

ДЛЯ БИЗНЕСА, ПРОЕКТОВ И КОМАНД

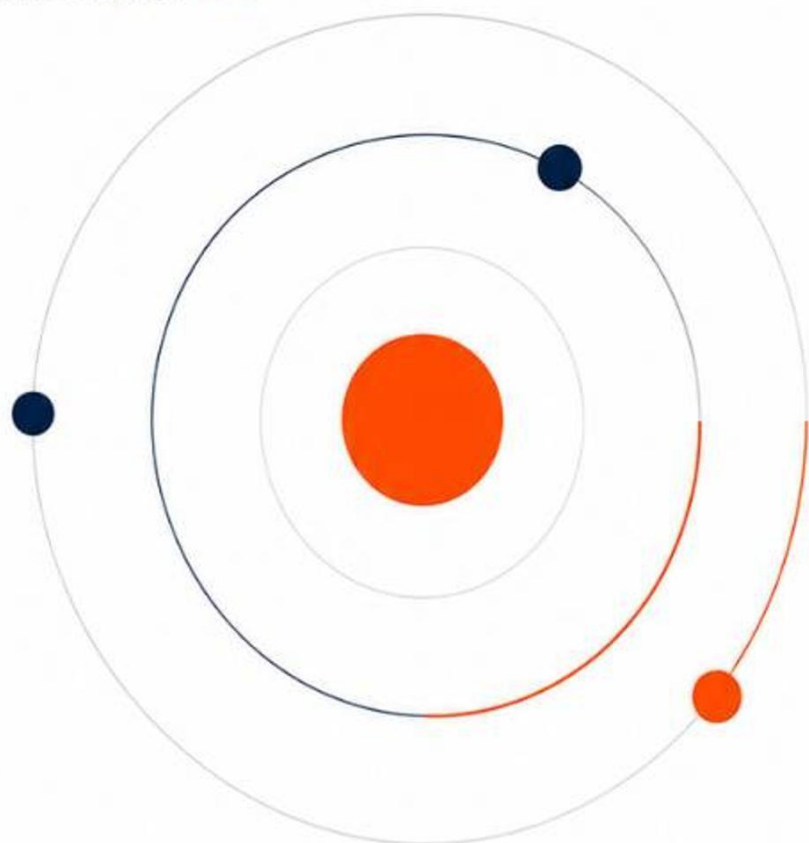
СИСТЕМНЫЕ КРУГИ

Как собирать сильные решения
и проверять устойчивость систем

9 вопросов • 21 шаг

чек-лист устойчивости • промпты для ИИ

Лариса
Морковкина



Лариса Морковкина

Системные круги

«Автор»

2026

Морковкина Л.

Системные круги / Л. Морковкина — «Автор», 2026

«Системные круги» — книга и практическое методическое пособие для решения реальных задач. Метод помогает увидеть ситуацию целиком, определить желаемый результат, найти ресурсы, ограничения и противоречия, а затем выстроить путь из точки А в точку Б. Работать с книгой можно самостоятельно или вместе с искусственным интеллектом. В первом случае читатель проходит алгоритм по шагам и фиксирует выводы. Во втором — книгу можно загрузить в ИИ и разбирать свою задачу в формате диалога, следуя тому же алгоритму. В основе метода — системный подход и инструменты ТРИЗ, адаптированные для бизнеса, проектов, команд и личных задач. Книга будет полезна руководителям, предпринимателям, консультантам и всем, кто хочет принимать более сильные и обоснованные решения.

© Морковкина Л., 2026

© Автор, 2026

Содержание

От автора	7
Во что я верю Девять опор метода	9
1. Многое, что нас окружает, — системы	9
2. Фрагментарность заставляет нас лечить симптомы	10
3. Сильное решение начинается с образа будущего	11
4. Устойчивость можно увидеть и собрать	12
5. Визионерство можно превратить в дисциплину	13
6. ТРИЗ работает с бизнесом и социальными системами	14
7. Социальную систему важно слышать	15
8. Век ИИ — век системного мышления	16
9. Системное мышление становится культурой через практику	17
Глава 1. Систему видно по её следу	18
Положительный след и скрытая цена	19
Глава 2. Закрытый контур задачи – это мини след	20
Маленький ключ настройки	21
Глава 4. ТРИЗ под капотом метода	23
Как читать инструменты ТРИЗ дальше	25
Глава 5. Результат бизнеса создаёт команда	26
Глава 6. Голос до совещания	27
Глава 7. Три круга команды	28
Круг 1. Ожидание	28
Круг 2. Что есть	29
Круг 3. Что сделать	30
Глава 8. Второй управленческий мозг	31
Глава 9. Почему устойчивость стала моей темой	32
Глава 10. Круги описывают систему. Факторы показывают устойчивость	33
Круг Б. Ожидание	34
Круг А. Что есть	35
Круг перехода. Что сделать	36
Глава 11. Девять вопросов быстрого скана	37
1. Какую систему мы рассматриваем и какое чудо хотим получить?	38
2. Для кого система должна создавать ценность и по каким параметрам?	39
3. Какие нежелательные эффекты должны исчезнуть и какую скрытую цену важно ограничить?	40
4. Какой опыт уже накоплен и что изменилось в контексте?	41
5. Каков запас прочности и как восполняются ресурсы?	42
6. Какие разнообразные опоры и возможности реально доступны?	43
7. Какие функции должны работать и кто может их выполнять?	44
8. Как функции соединяются в поток и как быстро приходит обратная связь?	45
9. Как система будет менять сценарий, учиться и обновлять следующую Б?	46
Глава 12. Как читать результат девяти вопросов	47
Сильно	48

Частично	49
Требует проверки	50
Критический разрыв	51
Глава 13. Когда достаточно девяти вопросов	52
Глава 14. Когда нужен двадцать один вопрос	53
Глава	54
Девять вопросов на простых примерах	55
Глава 15. День рождения подростка	56
1. Какую систему рассматриваем и какое чудо хотим получить?	57
2. Для кого и по каким параметрам?	58
3. Какие нежелательные эффекты должны исчезнуть?	59
4. Какой опыт уже есть и что изменилось?	60
5. Каков запас прочности?	61
6. Какие опоры доступны?	62
7. Какие функции нужны и кто их выполнит?	63
8. Как соединить функции в поток?	64
9. Как система будет адаптироваться?	65
Что подсветили девять вопросов	66
Экспресс-профиль устойчивости	67
Почему становится спокойнее	68
Глава 16. Бизнес-завтрак	69
1. Какое чудо хотим получить?	70
2. Для кого и по каким параметрам?	71
3. Нежелательные эффекты	72
4. Опыт и контекст	73
5. Запас прочности	74
6. Разнообразие опор	75
7. Функции	76
8. Поток и обратная связь	77
9. Адаптация и обучение	78
Что подсветили девять вопросов	79
Экспресс-профиль устойчивости	80
Глава 17. Карьера как система	81
1. Какое чудо хотим получить?	82
2. Для кого и по каким параметрам?	83
3. Нежелательные эффекты	84
4. Опыт и контекст	85
Инструмент ТРИЗ.	85
5. Запас прочности	86
6. Разнообразие опор	87
7. Функции	88
8. Поток и обратная связь	89
9. Адаптация и обучаемость	90
Что подсветили девять вопросов	91
Экспресс-профиль устойчивости	92
Глава 18. Что общего у трёх примеров	93
Сначала появляется образ Б	94
Затем проявляется скрытая цена	95
Потом расширяется поле ресурсов	96

Наконец, действия превращаются в функции и поток	97
Глава 19. Когда девять вопросов становятся двадцатью одним	98
Фактор 1. Целесообразность	99
Фактор 2. Востребованность	100
Фактор 3. Защищённость Б	101
Фактор 4. Опыт и контекст	102
Фактор 5. Запас прочности	103
Фактор 6. Разнообразие опор	104
Фактор 7. Функциональная автономность	105
Фактор 8. Поток и обратная связь	106
Фактор 9. Гибкость и обучаемость	107
Глава 20. Сквозной кейс: тренинговое агентство	108
Круг Б. Ожидание	109
Вопрос 1. Какую систему мы рассматриваем и какое чудо хотим получить? Зачем нужен вопрос	109
Спросите	110
Как пройти шаг	111
В кейсе	112
После шага	113
Вопрос 2. Каково назначение системы? Зачем нужен вопрос	114
Спросите	115
Как пройти шаг	116
В кейсе	117
После шага	118
Вопрос 3. Какой результат и положительный след должны появиться?	119
Зачем нужен вопрос	
Спросите	120
Как пройти шаг	121
В кейсе	122
После шага	123
Вопрос 4. Кто является ключевым пользователем системы? Зачем нужен вопрос	124
Спросите	125
Как пройти шаг	126
В кейсе	127
После шага	128
Вопрос 5. Какой результат нужен каждому и по каким параметрам?	129
Зачем нужен вопрос	
Конец ознакомительного фрагмента.	130

Лариса Морковкина

Системные круги

От автора

Дорогие друзья, коллеги, приветствую вас!

