

12+ СТАНИСЛАВ ПОЧЕРНИКОВ

ВЛАСТЬ С ОБРАТНЫМ ЗНАКОМ

Почему организация способна не делать
то, что решил руководитель



Негативная субъектность, целостность управления
и практический путь к устойчивому результату

КНИГА ДЕВЯТАЯ

Станислав Почерников

Власть с обратным знаком

«Издательские решения»

Почерников С.

Власть с обратным знаком / С. Почерников — «Издательские решения»,

Почему решения руководителя не всегда становятся результатом? Книга исследует власть с обратным знаком — способность людей и самой организации не дать цели осуществиться. Через понятие негативной субъектности автор показывает, откуда возникают управленческие кризисы, почему привычные методы перестают работать с ростом сложности и как выстроить систему, способную видеть, снижать и компенсировать эти риски.

Содержание

Содержание	6
Пролог. Может, но не хочет	6
1. Кто ставит цель, тот и бог	7
2. Но существует власть с обратным знаком	11
3. Почему негативная субъектность неустранима	16
4. От отдельной субъектности — к профилю негативной субъектности	19
5. Профиль всегда динамический	24
6. Что такое кризис управления	28
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Власть с обратным знаком

Станислав Почерников

© Станислав Почерников, 2026

ISBN 978-5-0071-1792-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

«Власть с обратным знаком»

Автор: [Станислав Почерников] Год: 2026 Книга девятая

Содержание

Пролог. Может, но не хочет

Лекция в медицинском институте.

Преподаватель задаёт будущим врачам вопрос:

Как называется мужчина, который хочет, но не может?

Аудитория дружно отвечает:

Импотент.

Хорошо. Тогда второй вопрос. Как называется мужчина, который может, но не хочет?

Зал замолкает.

И вдруг с задних рядов раздаётся женский голос:

Да сволочь он! Сволочь!

Собеседник:

Странное начало для книги по управлению.

Станислав:

Зато этот старый анекдот неожиданно заставил меня задуматься о довольно серьёзной вещи. Я вообще не собирался писать эту книгу. Изначальная идея была гораздо проще: вернуться к первым пяти томам, немного их доработать, что-то уточнить, дополнить с учётом того, что появилось за это время в голове и в практике, где-то лучше связать между собой уже сформулированные идеи. А вместо этого меня почему-то зацепила тема власти. Кто на самом деле обладает властью? И вот этот анекдот удивительным образом попал в тот же вопрос.

1. Кто ставит цель, тот и бог

Собеседник:

Давай тогда начнём с самого начала. Мы много говорили о власти. Но что мы вообще называем властью?

Станислав:

Если совсем коротко, то власть начинается с возможности поставить цель. Мы в восьмом томе пришли к довольно жёсткой формулировке: кто ставит цель, тот и бог.

Собеседник:

Звучит несколько вызывающе.

Станислав:

Конечно. Но давай уберём религиозный смысл и посмотрим чисто с точки зрения управления. Пока цели нет, нет и правильного направления движения. Ты не можешь определить, движется система правильно или неправильно, потому что тебе не с чем сравнивать её движение. Цель создаёт систему координат. Как только появилась цель, появляется возможность говорить о траектории. Вот мы здесь, вот там хотим оказаться, вот примерно таким образом собираемся туда двигаться. А дальше уже появляется управление.

Собеседник:

То есть сначала цель, потом траектория?

Станислав:

Да. И мы про это подробно говорили в «Раб греха не свободен». Само понятие отклонения бессмысленно без траектории. Чтобы сказать: «Мы идём не туда», сначала надо определить, куда мы вообще собирались идти. Поэтому власть в традиционном смысле начинается здесь. Кто имеет право сказать: «Мы идём туда»! Вот это и есть фундаментальный вопрос власти.

Собеседник:

Но обычно власть определяют несколько иначе. Возможность заставить другого человека что-то сделать. Подчинение. Принуждение. Возможность отдавать распоряжения.

Станислав:

А это уже следующий этаж. Зачем мне заставлять тебя что-то делать? Потому что я хочу получить некоторый результат. Я определил цель, а теперь должен организовать движение множества людей в её сторону. Мне для этого нужны ресурсы. Мне надо определить роли. Передать полномочия. Создать правила. Кого-то поощрять, кого-то наказывать. Возможно, кого-то вообще исключить из системы. Вот это всё уже инструментарий власти. Но он вторичен относительно цели. Потому что бессмысленно спрашивать, кто кому подчиняется, пока мы не ответили на более фундаментальный вопрос: ради чего они вообще объединены в систему?

Собеседник:

Подожди. Тогда я окончательно запутался. Ты сейчас описываешь власть или управление? Потому что поставить цель, определить траекторию, распределить ресурсы, организовать людей, контролировать результат — обычно всё это и называют управлением.

Станислав:

Поэтому эти понятия постоянно смешиваются. Они действительно тесно связаны, но это не одно и то же. Власть отвечает на вопрос: кто имеет право определить, куда должна двигаться система, и заставить других считаться с этим решением? А управление отвечает на другой вопрос: как организовать движение системы к уже поставленной цели?

Собеседник:

То есть власть говорит «куда», а управление — «как»?

Станислав:

В первом приближении — да. Хотя в реальной организации граница сложнее, потому что власть можно делегировать вместе с правом ставить цели более низкого уровня. Но принципиальная разница здесь. Собственник может сказать: «Через пять лет мы должны стать лидером этого рынка». Это акт власти. Он определил желаемое будущее системы. А дальше возникает управленческая задача: что для этого нужно изменить? Какие продукты развивать? Какие компетенции создавать? Какие ресурсы понадобятся? Как перестроить процессы? Какие промежуточные цели поставить? Как понять, что мы отклонились от траектории? Это уже управление.

Собеседник:

Но ведь управленец тоже обладает властью.

Станислав:

Конечно. Потому что без власти управление очень быстро превращается в пожелание. Если генеральному директору сказали: «Ты отвечаешь за результат», но не дали права менять структуру, перераспределять ресурсы, назначать людей, устанавливать правила и принимать решения, то ему передали ответственность, но не передали достаточной власти. Поэтому власть — не управление, но власть является одним из необходимых ресурсов управления.

Собеседник:

Тогда можно иметь власть и не управлять?

Станислав:

Запросто. Собственник может обладать абсолютной властью внутри своей компании и управлять ею отвратительно. Он имеет право поставить цель. Может заменить директора. Может перераспределить деньги. Может вообще закрыть компанию. Власти у него достаточно. Но если он поставил противоречивые цели, выбрал неверную траекторию, не построил обратную связь, не замечает отклонений и хаотично вмешивается в работу — проблема не в отсутствии власти. Проблема в качестве управления.

Собеседник:

А наоборот? Можно хорошо управлять, не имея власти?

Станислав:

До определённого предела. Ты можешь быть великолепным аналитиком, видеть систему целиком, понимать, что нужно изменить, даже разработать правильное решение. Но если у тебя нет возможности заставить систему это решение принять, ты не управляешь ею в полном смысле слова. Ты влияешь, советуешь, убеждаешь. Поэтому мы раньше говорили, что делегирование — это не передача задач. Делегирование — это передача части власти, необходимой для управления переданным участком системы.

Собеседник:

Тогда выстраивается важная конструкция. Власть определяет пространство допустимых решений, а управление пользуется этой властью, чтобы удерживать систему на траектории?

Станислав:

Да. Я бы даже сказал чуть жёстче. Власть даёт возможность провести волю через систему. Управление превращает эту возможность в организованное движение к цели. Власть без управления может остаться голой способностью принуждать. Управление без достаточной власти — набором рекомендаций, которые никто не обязан выполнять. Поэтому они связаны, но не тождественны.

Собеседник:

И тогда поощрение и наказание — это что?

Станислав:

Механизмы реализации власти, которые управление использует для организации движения. Ты определил, какое поведение приближает систему к цели, а какое от неё удаляет. Первое поддерживаешь, второе ограничиваешь. Но снова обрати внимание: всё это приобретает

смысл только после появления цели. Нельзя определить, что хорошо, а что плохо для системы, пока не определено, куда она должна двигаться.

Собеседник:

Теперь понятно, почему ты говоришь: «Кто ставит цель, тот и бог».

Станислав:

Да. Потому что субъект, обладающий правом поставить конечную цель, тем самым создаёт систему координат, внутри которой начинают приобретать смысл все последующие управленческие решения. Что является результатом. Что является отклонением. Что считать ресурсом. Какое поведение поощрять. Какое ограничивать. Кому дать полномочия. Что вообще считать успехом.

Собеседник:

То есть директор обладает властью не потому, что у него кабинет больше?

Станислав:

И не потому, что он может уволить. Это всё проявления власти. Главное — у него есть возможность в пределах переданной ему власти определять, что должна сделать система, а затем организовывать движение к этому результату. И здесь появляется иерархия. Мы уже говорили, что иерархию человек не придумал. Она существует в живой природе. Но положение в иерархии имеет смысл относительно некоторой цели. Если перед нами стоит конкретная задача, твоя ценность для системы определяется в том числе тем, насколько твои способности помогают эту задачу решать. Отсюда возникает и доступ к ресурсам.

