестаете контролировать задачи - **начинается** работа по выявлению и устранению ограничений системы, в которые упирается Автономная команда
- Информация перестает искажаться - **появляется** двустороннее движение информации: снизу от автономной команды - реальность, сверху - вызов и приоритеты на целевой период
- Система перестает тормозить - **начинает** проявляться поддержка и ускорение, важного для развития, поведения на всех уровнях организации
- Стандарты перестают быть формальностью - **становятся** основой для высокой скорости, управляемости, актуальности и масштабирования.

## Шаг 6. Маркеры, которые позволят не сбиться с пути

### Плохая новость - внедрить по инструкции не получится

Система возвращается назад, потому что изменены инструменты, но не логика принятия решений.

#### КАК ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО СИСТЕМА ДЕГРАДИРУЕТ - ОТКАТЫВАЕТСЯ?

- Новые правила стали формальностью
- Показатели начали рисовать
- Руководители защищают свои зоны
- Только “Правильные” проблемы доходят до Вас

#### СДЕЛАЙТЕ ЭТО, ЧТОБЫ УСИЛИТЬ ДЕГРАДАЦИЮ

- Начните сильнее контролировать и давить
- Откажитесь от взятого курса
- Накажите кого-нибудь за деградацию
- Не принимайте ничего само пройдет

#### ПОЗВОЛЬТЕ СЕБЕ ПРИНЯТЬ, ЧТО ОТКАТ - ЭТО ВАЖНАЯ ЧАСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

- Откат и деградация - естественный путь проживания изменений
- Деградация говорит о том, что ещё не найдена истинная причина, блокирующая людей работать по настоящему
- Изменения требуют терпения, последовательности и неотвратимости
- Люди будут Вас тестировать как быстро Вы сдадитесь и станете прежним, чтобы они опять стали прежними.

## Шаг 7. Если Вы узнали свою ситуацию

### Не делайте изменения сразу, выясните где именно система ломается и что на самом деле ей помогает

#### ПОЛОМКИ ПРОИСХОДЯТ В РАЗНЫХ МЕСТАХ\*

- Устоявшиеся нормы принятия решения в менеджменте, которые принимает команда
- Действующие инструменты создают конфликты для принятия решений
- Целеполагание построено так, что помогает командам избегать ответственности и ждать
- Система научилась давать то, что Вам необходимо, чтобы Вы работали за них

\*копнув глубже, иногда удаётся найти причины, часто неприятные, но честные, поработав с которыми мы меняем правила игры, а за ними меняются люди, результаты, бизнес.

#### ЕСЛИ УЗНАЛИ СВОЮ СИТУАЦИЮ, МОЖЕМ РАЗОБРАТЬ ВАШ КЕЙС:

- Почему результаты не удовлетворяют
- Где именно возникает искажение
- Какие правила помогают искажению работать
- Ваша роль в поддержке искажения
- Точка, с которой можно совершить разворот системы