

12+

СТАНИСЛАВ ПОЧЕРНИКОВ

ИЛЛЮЗИЯ КОНТРОЛЯ

Истина, опклонение и покаяние
как управленческий цикл



Том III

Для собственников малого и среднего бизнеса
Выход из управленческого тупика. Возвращение на траекторию роста

Станислав Почерников

Иллюзия контроля

<https://litres.ru/74253038>

ISBN 9785007054461

Аннотация

Почему одни компании переживают своих основателей и существуют десятилетиями, а другие разваливаются при первом кризисе? Эта книга исследует путь от бизнеса, завязанного на личности владельца, к настоящей корпорации — системе, способной сохранять целостность, развиваться и передавать себя следующим поколениям. Через историю управления, организационную эволюцию и практические примеры автор показывает, как принципы, культура и структура превращаются в управленческую ДНК компании.

Содержание

СОДЕРЖАНИЕ	5
Пролог	5
Рост как перегрев системы	6
ГЛАВА 1 Неправильная траектория	16
1.2 Действия не меняют систему	19
1.4 Рост усиливает существующую траекторию	23
1.5 Рост усиливает хаос	24
ГЛАВА 2	27
2.2 Перекос между стабильностью и развитием	29
2.4 Локальная оптимизация ухудшает целое	32
ГЛАВА 3 Иллюзия инструментов	38
3.2 Методики внедряются без архитектуры	41
3.5 Инструменты усиливают существующий перекос	46
ГЛАВА 4 Онтология как ограничение	54
Конец ознакомительного фрагмента.	61

Иллюзия контроля

**Станислав Владимирович
Почерников**

© Станислав Владимирович Почерников, 2026

ISBN 978-5-0070-5446-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

«Иллюзия контроля» Истина, отклонение и покаяние
как управленческий цикл Версия для думающего собствен-
ника малого и среднего бизнеса

Автор: [Станислав Почерников] Год: 2025—2026

СОДЕРЖАНИЕ

Пролог

Рост как перегрев системы

В основе третьего тома лежит утверждение, без которого вся дальнейшая логика просто не собирается.

Двойная спираль — это не концепция и не управленческая модель, которую можно внедрить по желанию. Это переход, через который проходит любая система, достигающая определённого уровня сложности.

И этот переход никогда не бывает бесплатным.

Не потому, что он требует инвестиций сам по себе. А потому, что в этот момент система теряет устойчивость. Она начинает работать хуже, чем раньше, прежде чем сможет работать иначе.

Ей нужны деньги — потому что падает эффективность. Ей приходится перераспределять власть — потому что центр больше не справляется с объёмом решений. Ей необходимо отказываться от привычного способа управления — потому что он перестаёт масштабироваться.

Но самое сложное происходит не на уровне процессов.

Самое сложное — это отказ от ощущения контроля, к которому система уже привыкла.

Именно поэтому компании не заходят в этот переход добровольно.

Они заходят в него через симптомы.

Сначала появляется не понимание, а напряжение. Не тео-

рия, а сбои. Не архитектура, а проблемы, которые больше невозможно игнорировать. И почти всегда это происходит на этапе роста — в тот момент, когда снаружи всё выглядит как успех.

Компания растёт. Оборот увеличивается, заказов становится больше, команда расширяется. Её начинают воспринимать как «серьёзный бизнес». Это тот самый этап, который в модели Ицхак Адизес называют стадией Go-Go (бурный рост) — фазой бурного роста.

Но именно в этот момент внутри системы начинает происходить совсем другое.

Она перегревается.

Пока объём был ограничен, слабые места можно было компенсировать усилиями. Кто-то дождал клиента, кто-то закрыл задачу ночью, кто-то договорился «вручную». Это создавало ощущение, что система работает.

Рост убирает эту возможность.

Объём увеличивается быстрее, чем способность системы его удерживать. И в какой-то момент становится видно не то, как компания хочет работать, а то, как она устроена на самом деле.

Первым это замечает клиент.

То, что раньше скрывалось внутри, начинает выходить наружу. Сроки сдвигаются — сначала немного, потом постоянно. Продажи продолжают брать заказы, не синхронизируясь с производством. Каждый отдельный случай можно объ-

яснить, но в совокупности это превращается в систему.

Клиент не разбирается в причинах. Для него есть только один факт: компания не держит слово.

Параллельно начинает снижаться качество. Когда рост опережает процессы, увеличивается вариативность. Появляются переделки, рекламации, скрытые дефекты. В каждом отдельном случае это может не выглядеть критично, но на уровне системы формируется новый стандарт — и он хуже, чем раньше.

И здесь происходит перелом.

То, что раньше компенсировалось усилиями, перестаёт компенсироваться.

Если в этот момент посмотреть внутрь компании, картина становится ещё более жёсткой.

Почти всегда появляется узкое место — человек или функция, через которые проходит всё. Это может быть собственник, сильный руководитель, ключевой специалист. Пока объём был ограничен, это работало. Но при росте нагрузка начинает увеличиваться быстрее, чем способность этого узла её обрабатывать.

Возникает эффект бутылочного горлышка.

При этом в системе, как правило, отсутствуют базовые механизмы управления. Нет горизонта планирования, нет приоритизации, нет ограничений на количество задач в работе. Всё начинает определяться текущим давлением.

Кто громче — тот и прав.

Срочные задачи вытесняют важные. Решения принимаются реактивно. Работа превращается в цепочку «пожаров», в которой каждое новое отклонение воспринимается как исключение, хотя на самом деле становится нормой.

Именно в этот момент энтропия начинает расти быстрее, чем оборот.

Самое опасное проявление этого роста становится заметно в деньгах.

Сначала это выглядит почти как недоразумение.

Оборот растёт. Заказов больше. Компания загружена. И при этом начинает не хватать денег.

— Подожди, у нас же рост.

— Да.

— Тогда почему нет денег?

Потому что рост требует денег быстрее, чем они возвращаются.

Чтобы обеспечить увеличившийся объём, нужно заранее вложиться в сырьё, в производство, в людей, в склад. Деньги уходят сейчас, а возвращаются позже.

И чем быстрее растёт компания, тем сильнее становится этот разрыв.

Возникает кассовый разрыв, который невозможно увидеть, глядя только на оборот или даже на прибыль.

Компания может расти по выручке. Может показывать прибыль на бумаге. И при этом не иметь денег на счету.

Деньги «зашиваются» в системе: в дебиторской задолжен-

ности, в незавершённом производстве, в запасах.

Если в этот момент компания не управляет денежным потоком как отдельной системой, она начинает двигаться вслепую.

На управленческом уровне происходит не менее важный сдвиг.

Все ключевые решения продолжают сходиться в центре — к собственнику или узкому кругу людей. На раннем этапе это давало скорость и согласованность. Теперь это становится ограничением.