Эта книга появилась как результат многолетней работы с бизнесом, проектами и командами и желания поделиться тем, что за эти годы стало особенно важным.

Мы живём в период высокой неопределённости. Меняются технологии, рынки, профессии, способы взаимодействия. Поэтому **устойчивость становится одним из главных вопросов и для бизнеса, и для человека.**

Как сохранить главное, когда меняются условия?

На что опереться?

Что изменить?

Как понять, куда двигаться дальше?

Для этого важно научиться видеть систему целиком. Понимать, какую систему мы хотим получить. Видеть, что происходит сейчас. Находить ресурсы, ограничения и точки уязвимости. Проектировать переход из сегодняшнего состояния в желаемое.

Этому посвящена книга.

В ней вы познакомитесь с методом «Системные круги» и научитесь моделировать разные системы: задачу, проект, продукт, команду, бизнес или собственную жизнь.

В основе метода три круга:

Какую систему мы хотим получить?

Что у нас есть сейчас?

Что нужно сделать, чтобы перейти из А в Б?

Эти же три круга можно использовать в работе с командой. Сначала каждый участник формулирует свою позицию. Затем разные взгляды сопоставляются. После этого команда собирает общую картину и принимает решение.

Отдельная часть книги посвящена устойчивости. Я предлагаю девять факторов, по которым можно увидеть сильные стороны системы, её уязвимости и ближайшие области развития.

Внутри метода работает ТРИЗ — теория решения изобретательских задач. Поэтому я говорю, что ТРИЗ находится под капотом «Системных кругов». Она помогает видеть функцию, искать ресурсы, находить противоречия и выходить за пределы очевидных решений.

В основной части книги я показываю эту логику на примерах. Более подробное описание инструментов ТРИЗ собрано в приложении.

Ещё одно приложение посвящено работе с ИИ.

В нём находятся готовые промпты, с помощью которых можно загрузить эту книгу в ИИ и провести собственную задачу по её алгоритму.

Можно сделать быстрый системный скан.

Пройти глубокую сборку.

Проверить устойчивость проекта или бизнеса.

Провести ТРИЗ-разбор.

Собрать позиции команды.

Спроектировать пилот.

Сохранить результат в виде паспорта системы.

Так книга становится рабочим инструментом.

Вы приносите свою реальную задачу и факты. ИИ помогает удерживать структуру, сопоставлять информацию и задавать вопросы. Решение и ответственность остаются у человека.

Как это работает?

Давайте смотреть дальше.

И начать я хочу с того, во что верю.

Во что я верю Девять опор метода

1. Многое, что нас окружает, — системы

Бизнес, проект, команда, карьера, семья, привычки, образование, здоровье, отношения с деньгами — всё это системы.

Меняется масштаб, меняется ракурс. Логика системной сборки сохраняется.

У каждой системы есть назначение, входы, функции, ресурсы, результат, получатели результата, последствия и обратная связь. Она существует внутри большей системы и сама состоит из частей.

Когда мы видим эту архитектуру, отдельная проблема занимает своё место в общей картине.

2. Фрагментарность заставляет нас лечить симптомы

В бизнесе годами улучшают продажи, хотя клиенту уже нужен другой продукт. Нанимают людей, хотя перегруз создаёт разорванный поток функций. Требуют ответственности, хотя результат роли ещё не определён.

В жизни происходит то же самое. Усталость компенсируют кофе. Тревогу — дополнительным контролем. Пустоту — новой целью. Снижение дохода — увеличением рабочих часов.

Фрагмент быстро создаёт ощущение ясности. Целое требует внимания.

Системный подход возвращает главный вопрос: **какая система производит этот симптом и что в ней должно измениться?**

3. Сильное решение начинается с образа будущего

Привычный порядок: есть проблема — ищем решение.

Я предлагаю начать раньше.

Сначала понять, **какое «чудо» мы хотим получить**. Затем увидеть, что есть сейчас.

После этого проектировать переход.

Порядок мышления:

точка Б → точка А → переход.

Двигаемся мы из А в Б. Мысленно начинаем с будущего. Иначе можно долго улучшать то, что уже потеряло смысл.

4. Устойчивость можно увидеть и собрать

Устойчивость — свойство архитектуры системы.

Её можно увидеть через назначение и след, востребованность, нежелательные эффекты, накопленный опыт, ресурсы, разнообразие опор, функции, поток, обратную связь и способность учиться.

В жизни и бизнесе действует одна логика: устойчивая система сохраняет важное и меняет способ действия, когда условия меняются.

5. Визионерство можно превратить в дисциплину

Фантазия помогает увидеть образ будущего.

Системный прогноз добавляет основания: какую функцию ценит клиент, какой параметр текущего решения приближается к пределу, какую работу постепенно забирает среда, какой новый носитель способен открыть следующую идею.

Маршрут начинается с будущей надсистемы. Она задаёт новые требования и возможности. Затем мы смотрим на систему и её подсистемы будущего. Возвращение в настоящее показывает, какие способности, данные, связи и эксперименты стоит развивать уже сейчас.

Авторский маршрут прогноза: система сегодня → надсистема будущего → система будущего → подсистемы будущего → изменения сегодня.

Так образ будущего превращается в гипотезу, которую можно проверять: появляется основание прогноза, параметр наблюдения и ближайший эксперимент.

6. ТРИЗ работает с бизнесом и социальными системами

ТРИЗ — теория решения изобретательских задач — возникла в инженерной среде. При этом её базовый язык описывает более широкий круг систем: функция, ресурс, противоречие, идеальность, надсистема, подсистема, развитие во времени.

В социальных системах носителями функций становятся люди, роли, правила, данные, технологии, партнёры и среда.

Перегруз человека может указывать на перегруз архитектуры. Конфликт подразделений — на столкновение требований или функций. Нехватка бюджета — на необходимость сначала понять, какую именно функцию требуется обеспечить.

Фраза ТРИЗ — **«Перестаньте кидаться в проблему деньгами»** — возвращает порядок мышления: сначала функция и доступные ресурсы, затем бюджет, найм или технология.

7. Социальную систему важно услышать

Одна команда способна одновременно удерживать несколько правдивых карт одной реальности.

Собственник видит рынок и будущее. Финансист — экономику. Продажи — клиента. Производство — мощности и ограничения. Специалист внутри процесса — ручные обходы и сбои, которые давно исчезли из официальной схемы.

На общем обсуждении эти картины слишком быстро смешиваются. Первая формулировка руководителя задаёт рамку. Быстрый участник её усиливает. Тихий эксперт может сохранить важный факт при себе.

Системные круги меняют ритм работы. Сначала каждый формулирует свою позицию. Затем ответы сопоставляются, различия обсуждаются, общая модель уточняется.

Один ритм в трёх кругах:

подумать → сопоставить → обсудить → зафиксировать.

Командность здесь проявляется в архитектуре работы с различиями. Голос становится ценным, когда его содержание входит в общую модель и влияет на решение.

8. Век ИИ — век системного мышления

ИИ быстро создаёт варианты, структурирует массивы информации, находит повторяющиеся темы, сопоставляет данные и удерживает большой контекст.

Качество результата зависит от картины, которую мы ему передали.

В коммуникации человека с человеком и человека с ИИ работает один принцип: **контекст должен позволять увидеть целое, связи и ограничения системы.**

Системные круги помогают собрать такой контекст из разных точек зрения команды: что мы хотим получить, что имеем сейчас, что собираемся делать и почему.

Так постепенно формируется второй управленческий мозг — цифровой контур накопленного знания. Решение остаётся за человеком.

9. Системное мышление становится культурой через практику

Системное мышление развивается через вопросы, которые мы задаём себе перед действием:

какую систему сейчас собираем;
какой след хотим оставить;
что считаем фактом;
где находится точка отказа;
какой ресурс уже рядом;
какие требования столкнулись;
как поймём, что решение пора менять;
что сохраним как знание.

Сначала это вопросы из книги. Затем — привычка мышления и работы команды. Со временем — культура.

Девять положений системного мышления



Часть I. Как научиться видеть систему

Глава 1. Систему видно по её следу

Как научиться видеть систему? Начнём с простого примера. Представьте двух преподавателей. Один провёл хороший урок: объяснил тему, проверил задания, поставил оценки. Непосредственный результат понятен — занятие состоялось, материал пройден.

