

# СЕО и первичное чутьё

## Что теряет руководитель, когда управляет только цифрами

---

Есть один тип СЕО, которого я узнаю, как только он входит в переговорную. Он опаздывает на несколько минут, под мышкой ноутбук, телефон в руке, извинения за задержку — предыдущее совещание затянулось. Он не сканирует комнату. Здоровается вскользь. Открывает ноутбук, не успев сесть. И пока все вокруг него уже чувствуют, кто он такой — насколько напряжён, устал, опустошён, — сам он не имеет ни малейшего представления о том, кто они.

Это не его вина. Его так воспитала система. Он окружён системами, которые именно такое поведение и закрепляли. И он был отобран комиссиями, которые сами устроены точно так же. Но это его проблема — и проблема любой организации, которая его наняла.

## Основатель против функционера

Возьмём компанию, которая в девяностые годы была основана человеком, начавшим с двадцати пяти тысяч гульденов и одного сотрудника. Тот человек знал всё. Он знал, кто его лучший клиент и чего тот на самом деле хочет, ещё до того, как клиент сам это осознал. Он знал, какой поставщик подведёт при следующей поставке, потому что однажды тот приехал слишком рано в слишком тщательно выглаженном пиджаке. Он знал, кто из сотрудников вырастет, а кто будет тихо катиться по инерции — без аттестации, без компетентностного профиля, без HR-консультанта.

Он делал это не из теории. Он делал это из инструмента, выработанного годами выживания: первичного чутья. Способности оценить ситуацию прежде, чем анализ завершён. Способности читать человека прежде, чем тот успел выложить визитку. Антенна, которая измеряет всё, что не написано на бумаге.

Первичное чутьё — не мистика. Это работающий нижний слой мозга — самый базовый, самый быстрый и самый точный из тех, которыми мы распола-

гаем; и первый, который исчезает, как только организация разрастается достаточно, чтобы вводить процедуры.

Ведь когда тот основатель вырастил компанию до двухсот, трёхсот сотрудников, что-то начинает смещаться. Появляется CFO. Появляется HR-менеджер. Появляются квартальные отчёты. Появляются наблюдательный совет и собрание акционеров. А если основателю не везёт с хорошим преемником, который тоже чувствует, — в один день приходит CEO со стороны. Профессионал. Тот, кто умеет представлять красивые квартальные цифры, успокаивать стейкхолдеров, разбирается в корпоративном управлении. Тот, кто хорошо выглядит в пресс-релизе.

Чего у этого CEO нет — это первичного чутья, которое построило организацию.

## **Что исчезает с масштабом**

Я понимаю, почему первичное чутьё исчезает при росте — это не слабость, а механизм. Если ты как предприниматель управляешь десятью людьми, ты знаешь каждого. Когда их пятьдесят — знаешь вполне прилично. Когда триста — знаешь менеджеров. Когда три тысячи — знаешь директоров. И в этот момент ты фактически потерял контакт с рабочими местами. Не потому что ты стал хуже, а потому что расстояние слишком велико для прямого восприятия.

Проблема не в расстоянии как таковом. Проблема в том, что приходит ему на смену. Большинство крупных компаний решают это через отчёты, дашборды, KPI, периодические обзоры, опросы вовлечённости и информационно-управленческие системы, которые сводят воедино то, что происходит. Всё это — переводы реальности в бумагу. И каждый перевод стоит информации. Каждая сводная таблица стирает что-то, что в неё не помещается. Каждый отчёт — это выборка, сделанная тем, у кого тоже есть интересы.

**CEO, управляющий только на основании этой информации, управляет реконструкцией реальности, а не самой реальностью.**

А реальность тем временем движется ко дну.

## **Роль консультантов и управления**

Здесь консультанты и управленческие структуры активно способствуют — вот что коварно, ведь их представляют как спасительные инструменты, тогда как они в значительной мере сами часть проблемы.

Консультант приходит и просит цифры. Просит отчёты. Проводит беседы с директорами, которые защищают собственную позицию своими ответами. Потом он производит анализ, описывающий реальность в терминах существующей структуры. Он даёт рекомендации на основе того, что измеримо. То, что не измеримо — культура, настроение на рабочих местах, вопрос о том, верит ли ещё кто-нибудь в то, что делает компания, — в его отчёт не попадает, потому что он это не измерял. Потому что не мог измерить методами, которые допускает его профессия.

Управленческий надзор работает так же. Наблюдательный совет требует отчётности. Отчётность — это всегда взгляд назад: что произошло, соответствует ли ожиданиям, были ли соблюдены процедуры. Никогда — взгляд вперёд с нужным для этого инструментом: почувствовать, жива ли ещё организация, верит ли руководство в то, что делает, довольны ли клиенты — до того как они ушли.

Что происходит за годы — CEO учится управлять тем, что видит наблюдательный совет. Это квартальные цифры. Это управленческие цели. Это ESG-отчёты. Это медиавыступления. Это показатели акционерной стоимости. Его суждение — если оно у него было — отходит на второй план, потому что в зале совета оно не имеет ценности. В зале совета считается лишь то, что можно доказать. А первичное чутьё доказать нельзя.

## **Что делает хороший CEO**

Я видел хороших CEO. Немного, но нескольких. Паттерн безошибочен.

Они ходят по предприятию. По-настоящему. Не как PR-акция, не как "управление при ходьбе" из книжки по менеджменту, а потому что знают: единственный настоящий измерительный прибор — они сами. Они разговаривают с людьми, которых обычно не спрашивают. С механиком, который проработал на предприятии восемнадцать лет. С администратором, который первым видит каждого клиента. С водителем, который слышит, что менеджеры обсуждают на заднем сиденье, думая, что их не слушают.