Количество решений растёт быстрее, чем сам бизнес. Появляется больше исключений, больше конфликтов, больше ситуаций, требующих вмешательства.

Но пропускная способность человека конечна.

Система начинает упираться не в отсутствие инструментов, а в предел человеческого внимания.

Параллельно размывается ответственность. Фразы вроде «я думал, что это они», «мне не сказали», «это не моя зона» становятся нормой. Решения принимаются, но не закрепляются. Ошибки возникают, но не имеют владельца.

Команда начинает выгорать. Сильные перегружаются и начинают сопротивляться. Слабые уходят в пассивность. Напряжение растёт.

Снаружи при этом всё ещё может выглядеть хорошо.

Компания растёт. Показатели увеличиваются. Рынок реагирует.

Но внутри нарастает раздражение. Возникает ощущение, что «никто не справляется», что «всё приходится контролировать», что «люди не тянут». В ответ на это запускаются новые проекты, новые направления, новые продукты.

Кажется, что это решение.

На деле это усиливает нагрузку.

Самый опасный момент наступает тогда, когда всё происходящее начинает восприниматься как временное.

«Сейчас разгребём — и станет нормально».

Но в какой-то момент становится видно: дело не в перегрузке.

Дело в том, как система устроена.

И здесь появляется ключевой тезис.

Рост не создаёт порядок.

Он усиливает то, что уже есть.

Если в системе есть управляемость, рост усиливает её. Если в системе есть хаос, рост делает его доминирующим. Увеличивается количество связей, решений, отклонений — и система начинает терять способность их удерживать.

Отклонения начинают расти быстрее, чем сам бизнес.

Особенно жёстко это проявляется в производственных компаниях. Здесь деньги «защиты» в физике — в сырье, в незавершёнке, в складе. Любая ошибка в планировании приводит к потерям, а корректировка занимает время. Система обладает инерцией — и именно эта инерция усиливает эффект роста.

В какой-то момент у собственника возникает ощущение парадокса.

Рост должен был принести свободу.

Но он приносит удушье.

Работы становится больше. Контроля становится больше. Зависимость от центра усиливается. Напряжение не снижается, а растёт.

И тогда возникает вопрос:

почему рост, который должен усиливать систему, начинает её разрушать?

Ответ лежит не в людях и не в инструментах.

Ответ в том, что рост происходит без изменения архитектуры.

Рост без первой спирали — это ускорение без тормозов.

И именно поэтому рост сам по себе не является наградой.

Он является экзаменом.

И на этапе перехода к юности становится видно, способна ли система этот экзамен сдать

Диалог. Рост и деньги — это не всегда одно и то же

— Подожди, ты сейчас говоришь, что рост почти всегда приводит к нехватке денег?

— Нет. Это важное место, где легко ошибиться.

Рост сам по себе не создаёт кассовый разрыв. Его создаёт сочетание трёх факторов: структуры затрат, длины операционного цикла и условий оплаты.

— В каком смысле?

— Смотри. Если у тебя производственная компания, ты не можешь расти «на словах». Чтобы увеличить объём, тебе нужно заранее вложиться: в сырьё, в производство, в людей, в склад.

Деньги уходят сразу.

А если при этом ты продаёшь с отсрочкой платежа, то возвращаются они позже.

— То есть ты сначала платишь, а потом только получаешь?

— Именно. И чем быстрее растёшь, тем больше денег у тебя застревает внутри системы.

Отсюда и возникает кассовый разрыв.

— А если не производство?

— Вот здесь как раз начинается различие.

Компании, которые работают в услугах — консалтинг, IT (информационные технологии), бухгалтерия, финансы — устроены иначе. У них нет тяжёлой «физики» в виде складов, сырья и незавершёнки.

Рост там чаще упирается не в деньги, а в людей и экспертизу.

— То есть у них нет этой проблемы?

— Она может быть, но по другим причинам. И обычно в гораздо более мягкой форме.

У них нет необходимости заранее замораживать большие объёмы денег, чтобы обеспечить рост.

— То есть кассовый разрыв — это не правило?

— Это не правило. Это закономерность для определённого типа систем.

И вот здесь важный момент.

Проблема не в том, что у тебя возникает кассовый разрыв.

Проблема в том, что ты его не видишь как следствие роста и продолжаешь воспринимать как «что-то пошло не так».

— То есть это не сбой?

— Это эффект модели.

И если ты его не понимаешь, ты начинаешь лечить симптомы вместо того, чтобы управлять системой.

В этот момент появляется ещё один слой понимания, без которого вся картина остаётся неполной.

В первом томе мы уже разбирали формулировку, которая на первый взгляд звучит как религиозная, но на деле описывает точный механизм работы любой системы:

«раб греха не свободен».

Если убрать религиозный контекст, «грех» здесь — это не моральная категория. Это отклонение. Промак мимо цели. Повторяющееся действие, которое уводит систему в сторону от её собственной траектории.

И тогда смысл этой фразы становится предельно практическим.

Система не свободна не потому, что у неё нет ресурсов.

И не потому, что в ней «не те люди».

Она не свободна потому, что воспроизводит один и тот же

способ действия.

Она растёт — но принимает решения так же, как раньше.

Она усложняется — но управляется теми же принципами.

Она сталкивается с новыми задачами — но отвечает на них старыми способами.

И в этом возникает ключевая ловушка.

Система может быть активной, энергичной, даже агрессивной. Она может расти, запускать проекты, нанимать людей.

Но если она воспроизводит один и тот же способ действия, она не меняет траекторию.

Она просто быстрее едет туда же.

И именно поэтому на этапе роста становится видно не только, как система работает.

Становится видно, свободна ли она вообще что-то изменить.

ГЛАВА 1 Неправильная траектория

Глава 1.1 Компания выходит в юность, но остаётся в старой логике

К моменту перехода к юности компания, как правило, производит впечатление устойчиво развивающейся системы. Объёмы увеличиваются, структура усложняется, появляются новые уровни управления, функции, рынки. Со стороны это выглядит как закономерный этап роста и воспринимается как подтверждение того, что бизнес движется в правильном направлении.

Однако при внимательном рассмотрении становится заметно, что ключевое изменение, которого требует рост, не произошло.

Меняется масштаб, но не меняется принцип организации. Решения по-прежнему концентрируются в узком центре. Управление удерживается через личный контроль. Процессы не становятся самостоятельным механизмом, а продолжают воспроизводиться через конкретных людей. Результат объясняется не тем, как устроена система, а тем, кто именно приложил усилие и закрыл разрыв.

На ранних этапах такая логика действительно эффективна. Она обеспечивает скорость, гибкость и позволяет прини-

мать решения без сложной координации. Во многом именно она и создаёт основу для быстрого роста.

Но по мере увеличения масштаба та же самая логика начинает работать иначе.