Второй сделал то же самое, но после его уроков ученики начали иначе думать: задавать вопросы, самостоятельно разбираться в задачах, переносить этот способ дальше. Через годы он продолжал работать.

Первый оставил результат.

Второй — след.

След — продолжение полезного результата: в другой системе, у другого человека, в следующем действии или во времени.

После продажи у клиента остаётся опыт взаимодействия с компанией. После проекта — привычки, которые команда перенесёт в следующую работу. Поэтому результат стоит рассматривать шире того, что произошло сразу после действия.

Для этого я использую цепочку:

вход → функция → результат → системный эффект → след → обратная связь.

На входе система получает ресурсы и требования. Затем выполняет функцию и создаёт результат. Далее важно посмотреть, что этот результат изменил в другой системе и какой эффект сохранился после завершения действия. Именно здесь появляется след. Например, хороший образовательный продукт даёт человеку новый навык. Навык улучшает его работу. Результаты становятся заметны руководителю. Компания начинает доверять обучению. Появляются новые задачи и ресурсы для развития продукта.

Так след возвращается к системе.

Положительный след и скрытая цена

След способен укрепить систему или создать скрытую цену, которая проявится позже.

Продавец способен стать амбассадором бренда. Клиенту было легко, честно и полезно. Он возвращается и рекомендует компанию.

Тот же продавец способен стать могильщиком бренда. Сделка состоялась. План выполнен. Клиент чувствует давление, обещания расходятся с реальностью, доверие исчезает.

На уровне отчёта оба продавца могли показать одинаковую выручку. На уровне системы они создали разное будущее.

Поэтому рядом с вопросом о положительном следе всегда стоит второй:

Какую скрытую цену создаёт результат и кто её оплачивает?

Рост продаж может оплачиваться выгоранием команды.

Удобство клиента — ручным героизмом сотрудников.

Высокая скорость — падением качества.

Спокойствие руководителя — потерей инициативы людей.

Экономия одного подразделения — перегрузкой другого.

Сильная система видит обе стороны: благо и цену.

Положительный след системы



Глава 2. Закрытый контур задачи – это мини след

Внутри бизнеса много незакрытых контуров.

Сотрудник подготовил документ. Получатель не смог им воспользоваться.

Маркетолог привёл лиды. Продажи считают их нерелевантными.

Продавец подписал договор. Производство узнаёт об обещаниях после старта.

Руководитель дал поручение. Критерий результата остался у него в голове.

Каждый выполнил своё действие. Поток ценности всё равно остановился.

Закрытый контур задачи выглядит так:

получить вход → выполнить функцию → создать наблюдаемый результат → передать его получателю → получить подтверждение пригодности → запустить следующий полезный эффект.

Контур закрывается там, где результат стал полноценным входом для следующего участника.

Разница принципиальная.

Действие отвечает на вопрос: что я сделал?

Результат: что появилось?

След: что стало возможным дальше?

Для преподавателя действием будет провести занятие. Результатом — освоенная участником способность. Следом — применение этой способности в реальной работе.

Для продавца действием будет встреча. Результатом — согласованное решение клиента. Следом — успешное использование продукта, доверие и следующий цикл отношений.

Для руководителя действием будет совещание. Результатом — ясная общая модель и распределённые функции. Следом — решения, которые команда принимает без постоянного ручного соединения всех частей собственником.

Маленький ключ настройки

У мастера по настройке пианино есть небольшой ключ. Он выглядит скромно, но от точности его поворота зависит звучание всего инструмента.

Вопрос о следе работает похожим образом.

Один вопрос — **что должно стать лучше дальше?** — меняет настройку роли, задачи, процесса и бизнеса.

Сотрудник начинает видеть получателя результата.

Руководитель замечает передачу между функциями.

Команда отличает выполненную активность от созданной ценности.

Бизнес перестаёт оценивать локальный успех отдельно от последствий.

След становится маленьким ключом тонкой настройки системы.

Закрытый контур результата



Глава 3.

Как полезный след возвращается в систему

У нашей жизни тоже есть назначение и след.

Звучит крупно, но в повседневности всё проявляется очень конкретно.

Кому рядом со мной становится легче думать?

Что люди начинают уметь после общения или совместной работы?

Какое благо я создаю регулярно?

Что возвращается ко мне из изменившейся среды?

Полезное дело запускает цикл.

Мы приносим пользу, получаем обратную связь, видим ценность результата, улучшаем способ, осваиваем новые инструменты и создаём больше пользы. Среда отвечает доверием, отношениями, знаниями, возможностями и ресурсами.

Я называю этот цикл **бумерангом добра**.

Бумеранг добра работает без мгновенных гарантий. Обратная связь способна прийти позже, из другого места и в другой форме.

Метафора помогает увидеть сам цикл: полезный след меняет среду, а изменённая среда создаёт новые условия для человека и его дела.

Так назначение входит в реальный обмен:

польза → положительный след → обратная связь → развитие → новая польза.

Бумеранг добра



Глава 4. ТРИЗ под капотом метода

Чтобы видеть систему глубже, я использую ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач.

Я говорю о ТРИЗ с признанием, потому что много раз видела её силу в бизнесе.

Для меня ТРИЗ работает в двух режимах.

Первый — **навигатор развития, как способность быть визионером**. Он помогает увидеть, куда движется система, какая функция становится важнее, где текущий принцип достигает предела, что уходит в надсистему и какой новый носитель способен выполнить функцию лучше.

Второй — **навигатор сильного решения**. Он помогает найти ресурсы, сформулировать противоречие и изменить принцип так, чтобы получить максимум полезного результата при минимальной дополнительной цене.

Именно здесь живёт фраза:

Перестаньте кидаться в проблему деньгами.

Как ТРИЗ сделала меня визионером

Когда-то в аттестационной работе я исследовала развитие стиральной машины. Задача была в том, чтобы посмотреть дальше привычной конструкции: какую функцию на самом деле покупает человек, какие нежелательные эффекты сохраняются, куда со временем могут перейти функции и какие из них возьмёт на себя среда.

Так появился прогноз — шкаф для сухой чистки. Я построила его только на законах развития систем. Это было двенадцать лет назад. Работу сдала и почти забыла о ней.

Через несколько лет я увидела такой шкаф в магазине.

Для меня это стало важным опытом. Законы развития систем перестали быть теорией из ТРИЗ. Я увидела, что с их помощью можно раньше заметить направление, в котором будет развиваться продукт, технология или целая отрасль.

Именно поэтому ТРИЗ дала мне инструмент визионерства: смотреть на систему сегодня и видеть признаки того, какой она может стать завтра.

Второй тезис — ТРИЗ помогает находить нестандартные решения. Здесь я могу опираться уже на собственные кейсы. Расскажу два самых сильных.

Кейс 1. Когда под угрозой оказались две тысячи рабочих мест

Компания оказалась практически перед вопросом закрытия. Конкуренция усиливалась, привычный канал поставок был потерян, а ресурсов для дальнейшей борьбы становилось всё меньше.

Стандартные варианты были понятны: снижать цены, усиливать продажи, искать дополнительные деньги.

Ресурсный анализ позволил изменить саму постановку задачи. Вместо борьбы за прежнее место на рынке компания нашла для себя другую функцию — стать отраслевым экспертом и влиять на критерии выбора.

Она начала формировать требования к качеству, оценивать предложения разных игроков и помогать рынку различать сильные и слабые решения.

Так компания изменила свою позицию в отрасли. Под угрозой тогда находились около двух тысяч рабочих мест.

Кейс 2. Как отказаться от нескольких миллионов на продвижение

В другом проекте компания заложила несколько миллионов рублей на продвижение продукта.

ТРИЗовский анализ помог увидеть ресурс, который находился внутри самой ситуации, и применить приём «сделать наоборот».

Вместо того чтобы расширять рекламу, доступ к продукту ограничили.

Ограничение создало дефицит, усилило интерес и повысило ценность предложения в глазах клиентов. Продажи выросли без запланированных расходов на продвижение.

