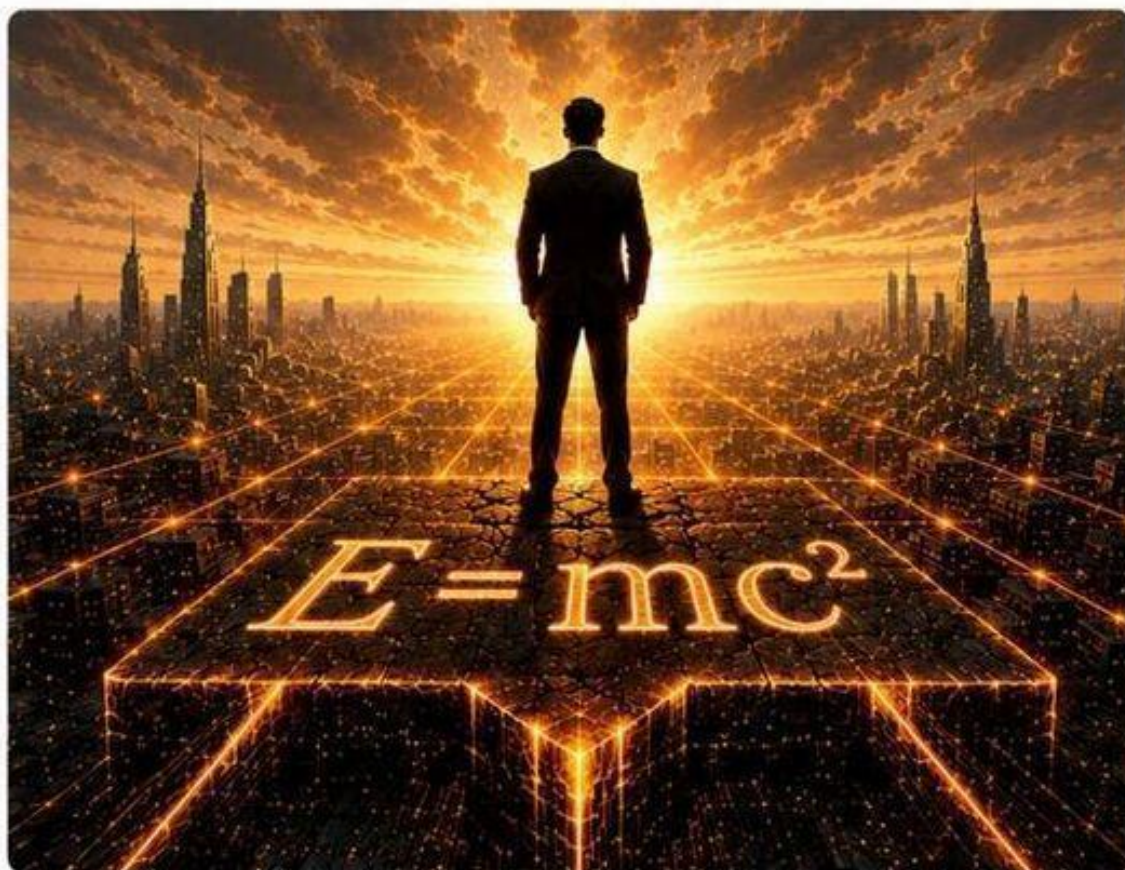


12+

СТАНИСЛАВ ПОЧЕРНИКОВ

ФОРМУЛА ЖИВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Истина, отклонение и покаяние
как управленческий цикл



Том VI

Для собственников малого и среднего бизнеса

Как построить систему, способную изменять саму себя и возвращаться на траекторию

Станислав Почерников

Формула живого управления

«Издательские решения»

Почерников С. В.

Формула живого управления / С. В. Почерников —
«Издательские решения»,

Этот том написан по многочисленным просьбам читателей и посвящён практической стороне живого управления. Здесь управление рассматривается не как набор модных инструментов, а как способность системы видеть отклонения, удерживать траекторию и изменяться без разрушения самой себя. КРІ, ритмы встреч, оргструктура, проектное управление и обратная связь показаны как элементы единой живой системы управления.