Количество задач растёт быстрее, чем способность центра их обрабатывать. Связей становится больше, решений — больше, ситуаций — больше. При этом способ управления остаётся прежним, и система начинает сталкиваться с ограничениями, которые раньше были незаметны.

Возникает противоречие, которое долгое время остаётся скрытым за самим фактом роста.

Система уже требует другого принципа организации, но продолжает действовать так, как действовала раньше.

Со временем это становится видно в самых простых вещах. Компания выросла, людей стало больше, оборот увеличился, но если попытаться разобраться, как принимаются решения, как планируется работа и где находится реальная ответственность, оказывается, что ничего принципиально не изменилось. Формально появляются новые роли и функции, но фактически управление по-прежнему сходится в одном центре.

В этот момент становится очевидным то, что раньше воспринималось лишь как ощущение: компания выросла, а управление — нет.

И здесь возникает первая серьёзная ошибка интерпретации. Рост начинает восприниматься как доказательство того,

что система работает правильно. Если оборот увеличивается, значит бизнес становится сильнее.

Но это не обязательно так.

Рост может означать не усиление системы, а увеличение масштаба тех ограничений, которые в ней уже есть. Он делает более заметным то, что раньше удавалось компенсировать за счёт усилий.

Именно здесь становится видно более глубокое ограничение.

Система не свободна.

Не потому, что у неё нет ресурсов или возможностей, и не потому, что в ней работают неподходящие люди. Она не свободна потому, что воспроизводит один и тот же способ действия.

Она может расти, усложняться, выходить на новые рынки, но при этом продолжать принимать решения тем же способом, что и раньше. Пока этот способ остаётся неизменным, система не меняет траекторию своего движения.

В результате возникает фундаментальное противоречие: компания пытается получить новый результат, двигаясь по старой логике. И это противоречие невозможно устранить за счёт увеличения усилий.

1.2 Действия не меняют систему

Когда напряжение начинает нарастать, система реагирует вполне предсказуемо. Она усиливает действия.

Компания нанимает новых сотрудников, внедряет инструменты, усиливает контроль, перераспределяет задачи. Снаружи это выглядит как активная управленческая работа и создаёт ощущение движения вперёд.

Однако при более внимательном рассмотрении становится ясно, что все эти изменения происходят внутри прежней логики.

Они не затрагивают уровень устройства системы.

Это ключевое ограничение, которое часто не осознаётся. Действия могут перераспределить нагрузку, временно снизить напряжение, повысить эффективность отдельных участков. Но они не меняют того, как система принимает решения и как она воспроизводит себя.

В результате система становится более нагруженной, но не более устойчивой. Она усложняется количественно, но остаётся прежней по своей сути и потому неизбежно воспроизводит те же самые ограничения.

На практике это проявляется достаточно типично. Компания заявляет, что начала трансформацию. Появляются KPI (ключевые показатели эффективности), внедряется CRM (управление взаимоотношениями с клиентами), создаются

регламенты. Формально всё выглядит как движение к системности.

Но если посмотреть на реальные решения и поведение людей, становится видно, что ничего принципиально не изменилось. Решения по-прежнему принимаются в центре, приоритеты формируются ситуационно, ответственность остаётся размытой.

Инструменты добавляются, но система не меняется.

В этот момент возникает иллюзия, что наличие инструментов само по себе означает наличие системы. Кажется, что если есть показатели, регламенты и стратегия, значит управление уже выстроено.

На практике система определяется не набором элементов, а тем, как они связаны между собой и как принимаются решения. Регламенты могут существовать без контроля отклонений, стратегии — без реального выбора и отказов, культура — без закреплённого поведения, а делегирование — без передачи власти.

И пока не меняется сам принцип организации, любые действия остаются поверхностными.

1.3 Невозможно корректировать без смены траектории

На ранних этапах развития компания действительно способна компенсировать отклонения. Простота системы позволяет сглаживать ошибки за счёт усилий, ускорения или прямого вмешательства.

Если возникает сбой, его можно закрыть вручную. Если ситуация выходит из-под контроля, можно подключиться лично, перераспределить ресурсы, ускорить процесс.

Но по мере роста этот механизм перестаёт работать.

Количество задач увеличивается, связи усложняются, решений становится больше. И в какой-то момент становится очевидно, что ограничения определяются уже не отдельными ситуациями, а самим способом организации системы.

Именно этот способ задаёт траекторию движения.

Если он остаётся неизменным, система не может перейти на другой уровень, независимо от того, сколько усилий прилагается. Любые попытки улучшения происходят внутри тех же границ.

Усилие в этом случае не меняет направление, а лишь увеличивает скорость.

Если траектория изначально неверна, система быстрее достигает тех же ограничений, но не выходит за их пределы.

Это момент, в котором становится очевидным различие между эффективностью и направлением. Можно работать быстрее, интенсивнее, «лучше», но при этом не приближаться к желаемому результату.

Долгое время сохраняется ощущение, что ситуацию можно исправить за счёт точечных изменений. Кажется, что достаточно немного оптимизировать процессы, автоматизировать отдельные участки или усилить контроль.

Однако если не меняется сама траектория, такие действия

не приводят к качественно новому результату. Они лишь ускоряют движение по прежнему пути.

1.4 Рост усиливает существующую траекторию

Рост часто воспринимается как фактор, который должен сам по себе привести систему к порядку. Возникает ожидание, что увеличение масштаба автоматически сделает компанию более организованной.

На практике происходит обратное.

Рост не корректирует систему и не устраняет её ограничения. Он усиливает те свойства, которые уже в ней заложены.

Если в системе присутствует перекос, он становится более заметным. Если система неэффективна, эта неэффективность масштабируется. Если управление зависит от конкретных людей, зависимость усиливается.

Это происходит потому, что рост увеличивает количество элементов, связей и решений, но не меняет принцип их организации.

В результате система не становится иной. Она становится более выраженной версией самой себя.

Именно поэтому одна и та же модель управления может давать результат на небольшом масштабе и становиться ограничением на большом.

Рост не создаёт порядок. Он делает доминирующим то, что уже присутствует внутри системы.

1.5 Рост усиливает хаос

Существует распространённое ожидание, что рост автоматически приводит к упорядочению. Предполагается, что увеличение масштаба само по себе заставит систему стать более управляемой.

Но порядок не возникает автоматически.

Если он не встроен в принцип организации, рост лишь увеличивает количество взаимодействий, решений и отклонений. Усложнение происходит быстрее, чем способность системы это удерживать.

Система начинает накапливать несогласованность.

Она становится сложной, но не управляемой, большой, но не устойчивой, активной, но не эффективной.

На операционном уровне это проявляется очень конкретно. Сроки сначала начинают сдвигаться незначительно, затем это повторяется всё чаще, и в какой-то момент отклонения становятся нормой.