Они чувствуют, когда совещание — театр. Чувствуют, когда кто-то зачитывает положительный отчёт, не имеющий отношения к происходящему на производстве. Чувствуют, когда клиент говорит, что доволен, а следующий тендер уже разместил у конкурента. Они доверяют этому чувству и действуют соответственно — даже когда это расходится с тем, что показывает дашборд.

И они судят. Они решаются сказать: этот человек не на своём месте, даже если он выполняет свои цели. Решаются сказать: у этого продукта нет будущего, даже если он пока хорошо продаётся. Решаются сказать: этот клиент нам больше неинтересен, даже если это крупный аккаунт. Они используют антенну как первый фильтр, а цифры — как подтверждение. Не наоборот.

В этом разница. Не в интеллекте, не в образовании, не в резюме. В готовности самому быть инструментом.

## **СЕО публичной компании**

Публичные компании — самый тяжёлый случай. Не потому что там люди хуже, а потому что структура наиболее систематически уничтожает первичное чутьё.

СЕО публичной компании стоит перед фундаментально невыполнимой задачей: он должен отчитываться в краткосрочной перспективе (квартал) о результатах в реальности, которая движется в долгосрочной (годы). Он должен создавать акционерную стоимость для людей, купивших акции ради краткосрочной прибыли, управляя организацией, которая может быть здорова только в долгосрочной.

Это ведёт к специфическому давлению отбора. СЕО, держащийся дольше всех, — не лучший руководитель, а лучший коммуникатор квартальных цифр. СЕО, инвестирующий в то, что принесёт отдачу через пять лет, видит, как завтра падает его акция. СЕО, проводящий сокращения затрат, которые в краткосрочной делают компанию лучше на бумаге, а в долгосрочной выжимают её досуха, — видит, как на следующей неделе растёт его акция. Система вознаграждения направляет строго не в ту сторону.

И наблюдательный совет — тоже встроенный в процедуры, ответственность, комплаенс, — отбирает именно такого СЕО. Член совета, желающий воспользоваться своим первичным чутьём, знает, что его суждение не выдержит проверки в суде. Поэтому он защищает процедуры. Круг замкнулся.

**СЕО публичной компании, желающий использовать первичное чутьё, вынужден делать это вопреки системе.** Сама система это запрещает.

## **Цена слепоты**

Что всё это стоит? Не абстрактно — конкретно, по тому, что я вижу на практике.

Компания теряет пятерых лучших сотрудников за год. СЕО не предвидел этого. Это не отражено в отчёте — показатели удовлетворённости были прекрасными. Но кто ходил по производству, давно чувствовал, что эти люди готовы уйти. Они уже ушли в голове. Перестали говорить на совещаниях. Перестали строить планы на следующий год. Каждый сотрудник рядом с ними это чувствовал. СЕО не чувствовал — он читал показатели.

Компания теряет клиента, который был с ней восемь лет. СЕО узнал лишь когда пришло уведомление о расторжении. Те, кто встречался с клиентом, уже два года чувствовали, что что-то не так. Что в разговорах другой тон. Что контактное лицо менее энтузиастично, чем прежде. Что дистанция медленно нарастает. Но в CRM-системе этого не было — значит, официально этого не существовало.

Компания запускает продукт, который проваливается. Были проведены маркетинговые исследования, фокус-группы, количественные опросы. На бумаге всё выглядело хорошо. Но те, кто разговаривал с клиентами — по-настоящему разговаривал, не через анкеты, — давно чувствовали, что этот продукт решает проблему, которую клиенты уже решили сами. Что спроса больше нет. Что идея опоздала на полтора года. Но это ощущение нигде не фигурировало в бизнес-плане.

Первичное чутьё видело бы всё это раньше. Не всегда, не безошибочно — но систематически раньше, чем система. Вопрос не в том, всегда ли СЕО прав в своих ощущениях. Вопрос в том, чувствует ли он вообще ещё что-нибудь. Потому что тот, кто перестал чувствовать, не может использовать это как вводные данные, даже для коррекции.

## **Что СЕО, читающий это, должен сделать**

На следующей неделе — выйди на производство. Без повестки дня. Не для передачи какого-то сообщения. Просто чтобы посмотреть. Поговори с людьми, которые обычно не стоят в твоём расписании. Задай вопрос: что здесь на

самом деле идёт не так? И слушай то, что не говорится вслух — паузы, взгляды в сторону, слишком быстрое согласие.

Проведи день вместе с торговым представителем. Не для контроля, а чтобы почувствовать, как клиенты реагируют по-настоящему. Не в отчёте — в самом разговоре. Что они делают руками, когда называют цену. Какой вопрос они задают, а какой нет. Где разговор теплеет, а где остывает.

И осмелюсь признать, что ты сам и есть измерительный прибор — и что этот прибор нужно обслуживать. СЕО, утративший первичное чутьё, стал администратором. Администратор управляет бумагами. Лидер управляет людьми. А для людей нужен инструмент, способный людей читать.

Вопрос не в том, было ли у тебя когда-то этот инструмент. Вопрос в том, готов ли ты его вернуть — и позволяет ли тебе это твоя система.

---

Это выпуск 4, статья 2. Она опирается на выпуск 3 о первичном чутьё, трёх слоях мозга и на статью 1 выпуска 4 о законе бумажной индустрии. Серия продолжается на [openvizier.org](http://openvizier.org).