Оба кейса хорошо показывают принцип, который я постоянно использую в работе: **сначала ищем сильное решение, затем добавляем деньги.**

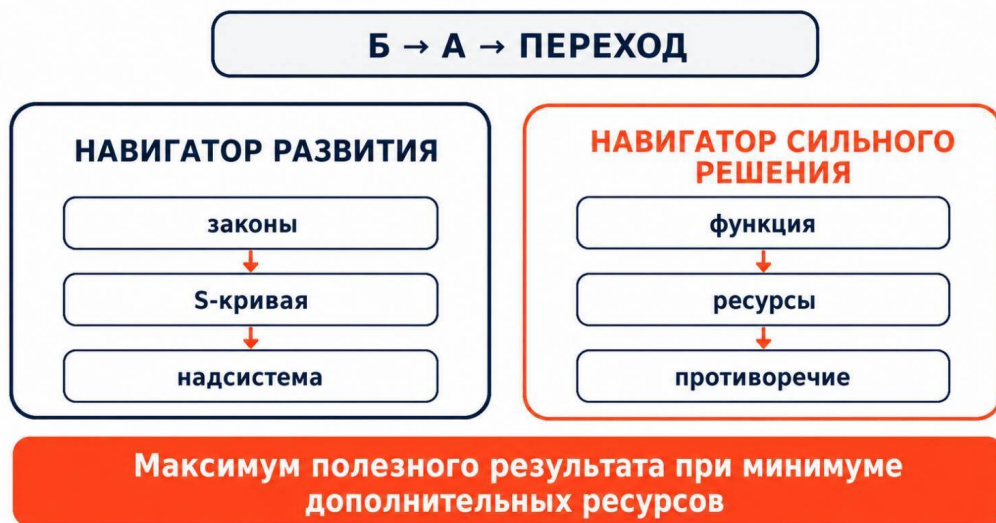
Для меня в этом одна из главных практических ценностей ТРИЗ: **видеть неочевидные ресурсы, менять постановку задачи и находить решения за пределами очевидного.**

Как читать инструменты ТРИЗ дальше

Чтобы сохранить лёгкий вход, в основной части я показываю инструмент коротко — ровно там, где он нужен задаче. Этого достаточно, чтобы понять ход мышления и пройти пример.

Полная механика, ограничения, шаблоны и промпты собраны в Приложении 1 «ТРИЗ под капотом „Системных кругов“». Если инструмент меняет решение, туда можно вернуться за глубиной.

ТРИЗ — двигатель под капотом метода «Системные круги»



Часть II Почему метод называется «Системные круги»

Глава 5. Результат бизнеса создаёт команда

Собственник может глубоко понимать бизнес. Руководитель продукта — продукт. Финансовый директор — экономику. Руководитель производства — технологию.

Сложность начинается там, где эти картины должны встретиться.

На обычном совещании первыми говорят самые быстрые, громкие или статусные. Участник формулирует мысль прямо во время общего разговора, часть идеи теряется, а чужие позиции влияют на ответ ещё до того, как он стал самостоятельным.

В итоге команда слышит много фраз, но получает мало полноценных моделей.

Мне важно было создать другой процесс.

Сначала каждый спокойно думает. Затем позиции сопоставляются. После этого команда обсуждает расхождения и фиксирует общую архитектуру.

Так возникли **Системные круги**.

Название отражает и три этапа — Б, А, переход, — и повторяющийся командный цикл:

подумать самостоятельно → сопоставить позиции → обсудить различия → зафиксировать общую модель.

Каждый круг заканчивается артефактом — конкретным результатом, который меняет следующее решение.

Каждому важно быть услышанным. Системный результат появляется, когда услышанное входит в общую картину и меняет решение.

Глава 6. Голос до совещания

Перед каждым кругом участники получают несколько структурированных вопросов.

Ответить можно текстом. Голосовой формат часто работает лучше.

За десять минут участник успеет написать короткий комментарий. Голосом за то же время он разворачивает контекст, вспоминает пример, называет сомнение, объясняет логику и говорит то, что на встрече осталось бы за кадром.

Голосовая анкета решает несколько задач:

- сохраняет независимую позицию;

- даёт время подумать;

- позволяет высказаться участнику с любым статусом;

- снимает борьбу за эфир;

- фиксирует исходный смысл;

- создаёт материал для сопоставления.

ИИ помогает собрать длинный ответ в ясную позицию.

Он может выделить:

- главную позицию;

- факты;

- гипотезы;

- нежелательные эффекты;

- ресурсы;

- противоречия;

- вопросы для проверки.

Исходная запись сохраняется. Участник проверяет, верно ли передан смысл.

ИИ структурирует. Фасилитатор удерживает архитектуру разговора. Команда принимает решение.

Глава 7. Три круга команды

Круг 1. Ожидание

Первый круг отвечает на вопрос:

Какую систему мы хотим получить?

До встречи каждый участник описывает:

какую систему он вообще рассматривает;

какое «чудо» хочет увидеть;

назначение и положительный след;

ключевых пользователей;

параметры результата;

нежелательные эффекты, которые должны исчезнуть;

скрытую цену, которой важно избежать.

ИИ собирает позиции. Фасилитатор показывает совпадения и различия. Команда создаёт общую точку Б.

На этом этапе часто выясняется, что люди работают над разными задачами под одним названием.

Один хочет рост продаж. Другой — повышение маржинальности. Третий — снижение перегруза. Четвёртый — новый продукт. Пятый — сохранение старого клиента.

Общая формулировка становится содержательной только после того, как эти ожидания встретились.

Круг 2. Что есть

Второй круг отвечает:

Что мы знаем, чем располагаем и на что можем опереться?

Между кругами участники снова думают самостоятельно.

Они поднимают опыт, факты, изменения контекста, ресурсы, пределы, внешние возможности и противоречия.

Здесь особенно полезно разнообразие ракурсов.

Финансист видит цену ресурсов. Производство — реальную мощность. Продажи — сопротивление клиента. ИТ — зависимости. Руководитель — стратегические ограничения. Сотрудник на линии — обходные пути, на которых держится процесс.

После сопоставления мнения превращаются в **диагноз А**.

Круг 3. Что сделать

Третий круг отвечает:

Какие функции, связи и действия переведут систему из А в Б?

Перед встречей каждый участник формулирует:

какие функции берёт его контур;

какой результат он выдаёт;

кому передаёт;

по каким параметрам результат принимается;

какие ресурсы использует;

где требуется резервный носитель;

какой сигнал покажет отклонение.

На совместной встрече функции соединяются в единый поток ценности.

Появляются ответственность, последовательность, параллельные ветки, критический путь, пилот и обратная связь.

Так рождается **архитектура перехода**.

Системные круги: от голоса к общей системе



Глава 8. Второй управленческий мозг

После трёх кругов у команды остаётся больше, чем протокол встречи.

Остаётся единый контекст:

что хотели получить;

какие требования считали важными;

где обнаружили нежелательные эффекты;

на какие факты опирались;

какие ресурсы увидели;

какое противоречие разрешали;

почему выбрали именно этот принцип;

какие функции распределили;

что решили проверять;

какие данные изменят решение.

Этот контекст можно использовать в работе с ИИ.

Тогда модель становится вторым управленческим контуром. Она помогает готовить коммерческое предложение, обсуждать гипотезу, проверять новое решение на соответствие общей Б, вспоминать причины прошлых договорённостей.

Главное преимущество проявляется во времени.

На первом цикле команда тратит силы на сборку языка и картины. Следующие совещания проходят иначе.

Сначала появляется повестка. Каждый заранее отвечает на вопросы голосом или текстом. ИИ структурирует позиции. Люди приходят на встречу с готовыми мыслями и аргументами.

Обсуждение сразу начинается с различий и решений: пересказ контекста уже собран заранее.

Система постепенно накапливает причинную память.

Решение остаётся у людей. ИИ сохраняет то, что команда уже поняла.

Часть III. Устойчивость можно увидеть и собрать

Глава 9. Почему устойчивость стала моей темой

Тема устойчивости сопровождает меня много лет.

Моя диссертационная работа была посвящена факторам устойчивости управленческой системы крупных машиностроительных предприятий в период неопределённости. Затем почти каждый проект возвращал меня к тому же вопросу, только в другой форме.

Почему одна компания выдерживает потерю канала поставок, а другая начинает разрушаться?

Что мешает сильному продукту масштабироваться?

Почему команда справляется с обычной нагрузкой и рассыпается при первом серьёзном изменении?

Почему один человек проходит сложный период, сохраняя себя, а другой теряет опоры вместе с потерей работы или отношений?

Со временем я пришла к простому выводу:

Устойчивость можно развивать, если видеть её архитектуру.

Для меня устойчивая система способна:

сохранять полезное назначение и положительный след;

создавать востребованный результат;

выдерживать нагрузку в пределах доступных ресурсов;

восполнять критические ресурсы;

сохранять функции при потере отдельного носителя;

быстро замечать отклонение;

менять способ действия;

восстанавливаться после сбоя;

превращать опыт в следующую версию системы.

В центре этого определения — слово **«сохранять»**.

Устойчивость означает сохранение смысла и полезной функции.

Форма может меняться.

Банк **сохраняет функцию безопасного движения денег** и меняет отделения на цифровые каналы.

Образовательная система **сохраняет функцию развития** способности и меняет лекции на практические циклы, цифровую среду и персональные маршруты.