Продажи продолжают продавать, не синхронизируясь с возможностями системы. Производство не успевает, клиент ждёт, а внутри компании формируется режим, в котором результат достигается не за счёт системы, а за счёт усилий.

Героизм начинает подменять управление.

1.6 Попытка достичь нового результата на старой траектории

По мере накопления ограничений компания начинает ощущать разрыв между текущими и желаемыми результатами. Возникает запрос на большую управляемость, предсказуемость и эффективность.

Однако попытка достичь этого результата происходит в рамках прежней логики.

Усиливается контроль, внедряются инструменты, формулируются новые требования. При этом способ, которым система устроена, остаётся неизменным.

И здесь возникает фундаментальное противоречие.

Система пытается производить результат, который не соответствует её устройству.

Поскольку она воспроизводит себя через собственный принцип организации, она не может стабильно выходить за его пределы. Любые улучшения оказываются временными, и со временем система возвращается к исходному состоянию.

Пока сохраняется прежний принцип, она будет воспроизводить те же результаты независимо от усилий.

В этом и заключается главный парадокс.

Компания искренне пытается улучшить результат. Она внедряет инструменты, обучает людей, усиливает контроль, но не меняет траекторию.

И поэтому не может выйти за пределы собственного способа действия.

Компания, которая не меняет основания, не свободна менять результат.

И в этот момент становится очевидно, что проблема заключается не в количестве действий, а в том, по какой траектории движется система.

ГЛАВА 2

Несинхронное развитие (перекос системы)

2.1 Компания уже развивает оба контура

По мере роста компания неизбежно приходит к состоянию, в котором внутри неё начинают одновременно существовать два различных контура управления. Это не результат осознанного проектирования и не следствие внедрения какой-либо управленческой модели. Это естественное следствие усложнения системы.

С одной стороны, компании необходимо удерживать достигнутый результат. Это означает необходимость воспроизводимости, предсказуемости, контроля качества и соблюдения обязательств. Эта часть деятельности формирует контур стабильности, который стремится снижать вариативность и закреплять текущее состояние системы.

С другой стороны, компания вынуждена изменяться. Она сталкивается с внешней средой, ищет новые решения, запускает продукты, адаптируется, пробует и ошибается. Это формирует контур развития, задача которого — увеличивать вариативность и обеспечивать выход за пределы уже достигнутого.

Оба контура возникают не потому, что компания «решила ими заняться», а потому что иначе она не может существовать на растущем масштабе. Даже если они не закреплены

организационно, они уже присутствуют в системе. Это проявляется в разных типах деятельности, в разных способах принятия решений и в разных ожиданиях к результату.

В этот момент возникает важное искажение восприятия. Компании часто кажется, что развитие у неё «ещё впереди», что сначала нужно «навести порядок», а уже потом заниматься изменениями. На практике это почти никогда не соответствует реальности. Внутри уже идут инициативы, запускаются новые направления, пробуются решения, параллельно с этим продолжается операционная работа.

Развитие уже происходит, просто оно не осмыслено как отдельный контур.

И именно здесь возникает основная проблема. Система не различает эти два режима и не управляет ими как взаимосвязанной структурой. Для неё это всё одна и та же деятельность, подчинённая одной логике управления, хотя фактически речь идёт о двух разных типах задач.

Живое наблюдение

Почти ни одна компания не живёт в одном контуре. Она одновременно делает операционную работу, запускает изменения, тестирует новые направления. Ощущение «у нас ещё нет развития» возникает не потому, что его нет, а потому что оно не осмыслено и не управляется.

2.2 Перекос между стабильностью и развитием

Контуры стабильности и развития предъявляют к системе требования, которые не просто отличаются, а противоречат друг другу.

Стабильность требует снижения вариативности, стандартизации, контроля и предсказуемости. Развитие, напротив, требует увеличения вариативности, допуска отклонений, скорости и готовности работать с неопределённостью. Эти требования направлены в разные стороны, и усиление одного неизбежно ослабляет другой.

Именно поэтому система не может полноценно реализовывать оба контура, действуя в рамках единой логики управления. Когда компания пытается управлять ими одинаково, один из контуров начинает доминировать.

Если приоритет смещается в сторону стабильности, система становится более предсказуемой, но теряет способность к изменениям и начинает отставать от среды. Если же акцент делается на развитии, система ускоряется, но теряет воспроизводимость и устойчивость.

Перекос возникает не как ошибка или просчёт. Он возникает как прямое следствие попытки совместить противоположные требования без их разделения и согласования.

На практике это проявляется в очень узнаваемых ситуаци-

ях. В один момент компания чувствует, что теряет управляемость, и стремится «собраться», навести порядок, усилить контроль. В другой момент она ощущает, что замедляется, и пытается ускориться, запустить новые инициативы, «выйти в развитие».

Обе реакции логичны. И обе приводят к одному и тому же результату — к новому перекосу.

Сцена из реальности

Разговоры в этот момент звучат почти одинаково. Сначала звучит тревога: «у нас всё разваливается, нужно остановиться и навести порядок». В ответ возникает страх: «мы не можем остановиться, нам нужно расти». Через некоторое время ситуация разворачивается в другую сторону: «у нас всё стабильно», но на вопрос о развитии звучит ответ «пока не до этого». Перекос просто меняет направление.

2.3 Усиление одного контура разрушает систему

Когда последствия перекоса становятся очевидными, система пытается их компенсировать. Но делает это она привычным способом — усиливая тот контур, который кажется недостающим.

Если компания теряет управляемость, она усиливает стабильность. Вводятся дополнительные уровни контроля, ужесточаются процедуры, сокращается пространство для отклонений. Система становится более формализованной и, на первый взгляд, более управляемой.

Если же возникает ощущение стагнации, усиливается

контур развития. Появляется больше инициатив, запускаются новые проекты, ускоряются процессы, увеличивается количество экспериментов.

Каждое из этих действий выглядит разумным и обоснованным.

Проблема заключается в том, что они происходят внутри той же логики, которая уже привела к перекосу.

Усиление стабильности постепенно снижает способность системы к адаптации. Она становится жёсткой, инерционной и всё хуже реагирует на изменения внешней среды. Усиление развития, напротив, разрушает воспроизводимость. Система начинает работать нестабильно, увеличивается количество сбоев, и базовый результат перестаёт быть гарантированным.

Каждый из контуров необходим, но в изоляции любой из них становится разрушительным.

Именно здесь возникает один из самых сложных для принятия выводов. Чем активнее система пытается «исправить ситуацию», усиливая один из контуров, тем сильнее она углубляет исходное противоречие.

Инсайт

Интуитивно кажется, что нужно «добавить порядка» или «добавить развития». Но одностороннее усиление всегда даёт перекос: система либо застывает и теряет скорость, либо ускоряется и теряет устойчивость.