Содержание

Формула живого управления	6
Содержание	6
Пролог	7
Глава 1	9
1. Управление начинается с признания	9
2. Траектория существует всегда	11
3. Пока компания маленькая — телепатия работает	14
4. Конец телепатии	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Формула живого управления

Станислав Владимирович Почерников

© Станислав Владимирович Почерников, 2026

ISBN 978-5-0070-4087-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Формула живого управления

Автор: [Станислав Почерников] Год: 2025—2026

Содержание

Пролог

Если вы дочитали до шестого тома, то, скорее всего, уже поняли одну неприятную вещь: проблема почти никогда не находится там, где её принято искать.

Не в Ключевых показателях Исполнения.

Не в Цифровых системах управления.

Не в отсутствии регламентов.

Не в «неправильных людях».

И даже не в том, что собственник якобы «недостаточно старается».

За предыдущие тома мы уже достаточно подробно разбирали, каким образом человек переносит в организацию самого себя. Свои страхи. Свои ограничения. Свой хаос. Свою зрелость. Или свою незрелость. Мы говорили о том, что ручное управление сначала спасает компанию, а потом начинает душить её собственным успехом. Что делегирование — это вовсе не про передачу задач, а про передачу власти. А власть страшно отдавать не потому, что человек обязательно жадный или плохой. Чаще всего собственник боится вместе с властью потерять саму способность удерживать систему от распада.

Особенно если никакой настоящей системы управления внутри организации ещё нет.

Если обратная связь разрушена. Если все держится на личном вмешательстве. Если каждый серьёзный вопрос всё равно приходит к одному человеку. Если руководители не умеют различать отклонения самостоятельно. Если вместо управления существует только постоянная компенсация хаоса.

Именно поэтому огромное количество компаний застревают в очень странном состоянии.

Все всё понимают.

Собственник понимает, что дальше так жить нельзя. Руководители понимают, что система перегружена. Команда понимает, что хронические проблемы повторяются снова и снова. Все понимают, что компания зависит от ручного управления, что люди выгорают, что изменения нужны.

Но по-настоящему ничего не меняется.

Потому что между пониманием проблемы и реальным изменением системы лежит огромная пропасть.

Когда-то, разбирая различные модели управления изменениями, я наткнулся на интересную формулу, построенную по аналогии с формулой Эйнштейна.

$$E = MC^2.$$

Где E — это результат изменений.

M — материал. То есть практики, инструменты, знания, методы управления. Всё то, что позволяет системе технически двигаться вперёд.

А C^2 — два согласия.

Первое согласие — признание того, что в существующей модели компания больше не справляется самостоятельно.

То самое признание трёх «не».

Бизнес не работает без собственника.

Команда не может разогнать результат.

Система не устраняет хронические проблемы.

Но, как оказалось, первого согласия недостаточно.

Потому что огромное количество собственников готовы признать наличие проблем. Готовы признать перегруз. Готовы признать хаос. Готовы даже согласиться, что дальше так жить невозможно.

Но совершенно не готовы менять сам способ существования системы.

А ведь именно здесь начинается второе согласие.

Согласие ограничить собственную хаотическую свободу ради появления новой устойчивости организации.

Это очень неприятный парадокс, который мы уже подробно разбирали во втором томе. Человек почти всегда воспринимает ограничения как потерю свободы. Хотя живая система работает наоборот. Для того чтобы компания смогла вырасти, усложниться, масштабироваться и продолжить жить без постоянного ручного удержания, собственник вынужден начать ограничивать самого себя.

Собственную импульсивность.

Собственное право вмешиваться во всё.

Собственную монополию на принятие решений.

Собственную привычку держать компанию исключительно через личное напряжение.

Именно поэтому настоящие изменения почти всегда оказываются значительно болезненнее, чем кажется в начале.