Человек **сохраняет способность приносить пользу**, меняя профессию, рынок или способ работы.

Система может долго казаться стабильной, пока среда остаётся прежней.

Устойчивость проявляется в способности менять форму и сохранять функцию.

Глава 10. Круги описывают систему. Факторы показывают устойчивость

Я хочу сохранить исходную простоту метода и показать, как факторы устойчивости можно собрать с помощью трёх системных кругов:

- 1. Ожидание. Какую систему хотим получить?**
- 2. Что есть. Чем располагаем сейчас?**
- 3. Что сделать. Как перейти из А в Б?**

Круги собирают картину системы.

Девять факторов показывают, насколько эта картина устойчива.

В каждом круге — три фактора.

Круг Б. Ожидание

Здесь мы проверяем, какую систему стоит создавать и сохранять.

Три фактора:

1. **Целесообразность будущей системы: образ, назначение и след.**
2. **Востребованность для ключевых пользователей.**
3. **Нежелательные эффекты и защищённость Б.**

Круг А. Что есть

Здесь мы проверяем реальные опоры.

Три фактора:

4. **Опыт и чувствительность к контексту.**
5. **Запас прочности и восполнимость ресурсов.**
6. **Разнообразие опор и доступ к возможностям.**

Круг перехода. Что сделать

Здесь мы проверяем, как система будет действовать, переключаться и учиться.

Три фактора:

7. **Функциональная автономность и заменяемость носителей.**

8. **Согласованность команды, потока ценности и обратной связи.**

9. **Стратегическая гибкость, адаптивность и обучаемость.**

Так появляется ясная формула:

**Б — что стоит сохранять. А — на что можно опереться. Переход — как пере-
страиваться.**

Три круга и девять факторов устойчивости



Глава 11. Девять вопросов быстрого скана

Для небольшой задачи, первой диагностики или обратимого решения достаточно девяти вопросов.

Они показывают рельеф: где скрыта заноза, чего мы пока не знаем и нужна ли подробная сборка.

1. Какую систему мы рассматриваем и какое чудо хотим получить?

Первый вопрос задаёт границу разговора.

«Хочу увеличить продажи» — пока слишком широко.

«Хочу, чтобы наше производство оставалось востребованным в меняющемся рынке» — уже обозначает систему и направление.

«Хочу хорошо провести день рождения» — общее чудо.

На первом вопросе этого достаточно. Мы ставим флажок на горизонте.

2. Для кого система должна создавать ценность и по каким параметрам?

Здесь появляются ключевые пользователи.

Ключевой пользователь — тот, кто получает результат, участвует в его создании, оплачивает, влияет на решение или испытывает последствия.

Для простой задачи один человек может быть главным. Для бизнеса обычно требуется несколько групп.

Мы спрашиваем:

кому должно стать лучше;

что именно получает пользователь;

по каким признакам он поймёт, что результат хорош;

какое разнообразие полезных выходов снижает зависимость системы от одного клиента, продукта или роли.

3. Какие нежелательные эффекты должны исчезнуть и какую скрытую цену важно ограничить?

Точка Б содержит светлый и защитный контур.

Светлый: что должно появиться.

Защитный контур: что должно исчезнуть и какую новую цену важно ограничить.

Мы фиксируем жалобы, потери, задержки, зависимости, перегруз, риски и побочные эффекты.

Именно здесь будущая система получает границы безопасности.

4. Какой опыт уже накоплен и что изменилось в контексте?

Сначала мы поднимаем память системы.

Какие похожие задачи уже решали? Что сработало? Что провалилось? При каких условиях?

Затем смотрим на среду.

Что изменилось: клиенты, технологии, правила, каналы, ожидания людей, стоимость ресурсов? На какой стадии находится система? Какая часть прежнего опыта ещё работает?

Опыт без чувствительности к контексту превращается в привычку повторять вчерашнее решение.

5. Каков запас прочности и как восполняются ресурсы?

Деньги — только один ресурс.

В системе есть время, энергия, компетенции, данные, мощности, связи, доверие, внимание руководителя, здоровье, репутация.

Мы спрашиваем:

какой запас есть;

какую нагрузку выдерживает;

что закончится первым;

как быстро ресурс восполняется;

сколько стоит восстановление.

6. Какие разнообразные опоры и возможности реально доступны?

Устойчивость усиливается, когда у системы есть несколько путей получить критический ресурс или выполнить функцию.

Это могут быть:

разные источники дохода;

несколько клиентов и каналов;

альтернативные поставщики;

внутренние и внешние специалисты;

готовая инфраструктура партнёров;

цифровая среда;

данные;

накопленные связи;

свободные мощности;

возможности надсистемы.

Ключевое слово — **доступны**.

Второй поставщик из списка станет опорой только тогда, когда система умеет подключить его в нужный срок и по приемлемой цене.

Для личной устойчивости этот цикл особенно важен.

Единственный источник смысла делает человека зависимым.

Единственный источник дохода повышает уязвимость финансовой системы.

Единственная близкая опора создаёт огромную нагрузку на отношения.

Единственная профессиональная роль ставит самоощущение в зависимость от рынка.

Разнообразие полезных связей, источников ресурсов и способов проявлять назначение усиливает жизненную систему.

7. Какие функции должны работать и кто может их выполнять?

Действия легко спутать с функциями.

«Провести встречу» — действие.

«Помочь участнику увидеть свою задачу иначе» — функция.

«Настроить CRM» — действие.

«Сделать движение клиента наблюдаемым для команды» — функция.

Мы определяем критические функции, их результаты и возможных носителей: человека, подразделение, правило, партнёра, цифровой сервис, ИИ, клиента или среду.

8. Как функции соединяются в поток и как быстро приходит обратная связь?

Автономная функция должна выдавать результат в общий поток.

Мы смотрим:

кто кому что передаёт;

по каким параметрам результат принимается;

где возникает очередь или переделка;

кто имеет право изменить действие;

какой ранний сигнал показывает отклонение;

сколько времени проходит от сигнала до решения и восстановления.

9. Как система будет менять сценарий, учиться и обновлять следующую Б?

Девятый вопрос собирает чудо в детали.

Первый вопрос говорил: «Хочу, чтобы всё было хорошо».

Девятый показывает, **из чего это хорошо действительно состоит.**

К этому моменту видны люди, параметры, нежелательные эффекты, опыт, ресурсы, опоры, функции, поток и сигналы.

Теперь можно описать несколько сценариев, выбрать пилот, задать критерии продолжения и сохранить знания.

Система получает способность менять форму, сохраняя назначение.

Глава 12. Как читать результат девяти вопросов

После быстрого скана каждому фактору присваивается один из четырёх статусов.

Сильно

Фактор подтверждён фактами и поддерживается работающим механизмом.

Например, у критической функции есть два подготовленных носителя, правила переключения проверены, время восстановления известно.

Частично

Основа есть. Уязвимость сохраняется.

Например, компания имеет несколько каналов продаж, однако восемьдесят процентов выручки по-прежнему зависят от одного продукта.

Требует проверки

Ответ выглядит разумным. Данных недостаточно.

Например, команда предполагает, что клиент готов платить за новый формат, но пилот ещё не проводился.

Критический разрыв

Отсутствие фактора способно разрушить заявленный результат или положительный след. Например, новый бизнес-юнит выглядит прибыльным только потому, что основная компания бесплатно отдаёт ему людей, клиентов, мощности и внимание собственника.

Для каждого фактора полезно записать пять строк:

статус;

основание;

ближайшая область роста;

главный риск;

данные, которые могут изменить вердикт.

Профиль устойчивости системы

Фактор	Статус	Основание	Ближайшая область роста	Риск / что проверить
1. Целесообразность и след	—	—	—	—
2. Востребованность	—	—	—	—
3. Защищённость Б	—	—	—	—
4. Опыт и контекст	—	—	—	—
5. Запас ресурсов	—	—	—	—
6. Разнообразие опор	—	—	—	—
7. Автономность функций	—	—	—	—
8. Поток и обратная связь	—	—	—	—
9. Гибкость и обучаемость	—	—	—	—

Статусы:  Сильно  Частично  Требуется проверки  Критический разрыв

Глава 13. Когда достаточно девяти вопросов

Девять вопросов подходят, когда:

- решение обратимо;
- цена ошибки умеренная;
- участников немного;
- система понятна;
- пилот можно провести быстро;
- ключевые ресурсы доступны;
- последствия ограничены.

Например:

- организовать событие;
- выбрать формат встречи;
- проверить небольшую продуктовую гипотезу;
- принять решение о коротком обучении;
- перестроить рабочую неделю;
- оценить карьерную возможность;
- подготовить первую версию предложения.