2.4 Локальная оптимизация ухудшает целое

В условиях несинхронности система начинает адаптироваться фрагментарно. Отдельные части стремятся повысить собственную эффективность, исходя из локальных задач и критериев.

Подразделения и функции начинают оптимизироваться внутри своего контура. Те, кто отвечает за стабильность, усиливают контроль, стандартизацию и снижение отклонений. Те, кто работает в зоне развития, увеличивают скорость изменений, количество инициатив и вариативность решений.

На уровне отдельных частей такие действия выглядят рациональными.

Проблема проявляется на уровне системы.

Эти изменения не согласованы между собой. Усиление контроля в одном месте замедляет изменения в другом. Рост вариативности в одном контуре разрушает воспроизводимость в другом. В результате локально правильные решения начинают противоречить друг другу.

Система оказывается в ситуации, когда улучшение отдельных элементов приводит к ухудшению её состояния в целом.

Это хорошо видно на операционных примерах. Производство может снижать себестоимость за счёт оптимизации про-

цессов, в то время как продажи сталкиваются с ростом сроков и теряют гибкость. Для каждого блока это выглядит как успех, но для клиента результат становится хуже.

В этот момент становится очевидно, что система не складывается из оптимизированных частей. Она существует как целое, и без согласования контуров любое локальное улучшение усиливает общий дисбаланс.

Живая сцена

Маркетинг запускает акцию: «купи 10 пачек — 11 получишь бесплатно». Реклама выходит, клиенты приходят, продажи растут. Через короткое время начинается поток обращений: люди купили десять, но не получили обещанную одиннадцатую. Внутри компании начинается хаос. Продажи пытаются разобраться, склад не понимает, о чём речь, производство отвечает, что его никто не информировал о такой акции. В результате компания в срочном режиме пытается «закрыть дыру», а для клиента это выглядит как простая вещь — обещание не выполнено. Это не ошибка конкретного отдела. Это результат того, что один контур принял решение, а другой о нём не знал.

Дополнительно возникает ещё один эффект, который редко проговаривается напрямую. Система начинает сопротивляться изменениям. Это сопротивление не всегда осознаётся, но проявляется достаточно устойчиво.

Люди могут интуитивно защищать текущий порядок не потому, что не понимают необходимости изменений, а пото-

му что чувствуют: изменение системы неизбежно приведёт к изменению их роли, зоны влияния и позиции внутри компании.

Про сопротивление

Иногда сопротивление возникает не на уровне аргументов, а на уровне ощущений. Люди не всегда могут объяснить, почему им «не нравится» изменение, но при этом точно чувствуют, что вместе с изменением системы изменится и их место в ней.

2.5 Несинхронность как неизбежный этап роста

По мере роста система неизбежно проходит через стадию несинхронности.

Усложнение увеличивает количество элементов, связей и решений. В системе начинают проявляться разные типы деятельности, требующие разных режимов управления. Контурь стабильности и развития формируются как необходимое условие функционирования.

Однако механизм их согласования не возникает автоматически.

Система продолжает действовать в рамках единой логики управления, которая не способна одновременно удерживать противоположные требования. В результате разные части начинают развиваться с разной скоростью и по разным принципам.

Возникает рассогласование.

Важно понимать, что это не ошибка и не сбой. Это зако-

номерная стадия развития.

Практически любая растущая компания проходит через этот этап. Сначала возникает хаос, затем появляются элементы системности, после чего формируется переко́с между частями, и только затем возникает попытка синхронизации.

Ключевой вопрос здесь заключается не в том, есть ли переко́с.

Ключевой вопрос в том, видит ли компания этот переко́с как единое системное явление или продолжает воспринимать его как набор отдельных проблем.

Пока он воспринимается фрагментарно, система не может с ним работать.

Честный кусок

Несинхронность — это не ошибка. Это стадия. Проблема начинается в тот момент, когда её продолжают воспринимать как набор отдельных сбоев, а не как единое системное явление.

2.6 Переко́с как естественное состояние системы

Если в системе отсутствует механизм синхронизации, переко́с становится её базовым состоянием.

Баланс между стабильностью и развитием не возникает сам по себе и не удерживается автоматически. Это не состояние, к которому система «возвращается», а результат, который необходимо специально поддерживать.

Без этого система постоянно смещается в сторону одного из контуров.

Это смещение может временно компенсироваться, но не устраняется, потому что не затрагивает принцип организации. Усиление одного контура сменяется попыткой компенсировать его через усиление другого, что порождает новый перекос.

Движение происходит не через устойчивое равновесие, а через последовательность смещений.

Поэтому перекос не является аномалией.

Это естественное состояние системы, которая не обладает механизмом согласования противоположных режимов.

Идея «идеального баланса» в этом контексте оказывается иллюзией. Система всегда где-то перегружена, где-то недоразвита и где-то нестабильна.

Баланс здесь — это не точка, а процесс постоянной настройки.

Инсайт

Баланс нельзя «достичь и сохранить». Его можно только постоянно удерживать, двигаясь между перекосами.

2.7 Отсутствие синхронизации приводит к росту энтропии

Несинхронность между контурами неизбежно приводит к росту энтропии внутри системы.

Решения принимаются в разных логиках, процессы развиваются несогласованно, приоритеты начинают вступать в конфликт. Количество внутренних противоречий увеличивается быстрее, чем способность системы их разрешать.

Постепенно накапливается несогласованность.

Связи между элементами ослабевают, предсказуемость снижается, управляемость ухудшается. Система начинает тратить всё больше ресурсов на координацию и устранение последствий собственных противоречий, вместо того чтобы направлять их на развитие.

Рост в этих условиях только усиливает проблему, поскольку увеличивает количество взаимодействий без увеличения согласованности.

Сначала это проявляется в небольших сбоях и локальных конфликтах. Затем увеличивается вариативность, растёт доля ручного управления, усиливается зависимость от отдельных людей. И в какой-то момент становится очевидно, что внутренние отклонения начинают расти быстрее, чем сам бизнес.

Это и есть предел, к которому приходит система.

Дальнейшее движение становится возможным только при изменении способа организации, то есть при появлении механизма синхронизации между контурами.

Только в этот момент развитие перестаёт быть хаотичным и начинает становиться управляемым.

Формулировка

Система распадается не в один момент. Это происходит постепенно, через накопление несогласованностей. И в какой-то точке становится видно, что внутренний хаос начинает расти быстрее, чем сам бизнес.

ГЛАВА 3 Иллюзия инструментов

3.1 Попытка лечить систему локальными решениями

Когда система входит в состояние несинхронности, она почти неизбежно начинает воспринимать собственные ограничения как набор отдельных проблем. Замедление процессов, конфликты между функциями, снижение эффективности и управляемости фиксируются как локальные сбои, которые необходимо устранить.