Собеседник:

Тогда власть, цель, иерархия и ресурс оказываются связаны?

Станислав:

Конечно. Тот, кто определяет цель, получает возможность сказать: для достижения этой цели нам нужны вот такие ресурсы, вот эти люди должны заниматься этим, эти — тем, это важнее, это менее важно. Поэтому борьба за власть — это в конечном счёте не только борьба за красивое кресло. Это борьба за право определять траекторию и распределять ресурсы относительно неё. Мы поэтому и разделяли элиту, контрэлиту и антиэлиту. Элита определяет цель и предлагает траекторию. Контрэлита может не спорить с самой целью, но говорит: «Вы неправильно туда идёте. Мы знаем лучший способ». А антиэлита ставит под сомнение уже саму цель: «Ребята, мы вообще идём не туда». Вот почему вопрос цели — это вопрос власти самого высокого уровня.

Собеседник:

Хорошо. Тогда собственник компании — тот самый «бог»?

Станислав:

В границах созданной им системы — в определённом смысле да. Не надо только доводить метафору до абсурда. Он определяет, зачем существует организация. Он может сказать: мы больше не производим это, а начинаем производить другое. Мы уходим с этого рынка. Мы выходим на новый. Мы инвестируем сюда. Мы закрываем завод. Мы строим завод. Мы принимаем такую стратегию. Наёмный сотрудник может быть с этим категорически не согласен. Но если право определения цели принадлежит собственнику, последнее слово остаётся за ним. Сотрудник обладает другой свободой — например, покинуть систему.

Собеседник:

А если собственник передал право определять часть целей генеральному директору?

Станислав:

Значит, он передал ему часть власти. Мы это уже разбирали: делегирование — это передача власти, а не просто передача списка задач. Если я говорю финансовому директору: «Ты отвечаешь за это, но каждое своё решение согласовывай со мной», — никакой реальной передачи власти может и не произойти. Я оставил право решения за собой. Поэтому в большой

организации возникает целая иерархия целей. Большая цель декомпозируется. Одному субъекту передаётся право определять способ достижения результата на одном уровне, другому — на другом. Но в идеале вся эта конструкция должна оставаться связанной с общей траекторией.

Собеседник:

И если она не связана?

Станислав:

Тогда начинается главное. Потому что мы пока рассуждаем о власти только в её привычном виде. Кто-то поставил цель. Получил ресурсы. Создал структуру. Распределил полномочия. Организовал людей. Создал систему поощрений и наказаний. То есть всё вроде бы логично. И здесь возникает вопрос, с которого начинается весь дальнейший разговор.

Собеседник:

Какой?

Станислав:

Представь обычного сотрудника. Он не собственник. Не генеральный директор. Не определяет стратегию. Не распределяет ресурсы компании. Не может менять организационную структуру. Не может никого уволить. Не определяет цель. В традиционном понимании власти у него практически нет. Но теперь представь, что именно через его действия проходит результат, который компания обещала клиенту. Он может неправильно отобрать пробу. Может не передать информацию. Может опоздать. Может неверно интерпретировать инструкцию. Может положить общий инструмент туда, где следующая смена его не найдёт. Может увидеть отклонение и решить, что оно несущественно. Может сделать всё строго в соответствии со своим KPI — и ухудшить результат всей системы. А иногда ему вообще ничего не надо делать. Достаточно не сделать. И тогда возникает неприятный вопрос.

Собеседник:

Если он не имеет власти, почему от него настолько зависит результат?

Станислав:

Да. Если власть — это только способность поставить цель и заставить систему двигаться к ней, тогда мы видим только одну половину картины. Потому что существует ещё одна способность. Субъект может не иметь никакого права определять, куда должна двигаться система, но обладать вполне реальной возможностью повлиять на то, дойдёт ли она туда вообще. И это уже совершенно другая власть. Не власть поставить цель. Не власть создать. Не власть организовать движение. А власть помешать чужой цели реализоваться. Власть с обратным знаком. Вот с неё и начинается наш следующий разговор.

2. Но существует власть с обратным знаком

Собеседник:

Хорошо. С обычной властью разобрались. Кто-то ставит цель, определяет направление, получает возможность распределять ресурсы и через управление организует движение системы. Но ты в конце сказал странную вещь: обычный сотрудник, у которого почти нет власти, всё равно может повлиять на то, достигнет компания цели или нет. И ты назвал это властью с обратным знаком.

Станислав:

Да. Потому что здесь мы, по сути, переворачиваем привычный взгляд на власть. Обычно мы смотрим сверху вниз. Собственник поставил цель. Генеральный директор её декомпозировал. Руководители получили свои задачи. Сотрудникам объяснили, что делать. Выделили ресурсы. Создали процессы. Написали инструкции. Установили KPI. И кажется, что власть движется сверху вниз вместе с управленческой волей. Но теперь посмотрим снизу вверх. Допустим, компания пообещала клиенту отгрузить продукт определённого качества в пятницу. Чтобы это обещание выполнить, десятки или сотни людей должны совершить множество действий. Один принял заказ. Другой спланировал производство. Третий закупил сырьё. Четвёртый его принял. Пятый отобрал пробу. Шестой сделал анализ. Седьмой допустил сырьё в производство. Восьмой управлял оборудованием. Девятый контролировал качество. Десятый оформлял документы. Одиннадцатый организовал транспорт. И вот здесь начинается главное. Никто из этих людей не определял цель компании. Но каждый из них в какой-то степени способен сделать так, чтобы цель не была достигнута.

Собеседник:

Но разве это власть? Это скорее ответственность.

Станислав:

Не обязательно. Ответственность — это то, что мы ему формально вменили. А я сейчас говорю о фактической способности воздействовать на результат. Представь оператора, который должен отобрать пробу. У него нет власти изменить производственный план. Нет права изменить спецификацию клиента. Он не может решить, что завтра завод будет производить другой продукт. Не может повысить себе зарплату. Не может поменять лабораторную процедуру. В традиционной иерархии власти он находится довольно низко. Но он может неправильно отобрать пробу. И дальше лаборатория абсолютно правильно проанализирует неправильную пробу. Система качества абсолютно правильно обработает неправильный результат. Производство абсолютно правильно примет решение на основании неправильных данных. То есть один человек, обладающий минимальной формальной властью, способен изменить траекторию огромной системы.

Собеседник:

Причём он может сделать это случайно.

Станислав:

Да. И это принципиально важно. Когда мы говорим «власть с обратным знаком», не надо представлять диверсанта, который пришёл утром на работу с целью уничтожить компанию. Никакого злого умысла может вообще не быть. Человек ошибся. Не понял. Не заметил. Забыл. Неверно интерпретировал. Решил, что это несущественно. Поспешил. Устал. Сделал так, как делал последние десять лет. Или, наоборот, сделал строго то, что ему предписано.

Собеседник:

Подожди. Как можно всё сделать правильно и при этом навредить системе?

Станислав:

Очень легко. Мы про это много говорили, когда разбирали функциональное управление. У лаборатории может быть одна цель. У производства — другая. У закупок — третья. У логистики — четвёртая. Каждый оптимизирует свой участок. Закупки купили дешевле — молодцы. Производство выполнило план — молодцы. Лаборатория уложилась в нормативное время анализа — молодцы. Логистика сократила транспортные расходы — тоже молодцы. А клиент своё обещание не получил. Каждый локально действовал рационально. Возможно, даже получил премию за свой KPI. Но целое проиграло. Поэтому негативное воздействие субъекта на систему совершенно не обязательно связано с плохим поведением.

Собеседник:

Тогда слово «негативная» здесь тоже не моральное?

Станислав:

Ни в коем случае. Это математический, если хочешь, знак относительно выбранной траектории. Есть цель. Есть движение к ней. Если действие субъекта повышает вероятность достижения цели — относительно этой цели воздействие положительное. Если уменьшает — отрицательное. Вот и всё. Мы не оцениваем человека. Мы оцениваем воздействие его субъектности на движение системы относительно заданной цели.

Собеседник:

Но тогда получается, что один и тот же поступок может иметь разный знак?

Станислав:

Конечно. И это ещё одна причина, почему здесь нельзя переходить к морализаторству. Допустим, сотрудник остановил производственную линию. С точки зрения выполнения сменного плана — негативное воздействие. Но он увидел опасный дефект оборудования и предотвратил аварию. Относительно цели «произвести сегодня максимальный объём» он нас отклонил. Относительно цели «стабильно производить качественную продукцию и не угрожать оборудованию» — возможно, спас систему. Значит, знак появляется только относительно цели и горизонта, на котором мы рассматриваем систему.

Собеседник:

Тогда мы опять вернулись к твоему «кто ставит цель, тот и бог».

Станислав:

Да. Без цели даже понятие негативной субъектности бессмысленно. Нельзя сказать, что субъект воздействует негативно, пока не определено, относительно чего негативно. Это очень важное ограничение нашей конструкции.

Собеседник:

Хорошо. Но почему всё-таки власть? Почему не назвать это риском, ошибкой, вариативностью, человеческим фактором?