Девять вопросов дают общий скан. Иногда этого достаточно, чтобы увидеть главное противоречие и перестать усложнять решение.

Глава 14. Когда нужен двадцать один вопрос

Глубокая сборка нужна, когда:

- ошибка стоит дорого;
- затронуты много ключевых пользователей;
- решение меняет продукт или бизнес-модель;
- требуется масштабирование;
- ресурсы нескольких систем смешиваются;
- функции распределены между командами;
- есть серьёзные риски;
- часть данных неизвестна;
- результат должен воспроизводиться;
- решение создаёт долгий след.

Двадцать один вопрос работает как чек-лист полноты мышления.

Часть ответов уже лежит в документах, исследованиях, интервью и данных.

Фасилитатор или ИИ использует известный контекст и задаёт только необходимые уточнения.

При необходимости детализацию можно продолжить. Большая система декомпозируется, а отдельная задача рассматривается как новая система. Внутри неё снова появляются Б, А и переход.

Три круга работают как матрёшка.

Масштаб растёт. Логика остаётся.

Глава

Часть IV . ПРАКТИКА

Девять вопросов на простых примерах

Системное мышление удобнее осваивать на знакомых задачах.

На знакомой задаче легче заметить механику: как меняется формулировка, где появляется скрытая цена, что становится ресурсом и как действие превращается в функцию.

Разберём три примера:

день рождения подростка;

бизнес-завтрак;

собственную карьеру.

Каждый пример пройдёт через девять вопросов.

Глава 15. День рождения подростка

Пример условный; он нужен, чтобы показать механику.

Исходный запрос звучит просто:

«Хочу хорошо провести день рождения ребёнка».

Первый импульс — искать площадку, программу, ведущего и еду.

Девять вопросов быстро меняют саму задачу.

1. Какую систему рассматриваем и какое чудо хотим получить?

Система — день рождения подростка как событие.

Чудо звучит по-человечески:

Подросток и его друзья хорошо провели время, почувствовали свободу, сохранили яркое воспоминание, а взрослые остались спокойны.

Пока это общее видение. Детали появятся дальше.

2. Для кого и по каким параметрам?

Главный пользователь — подросток.

Для него важны:

свобода выбора;

общение с друзьями;

отсутствие детского сценария;

ощущение, что ему доверяют;

яркость события.

Другие ключевые пользователи:

друзья — комфорт, участие, понятная программа;

родители именинника — безопасность, бюджет, логистика;

родители гостей — связь, понятное время завершения, уверенность в месте;

площадка — соблюдение правил.

Слово «хорошо» начинает распадаться на параметры.

3. Какие нежелательные эффекты должны исчезнуть?

Подросток боится скучного праздника и постоянного контроля.

Родители боятся хаоса, конфликтов, потерянных детей, поздней дороги и непредсказуемых расходов.

Скрытая цена возможного успеха тоже видна: взрослые способны настолько усилить безопасность, что исчезнет сама ценность самостоятельности.

4. Какой опыт уже есть и что изменилось?

Прошлые праздники показывают, какие форматы ребёнку нравились, где он уставал, с кем чувствовал себя свободно.

Контекст изменился: подростки уже способны многое организовать сами. Телефоны и общие чаты дают связь, а площадки — готовую инфраструктуру.

Опыт становится полезным только после учёта возраста и новых возможностей.

5. Каков запас прочности?

Ресурсы:

бюджет;

время на подготовку;

энергия родителей;

транспорт;

доступность площадки;

готовность подростка участвовать в организации.

Ближайшим пределом часто становится перегруз взрослого. Один человек берёт на себя гостей, еду, транспорт, программу и связь — и превращается в точку отказа.

6. Какие опоры доступны?

Опорами становятся:

самостоятельность подростков;

готовая площадка;

родители друзей;

такси или общий транспорт;

чат участников;

правила связи;

заранее согласованное время окончания;

возможность разделить программу на самостоятельные блоки.

Вместо одного взрослого-героя появляется распределённая система.

7. Какие функции нужны и кто их выполнит?

Критические функции:

- собрать ожидания подростка;
- согласовать состав гостей;
- обеспечить безопасное пространство;
- организовать питание;
- создать основу программы;
- обеспечить связь;
- вернуть участников домой.

Носители функций разные.

Подросток выбирает формат и гостей. Площадка обеспечивает пространство. Правила и чат берут часть контроля. Родители распределяют логистику. Гости сами создают часть программы.

8. Как соединить функции в поток?

Сначала определяются дата и состав гостей.

Затем выбирается место.

Параллельно собираются питание и программа.

Транспорт зависит от места и времени завершения.

Контрольные точки задаются заранее: прибытие, середина события, завершение, дорога домой.

Обратная связь остаётся короткой и спокойной: она подтверждает безопасность, сохраняя автономию подростков.

9. Как система будет адаптироваться?

Есть основной сценарий и несколько простых вариантов:

плохая погода;
опоздание участника;
изменение числа гостей;
усталость;
конфликт;
транспортная задержка.

Для каждого варианта заранее задано простое действие.

Теперь чудо состоит из конкретных элементов:

подросток участвует в выборе;
формат соответствует возрасту;
взрослый контроль заменён правилами и точками связи;
нагрузка распределена;
бюджет имеет предел;
логистика собрана;
запасной сценарий существует.

Что подсветили девять вопросов

Исходная задача «найти интересное место» превратилась в архитектуру автономного события с приемлемой безопасностью.

Главное противоречие звучит ясно:

Подросткам нужна свобода. Родителям нужно спокойствие. Постоянное присутствие взрослых усиливает спокойствие и уменьшает свободу.

Сильный ход — передать функцию безопасности правилам, инфраструктуре, связи и распределённой ответственности.

Экспресс-профиль устойчивости

Сильно: целесообразность, понимание пользователей, нежелательные эффекты.

Частично: запас ресурсов и разнообразие опор — зависят от конкретной площадки и числа взрослых.

Требует проверки: транспорт, резервный сценарий, готовность подростков соблюдать договорённости.

Ближайшая область роста: заранее закрыть логистику и точки связи.

Почему становится спокойнее

Тревога снижается, когда появляется карта.

Риск остаётся, зато мы понимаем, что хотим сохранить, чего избегаем, на кого опираемся и как заметим отклонение.

Карта превращает тревогу в конкретные решения.

В этом и состоит практический эффект системной сборки.

Глава 16. Бизнес-завтрак

Пример условный; он показывает логику метода.

Исходный запрос:

«Провести бизнес-завтрак для потенциальных клиентов».

Удобный показатель — число регистраций.

Участник оценивает событие иначе: стоило ли тратить на него утро и возник ли полезный повод продолжить разговор.

1. Какое чудо хотим получить?

Собрать короткое деловое событие, после которого участник с подходящей задачей:
увидел новый ракурс на свою задачу;
понял, есть ли смысл продолжать диалог;
познакомился с подходящими людьми;
сохранил уважение к своему времени.

Для организатора чудо — несколько содержательных контактов вместо большого числа случайных регистраций.

2. Для кого и по каким параметрам?

Ключевые пользователи:

участник;
организатор;
приглашённый эксперт;
партнёр площадки;
потенциальный клиент компании.

Параметры участника:

соответствие темы задаче;
качество людей в зале;
практическая ценность;
темп;
возможность задать вопрос;
понятный следующий шаг.

Параметры организатора:

доля целевых участников;
качество диалогов;
число осмысленных продолжений;
стоимость одного содержательного контакта;
обратная связь.

3. Нежелательные эффекты

Что должно исчезнуть:

случайная аудитория;

длинная самопрезентация организатора;

общий разговор без связи с задачами участников;

перегруз информацией;

неловкий «продажный хвост» после события;

отсутствие продолжения.

Скрытая цена высокой регистрации — пустой зал, слабое доверие и усталость эксперта.

4. Опыт и контекст

Опыт прошлых событий показывает:

на какие темы люди действительно приходят;

что вызывает содержательные вопросы;

где программа провисает;

какие каналы приводят участников с подходящими задачами;

кто остаётся на разговор после завершения.

Контекст тоже важен. У руководителей мало времени. Общая информация доступна в интернете и через ИИ. Ценность живого события смещается к точной диагностике, качеству круга и полезному контакту.

5. Запас прочности

Ресурсы:

бюджет;

время команды;

база контактов;

репутация эксперта;

площадка;

партнёры;

содержание;

способность быстро обработать продолжения.

Критический предел часто возникает после события: команда собрала контакты, а времени на качественное продолжение диалога уже не осталось.