Это не ошибка мышления и не управленческая слабость. Это естественная реакция системы, которая не способна увидеть саму себя целиком. Она видит только проявления и потому интерпретирует их как независимые события.

В результате каждая проблема получает своё отдельное решение. Усиливается контроль, вводятся дополнительные процедуры, внедряются инструменты, перераспределяется ответственность. На уровне действий это выглядит как активная работа с проблемами и создаёт ощущение движения.

Однако эти действия направлены на устранение симптомов, а не на изменение принципа, по которому система устроена.

Отдельные решения могут давать краткосрочный эффект. Где-то снижается вариативность, где-то ускоряется процесс, где-то появляется больше прозрачности. Но способ, кото-

рым система принимает решения и воспроизводит себя, остаётся прежним.

Именно поэтому через некоторое время проблемы возвращаются — часто в той же форме или в чуть изменённой.

Система начинает накапливать решения, но не меняет своего состояния. Она становится более нагруженной, более сложной, но не более управляемой. Количество действий увеличивается, а ограничения продолжают воспроизводиться.

Живая сцена

Разговоры в этот момент выглядят почти шаблонно. Если падает маржа, звучит предложение внедрить KPI (ключевые показатели эффективности). Если срываются сроки, появляется идея «пойти в Lean (бережливое производство)». Если возникает хаос в продажах, принимается решение срочно внедрить CRM (управление взаимоотношениями с клиентами). Каждый раз система реагирует одинаково: на симптом накладывается инструмент. При этом сама система как целое даже не становится предметом обсуждения.

Дополнительное наблюдение

В какой-то момент в компании накапливается ощущение, что «мы постоянно что-то внедряем, но легче не становится». Это важный сигнал. Он означает, что количество решений растёт быстрее, чем способность системы ими управлять.

Мини-инсайт

Система почти никогда не формулирует проблему как проблему устройства. Она всегда формулирует её как проблему конкретного участка. Именно поэтому лечится не причина, а проявление.

3.2 Методики внедряются без архитектуры

По мере усиления проблем компания начинает всё активнее обращаться к управленческим методикам. Это выглядит логично: если внутри возникают сбои, значит нужно внедрить подходы, которые повышают эффективность, прозрачность и управляемость.

Однако на практике эти методики почти всегда накладываются на существующую систему без изменения её архитектуры. Принципы принятия решений, распределения власти и взаимодействия между функциями остаются прежними.

Любая методика изначально предполагает определённую среду, в которой она может работать. Она опирается на конкретную логику принятия решений, на определённую степень прозрачности и на согласованность между элементами системы. Если этой среды нет, методика не выполняет свою функцию.

Она не ломает систему. Она встраивается в неё.

Проходя через существующую модель управления, методика неизбежно трансформируется. Её логика упрощается, искажается или подменяется. Она начинает работать не так, как задумано, а так, как позволяет текущая архитектура.

В результате возникает эффект, который часто трудно сразу распознать. Инструмент вроде бы внедрён, но его влия-

ание определяется не им самим, а системой, в которую он встроен.

Методика перестаёт менять систему и начинает её обслуживать.

Живая сцена

Руководитель говорит: «Мы внедриli Lean (бережливое производство)». При этом если посмотреть глубже, оказывается, что появились доски, встречи и отчёты, но решения по-прежнему принимаются в ручном режиме, приоритеты меняются по ситуации, а ответственность не закреплена. Внешне методика есть, но её логика в системе не работает.

Инсайт

Методика не меняет систему, если не меняется способ принятия решений. В этом случае меняется форма, но не содержание.

3.3 Наличие инструментов не означает наличие системы

По мере накопления инструментов компания начинает выглядеть более зрелой. Появляются регламенты, показатели, процессы, системы планирования и контроля. Снаружи это воспринимается как движение к системности.

И внутри часто возникает то же ощущение.

Однако наличие инструментов само по себе не означает наличие системы.

Система определяется не перечнем элементов, а принципом их организации. Важно не то, какие инструменты есть,

а то, как они связаны между собой и как через них принимаются решения.

Если этот принцип отсутствует или не изменён, элементы не складываются в целое.

Они остаются разрозненными. Каждый инструмент начинает работать в своей логике, не согласуясь с другими. Показатели не связаны с процессами, процессы — с решениями, решения — с целями.

В результате возникает парадокс. Внешняя сложность воспринимается как системность, хотя на самом деле она отражает лишь рост количества несвязанных элементов.

Система не возникает.

Возникает её имитация.

Живой пример

В компании есть CRM (управление взаимоотношениями с клиентами), в которой фиксируются сделки, есть KPI (ключевые показатели эффективности), по которым оцениваются сотрудники, и есть регламенты, описывающие процессы. Но при этом решения принимаются ситуативно, приоритеты меняются ежедневно, а ответственность остаётся размытой. Инструменты присутствуют, но они не соединены в систему.

Формулировка

Инструменты создают ощущение порядка. Но ощущение — это не управление.

3.4 Система не собирается из набора практик

Идея о том, что систему можно построить, последователь-

но внедряя лучшие практики, выглядит логично. Кажется, что если добавить достаточно правильных элементов, в какой-то момент они начнут работать вместе.

Но в реальности этого не происходит.

Каждая практика создаётся внутри определённой архитектуры и опирается на согласованные принципы. Она предполагает определённый способ принятия решений, определённый уровень ответственности и определённую связность системы.

Если эта архитектура отсутствует, практика теряет свою функцию.

Она не становится частью системы. Она становится отдельным элементом, который работает фрагментарно.

Добавление практик без изменения принципа организации не приводит к формированию системы. Оно лишь увеличивает количество элементов, между которыми нет согласования.

Система не собирается снизу вверх.

Она задаётся сверху — через способ организации, который определяет, как связаны элементы и как принимаются решения.

Без этого любые практики остаются набором несогласованных действий.

Расширенная аналогия

Если разложить детали двигателя на столе, можно увидеть все необходимые элементы. Но пока они не соединены, дви-

жение не возникает. С системой происходит то же самое: наличие элементов не создаёт целостности.

3.5 Инструменты усиливают существующий перекос

В условиях несинхронности любой инструмент неизбежно встраивается в существующую логику системы. Он не меняет её, а продолжает.

Если система уже находится в перекосе в сторону стабильности, инструмент используется для усиления контроля, стандартизации и снижения вариативности. В результате система становится ещё более жёсткой и менее способной к изменениям.

Если система смещена в сторону развития, инструмент начинает работать на ускорение изменений, увеличение количества инициатив и расширение вариативности. Это усиливает нестабильность и снижает воспроизводимость.

Инструмент не существует вне системы. Он всегда действует внутри неё и подчиняется её логике.

Поэтому он не устраняет перекос.

Он его усиливает.

Живое наблюдение

Когда в систему с перекосом в контроль внедряют КРП (ключевые показатели эффективности), они редко дают прозрачность. Чаще они усиливают давление. Люди начинают оптимизировать показатели, а не результат. Система становится более напряжённой, но не более управляемой.