Станислав:

Потому что каждое из этих слов отрезает важную часть явления. Ошибка предполагает, что человек сделал что-то неправильно. А он, как мы только что выяснили, может всё сделать правильно относительно своей локальной системы координат. Риск описывает вероятность и последствия события, но не объясняет природу способности субъекта воздействовать на систему. «Человеческий фактор» — вообще удобная корзина, куда складывают всё, что не хочется дальше разбирать. До него мы ещё дойдём отдельно. А здесь меня интересует именно субъект. Человек способен воспринимать происходящее, интерпретировать его, выбирать действие или бездействие и тем самым изменять дальнейшее развитие событий. Вот это и есть субъектность.

Собеседник:

То есть субъект отличается от детали машины тем, что он может выбирать?

Станислав:

В рамках нашей модели — это ключевое различие. Подшипник не приходит утром на работу и не решает: «Сегодня я буду вращаться только на семьдесят процентов, потому что вчера начальник со мной плохо разговаривал». Человек может. Но ещё интереснее другое: человек может искренне решить, что поступает правильно. У него есть собственная картина мира. Собственный опыт. Собственная информация. Собственные интересы. Собственные цели. Собственная интерпретация происходящего. Поэтому между управляющим воздействием и фактическим действием всегда находится субъект.

Собеседник:

Тогда любой сотрудник получается очень могущественным.

Станислав:

Нет. Вот тут нельзя переборщить. Способность воздействовать на результат у разных субъектов совершенно разная. Один может допустить опечатку, которую через минуту исправят. Другой может принять решение, после которого компания потеряет миллиард. Один действует в системе, где его ошибка автоматически обнаруживается на следующем этапе. Другой находится в точке, где никто его не проверяет. У одного последствия локализованы. У другого распространяются по всей системе. Поэтому нас интересует не просто наличие субъектности. Она есть практически везде, где есть человек. Нас интересует какой властью с обратным знаком обладает конкретный субъект в конкретной архитектуре системы.

Собеседник:

Получается довольно парадоксальная вещь. Формальная иерархия власти и реальная способность разрушить результат могут вообще не совпадать.

Станислав:

Вот. И это один из ключевых моментов. Можно нарисовать прекрасную организационную структуру. Наверху собственник. Под ним генеральный директор. Потом директора функций. Начальники отделов. Сотрудники. По формальной власти всё понятно. А теперь нарисуй другую карту: кто способен сорвать выполнение обещания клиенту и насколько? И ты можешь получить совершенно другую иерархию. Какой-нибудь сотрудник, фамилии которого собственник даже не знает, может находиться в точке процесса, через которую проходит критическая информация. И если он ошибётся, вся формальная управленческая вертикаль обнаружит последствия слишком поздно.

Собеседник:

Тогда чем сложнее система, тем больше таких точек?

Станислав:

Не обязательно просто больше. Они становятся разнообразнее, связи между ними — сложнее, а последствия — менее очевидными. И вот здесь возникает ещё одна проблема. Мы привыкли искать негативную субъектность там, где человек что-то сделал. Но субъектность проявляется и через бездействие.

Собеседник:

Например?

Станислав:

Не сообщил. Не проверил. Не остановил. Не задал вопрос. Не отреагировал на обратную связь. Не принял решение. Не назначил ответственного. Не создал процесс там, где он был необходим. Причём последние примеры уже выводят нас далеко за пределы рядового сотрудника. Чем выше субъект находится в традиционной иерархии, тем больше его негативная субъектность может проявляться не в неправильном действии, а в непринятом решении.

Собеседник:

То есть собственник тоже обладает негативной субъектностью?

Станислав:

А почему нет? Более того, потенциально колоссальной. Он может поставить неправильную цель. Купить неправильное оборудование. Назначить неподходящего человека. Не создать необходимую функцию. Продолжать масштабировать бизнес, управляющий контур которого уже не справляется. Не заметить изменение внешней среды. Не изменить стратегию. Его традиционная власть огромна — и поэтому огромным может быть отрицательное воздействие его решений.

Собеседник:

Но тогда мы опять смешиваем две вещи. Если собственник поставил неправильную цель, относительно какой цели мы называем её неправильной?

Станислав:

Отличный вопрос. И здесь нам приходится быть аккуратными. Внутри конкретной организации собственник действительно может обладать правом поставить цель. Но сама организация существует внутри систем более высокого уровня: рынка, общества, законодательства, физического мира, наконец. Ты можешь поставить цель выпускать миллион единиц продукции в месяц. Но если рынок способен купить сто тысяч, твоя воля не отменяет реальность. Поэтому право поставить цель не означает способности отменить ограничения системы. Но это отдельный большой разговор. Для нашей нынешней задачи достаточно зафиксировать другое.

Собеседник:

Что именно?

Станислав:

Традиционная власть отвечает на вопрос: насколько субъект способен направлять систему к определённой им или переданной ему цели? А власть с обратным знаком отвечает на другой: насколько субъект способен своим действием или бездействием уменьшить вероятность достижения системой этой цели? Первое мы привыкли видеть. Второе обычно прячем за словами «ошибка», «человеческий фактор», «сбой», «недисциплинированность», «плохое исполнение». Но если посмотреть на это именно как на особую форму субъектности, картина управления начинает меняться.

Собеседник:

И эту власть с обратным знаком ты называешь негативной субъектностью?

Станислав:

Да. Я бы сформулировал так: Негативная субъектность — это способность субъекта своим действием, бездействием или интерпретацией уменьшить вероятность достижения системой заданной цели либо увеличить ресурсы и усилия, необходимые для её достижения.

Собеседник:

Почему ты добавил ресурсы и усилия? Если цель всё-таки достигнута, значит, субъект её не разрушил.

Станислав:

А вот это нам ещё очень пригодится. Представь, что клиент всё получил вовремя. Формально цель достигнута. Но для этого руководителю пришлось десять раз позвонить, двоим сотрудникам выйти в выходной, начальнику производства вручную перестроить план, а собственнику лично договориться с поставщиком. Результат есть. Но система заплатила за него дополнительным усилием. Пока просто запомним этот момент. Позже мы назовём такие вещи компенсационными усилиями и увидим, что именно они позволяют очень долго не замечать реального состояния системы.

Собеседник:

Хорошо. Но если такая способность есть у каждого, то мы получаем тысячи отдельных негативных субъектностей. Что с этим вообще делать?

Станислав:

Вот теперь мы подошли к следующему шагу. Нельзя рассматривать их по одной. Потому что субъектность одного человека ограничивается действиями другого, усиливается третьим, компенсируется четвёртым, проходит через процесс, сталкивается со стандартом, информационной системой, контролем, обратной связью. Получается уже не набор отдельных рисков. Получается профиль негативной субъектности всей системы. Но прежде чем его строить, нам придётся признать одну неприятную вещь.

Собеседник:

Какую?

Станислав:

Негативную субъектность нельзя устранить. Вообще. Пока в системе остаётся субъект, остаётся и власть с обратным знаком.

3. Почему негативная субъектность неустранима

Собеседник:

Подожди. Вот здесь я не согласен. Почему нельзя? Мы же только что перечислили причины: человек может ошибиться, неправильно понять, не выполнить, забыть, принять неправильное решение. Значит, надо нормально построить процесс. Обучить человека. Написать стандарт. Поставить контроль. Автоматизировать. Если нужно — убрать человека из критической точки вообще. Разве не этим управление занимается последние сто лет?

Станислав:

Именно этим. И всё перечисленное тобой работает. Только оно не устраняет негативную субъектность. Оно меняет вероятность её проявления и тяжесть последствий. Это принципиально разные вещи.

Собеседник:

Почему?

Станислав:

Потому что, пока в системе существует субъект, он остаётся субъектом. Он воспринимает информацию. Интерпретирует её. Сопоставляет со своим опытом. Принимает решение. Выбирает действие. Или выбирает не действовать. Ты можешь очень сильно сузить пространство этого выбора. Можешь написать стандарт. Можешь поставить блокировку. Можешь автоматизировать часть решений. Можешь сделать Рока-Йоке, чтобы определённую ошибку физически невозможно было совершить. Но тогда ты не уничтожил негативную субъектность вообще. Ты закрыл один конкретный способ её проявления.

Собеседник:

Хорошо. А если автоматизировать всё?

Станислав:

А кто написал программу? Кто определил требования? Кто выбрал архитектуру? Кто настроил систему? Кто вводит исходные данные? Кто обслуживает оборудование? Кто определил границы автоматизации? Кто решает, что делать при исключении, которого разработчик не предусмотрел? Мы просто перенесли субъектность в другое место. Иногда это великолепное решение. Если у меня восемь операторов могут восемью разными способами выполнить критическую операцию, я могу автоматизацией резко уменьшить вариативность. Но сказать, что я уничтожил субъектность, нельзя. Я её перераспределил.

Собеседник:

То есть это как с SAP, о котором мы говорили?

Станислав:

Да. И это очень хороший пример. Есть соблазн сказать: раньше решение зависело от людей, а теперь у нас система, поэтому человеческий фактор убран. Нет. Кто-то спроектировал процесс. Кто-то определил master data. Кто-то вводит исходные данные. Кто-то меняет настройки. Кто-то определяет права доступа. Кто-то обслуживает интеграции. Кто-то принимает решение, когда реальная жизнь не совпала с тем сценарием, который заложен в системе. Субъектность никуда не исчезла. Изменилась карта мест, где она способна повлиять на результат. И иногда после автоматизации влияние отдельного субъекта становится даже больше.