Потому что речь идёт не только про инструменты.

Но и без инструментов ничего не получится.

Можно сколько угодно рассуждать о зрелости, ответственности и правильном мышлении, но живая организация всё равно требует практик. Хороший управленец действительно владеет десятками управленческих механизмов одновременно. Он умеет проводить совещания так, чтобы они не превращались в дорогостоящее бла-бла-шоу. Он умеет выстраивать ритмы, различать отклонения, удерживать обратную связь, распределять ответственность, запускать проекты изменений и возвращать систему обратно на траекторию.

Проблема не в самих инструментах.

Проблема в том, что инструменты без зрелости превращаются в имитацию.

Но зрелость без практики тоже не создаёт движения.

Именно поэтому этот том — не про «идеальное управление». И не про очередную модную методологию.

Это попытка описать то самое зерно, из которого живая система только может начать расти.

Не готовое дерево.

Не законченный результат.

Не волшебную таблетку.

А зародыш новой способности организации.

Способности одновременно удерживать два процесса: стабильность и изменчивость. Выполнять обещания клиенту — и при этом изменять саму себя раньше, чем накопленная сложность начнёт разрушать компанию быстрее, чем она успевает адаптироваться.

Иногда для того, чтобы это зерно вообще смогло появиться, организация привлекает внешний источник экспертизы. Временный внешний ресурс изменений. Человека, который помогает системе увидеть собственные ограничения, выстроить первые контуры управления, удержать ритмы, различение и обратную связь в тот момент, когда внутри компании на это уже не хватает ни времени, ни внимания, ни свободной энергии.

Но даже внешний эксперт не способен «внедрить зрелость».

Он может только помочь посадить зерно.

А вырастет ли из него живая система — зависит уже от самой организации.

Глава 1

1. Управление начинается с признания

Любые серьёзные изменения в компании начинаются значительно раньше, чем появляются новые инструменты, организационные схемы или попытки что-то «внедрить». Настоящее изменение начинается в тот момент, когда собственник впервые по-настоящему признаёт: тот способ управления, который когда-то привёл компанию к росту, больше не справляется с уровнем её текущей сложности.

Это очень неприятный момент. Возможно, один из самых неприятных во всей управленческой жизни.

Потому что до этого компания может выглядеть вполне успешной. Она растёт, появляются новые клиенты, увеличивается оборот, расширяется команда, открываются новые направления. Со стороны всё выглядит как развитие. Да и сам собственник зачастую продолжает считать, что проблема носит временный характер: люди перегружены, рынок сложный, не хватает дисциплины, нужно просто немного сильнее надавить, чуть лучше проконтролировать, ещё раз объяснить очевидные вещи.

Именно поэтому большинство компаний годами живут в состоянии внутренней перегрузки, даже не осознавая, насколько сильно они уже отклонились от собственной траектории.

В первом томе мы уже говорили о том, что любая система движется по траектории, даже если сама этого не понимает. Траектория существует всегда. Она проявляется не в красивых стратегиях и не в презентациях о будущем. Она проявляется в ежедневных решениях, в том, как компания реагирует на проблемы, что считает допустимым, а что — нет, как внутри неё понимают качество, ответственность и результат.

Тогда же мы затрагивали ещё одну важную мысль: грех — это не ошибка. Ошибка неизбежна для любой живой системы. Ошибаются люди, ошибаются команды, ошибаются компании. Проблема начинается в тот момент, когда система перестаёт различать собственное отклонение и начинает воспринимать его как норму.

Именно это чаще всего и происходит с растущим бизнесом.

Сначала всё выглядит почти безобидно. Просто собственник начинает уставать сильнее обычного. Потом появляется ощущение, что слишком многое держится только на нём. Затем начинают раздражать вещи, которые раньше казались мелочами: задачи приходится повторять несколько раз, люди не понимают очевидного, совещаний становится всё больше, а согласованности — всё меньше.