Короткий пример

В системе с перекосом в развитие CRM (управление взаимоотношениями с клиентами) не наводит порядок в продажах. Она фиксирует происходящий хаос и делает его более заметным.

3.6 Lean (бережливое производство), KPI (ключевые показатели эффективности) и CRM (управление взаимоотношениями с клиентами) как изолированные решения

Это особенно хорошо видно на конкретных инструментах.

Lean (бережливое производство) внедряется для повышения эффективности процессов. KPI (ключевые показатели эффективности) — для управления результатами. CRM (управление взаимоотношениями с клиентами) — для систематизации работы с клиентами. Каждый из них решает понятную локальную задачу.

Но ни один из них сам по себе не меняет систему.

Lean (бережливое производство) не меняет принцип принятия решений. KPI (ключевые показатели эффективности) не устраняет противоречия между функциями. CRM (управление взаимоотношениями с клиентами) не влияет на архитектуру управления.

В условиях несинхронности они начинают работать в разных логиках. Показатели могут стимулировать поведение, которое противоречит процессной эффективности. Опти-

мизация процессов может замедлять развитие. Работа с клиентами может не учитывать реальные ограничения внутри компании.

Инструменты не соединяются.

Они начинают конфликтовать.

И в итоге не усиливают систему, а создают дополнительные точки напряжения.

Живая сцена

Руководитель говорит: «У нас KPI (ключевые показатели эффективности) не работают». При разборе выясняется, что каждый отдел выполняет свои показатели, но в итоге компания теряет управляемость. Продажи продают больше, чем может произвести система, производство оптимизирует себестоимость в ущерб срокам, а клиент сталкивается с несоответствием ожиданий и реальности.

Усиление

Инструменты конфликтуют не потому, что они плохие. Они конфликтуют потому, что между ними нет единого принципа согласования.

3.7 Инструменты адаптируются под старую систему

Ожидание обычно строится на том, что внедрение инструментов изменит систему. Что новые практики «перестроят» компанию и выведут её на другой уровень.

В реальности происходит обратное.

Система сохраняет свой принцип организации и пропускает через него любой новый инструмент. Он интерпретиру-

ется, упрощается и подстраивается под существующую логику.

Инструмент не трансформирует систему.

Он сам трансформируется.

В результате он начинает работать не на изменение, а на поддержание текущего состояния.

Система при этом не остаётся прежней в простом смысле. Она становится более сложной, более нагруженной, но не более управляемой. Количество инструментов растёт, но способность системы справляться с собой — нет.

Именно здесь формируется иллюзия.

Снаружи кажется, что компания развивается, внедряет практики, становится более зрелой. Внутри при этом продолжают воспроизводиться те же ограничения.

И в какой-то момент становится видно, что проблема не в том, что «недостаточно инструментов».

Проблема в том, что не изменён принцип организации.

Живой разворот

Самый опасный момент — когда компания начинает искренне верить, что она уже трансформируется. Появляются отчёты о внедрении, появляются новые термины, появляется ощущение движения. И именно в этот момент становится труднее всего увидеть, что система осталась прежней.

Финальная формулировка

Система всегда сильнее инструмента. Она его адаптирует под себя. Если не меняется её устройство, любой инструмент

начинает работать на воспроизводство старой логики, а не на её изменение.

Преодоление этой иллюзии невозможно через добавление новых инструментов. Оно возможно только через изменение способа, которым система устроена и принимает решения.

Живой диалог из практики

— Мы внедрили КРІ (ключевые показатели эффективности).

— И?

— Улучшений нет.

— Давай разберёмся. Какие показатели вы туда заложили?

— Ну... основные. Сроки, брак, простои, время реакции.

— Хорошо. А значения какие поставили?

— В смысле?

— Цифры. Какие цифры вы закрепили?

— Ну... те, что есть сейчас. Фактические.

— Подожди. То есть вы взяли текущую ситуацию и сделали её нормой?

— Ну а какие ещё? Это же реальность.

— Давай по порядку.

Сколько у вас сейчас брак?

— Около 7%.

— И что в КРІ (ключевые показатели эффективности)?

— 7%.

— Хорошо. Время реакции на клиента?

— Ну... до суток бывает.

— И в КРІ (ключевые показатели эффективности)?

— Ну да, сутки.

— Простой?

— Бывают по 20—30 минут между операциями.

— И что сделали?

— Зафиксировали, чтобы было понятно.

— Понятно стало?

— Да.

— Лучше стало?

— Нет.

И вот здесь возникает пауза, потому что картина начинает складываться.

— Смотри, что вы сделали на самом деле.

Вы не задали системе новое требование.

Вы зафиксировали текущее состояние как допустимое.

— В смысле?

— В прямом.

У вас был брак 7% — теперь это норма.

Было реагирование сутки — теперь это стандарт.

Были простои по полчаса — теперь это официально разрешено.

— Ну... мы просто описали реальность.

— Нет. Вы её закрепили.

— А как тогда правильно?

— Очень просто, но неприятно.

Если ты хочешь улучшений, ты не имеешь права фиксировать текущее как норму.

Ты должен пересматривать саму планку.

— То есть?

— Если брак 7%, ты не записываешь 7%.

Ты задаёшь 3%. Или 2%.

Если реакция сутки — ты ставишь 4 часа.

Если простои 30 минут — ты задаёшь 5—10 как максимум и начинаешь разбираться, почему остальное возникает.

— Но это же нереально.

— Конечно нереально.

Потому что для этого придётся менять систему.

И вот здесь обычно становится тихо.

Потому что становится понятно: КРІ (ключевые показатели эффективности) — это не про фиксацию. Это про требование.

— Получается, мы просто...

— ...узаконили бардак.

— Жёстко.

— Зато честно.

— И поэтому нет улучшений?

— Конечно.

Откуда им взяться, если вы не задали системе нового поведения?

Вы не сократили потери.

Вы не уменьшили время.

Вы не убрали причины.

Вы просто сказали:

«Так, как есть — нормально».

И система это услышала.

— Тогда что вообще делает КРІ (ключевые показатели эффективности)?

— Он всегда делает одно и то же.

Он фиксирует то, что вы считаете нормой.

Вопрос только в том, что именно вы закрепляете — будущее состояние или текущее.

И в этот момент становится видно главное.

КРІ (ключевые показатели эффективности) не улучшает систему.

Он закрепляет её состояние.

Если закрепляешь рост — будет рост.

Если закрепляешь хаос — получаешь узаконенный хаос.

ГЛАВА 4 Онтология

как ограничение

Прямая речь

Давай пробросим ниточку из второго тома и начнём не с теории, а с очень простого случая из практики.