Собеседник:

Почему больше?

Станислав:

Потому что раньше ошибка одного человека могла остаться локальной. А теперь один человек неправильно изменил справочник — и эта ошибка автоматически разошлась по всей системе. Мы уменьшили вероятность одних ошибок и одновременно увеличили масштаб рас-

пространения других. Вот почему я говорю: невозможно обсуждать только вопрос «сколько людей мы убрали из процесса». Надо спрашивать: Как после этого изменилось распределение способности субъектов воздействовать на результат?

Собеседник:

Тогда стандарт делает то же самое?

Станислав:

Конечно. Стандарт не превращает человека в автомат. Он ограничивает пространство допустимой вариативности. Мы говорим: вот здесь нам не нужно, чтобы каждый придумывал собственный способ. Мы уже определили способ, который считаем приемлемым. Тем самым мы уменьшаем вероятность определённых отклонений. Но появляется следующий субъектный вопрос: будет ли человек стандарт соблюдать? Понимает ли он его? Можно ли его физически выполнить? Соответствует ли стандарт реальности? Обновили ли его после изменения процесса? И кто вообще написал этот стандарт? То есть мы опять не уничтожили проблему. Мы изменили её конфигурацию.

Собеседник:

Получается какая-то безнадёжная картина. Что ни делай, негативная субъектность всё равно останется.

Станислав:

А почему безнадёжная? Мы же не считаем безнадёжной систему безопасности только потому, что невозможно сделать вероятность аварии абсолютно равной нулю. Или систему качества. Или управление рисками. В пищевой промышленности, например, существуют prerequisite programs — базовые программы, которые должны заранее создавать среду, уменьшающую вероятность возникновения опасности. Гигиена, санитария, борьба с вредителями, состояние оборудования, обучение персонала и так далее. Никто разумный не говорит: «Мы внедрили prerequisite programs, поэтому опасности больше не существует». Смысл другой. Мы системно снижаем вероятность её возникновения и возможность дойти до потребителя. С негативной субъектностью логика похожая.

Собеседник:

То есть мы должны начать мыслить не категориями «есть — нет», а категориями риска?

Станислав:

Да, но я бы не сводил негативную субъектность просто к классическому risk management. Нам важен сам принцип. Есть как минимум три вещи, на которые управление может воздействовать. Первая — вероятность проявления. Например, обучить человека, стандартизировать операцию, автоматизировать её, убрать двусмысленность. Вторая — возможность распространения последствия. Человек ошибся — хорошо. Может ли эта ошибка бесконтрольно пройти через всю систему или следующий контур её обнаружит? Третья — тяжесть последствия. Даже если событие произошло, насколько сильно оно способно повлиять на конечный результат?

Собеседник:

Получается классическая конструкция: вероятность и тяжесть?

Станислав:

Частично. Но у нас появляется ещё очень важная вещь — распространение. Потому что мы имеем дело не с отдельным человеком, а с системой связанных субъектов. Один ошибся. Второй не заметил. Третий получил неправильную информацию и совершенно рационально принял на её основании решение. Четвёртый это решение выполнил. Каждое отдельное действие могло иметь небольшой негативный потенциал. А вместе они дали совершенно другой результат. Неприятности, к сожалению, не обязаны взаимно компенсироваться. Они прекрасно умеют складываться.

Собеседник:

И иногда усиливать друг друга.

Станислав:

Да. Поэтому нам недостаточно спросить: «Где человек может ошибиться?» Нам надо видеть: «Что произойдёт дальше, если он ошибётся?» Есть ли следующая линия защиты? Кто увидит отклонение? Как быстро? Что он сможет сделать? Может ли одна локальная ошибка превратиться в системное событие? И здесь мы постепенно начинаем уходить от отдельного субъекта к архитектуре всей системы.

Собеседник:

Тогда конечная задача управления — минимизировать негативную субъектность?

Станислав:

Вот здесь аккуратно. Да — как направление движения. Нет — если под минимизацией понимать стремление довести её до абсолютного нуля любой ценой. Потому что можно построить систему, в которой человек вообще ничего не сможет решить самостоятельно. Всё регламентировать. Всё запретить. Поставить десять контролей на каждое действие. Мы резко уменьшим одну разновидность негативной субъектности. И одновременно можем уничтожить способность системы реагировать на ситуацию, которую стандарт не предусмотрел.

Собеседник:

То есть вместе с негативной субъектностью мы начнём уничтожать субъектность вообще.

Станислав:

Да. А субъектность нам нужна. Человек не только источник отклонений. Он ещё и источник адаптации. Он способен увидеть то, чего не увидел алгоритм. Придумать решение. Скомпенсировать неожиданное изменение. Предложить улучшение. Отреагировать на новую ситуацию. Поэтому наша задача гораздо сложнее, чем «убрать человека из процесса». Нам надо сохранить полезную субъектность и одновременно уменьшать возможность её разрушительного воздействия на траекторию системы.

Собеседник:

Тогда получается, что идеального состояния вообще не существует.

Станислав:

Конечно. И более того — оно всё время уезжает. Сегодня ты прекрасно настроил процесс. Завтра пришёл новый человек. Послезавтра изменилось сырьё. Через месяц поставили новое оборудование. Через полгода поменялся поставщик. Через год компания выросла в два раза. Потом внедрили новую IT-систему. Потом изменился рынок. Каждое такое событие меняет точки, в которых субъектность способна воздействовать на результат. Поэтому это не задача: «Один раз устранить негативную субъектность». Это постоянная управленческая работа.

Собеседник:

Тогда что именно является объектом этой работы? Мы же не можем бегать за каждым человеком и измерять его негативную субъектность.

Станислав:

Вот теперь мы приходим к следующему принципиальному шагу. Отдельный человек вообще не является достаточным объектом анализа. Потому что один и тот же человек в одной архитектуре может почти не влиять на результат, а в другой — стать критической точкой. Значит, нас интересует уже не негативная субъектность отдельных людей. Нас интересует её распределение по всей системе. То, что мы дальше назовём профилем негативной субъектности.

4. От отдельной субъектности — к профилю негативной субъектности

Собеседник:

Хорошо. Мы договорились, что негативную субъектность отдельного человека невозможно устранить. Но почему нам недостаточно просто искать критические места? Есть процесс, есть люди, смотрим, где каждый из них способен ошибиться, ставим защиту. По сути, обычный анализ рисков.

Станислав:

Потому что тогда мы опять смотрим на систему как на набор отдельных элементов. Вот человек. Вот операция. Вот потенциальная ошибка. Вот последствия. Для относительно простого процесса этого иногда достаточно. Но организация так не работает. Результат создаётся не отдельным человеком и даже не отдельным процессом. Он возникает в результате взаимодействия множества субъектов, связанных между собой разными потоками.

Собеседник:

Какими?

Станислав:

Начнём с самого очевидного — с основного потока создания ценности. Кто-то получил заказ. Кто-то спланировал. Кто-то закупил. Кто-то произвёл. Кто-то проверил. Кто-то отгрузил. Кто-то оформил документы. Но параллельно существует информационный поток. Кто кому что сообщил? Когда? В каком виде? Что тот понял? Какими данными пользовался? Насколько эти данные соответствовали реальности? Есть поток обратной связи. Клиент пожаловался. Кто это увидел? Куда попала информация? Кто должен был её интерпретировать? Было ли принято решение? Изменилась ли после этого система? Есть обеспечивающие потоки. Техническое обслуживание, IT, HR, финансы, качество, снабжение — всё то, что может непосредственно не создавать продукт для клиента, но без чего основной поток в какой-то момент остановится. И наконец, есть управляющий контур. Кто ставит цели? Кто видит отклонения? Кто принимает решения? Кто распределяет ресурсы? Кто определяет приоритеты? Кто должен изменить систему, если прежний способ работы перестал давать результат?

Собеседник:

То есть негативная субъектность существует во всех этих потоках?

Станислав:

Конечно. Поэтому мне не нравится, когда проблему начинают искать только там, где непосредственно выполняется работа. Допустим, оператор сделал всё правильно. Но план производства был неправильный. Почему? Потому что планировщик получил неправильный прогноз. Почему прогноз был неправильный? Потому что коммерческий отдел не передал изменение клиента. Почему не передал? Потому что информация пришла одному менеджеру в письме, а формального механизма её передачи не существовало. Где здесь источник проблемы?

Собеседник:

Получается, можно ткнуть пальцем почти в любого.

Станислав:

Да. А потом написать в расследовании: «человеческий фактор». Но это ничего не объяснит. Потому что результат возник из конфигурации взаимодействия нескольких субъектов. Один не передал. Другой не запросил. Третий построил план на имеющейся информации. Четвёртый этот план выполнил. Пятый слишком поздно увидел отклонение. Шестой не имел полномочий его остановить. По отдельности действия каждого могут быть совершенно объяснимыми. А система в целом пришла не туда.

Собеседник:

Тогда негативная субъектность действительно перестаёт быть характеристикой конкретного человека.