То, что раньше решалось одним разговором у двери кабинета, теперь требует длинных переписок, повторных встреч, контроля, уточнений и постоянного ручного вмешательства. Постепенно у собственника появляется очень тяжёлое внутреннее ощущение: компания вроде бы продолжает расти, но управляемости внутри неё становится всё меньше.

Именно здесь большинство систем совершают одну и ту же ошибку. Они пытаются лечить симптомы вместо причины.

Начинается усиление давления. Добавляется контроль. Появляются новые отчёты. Увеличивается количество совещаний. Покупаются цифровые системы работы с клиентами, платформа управления задачами, создаются ключевые показатели исполнения, новые программы для контроля и аналитики. Но проблема почти никогда не находится в самих инструментах.

Проблема значительно глубже.

В какой-то момент система просто перестаёт справляться с уровнем собственной сложности. Причём особенно болезненно это переживают сильные собственники, потому что именно

их личная сила когда-то и создала компанию. Бизнес выросал вокруг их энергии, скорости принятия решений, памяти, способности удерживать огромное количество связей и процессов внутри собственной головы.

До определённого момента это действительно работает. Иногда — очень долго. Маленькая команда может годами существовать почти на интуитивном уровне взаимодействия. Люди постоянно находятся рядом, понимают друг друга с полуслова, быстро синхронизируются через личный контакт. Но затем компания растёт, сложность увеличивается, количество связей становится слишком большим, и однажды заканчивается то, что можно назвать управленческой телепатией.

У собственника в голове продолжает существовать одна модель движения компании. У команды постепенно формируются другие. Люди начинают по-разному понимать приоритеты, качество, срочность, ответственность и даже сам результат работы.

Собственнику начинает казаться, что команда перестала видеть элементарные вещи. Команде, наоборот, кажется, что собственник создаёт хаос, вмешивается во всё подряд, меняет решения и требует одновременно несовместимого.

И самое неприятное заключается в том, что чаще всего обе стороны оказываются правы одновременно.

Потому что проблема находится не в плохих людях и не в нехватке усилий. Проблема в том, что система потеряла способность одинаково различать реальность и согласованно возвращаться на траекторию.

Именно здесь начинается настоящий разговор об управлении.

Не о власти.

Не о контроле.

И даже не об инструментах.

Настоящее управление начинается с признания.

С признания того, что текущий способ мышления, текущая структура взаимодействия и текущий уровень управленческой способности компании больше недостаточны для дальнейшего роста.

Это всегда тяжёлый момент. Потому что признание разрушает очень опасную иллюзию — иллюзию того, что система «в целом справляется».

Пока эта иллюзия жива, настоящие изменения обычно не начинаются. Компания продолжает усиливать давление на старую модель управления, пытаясь решить растущую сложность ещё большим количеством усилий.

Но сложность нельзя победить усилием.

Для неё нужна другая способность.

Способность системы видеть собственные отклонения, согласованно реагировать на них и возвращаться на траекторию раньше, чем отклонение станет разрушительным.

И именно с этого начинается управление.

2. Траектория существует всегда

Одна из самых важных мыслей, которую собственнику особенно тяжело принять по-настоящему, заключается в том, что компания всегда куда-то движется.

Даже если внутри никто не может внятно объяснить — куда именно.

Это только кажется, что отсутствие стратегии означает отсутствие направления. На практике направление существует всегда. Просто очень часто оно не осознано, не сформулировано и нигде не зафиксировано.

Компания всё равно живёт по каким-то внутренним правилам.

Всегда есть:

— то, что внутри считается нормальным;

— то, что прощается;

— то, что вызывает раздражение;

— то, что считается хорошей работой;

— то, что воспринимается как допустимый компромисс.

Точно так же всегда существует и понимание результата.

Даже если собственник никогда не садился писать стратегию, в его голове почти всегда есть внутренняя картина того, как «должно быть правильно».

Как должен выглядеть клиентский сервис.