Приходит ко мне начальник производства и говорит, что нужно менять фильтры на сушилке. Я спрашиваю, что именно не так со старыми. Он спокойно отвечает, что они слишком быстро забиваются и поэтому нужно поставить более мощные. Тогда я задаю следующий вопрос: а почему они вообще забиваются?

Ответ следует мгновенно: потому что сушилка работает неправильно.

И здесь, казалось бы, появляется очевидный следующий шаг. Если сушилка работает неправильно, значит, логично сначала разобраться с параметрами её работы. Я так и говорю: может быть, имеет смысл не фильтры менять, а настроить режим?

В этот момент человек буквально зависает. Возникает пауза, которая сама по себе многое объясняет. А затем он говорит, что нет, они не знают, как правильно подобрать параметры, поэтому лучше просто заказать более мощные фильтры.

И в этой короткой сцене становится видно главное.

Он не выбирает лучшее решение. Он выбирает то решение, которое способен сформулировать внутри своей картины мира. И это принципиально не про уровень компетенции и не про отсутствие знаний как таковых. Это про границу мышления, которая определяет, какие решения вообще могут быть рассмотрены. Всё, что лежит за её пределами, в моменте просто не существует как вариант.

Если отойти от этого частного примера и посмотреть шире, становится видно, что точно так же ведут себя и компании.

Компания сначала развивается как трейдер. В этой логике всё предельно понятно: чем больше тонн ты провёл, тем ты успешнее. Это простая, прозрачная и очень устойчивая модель, которая даёт быстрый результат и потому закрепляется практически без сопротивления.

Кто обеспечивает этот результат? Продажи. Именно они формируют поток, именно они дают тот самый объём, который становится главным показателем.

И в этот момент, ещё на ранней стадии, закрепляются две вещи, которые затем оказываются крайне устойчивыми.

Во-первых, результат начинает измеряться в тоннах. Во-вторых, функция продаж получает особый статус. Она становится не просто важной, а фактически неприкасаемой, потому что именно через неё проходит ключевой результат системы.

Дальше система начинает усложняться. Компания покупает производство или строит завод, появляется переработка, формируется полный цикл. С точки зрения внешней логики это уже совершенно другой тип бизнеса, с другими ограничениями и другой природой процессов.

Но при этом основание не меняется.

Результат по-прежнему продолжает измеряться в тоннах. Только теперь это уже не объём проданного, а объём сырья на входе — те же самые тонны зерна. И статус функций остаётся прежним: продажи, которые изначально обеспечивали этот поток, продолжают восприниматься как «священная корова».

В результате возникает разрыв, который долгое время не осознаётся как системный.

Система уже стала производственной. У неё появились процессы, ограничения, узкие места, вариации. Она требует другого способа управления, другой логики принятия решений и другой системы координат.

Но мышление остаётся тем же.

И тогда любые изменения начинают идти только в одном направлении. Компания готова перестраивать производство, оптимизировать процессы, внедрять инструменты, усиливать контроль. Но она не заходит в ту область, которая определяет саму логику системы, и продолжает измерять результат в прежних категориях.

В этот момент становится ясно, что проблема находится

не на уровне процессов и не на уровне инструментов.

Система упирается в онтологию.

4.1 Компания понимает только то, что способна увидеть

Когда система сталкивается с ограничениями, её первая реакция почти всегда направлена на действия. Кажется, что проблема лежит в конкретных сбоях, в неправильных решениях, в недостатке инструментов или в слабости управления. Однако если смотреть глубже, становится видно, что ограничение возникает раньше — на уровне самого способа видеть происходящее.

Компания не взаимодействует с реальностью напрямую. Она работает с её интерпретацией, с тем образом мира, который сложился внутри неё за время развития. Этот образ определяет, какие явления вообще попадают в поле внимания, какие отклонения фиксируются как проблемы и какие решения в принципе могут быть сформулированы.

Поэтому система неизбежно видит не всё, что происходит, а только ту часть реальности, которая может быть описана её собственным языком. Всё, что не укладывается в эту рамку, не просто остаётся без решения — оно часто даже не становится объектом осмысления.

Это означает, что границы понимания определяются не сложностью внешней среды, а внутренним устройством самой системы. Компания не может распознать то, для чего у неё нет понятий, и не может работать с тем, что не способна

различить как отдельное явление.

Живой фрагмент

Компания не решает все проблемы, которые у неё есть. Она решает только те, которые она способна увидеть. Если в системе нет языка для проблемы, она как будто не существует, даже если её последствия уже начинают разрушать результат.

4.2 Заказчик заказывает решения в рамках своей картины мира

Это ограничение становится особенно заметным в тот момент, когда компания сталкивается с необходимостью изменений.

Снаружи ситуация может выглядеть как очевидный запрос на пересборку системы. Есть сбои, есть конфликты между функциями, есть потери управляемости, есть разрыв между результатом и ожиданиями. На уровне наблюдаемых симптомов это уже не отдельные проблемы, а проявление системного ограничения.

Однако сама компания воспринимает происходящее иначе.

Она не видит систему как целое. Она видит набор отдельных отклонений, каждое из которых требует своего решения. И именно в этой логике формируется следующий шаг — не восприятие, а действие.

Компания не заказывает изменение способа организации. Она заказывает исправление отдельных элементов.

Это принципиальный момент, который обычно не осознаётся. Здесь происходит переход от ограниченного восприятия к ограниченному действию. То, что система способна увидеть, она и пытается исправить — но не больше.

Даже когда привлекаются внешние эксперты, сам характер запроса не меняется. Он остаётся внутри той же картины мира. Компания не запрашивает изменение оснований, она запрашивает улучшение внутри существующей логики.

И поэтому в ответ на системные ограничения формулируются локальные задачи.

Живая сцена

Компания сталкивается с проблемами: срывы сроков, брак, кассовые разрывы. Ситуация уже носит системный характер, но формулировка запроса остаётся прежней.

Она не говорит о необходимости пересборки системы.

Она говорит: внедрите Lean (бережливое производство), внедрите KPI (ключевые показатели эффективности), поставьте CRM (управление взаимоотношениями с клиентами).

В этот момент становится видно ключевое.

Запрос формируется не от системы как целого, а от той картины мира, в которой эта система живёт. Компания выбирает не то решение, которое способно изменить её устройство, а то, которое она способна сформулировать и принять.

И именно поэтому результат оказывается предсказуемым. Система получает не то, что выводит её на другой уровень,

а то, что укладывается в её текущую логику и встраивается в неё, усиливая уже существующий способ работы.

Прямая речь

Организация, которая не способна выйти за пределы своих оснований, оказывается в том же положении, что и человек, о котором мы говорили в первом томе. Раб греха не свободен. Она не свободна менять метрики, не свободна менять приоритеты, не свободна менять архитектуру управления. Она воспроизводит одни и те же решения, потому что не может мыслить иначе.

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.