Станислав:

Более того, я бы сказал жёстче: профиль негативной субъектности принадлежит системе, а не человеку. У конкретного человека есть субъектность. Но степень, в которой его действие способно повлиять на конечный результат, определяется не только им. Она определяется тем, куда система этого человека поставила. Какие решения ему доверила. Какие данные ему дала. Какими ресурсами обеспечила. Какие ограничения установила. Кто его проверяет. Кому он передаёт результат. Что произойдёт, если он ошибётся. Увидит ли следующий участник ошибку. Сможет ли её остановить. И насколько далеко последствия вообще способны распространиться.

Собеседник:

То есть одного и того же человека можно переставить в другое место — и его негативная субъектность изменится?

Станислав:

Его способность быть субъектом не изменится. А вот его место в профиле негативной субъектности организации может измениться радикально. Представь человека, который вручную переносит цифру из одной таблицы в другую. Если эту цифру потом проверяют три независимых человека, потенциальные последствия одной ошибки сравнительно невелики. Теперь уберём проверки и сделаем эту таблицу единственным источником данных для автоматического планирования всего предприятия. Человек тот же. Операция почти та же. Но системное значение его действия совершенно другое.

Собеседник:

Потому что изменились связи.

Станислав:

Да. Поэтому мы и переходим от отдельной негативной субъектности к профилю. Нас интересует уже не только: «Кто может ошибиться?» Нас интересует: «Как по всей системе распределены возможности субъектов изменить вероятность достижения результата?» Где эти возможности концентрируются? Где они ограничиваются? Где усиливают друг друга? Где компенсируются? Где ошибка локализуется? А где небольшое локальное действие способно пройти через множество связей и превратиться в большое системное последствие? Вот эту конфигурацию мы и называем профилем негативной субъектности.

Собеседник:

Давай тогда попробуем дать определение.

Станислав:

Давай. Профиль негативной субъектности — это динамическая конфигурация возможностей субъектов своими действиями, бездействием и интерпретациями влиять на вероятность достижения системой заданной цели по всей совокупности потоков, формирующих конечный результат.

Собеседник:

Почему именно «профиль»?

Станислав:

Потому что это не одна величина. Я пока вообще не уверен, что его можно честно свести к одному числу. У тебя может быть очень низкая вероятность события, но катастрофические последствия. В другом месте событие происходит каждый день, но практически ни на что не влияет. Где-то система прекрасно обнаруживает ошибку. Где-то не обнаруживает вообще. Где-то один субъект способен остановить распространение отклонения. Где-то, наоборот, действия нескольких субъектов последовательно складываются и усиливают друг друга. Получа-

ется некоторая конфигурация — рельеф, если хочешь. Где-то вершины. Где-то провалы. Где-то широкие зоны сравнительно небольшого воздействия. И этот рельеф накладывается на весь поток получения результата. Поэтому мне и нравится слово «профиль».

Собеседник:

Но ты опять говоришь «получение результата». Почему не просто организационная структура?

Станислав:

Потому что организационная структура для этого вообще недостаточна. На оргструктуре ты увидишь директора по производству, директора по качеству, финансового директора, IT, HR. А клиенту совершенно безразлично, как мы себя нарисовали. Его результат проходит поперёк этих прямоугольников. Поэтому смотреть нужно на целостный поток. Причём поток в широком смысле. Не только на физическое движение продукта. Надо видеть поток создания ценности, поток информации, поток принятия решений, обратную связь, обеспечивающие процессы. Потому что порваться может любой из них.

Собеседник:

Это то, о чём мы раньше говорили: нельзя дробить систему по функциям и потом надеяться понять целое?

Станислав:

Да. Функциональное деление нужно для организации работы. Но оно не должно становиться способом познания системы. Если клиент не получил результат, мне недостаточно узнать, какой департамент «виноват». Мне нужно понять всю причинную цепочку, по которой система пришла к этому результату. А профиль негативной субъектности как раз заставляет смотреть поперёк функций.

Собеседник:

Хорошо. Но ты несколько раз подчеркнул слово «динамический». Почему это настолько важно?

Станислав:

Потому что профиль не существует раз и навсегда. Сегодня у тебя один состав людей. Завтра один человек ушёл. Пришёл другой. Сегодня решение принимает начальник отдела. Завтра его централизовали. Сегодня данные вводятся вручную. Завтра внедрили автоматизацию. Сегодня у тебя один поставщик. Завтра три. Сегодня компания обслуживает сто клиентов. Через два года — тысячу. Каждое такое изменение перестраивает связи между субъектами. А значит, перестраивает и профиль.

Собеседник:

Даже если формальный процесс не изменился?

Станислав:

Конечно. Представь, что ушёл сотрудник, который десять лет работал в компании. На схеме процесса ничего не поменялось. Должность та же. Функция та же. Инструкция та же. На его место посадили нового человека. Формально система идентична. Реально она уже другая. Потому что старый сотрудник мог знать десятки исключений, помнить историю отношений с клиентами, заранее замечать определённые сигналы, иметь неформальные связи с другими функциями. Новый человек этого пока не имеет. Следовательно, профиль изменился, хотя ни одного квадратика в процессе мы не перерисовали.

Собеседник:

Тогда профиль получается ещё и плохо наблюдаемым.

Станислав:

Конечно. И дальше мы увидим, насколько это серьёзная проблема. Но сейчас важнее зафиксировать три свойства. Первое: профиль негативной субъектности принадлежит системе, а не отдельному человеку. Второе: он существует только относительно цели. И третье: он дина-

мичен. Изменилась цель — изменился профиль. Изменилась архитектура — изменился профиль. Изменились люди — изменился профиль. Изменился внешний мир — профиль тоже может измениться, потому что прежние действия субъектов начинают приводить к другим последствиям.

Собеседник:

Подожди. Вот последнее интересно. Люди ничего не поменяли, процессы ничего не поменяли, а профиль изменился?

Станислав:

Запросто. Допустим, двадцать лет поставщик привозил сырьё практически одинакового качества. Поэтому входной контроль был минимальным. И это было рационально. Теперь поставщик изменил технологию, и вариативность сырья резко выросла. Люди те же. Процедура та же. Но последствия решения «особенно не проверять, у них всегда всё нормально» стали совершенно другими. Система не изменилась. Изменились условия, относительно которых работает система. Следовательно, изменился и её профиль негативной субъектности.

Собеседник:

Тогда получается, что профиль нельзя однажды измерить, нарисовать красивую карту и повесить на стену.

Станислав:

Да. Если мы когда-нибудь дойдём до методики его оценки, это должен быть живой объект управления, а не очередной аудит, который проводится раз в три года. Потому что организация движется. Среда движется. Люди движутся. Цели меняются. И вместе с ними всё время меняется конфигурация того, где и каким образом субъектность способна отклонить систему от траектории.

Собеседник:

И получается, что управление должно постоянно этот профиль компенсировать?

Станислав:

Вот. А теперь мы подошли к очень интересному вопросу. Что произойдёт, если профиль изменится, а управляющий контур — нет? Или если профиль станет настолько сложным, что существующее управление уже не сможет его компенсировать? Вот тогда мы наконец сможем гораздо точнее поговорить о том, что вообще называется кризисом управления.

Собеседник:

Тогда подожди. Получается, привычное выражение «человеческий фактор» вообще неправильное?

Станислав:

Я бы сказал жёстче: с точки зрения управления оно почти бессодержательно. Представь расследование: произошёл инцидент, и в заключении написано — «причина: человеческий фактор». И что мы узнали? Что в процессе участвовал человек? Мы это и до расследования знали.

Собеседник:

Обычно имеется в виду, что человек ошибся.

Станислав:

Хорошо. Тогда следующий вопрос: почему его ошибка смогла дать именно такой результат? Почему он мог ошибиться? Почему ошибка не была обнаружена? Почему следующий участник её не остановил? Почему система позволила ей распространиться? Почему последствия оказались такими тяжёлыми? Почему необходимая информация не дошла? Почему решение зависело именно от одного человека? Почему система вообще была устроена именно так? Как только ты начинаешь задавать эти вопросы, «человеческий фактор» исчезает, а вместо него появляется архитектура взаимодействия субъектов.

Собеседник:

Но человек-то действительно ошибся.

Станислав:

Конечно. Я не предлагаю отрицать ошибки людей. Я предлагаю не путать событие и объяснение события. «Оператор открыл не тот клапан» — это факт. «Причина аварии — человеческий фактор» — это уже попытка объяснения. И очень слабая. Потому что оператор мог открыть не тот клапан, а ничего не произошло бы. Или следующий человек увидел бы отклонение. Или автоматика остановила бы процесс. Или конструкция физически не позволила бы совершить опасное действие. Тяжесть результата определил не человек сам по себе, а его положение в конкретной системе связей и защит.

Собеседник:

То есть человек является носителем субъектности, но не носителем всего риска?

Станислав:

Да. И это принципиальное различие. Субъектность принадлежит человеку. Профиль негативной субъектности принадлежит системе. Поэтому, когда после происшествия мы увольняем человека и считаем проблему решённой, мы можем вообще ничего не изменить в профиле. Завтра на его место придёт другой.

Собеседник:

И система предоставит ему ту же возможность сделать то же самое.