Как быстро нужно реагировать.

Какого качества должна быть работа.

Как люди должны взаимодействовать друг с другом.

Что допустимо, а что — нет.

Проблема заключается не в отсутствии траектории.

Проблема заключается в том, что эта траектория очень часто существует только внутри головы собственника.

Причём сам собственник обычно даже не замечает этого.

Ему кажется, что многие вещи настолько очевидны, что их не нужно проговаривать.

Но именно здесь и начинается одна из главных проблем растущего бизнеса.

Телепатией люди не владеют.

То, что выглядит очевидным для собственника, совсем не обязательно выглядит очевидным для команды.

Особенно когда компания начинает расти.

Пока людей мало, это ещё почти незаметно. Маленькая команда может существовать годами на личном контакте, на постоянном общении, на способности быстро синхронизироваться друг с другом. Люди сидят рядом, постоянно видят реакции собственника, слышат интонации, считывают настроение, понимают контекст без лишних слов.

До определённого момента этого действительно хватает.

Но затем компания начинает усложняться.

Появляются новые сотрудники.

Новые уровни управления.

Новые процессы.

Новые клиенты.

Новые задачи.

И однажды собственник внезапно сталкивается с очень странным ощущением.

Люди как будто перестают понимать элементарные вещи.

Причём особенно болезненно это воспринимают сильные собственники. Потому что внутри у них существует очень чёткая картина того, как система должна двигаться. Настолько чёткая, что они сами уже давно воспринимают её как нечто само собой разумеющееся.

Им кажется:

- очевидно, что важно;
- очевидно, что срочно;
- очевидно, что такое хороший результат;
- очевидно, как нужно взаимодействовать с клиентом;
- очевидно, что допустимо, а что разрушает систему.

Но для команды всё это далеко не всегда очевидно.

У каждого человека постепенно начинает формироваться собственная внутренняя модель компании.

Собственное понимание:

- приоритетов;
- качества;
- ответственности;
- допустимого уровня усилий;
- и даже смысла происходящего.

Именно в этот момент компания начинает терять согласованность движения.

Снаружи это сначала выглядит как мелочи.

Немного вырос хаос.

Немного увеличилось количество конфликтов.

Немного чаще приходится что-то уточнять.

Немного больше задач теряется.

Немного сильнее собственник начинает всё контролировать лично.

Но на самом деле именно здесь система уже начинает отклоняться от траектории.

Причём самое опасное в этом отклонении то, что его редко замечают сразу.

Потому что компания при этом может продолжать расти.

Могут увеличиваться продажи.

Может расширяться команда.

Может становиться больше денег.

И именно поэтому собственнику особенно сложно признать проблему.

Внешне всё выглядит как развитие.

А внутри постепенно разрушается способность системы одинаково понимать:

- куда она движется;
- что считается правильным;
- и каким способом вообще должен достигаться результат.

В первом томе мы уже говорили о том, что грех начинается не в момент ошибки.

Ошибка неизбежна для любой живой системы.

Грех начинается тогда, когда система перестаёт различать собственное отклонение.

Именно поэтому траектория так важна.

Не потому, что компании нужен красивый стратегический документ.

А потому, что без общего понимания направления система неизбежно начинает распадаться на множество локальных траекторий.

Каждый отдел начинает двигаться в свою сторону.

Каждый руководитель — решать свои задачи.

Каждый сотрудник — по-своему понимать хороший результат.

И в какой-то момент компания внезапно превращается в группу людей, которые физически работают рядом, но движутся в разных направлениях.

Именно поэтому управление начинается не с контроля.

И даже не с процессов.

Оно начинается с различения.

С способности системы одинаково понимать:

— куда она движется;

— насколько отклонилась;

— и что необходимо сделать, чтобы вернуться на общую траекторию.

3. Пока компания маленькая — телепатия работает

Маленький бизнес обладает одной очень опасной особенностью.

Он долго прощает отсутствие системы.