6. Разнообразие опор

Опоры:

партнёрские сообщества;

профессиональные чаты;

личные приглашения;

вопросы при регистрации;

короткие предварительные голосовые ответы;

кейсы участников;

круглый стол вместо длинной лекции;

последующий разбор для небольших групп.

Особенно сильным ресурсом становятся вопросы регистрации. Они одновременно фильтруют аудиторию и дают материал для программы.

7. Функции

Критические функции события:

привлечь участника с подходящей задачей;

понять его ожидание;

создать новый ракурс;

дать безопасный способ включиться;

соединить людей с похожими задачами;

определить следующий шаг;

продолжить диалог.

Реклама — лишь одна из функций события.

8. Поток и обратная связь

Поток:

приглашение → вопрос при регистрации → отбор и калибровка темы → содержательная встреча → фиксация задачи участника → следующий разговор → обратная связь.

Ранний сигнал качества появляется до события: какие задачи формулируют зарегистрированные люди.

Второй сигнал — характер вопросов во время встречи.

Третий — качество последующих диалогов.

9. Адаптация и обучение

После завтрака команда фиксирует:
какие формулировки привели целевую аудиторию;
какие вопросы дали самый сильный сдвиг;
кто оказался вне целевого сегмента;
где возникла живая потребность;
какой формат продолжения нужен.
Следующий завтрак становится точнее.

Что подсветили девять вопросов

Количество регистраций перестало быть главным результатом.

В центре оказался полезный след участника и качество содержательного контакта.

Изменились приглашение, регистрация, программа, критерии успеха и работа после события.

Экспресс-профиль устойчивости

Сильно: назначение и понимание нежелательных эффектов.

Частично: востребованность — требует подтверждения качеством заявок.

Требует проверки: способность команды обработать продолжения, экономика события, повторяемость.

Критический риск: яркое событие без рабочего контура продолжения.

Ближайшая область роста: встроить квалификацию и следующий шаг уже в регистрацию.

Глава 17. Карьера как система

Карьеру часто описывают одной должностью.

«Я руководитель проектов».

«Я преподаватель».

«Я маркетолог».

Рынок меняется. Форма роли меняется вместе с ним.

Системный взгляд помогает удержать более устойчивую основу: какую функцию вы выполняете, для кого создаёте ценность, какой след оставляете и какие новые носители этой функции появляются.

1. Какое чудо хотим получить?

Предположим, вы говорите:

«Я хочу оставаться востребованным, заниматься полезной работой, достойно зарабатывать и сохранять силы».

Такой запрос шире задачи «найти новую должность».

Рассматриваемая система — ваша профессиональная жизнь.

2. Для кого и по каким параметрам?

Ключевые пользователи:

вы сами;

клиенты или работодатели;

команда;

семья;

профессиональное сообщество;

люди, которые получают результат вашей работы.

Ваши параметры:

смысл;

доход;

автономность;

развитие;

здоровье;

среда;

признание;

возможность влиять.

Параметры рынка:

нужная функция;

качество результата;

скорость;

стоимость;

доверие;

способность работать с ИИ;

умение соединять людей и контекст.

3. Нежелательные эффекты

В будущей системе должны исчезнуть:

зависимость от одного работодателя;

хронический перегруз;

работу без ощущения пользы;

устаревание навыков;

роль, в которой ИИ вытесняет большую часть привычных действий;

необходимость всё время доказывать собственную ценность.

Скрытая цена карьерного роста может выглядеть как потеря здоровья, отношений и свободы.

4. Опыт и контекст

Инструмент ТРИЗ.

Системный оператор — 9 экранов

Системный оператор добавляет к задаче две координаты:

масштаб: надсистема → система → подсистемы;

время: прошлое → настоящее → будущее.

Пересечение двух координат даёт $3 \times 3 =$ девять экранов. Для диагностики можно начать с настоящего. Для прогноза полезно сначала посмотреть на будущую надсистему и уже из неё вернуться к сегодняшним решениям.

Маршрут прогноза: система сегодня → надсистема будущего → система будущего → подсистемы будущего → изменения сегодня.

Здесь используем оператор как короткую оптику. Полная механика девяти экранов, шаблон и промпт — в Приложении 1, глава 9.

Алгоритм рассуждений, следующий:

В прошлом вы были частью определённого рынка, работали привычными инструментами и опирались на свои сильные стороны.

В настоящем часть функций автоматизируется. Растёт ценность постановки задачи, системной сборки, доверия, сложного суждения и коммуникации.

В будущем меняется надсистема: команды работают с ИИ, данные становятся доступнее, стандартные ответы дешевеют.

Вопрос звучит уже иначе:

Какую функцию моей работы надсистема будет ценить сильнее и что стоит изменить сегодня?

На карьерной задаче используем сокращённый стратегический маршрут: прошлое → настоящее → будущая надсистема → требования к роли и её подсистемам сегодня.

5. Запас прочности

Личные ресурсы:

здоровье;

энергия;

время;

деньги;

компетенции;

портфолио;

репутация;

язык;

профессиональные связи;

способность учиться;

поддерживающие отношения.

Мы смотрим и на наличие ресурса, и на его запас.

Сколько месяцев вы способны искать новую роль?

Как быстро восстанавливаетесь после нагрузки?

Какой навык уже приносит доход?

Что закончится первым при переходе?

6. Разнообразие опор

Устойчивую карьеру поддерживают несколько контуров:

основной доход;

проекты;

профессиональное сообщество;

публичные материалы;

партнёрства;

обучение;

собственный продукт;

международный рынок;

связи с людьми, которым полезна экспертиза.

Разнообразие работает при ясном фокусе.

Его задача — защитить вас от полной зависимости от одной двери.

7. Функции

Вместо списка должностных действий опишите свои функции:

видеть систему;

превращать сложную задачу в ясную модель;

помогать команде договориться;

находить противоречия и ресурсы;

проектировать переход;

передавать способ мышления;

создавать доверие.

Часть действий может взять ИИ. Полезная человеческая функция становится точнее.

8. Поток и обратная связь

Карьерный поток может выглядеть так:

наблюдение за рынком → формулировка функции → создание доказательства → контакт с подходящими людьми → совместная задача → результат → рекомендация → новый уровень задач.

Ранние сигналы:

люди обращаются с определённым типом задач;

публикации вызывают содержательные вопросы;

конкретный продукт легче объяснить;

повторные клиенты приходят на следующий уровень работы;

энергия после деятельности растёт или стабильно падает.

9. Адаптация и обучаемость

Запустите небольшие карьерные пилоты:

одна новая аудитория;

один продукт;

одна публичная тема;

одно партнёрство;

один международный контакт;

один новый навык в реальной задаче.

После каждого цикла обновляйте Б.

Идеальное будущее становится всё точнее.

Что подсветили девять вопросов

Карьерная задача сместилась от поиска должности к созданию устойчивой профессиональной системы.

Вы увидите:

какую функцию хотите сохранить;

для кого она ценна;

какие действия устаревают;

какие опоры уже доступны;

какой пилот даст данные;

какую цену перехода важно ограничить.

Экспресс-профиль устойчивости

Сильно: опыт и понимание собственной полезной функции.

Частично: разнообразие опор и доказательств ценности.

Требует проверки: востребованность на новом рынке и экономика перехода.

Критический риск: пытаться сохранить прежнюю форму роли вместо полезной функции.

Ближайшая область роста: один ограниченный пилот с новой аудиторией.

Карьера: посмотреть на настоящее из будущего

	Прошлое (что было)	Настоящее (что есть)	Будущее (что хочу создать)
 Надсистема рынка	 Привычные отрасли и роли	 Автоматизация и новые запросы	 Новая ценность и роли
 Профессиональная система человека	 Прежняя профессиональная роль	 Текущая система полезности	 Будущая профессиональная система
 Навыки и инструменты	 Накопленные навыки	 Действующие инструменты	 Навыки и инструменты будущего



Смотрим на настоящее из будущего

Начинаем с будущего. Осознаём ценность. Возвращаемся в настоящее. Действуем сегодня.

Глава 18. Что общего у трёх примеров

День рождения, бизнес-завтрак и карьера выглядят разными системами.
Каркас один.

Сначала появляется образ Б

Мы сначала выбираем смысл, а уже затем — средство.

Задачей управляет полезное изменение; площадка, число регистраций и должность становятся средствами.

Мы спрашиваем, какое полезное изменение должно произойти.

Затем проявляется скрытая цена

Контроль может уничтожить автономность.

Большое число регистраций способно снизить качество контакта.

Карьерный рост способен забрать здоровье и свободу.

Сильная Б описывает и желаемый результат, и нежелательные эффекты.

Потом расширяется поле ресурсов

Подростки становятся частью системы безопасности.

Вопросы регистрации — ресурсом отбора и настройки программы.