Станислав:

Вот. А иногда станет ещё хуже, потому что мы убрали человека с опытом и поставили менее опытного. Поэтому фраза «уберём человеческий фактор» сама по себе подозрительна. Убрать человека из конкретной операции можно. Уменьшить вероятность конкретной ошибки можно. Поставить защиту можно. Автоматизировать решение можно. Но субъектность при этом, как мы уже увидели, не исчезает. Она перераспределяется по системе. И правильный управленческий вопрос звучит не: «Как убрать человеческий фактор?» А: «Как устроена система, в которой действия и бездействие субъектов превращаются в конечный результат?»

5. Профиль всегда динамический

Собеседник:

Хорошо. Мы сказали, что профиль негативной субъектности принадлежит системе и постоянно меняется. Но тогда возникает практический вопрос. Допустим, мы действительно научились его оценивать. Провели диагностику, нашли опасные места, что-то исправили. Через год повторили. Почему этого недостаточно?

Станислав:

Потому что за этот год ты будешь управлять компанией.

Собеседник:

Очень неожиданно.

Станислав:

А это как раз принципиально. Мы пока говорили в основном об очевидных изменениях. Ушёл сотрудник — профиль изменился. Пришёл новый — изменился. Поменялось сырьё — изменился. Внедрили новую IT-систему — изменился. Но ведь между этими событиями управление каждый день принимает решения. Ты поменял KPI — изменил профиль. Передал полномочия — изменил. Централизовал закупки — изменил. Убрал одну проверку — изменил. Добавил согласование — изменил. Сократил запас — изменил. Увеличил запас — тоже изменил. Уволил человека — изменил. Нанял человека — изменил. Написал стандарт — изменил. Отменил стандарт — изменил. Автоматизировал операцию — изменил. Любое вмешательство в систему меняет профиль негативной субъектности.

Собеседник:

Даже если вмешательство было направлено как раз на его снижение?

Станислав:

Конечно. И вот это очень важно. Представим, что мы обнаружили операцию, в которой восемь человек принимают решение каждый по-своему. Мы говорим: слишком высокая вариативность. Давайте стандартизируем. Написали стандарт. Что произошло? Мы уменьшили пространство индивидуального выбора этих восьми человек. В определённой части профиля негативная субъектность снизилась. Но одновременно появилась новая точка. Кто написал стандарт?

Собеседник:

То есть мы часть субъектности перенесли к автору стандарта.

Станислав:

Да. Если восемь человек раньше могли совершить восемь разных локальных ошибок, то теперь один человек способен заложить одну систематическую ошибку, которую восемь остальных будут дисциплинированно воспроизводить. Я сейчас не говорю, что стандартизация плоха. Наоборот, в огромном количестве случаев она необходима. Я говорю другое: любое средство снижения негативной субъектности в одной точке способно изменить её в других точках. Поэтому нельзя оценивать управленческое решение только по тому эффекту, ради которого оно принималось.

Собеседник:

Получается почти как с лекарством: есть основной эффект и есть побочные.

Станислав:

Примерно. Хотя я бы здесь вспомнил биологию. Мы говорили в восьмом томе о плейотропии: один ген может влиять сразу на несколько признаков организма. Ты изменяешь что-то одно, рассчитывая получить определённый эффект, но поскольку перед тобой сложная связанная система, последствия возникают сразу в нескольких местах. Организация в этом смысле ведёт себя похоже. Мы любим мыслить линейно: сделали А → получили Б. А в сложной системе

правильнее: сделали А → изменили множество связей → получили Б, В, Г и ещё несколько эффектов, часть которых заранее даже не увидели.

Собеседник:

Тогда получается, что вообще любое улучшение опасно.

Станислав:

Нет. Опять не надо превращать мысль в абсолют. Любое изменение имеет последствия. Это не значит, что его не надо делать. Это значит, что взрослое управление должно задавать не только вопрос: «Что мы хотим улучшить?» Но и второй: «Что ещё изменится в системе, если мы это сделаем?» Возьми самый банальный пример — сокращение персонала. Есть пять человек. Мы посчитали загрузку и решили, что достаточно четырёх. Финансовый эффект прекрасен считается. Вот фонд оплаты труда до. Вот после. Вот экономия. Красивый business case.

Собеседник:

А что не считается?

Станислав:

А что делал пятый человек в реальной системе. Не по должностной инструкции. А в реальности. Может быть, он подменял остальных. Может быть, он помнил какие-то исключения. Может быть, через него проходили неформальные коммуникации. Может быть, именно он замечал определённые отклонения. Может быть, его формальная загрузка действительно составляла пятьдесят процентов, но именно его наличие позволяло системе спокойно переживать пики. Мы видим стоимость человека. Но можем не видеть его вклад в устойчивость системы. Убрали его — затраты снизились. Одновременно изменился профиль негативной субъектности.

Собеседник:

И если ничего не произошло, решение было правильным?

Станислав:

Не обязательно. Может быть, ты просто пока не встретился с тем событием, для которого этот резерв был нужен. Вот здесь прекрасный пример — запасы. В нормальных условиях огромный запас выглядит как потеря. Деньги заморожены. Склад нужен. Страховка. Обслуживание. Срок хранения. Lean-консультант приходит и говорит: ребята, зачем вам столько? И пока поставки становятся всё надёжнее, сокращение запасов выглядит великолепно. Эффективность растёт.

Собеседник:

Пока не закрывается пролив.

Станислав:

Или не сгорит единственный завод поставщика. Или не начинается война. Или поставщик сам не сталкивается с дефицитом компонента. И внезапно выясняется, что то, что вчера выглядело как потеря, было ещё и компенсационным механизмом против определённого возмущения. Это не означает, что нужно держать бесконечные запасы. Это означает, что нельзя сказать: «Мы снизили запасы — значит, система стала лучше». Надо сказать: «Мы снизили один вид внутреннего напряжения и одновременно изменили профиль реакции системы на внешнее возмущение». А дальше уже надо решать, приемлем ли для нас новый профиль.

Собеседник:

То есть эффективность тоже меняет профиль?

Станислав:

Любое повышение эффективности его меняет. Потому что эффективность — это отношение результата к затраченным ресурсам. Когда мы начинаем удалять ресурсы, которые кажутся нам избыточными, мы неизбежно меняем способность системы компенсировать отклонения. Иногда это прекрасно. У тебя действительно было десять ненужных согласований

— убрали, система стала быстрее и лучше. Но иногда ты удаляешь то, что выглядело избыточным только потому, что не понимал, какую функцию оно фактически выполняло.

Собеседник:

Тогда появляется важный поворот. Профиль может ухудшаться потому, что компания становится эффективнее.

Станислав:

Конечно. Более того, это один из самых интересных парадоксов зрелых систем. Долгое время всё хорошо. Среда относительно стабильна. Компания накапливает опыт. Процессы стандартизируются. Лишние ресурсы убираются. Вариативность снижается. Система становится всё более эффективной для тех условий, в которых она существует. И постепенно начинает удалять механизмы, которые когда-то позволяли ей реагировать на изменения. Потому что они дорого стоят, а польза от них сегодня не видна.

Собеседник:

Мы до этого ещё отдельно дойдём, когда будем говорить о стабильности и изменчивости.

Станислав:

Да. Пока просто зафиксируем сам принцип. Оптимизация тоже является интервенцией в профиль.

Собеседник:

Хорошо. С внутренними изменениями понятно. Но ты раньше сказал ещё более странную вещь: профиль может измениться, даже если внутри компании вообще ничего не произошло.

Станислав:

Конечно. Представь крепость. Стены те же. Люди те же. Оружие то же. Командование то же. Но вчера вокруг неё не было противника, а сегодня появился. Изменилась ли сама крепость? Нет. Изменился ли её профиль риска? Радикально. С организацией то же самое. Внешний мир изменяет значение внутренних решений. То, что вчера было достаточно безопасным, сегодня может стать критическим.

Собеседник:

Например, тот же поставщик.

Станислав:

Да. Двадцать лет он поставлял стабильное сырьё. Ты на основании опыта снизил входной контроль. Это могло быть совершенно рациональным решением. Потом у поставщика изменился технологический процесс. Ты об этом ещё не знаешь. Твои люди ничего не поменяли. Стандарт не поменялся. Оборудование не поменялось. Но прежнее решение «мы этому поставщику доверяем» теперь создаёт другую вероятность получения результата. Следовательно, профиль изменился.

Собеседник:

Хотя компания ничего не сделала.

Станислав:

Вот здесь главное. Бездействие тоже становится действием относительно изменившейся среды. Ты можешь ничего не менять. Но если мир вокруг тебя изменился, сохранение прежнего состояния уже означает управленческий выбор. Вчера эта конструкция была адекватной. Сегодня — нет.

Собеседник:

То есть нельзя сказать: «Мы ничего не трогали, откуда появилась проблема?»

Станислав:

Да. Это одна из самых опасных иллюзий управления. «Мы же всегда так работали». Прекрасно. Но из того, что система двадцать лет давала результат, совершенно не следует, что

она должна дать его завтра. Потому что результат возникает не только из внутренних свойств организации. Он возникает из взаимодействия организации со средой. А среда движется.