Причём прощает настолько хорошо, что у собственника постепенно появляется иллюзия, будто никакая система ему вообще не нужна.

И это легко понять.

Когда в компании работают пять, семь, десять человек, управление действительно выглядит совершенно иначе. Люди постоянно находятся рядом друг с другом. Они каждый день видят реакции собственника, слышат интонации, наблюдают, как принимаются решения, как обсуждаются проблемы, что вызывает раздражение, а что — одобрение.

Огромное количество вещей в такой команде передаётся вообще без слов.

Через контекст.

Через привычки.

Через постоянное личное присутствие.

Собственник ещё не замечает этого, но в этот момент компания фактически живёт внутри его головы.

Именно поэтому на ранних этапах многие процессы работают почти интуитивно.

Не потому, что система выстроена правильно.

А потому, что расстояние между людьми ещё слишком маленькое.

Если задача понята неправильно, собственник сразу это видит.

Если что-то пошло не так — вмешивается мгновенно.

Если сотрудник сомневается — подходит и уточняет.

Если возникает конфликт — он решается практически на месте.

До определённого момента этого хватает.

Более того, многие собственники именно в этот период начинают искренне верить, что так будет всегда.

Что главное — собрать «правильных людей».

Что хорошие сотрудники и так всё понимают.

Что избыточные процессы только мешают.

Что совещания — это бюрократия.

Что нормальный бизнес должен жить «быстро и без лишней бумажной волокиты».

И в этом есть доля правды.

Маленькая команда действительно способна двигаться очень быстро.

Именно потому, что внутри неё ещё сохраняется естественная синхронизация.

В психологии существует понятие малой группы. Обычно её верхняя граница находится где-то в районе двенадцати человек. До этого размера люди ещё способны удерживать относительно устойчивые личные связи между собой. Они знают особенности друг друга, быстро считывают эмоции, понимают контекст взаимодействия почти автоматически.

Но как только система начинает расти дальше, происходят очень важные изменения.

Связей становится слишком много.

Люди физически перестают постоянно взаимодействовать друг с другом. Появляются отдельные команды, отдельные руководители, отдельные зоны ответственности. Информация начинает двигаться дальше. Решения начинают искажаться при передаче. Возникают первые локальные интересы.

И именно в этот момент начинает заканчиваться то, что можно назвать управленческой телепатией.

Для собственника это обычно выглядит очень странно и болезненно.

Ему кажется, что люди внезапно перестали понимать очевидные вещи.

Хотя ещё совсем недавно всё работало почти само собой.

На самом деле проблема не в людях.

Проблема в том, что компания постепенно выходит за пределы естественной синхронизации.

То, что раньше передавалось:

- через личный контакт;
 - через постоянное присутствие;
 - через наблюдение;
 - через интонации;
 - через мгновенную обратную связь,
- теперь начинает теряться.

Именно здесь собственник впервые сталкивается с настоящей сложностью управления.

Не с количеством задач.

А с невозможностью удерживать всю систему внутри собственного внимания.

Очень многие компании именно в этот момент начинают ломаться.

Причём внешне это может выглядеть почти незаметно.

Продажи ещё растут.

Деньги ещё есть.

Команда ещё расширяется.

Но внутри постепенно начинает разрушаться согласованность движения.

Люди начинают по-разному понимать:

- что важно;
- что срочно;
- что считается хорошим результатом;
- как именно нужно взаимодействовать;
- где проходит граница ответственности.

И самое опасное заключается в том, что собственник обычно пытается решить эту проблему привычным способом — ещё большим личным участием.

Больше контроля.

Больше ручного вмешательства.

Больше попыток «всё держать самому».

Какое-то время это действительно помогает.

Но только какое-то время.

Потому что сложность продолжает расти быстрее, чем один человек способен удерживать внутри собственной головы.

И именно здесь заканчивается бизнес, построенный на интуитивной синхронизации.

И начинается необходимость строить систему,

которая сможет удерживать согласованное движение уже не через личное присутствие собственника,

а через осознанные механизмы взаимодействия.