ИИ, репутация, связи и прежний опыт — ресурсами карьерного перехода.

Наконец, действия превращаются в функции и поток

Мы видим, что должно быть сделано, какой результат передаётся дальше, где требуется обратная связь и как система меняет сценарий.

После девяти вопросов обычно становится спокойнее.

Появляется опора на логику.

Когда цена ошибки растёт, нужна более подробная сборка.

Переходим к двадцати одному вопросу.

Часть V . Двадцать один вопрос глубокой системной сборки

Глава 19. Когда девять вопросов становятся двадцатью одним

Девять вопросов дают быстрый скан.

Двадцать один вопрос нужен, когда мы хотим получить архитектуру, способную выдержать серьёзную проверку.

Девять факторов получают подробную расшифровку.

Фактор 1. Целесообразность

Вопросы 1–3: система и чудо, назначение, результат и след.

Фактор 2. Востребованность

Вопросы 4–6: ключевые пользователи, их требования, параметры и разнообразие полезных выходов.

Фактор 3. Защищённость Б

Вопросы 7–9: существующие нежелательные эффекты, новая скрытая цена, согласованная картина будущего.

Фактор 4. Опыт и контекст

Вопросы 10–12: накопленный опыт, факты настоящего, изменения среды.

Фактор 5. Запас прочности

Вопросы 13–14: критические ресурсы, запас, предел и восполнение.

Фактор 6. Разнообразие опор

Вопросы 15–16: внутренние и внешние возможности, главное противоречие и принцип решения.

Фактор 7. Функциональная автономность

Вопросы 17–18: критические функции, закрытые контуры, носители и замены.

Фактор 8. Поток и обратная связь

Вопросы 19–20: передачи, ответственность, пилот, критический путь и сигналы.

Фактор 9. Гибкость и обучаемость

Вопросы 20–21: сценарии, правила изменения решения, сохранение опыта и следующая Б.

Пересечения здесь полезны.

Разнообразие опор становится устойчивостью только после того, как переход умеет переключать носителей.

Обратная связь создаёт данные. Обучаемость меняет по ним архитектуру.

Положительный след проверяет каждое новое решение: усиливает ли оно исходный смысл или просто улучшает локальный показатель.

Глава 20. Сквозной кейс: тренинговое агентство

Через все двадцать один вопрос нас будет сопровождать один кейс.

Кейс реальный и обезличенный. Для книги я собрала его в методическую модель.

У тренингового агентства есть сильные эксперты, большой каталог программ, накопленный контент и клиенты.

Продажи стали нестабильными.

Первая формулировка задачи:

«Нужно обновить каталог, переделать сайт и усилить продажи».

Логика понятна: если продукт продаётся слабее, хочется лучше его упаковать и активнее продвигать.

Разбор показал другую картину.

Рынок обучения изменился. Контент стал доступен. Руководителям трудно выделять время на длинные программы. Заказчики хотят видеть перенос навыка в работу. Персонализация повышает ценность и одновременно увеличивает ручное время эксперта.

Продажи оказались симптомом.

Задача сместилась: пересобрать сам механизм результата.

Круг Б. Ожидание

Вопрос 1. Какую систему мы рассматриваем и какое чудо хотим получить? Зачем нужен вопрос

Фраза «увеличить продажи» сразу направляет внимание в маркетинг, воронку, сайт и работу продавцов.

Решение может находиться там. Сначала я предлагаю уточнить объект.

Что мы хотим сделать востребованным: каталог, отдельную программу, агентство, способ развития людей или новую производственную систему обучения?

Спросите

Какую систему мы собираем и какой хотим видеть её в идеале?
Так мы фиксируем границу разговора и образ Б.

Как пройти шаг

1. Назовите систему существительным и полезным изменением.
2. Проведите рабочую границу: что входит в рассмотрение, что остаётся средой.
3. Опишите идеальную картину одним абзацем, оставив форму открытой.
4. Проверьте, оставляет ли формулировка несколько путей решения.

Слабая формулировка:

«Создать новую образовательную платформу».

Средство уже выбрано, поэтому поле решений сузилось.

Сильнее:

«Собрать востребованную систему развития, которая помогает руководителю быстро переносить новый способ действия в реальную работу».

В кейсе

Команда перенесла центр внимания с сайта на систему развития управленческой способности.

Сайт сохранил роль канала.

Чудо:

Участник приходит с реальной рабочей задачей, быстро понимает свой разрыв, проходит короткую практику, создаёт полезный рабочий результат и получает подтверждение изменения в деятельности.

После шага

Артефакт: граница системы и общее видение Б.

Усиливается: целесообразность.

Риск: граница настолько широка, что решение расплывается.

Вопрос 2. Каково назначение системы? Зачем нужен вопрос

Продукт легко описать формой: тренинг, курс, вебинар, платформа, консультация.

Назначение живёт глубже формы.

Оно отвечает:

Какое полезное изменение система создаёт в другой системе?

Если назначение ясно, форму можно менять без потери смысла.

Спросите

Ради какого полезного изменения существует система?

Как пройти шаг

Завершите три фразы:

система получает на входе...;

система помогает изменить...;

благодаря этому дальше становится возможным...

Глаголы «провести», «организовать», «дать информацию» описывают действия.

Ищите изменение способности, состояния, поведения или результата.

В кейсе

Назначение тренингового агентства было сформулировано так:

Помогать человеку развивать способ действия на реальной задаче и переносить его в работу.

Каталог, занятия, ИИ, голосовые анкеты, кейсы и платформа могут быть носителями этой функции. Назначение остаётся ориентиром.

После шага

Артефакт: формулировка назначения.

Усиливается: целесообразность и устойчивость смысла.

Риск: назвать назначением красивую миссию без наблюдаемого результата.

Вопрос 3. Какой результат и положительный след должны появиться? Зачем нужен вопрос

Назначение задаёт направление. Результат делает его наблюдаемым. След показывает продолжение.

«Участник доволен» — слабый критерий.

«Участник выполнил упражнение» — промежуточный результат.

«Участник изменил способ работы и создал более сильный рабочий результат» — ближе к системному эффекту.

Спросите

Что должно появиться на выходе и что станет возможным дальше?

Как пройти шаг

Разведите четыре уровня:

1. действие системы;
2. непосредственный результат;
3. изменение у получателя;
4. положительный след во времени.

Добавьте способ наблюдения. Кто увидит изменение? На каком материале? Через какой срок?

В кейсе

Непосредственный результат:
выявлен индивидуальный разрыв;
собран персональный маршрут;
выполнена короткая практика;
создан рабочий артефакт.

Системный эффект:
участник применяет новый способ на реальной задаче;
руководитель видит изменение в поведении или результате;
компания получает практическую пользу сверх самого факта обучения.

Положительный след:

Участник продолжает использовать способ после завершения программы и переносит его на новые задачи.

После шага

Артефакт: цепочка «действие → результат → системный эффект → след».

Усиливается: целесообразность и измеримость Б.

Риск: подменить след эмоциональной оценкой сразу после обучения.

Вопрос 4. Кто является ключевым пользователем системы? Зачем нужен вопрос

В бизнес-системе редко существует один пользователь.

Участник хочет полезный опыт. Руководитель — изменение в работе. Заказчик — понятную ценность и управляемость. Эксперт — возможность сохранить качество. Команда агентства — воспроизводимый продукт. Финансовый контур — жизнеспособную экономику.

Если один ракурс становится единственным, система локально оптимизируется.

Спросите

Кто получает результат, кто участвует в его создании, кто платит, кто влияет и кто испытывает последствия?

Как пройти шаг

Составьте карту ролей:

главный пользователь;

заказчик;

плательщик;

участник производства результата;

владелец системы;

тот, кто поддерживает результат;

тот, кто несёт риск;

скрытый донор.

Выделите людей, чьи требования способны изменить архитектуру. Полный список всех возможных участников размост границу.

В кейсе

Ключевые пользователи:
участник программы;
его руководитель;
корпоративный заказчик;
эксперт;
фасилитатор;
команда агентства.

Отдельно появился скрытый пользователь — сотрудник, который будет поддерживать цифровой и аналитический контур после запуска.

После шага

Артефакт: карта ключевых пользователей и ролей.

Усиливается: востребованность и защищённость от локальной оптимизации.

Риск: назвать всех «целевой аудиторией» и потерять различия функций.

Вопрос 5. Какой результат нужен каждому и по каким параметрам? Зачем нужен вопрос

Люди могут соглашаться со словом «качество» и вкладывать в него разный смысл.

Для участника качество — применимость.

Для руководителя — изменение поведения.

Для заказчика — результат при приемлемых затратах.

Для эксперта — точность интерпретации.

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.