Собеседник:

Тогда давай попробуем собрать всё вместе. Получается, профиль негативной субъектности меняется как минимум по трём причинам. Сама организация меняется. Управление вмешивается в организацию. И меняется внешний мир.

Станислав:

Да. Причём эти процессы идут одновременно. И отсюда следует довольно неприятный вывод. Ты не можешь однажды построить идеальную систему управления.

Собеседник:

Почему?

Станислав:

Потому что пока ты её строишь, объект управления уже изменился. Это как живой организм. Ты не можешь сказать: «Вот его идеальное состояние, сейчас мы его зафиксируем навсегда». Организм живёт потому, что постоянно меняется и постоянно компенсирует изменения. С организацией то же самое. Поэтому управление — это не строительство неподвижной конструкции. Это постоянное удержание системы в допустимой области состояний на фоне непрерывных изменений.

Собеседник:

И здесь появляется то самое внутреннее напряжение?

Станислав:

К нему мы ещё придём. Пока важнее другое. Если профиль всё время меняется, управляющий контур тоже должен изменяться. Не обязательно каждую минуту перестраивать организацию. Но он должен видеть, что прежняя конфигурация перестаёт обеспечивать нужный результат, и иметь возможность на это реагировать.

Собеседник:

А если не видит?

Станислав:

Тогда некоторое время система может продолжать работать за счёт запасов, опыта людей, ручных вмешательств, героизма, неформальных связей — всего того, что позже мы назовём компенсационными усилиями. Но профиль уже изменился. А управление продолжает жить в старой картине мира.

Собеседник:

До какого момента?

Станислав:

Пока способности существующего управляющего контура компенсировать новый профиль хватает. А когда перестаёт хватать — происходит то, что обычно начинают называть кризисом. Только кризис возникает не в тот момент, когда собственник увидел падение прибыли. И не в тот момент, когда клиенты начали массово жаловаться. И даже не обязательно тогда, когда появились просрочки. Возможно, всё это уже последствия. Сам переход произошёл раньше. Система изменилась настолько, что прежний управляющий контур перестал быть способен удерживать её на заданной траектории. Вот теперь можно попробовать дать гораздо более точное определение кризиса управления.

6. Что такое кризис управления

Собеседник:

Хорошо. Тогда давай зафиксируем. Что в нашей логике вообще называется кризисом управления? Потому что обычно кризисом называют уже что-то видимое. Денег не хватает. Прибыль упала. Клиенты уходят. Производство не выполняет план. Собственник бежит по компании и лично всё разруливает.

Станислав:

Да. Но всё перечисленное тобой — скорее симптомы. Когда собственник начал бегать, кризис уже произошёл. Когда перестало хватать денег — возможно, кризис уже произошёл. Когда посыпались жалобы клиентов — тем более. Надо искать точку раньше.

Собеседник:

Где?

Станислав:

Мы только что сказали, что профиль негативной субъектности постоянно меняется. Компания выросла. Людей стало больше. Связей стало больше. Появились новые продукты. Изменились клиенты. Пришли новые сотрудники. Старые ушли. Что-то автоматизировали. Что-то централизовали. Где-то убрали запас. Где-то сократили человека. Изменился рынок. Поставщики. Законодательство. Технология. Каждое такое изменение перестраивает профиль. А теперь зададим вопрос: кто должен с этим справляться?

Собеседник:

Управление.

Станислав:

Конечно. Мы уже сказали: конкретную работу выполняют люди. Один производит, другой продаёт, третий ремонтирует, четвёртый анализирует, пятый планирует. А задача управления — связать всё это воедино так, чтобы система продолжала двигаться к цели. Значит, пока управляющий контур способен компенсировать существующий профиль негативной субъектности, система удерживается на траектории. Профиль может быть совершенно неидеальным. В организации могут быть ошибки. Конфликты. Неэффективность. Лишние движения. Ручное управление. Но результат пока получается.

Собеседник:

Тогда кризиса ещё нет?

Станислав:

Вот тут аккуратно. Мы можем сказать, что система ещё удерживает результат, но это не означает, что она здорова. Потому что вопрос — какой ценой. Если для выполнения обычного заказа генеральный директор должен лично звонить пяти людям, начальник производства ежедневно переписывает план, сотрудники постоянно перерабатывают, а собственник закрывает собой все разрывы, формально обещание клиенту ещё выполняется. Но управляющий контур уже работает с огромным напряжением. То есть мы можем приближаться к границе кризиса, хотя финансовый отчёт пока прекрасный.

Собеседник:

Тогда где сама граница?

Станислав:

Я бы определил её так: Кризис управления наступает тогда, когда существующий управляющий контур перестаёт быть способен компенсировать текущий профиль негативной субъектности и удерживать систему на заданной траектории в допустимом диапазоне внутренних усилий. Последняя часть здесь важна. Потому что иначе мы можем сказать: пока собственник физически не умер от переработки, управление справляется. Нет. Если нормальный результат

постоянно требует чрезвычайных усилий, это уже признак того, что архитектура управления перестала соответствовать сложности системы.

Собеседник:

Но тогда появляется важный поворот. Кризис может начаться ещё на фоне роста?

Станислав:

Запросто. И это, кстати, один из самых распространённых случаев. Продажи растут. Оборот растёт. Людей становится больше. Клиентов больше. Собственник счастлив. Но количество взаимодействий внутри системы растёт, появляются новые специализации, новые зависимости, новые точки принятия решений. Профиль негативной субъектности усложняется. А управление остаётся тем же самым. Как раньше собственник лично принимал двадцать решений, так и сейчас пытается принимать двести. Как раньше начальник производства держал весь завод в голове, так и сейчас пытается. Как раньше задачи передавали в WhatsApp, так и передают. Только компания уже другая.

Собеседник:

И сначала это компенсируется дополнительным усилием.

Станислав:

Да. Это очень важный момент. Система редко рушится мгновенно. Она начинает компенсировать несоответствие управления собственной сложности. Люди больше звонят друг другу. Появляются Excel-таблицы. Начинаются дополнительные совещания. Собственник всё чаще вмешивается лично. Кто-то задерживается вечером. Кто-то держит критическую информацию в голове. Появляются неформальные координаторы, которых вообще нет на оргструктуре. Всё это позволяет ещё какое-то время получать результат.

Собеседник:

То есть организация сама создаёт временные костыли.

Станислав:

Да. И в этом одновременно её сила и опасность. Сила — потому что живые субъекты способны компенсировать несовершенство системы. Опасность — потому что благодаря этим компенсациям управление очень долго может не замечать, что старая конструкция уже не работает. Отчёт показывает: продукт отгружен. А за счёт чего отгружен — отчёт не показывает. К этому мы ещё вернёмся отдельно.

Собеседник:

Хорошо. Но ты раньше говорил про нехватку ресурсов. Где она появляется в этой конструкции?

Станислав:

Практически неизбежно. Если профиль негативной субъектности вырос, а архитектура управления не изменилась, система начинает тратить больше ресурсов на получение прежнего результата. Больше времени. Больше внимания руководителей. Больше людей. Больше запасов. Больше переделок. Больше проверок. Больше денег. И в какой-то момент возникает дефицит ресурса.

Собеседник:

Поэтому в кризисе собственники обычно начинают особенно много бегать?

Станислав:

Конечно. Потому что собственник сам становится дополнительным ресурсом управления. Не хватает связности — он связывает. Не принято решение — он принимает. Два директора не договорились — он договаривает. Клиент возмущён — он звонит клиенту. Не хватает денег — ищет деньги. Не хватает человека — временно выполняет его функцию. Он собой начинает компенсировать возросший профиль. И некоторое время это прекрасно работает.

Собеседник:

Почему прекрасно? Звучит ужасно.

Станислав:

Для результата — прекрасно. Это же сильный субъект с огромными полномочиями, доступом к информации и ресурсам. Он способен очень быстро расширять множество проблем. Поэтому механизм рациональный. И вот здесь я категорически не согласен с идеей, что собственник просто почему-то «не умеет делегировать». Может быть, умеет. Просто раньше его личное вмешательство действительно давало огромный эффект.

Собеседник:

То есть он повторяет механизм, который раньше работал.

Станислав:

Конечно. Если вчера двадцать процентов дополнительных усилий давали восемьдесят процентов дополнительного результата, почему сегодня я должен от этого отказаться? Я буду давить сильнее. Работать больше. Чаше проводить совещания. Жёстче контролировать. Требовать отчёты. Лично согласовывать. И сначала это действительно помогает. Проблема возникает тогда, когда сложность системы выросла настолько, что отдача от этого механизма начинает падать. Теперь, условно, восемьдесят процентов дополнительного усилия дают двадцать процентов дополнительного результата. А собственник делает совершенно естественный вывод.

Собеседник:

Надо ещё сильнее давить.

Станислав:

Вот. И внутреннее напряжение продолжает расти.

Собеседник:

Тогда кризис управления — это всегда нехватка ресурсов?

Станислав:

В пределе мы действительно сталкиваемся с ресурсным ограничением. Но важно не перепутать причину и проявление. Например, говорят: «У компании финансовый кризис». Хорошо. Почему денег не хватает? Продажи упали? Маржа упала? Запасы выросли? Дебиторка выросла? Производительность упала? Стоимость ошибок выросла? Компания стала хуже выполнять обещание клиенту? Слишком дорого его выполняет? Финансовая система показывает тебе ресурсный результат происходящего. Но она далеко не всегда объясняет управленческую природу происходящего.