4. Конец телепатии

Наверное, один из самых болезненных моментов в жизни любого растущего бизнеса наступает тогда, когда собственник впервые начинает понимать: люди вокруг него видят компанию совершенно иначе, чем он сам.

Причём происходит это не сразу.

Сначала всё выглядит как обычные рабочие сложности. Где-то не успели. Где-то не так поняли задачу. Где-то забыли предупредить клиента. Где-то между отделами возник конфликт. Где-то руководитель не дождал ситуацию, хотя, казалось бы, должен был сам увидеть проблему заранее.

Поначалу всё это воспринимается как случайность.

Потом — как вопрос дисциплины.

Потом — как нехватка компетенций.

И только значительно позже приходит очень неприятное осознание: система перестала одинаково понимать саму себя.

Это и есть момент, когда заканчивается управленческая телепатия.

До этого компания ещё могла существовать на неформальной синхронизации. Собственник физически находился рядом с людьми. Команда постоянно считывала его реакцию, настроение, интонации, приоритеты. Многие вещи вообще не требовали проговаривания, потому что понимались почти автоматически.

Но по мере роста компании расстояние между людьми начинает увеличиваться.

Не физическое даже — управленческое.

Появляются руководители.

Появляются уровни управления.

Появляются отдельные команды и отделы.

Информация начинает проходить через несколько человек.

Решения начинают интерпретироваться.

Приоритеты — искажаться.

И однажды собственник сталкивается с очень странным ощущением.

Ему кажется, что люди вокруг внезапно перестали понимать очевидные вещи.

Причём особенно болезненно это воспринимают сильные собственники. Потому что внутри у них самих картина компании обычно остаётся очень цельной. Они по-прежнему хорошо чувствуют:

— куда движется бизнес;

— что важно;

— что опасно;

— где начинается отклонение;

— что является хорошим результатом.

Проблема в том, что эта картина существует только внутри их головы.

Команда её не видит.

Точнее, каждый человек начинает видеть собственную версию компании.

У одного руководителя главным становится скорость.

У другого — отсутствие конфликтов.

У третьего — выполнение плана любой ценой.

У четвёртого — минимизация риска.

У пятого — сохранение хороших отношений внутри команды.

В какой-то момент внутри одной компании начинает существовать сразу несколько разных траекторий движения.

И именно тогда система начинает терять согласованность.

Снаружи это сначала выглядит как мелочи.

Увеличивается количество конфликтов между отделами.

Люди начинают перекладывать ответственность друг на друга.

Задачи зависают между зонами ответственности.

Совещаний становится больше, а ясности — меньше.

Собственнику всё чаще приходится лично вмешиваться в ситуации, которые раньше команда спокойно решала сама.

Постепенно внутри компании возникает очень тяжёлое состояние.

Все начинают быть недовольны всеми.

Собственнику кажется, что команда не хочет брать ответственность и не видит элементарных вещей.

Команде кажется, что собственник создаёт хаос, постоянно вмешивается, меняет решения на ходу и требует одновременно несовместимого.

И самое неприятное заключается в том, что обе стороны обычно правы.

Потому что проблема находится не в плохих людях.

Проблема в том, что система перестала иметь единый способ различать:

— что такое хорошо;

— что такое плохо;

— что является результатом;

— и куда вообще движется компания.

Очень многие собственники в этот момент пытаются решить проблему усилением контроля.

Начинаются:

— бесконечные совещания;

— постоянные уточнения;

— попытки всё перепроверять;

— ручное управление;

— всё более жёсткие требования к отчётности.

Но проблема уже находится глубже.

Невозможно масштабировать управление только через личное присутствие собственника.

Потому что в какой-то момент сложность системы становится больше, чем способность одного человека удерживать её внутри собственной головы.

Именно здесь компания впервые сталкивается с настоящей необходимостью формализовать то, что раньше существовало почти интуитивно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.