Собеседник:

То есть оборот может даже расти, а кризис управления уже идти полным ходом?

Станислав:

Конечно. Оборот вообще не равен прибыли. Прибыль не равна свободным деньгам. А финансовый результат не равен способности системы устойчиво воспроизводить обещанный клиенту результат. Компания может расти и одновременно разрушать собственную управляемость. Более того, рост способен этот процесс маскировать. Пока денег становится больше, можно заливать проблемы ресурсами. Нанять ещё людей. Купить ещё оборудование. Создать ещё один отдел. Увеличить запасы. Добавить ещё один уровень управления.

Собеседник:

То есть компенсировать профиль не изменением архитектуры, а количеством ресурса.

Станислав:

Да. И это может быть совершенно рациональным решением. Проблема только в том, что ресурс не бесконечен.

Собеседник:

А откуда вообще приходит изменение, которое запускает кризис? Мы всё время говорим о росте компании.

Станислав:

Откуда угодно. Изнутри. Снаружи. Компания выросла — внутреннее изменение. Ушёл ключевой сотрудник — внутреннее. Мы сократили запасы — внутреннее. Внедрили SAP — внутреннее. Поставщик изменил качество сырья — внешнее. Изменился закон — внешнее. Закрыли транспортный коридор — внешнее. Появилась новая технология — внешнее. Но для управления принципиален не сам источник возмущения. Принципиален вопрос: способна ли система в новых условиях продолжать удерживать траекторию?

Собеседник:

То есть форс-мажор сам по себе ещё не является кризисом управления?

Станислав:

Конечно нет. Начался пожар — событие может быть внешним или случайным. Но почему у тебя нет системы пожаротушения? Почему нет плана восстановления? Почему производство критически зависит от одного помещения? Почему нет страховки? Почему никто не знает, что делать? Вот это уже вопросы к управлению. Нельзя требовать от управления, чтобы оно отменило войну, погоду, пожар, изменение законодательства или землетрясение. Но можно спросить: что система сделала для того, чтобы пережить значимые для неё возмущения? Управление не обязано контролировать внешний мир. Оно обязано управлять способностью системы жить в этом мире.

Собеседник:

Тогда кризис — это не само возмущение.

Станислав:

Да. Два одинаковых предприятия сталкиваются с одним и тем же событием. Для одного это неприятность. Для второго — катастрофа. Событие одно. Разные системы. Разные профили. Разные управляющие контуры. Разная способность компенсировать последствия. Поэтому кризис нельзя определять только через силу внешнего удара.

Собеседник:

А можно сказать, что кризис наступает, когда профиль негативной субъектности становится слишком высоким?

Станислав:

Я бы так не говорил. Слишком высоким относительно чего? Вот здесь опять появляется наша исходная мысль. Нет абсолютного «высокого» или «низкого» профиля. Есть соответствие профиля способности управляющего контура его компенсировать. В одной организации огромная сложность, тысячи людей, десятки стран, множество технологий — и всё работает. В другой двадцать человек — и собственник уже ничего не понимает. Поэтому дело не в размере. И даже не в сложности самой по себе. Дело в соответствии.

Собеседник:

Тогда можно представить две величины. С одной стороны — профиль негативной субъектности. С другой — способность управления его компенсировать.

Станислав:

Да. Пока между ними существует достаточный запас, система устойчива. Профиль изменился — управление отреагировало. Возникло отклонение — увидели. Появилась новая проблема — разобрались. Нужна новая компетенция — создали. Изменилась среда — адаптировались. Но если профиль растёт или меняется быстрее, чем способность управления перестраиваться, запас сокращается. И в какой-то момент система пересекает границу. Существующий управляющий контур больше не способен устойчиво удерживать её на выбранной траектории. Вот это я и называю кризисом управления.

Собеседник:

Тогда получается, что кризис — это не обязательно катастрофа. Это момент несоответствия.

Станислав:

Да. И мне это определение нравится гораздо больше. Потому что оно убирает эмоциональную окраску слова «кризис». Кризис не означает, что завтра компания умрёт. Он означает: старая система управления перестала соответствовать новому состоянию управляемой системы. Дальше возможны разные сценарии. Можно перестроить управление. Можно добавить ресурсы. Можно упростить саму систему.

Собеседник:

Уволить половину сотрудников?

Станислав:

Например. Закрыть направление. Продать завод. Уйти с рынка. Сократить ассортимент. Убрать часть клиентов. То есть уменьшить сложность объекта до уровня, который существующий управляющий контур снова способен удерживать. Это тоже решение. Не обязательно хорошее или плохое. Иногда единственно возможное.

Собеседник:

А можно ничего не делать?

Станислав:

Нет. Вот здесь я бы был жёстким. Отсрочка решения — это тоже решение оставить существующую конфигурацию. Система всё равно продолжит двигаться. Ресурсы продолжают расходоваться. Профиль продолжит меняться. Просто ты разрешил событиям определять дальнейшую траекторию вместо себя.

Собеседник:

И здесь мы опять возвращаемся к власти.

Станислав:

Да. Начали мы с того, что власть — это способность поставить цель и определить траекторию. А теперь обнаружили вторую сторону. По мере движения множество субъектов своими действиями и бездействием постоянно создают возможность отклонения от этой траектории. Управление должно это гармонизировать. И пока оно справляется — система движется. Когда перестаёт — возникает кризис. Поэтому кризис управления можно сформулировать ещё короче: кризис управления — это разрыв между сложностью текущего профиля негативной субъектности и способностью управляющего контура гармонизировать систему настолько, чтобы она продолжала выполнять своё обещание клиенту.

Собеседник:

Ты впервые употребил слово «гармонизировать» почти как термин.

Станислав:

Потому что мы наконец до него дошли. До сих пор мы говорили, что управление ставит цели, распределяет ресурсы, принимает решения, контролирует. Всё правильно. Но если посмотреть на то, что оно делает с системой в целом, задача оказывается глубже. Есть множество субъектов. У каждого своя информация. Свои возможности. Свои ограничения. Своя интерпретация. Свои цели. Своя траектория. И каким-то образом из всего этого должен каждый день получаться единый обещанный клиенту результат. Вот эту работу я и предлагаю назвать гармонизацией. И, возможно, это гораздо точнее описывает фундаментальную задачу управления.. Управление отвечает не за работу людей, а за гармонизацию

Собеседник:

Хорошо. Ты сказал, что фундаментальная задача управления — гармонизация. Но чем тебя не устраивает обычная формулировка: задача управления — организовать работу людей для достижения цели?

Станислав:

Тем, что в ней незаметно происходит подмена. Люди и без управления умеют работать. Технолог умеет разрабатывать технологию. Оператор — управлять установкой. Лаборант — делать анализ. Механик — ремонтировать насос. Бухгалтер — вести бухгалтерию. Продавец

— продавать. Для выполнения своей профессиональной работы им управление в том смысле, о котором мы сейчас говорим, вообще не всегда нужно.

Собеседник:

Подожди. Совсем не нужно?

Станислав:

Не передёргивай. Конечно, человеку нужны условия, обучение, оборудование, информация, стандарты. Но это другой вопрос. Я говорю о принципиальном разделении функций. Работу выполняют люди. А управление должно сделать так, чтобы результаты работы множества людей сложились в требуемый результат целого. Вот это совсем другая задача.

Собеседник:

То есть оператор отвечает за свою операцию, а управление — за то, чтобы все операции сошлись?

Станислав:

Не только операции. Вот в этом и ловушка процессного мышления, если его слишком упростить. У нас сходятся должны не только технологические операции. Должны сойтись люди. Информация. Решения. Ресурсы. Время. Оборудование. Компетенции. Обратная связь. Приоритеты. Поддерживающие функции. И всё это должно сойтись в нужной последовательности, в нужном месте и в нужное время. Потому что клиенту совершенно безразлично, насколько великолепно работали отдельные части организации. Ему нужен результат.

Собеседник:

Ну хорошо. Тогда классическое управление процессами про это и говорит.

Станислав:

Частично. Но мы сейчас можем посмотреть глубже благодаря тому, что ввели негативную субъектность. Представь простейшую цепочку. Продажи получили заказ. Планирование его запланировало. Закупки обеспечили сырьё. Производство произвело. Лаборатория выпустила. Логистика отвезла. Каждый выполнил свою функцию. Но продажи обещали клиенту пятницу, планирование поставило производство на пятницу, лаборатории нужно шесть часов на анализ, а машина должна уехать в четыре часа дня. Все работают. Никто не ленится. Никто ничего не саботирует. Каждый может даже выполнить свой KPI. А обещание клиенту выполнить физически невозможно.

Собеседник:

Потому что их действия не согласованы во времени.

Станислав:

Да. И кто отвечает за это несоответствие? Лаборант? Он честно говорит: анализ занимает шесть часов. Производство? Оно произвело тогда, когда стояло в плане. Логист? У него машина заказана на четыре. Продажи? Они могли вообще не знать технологического ограничения. По отдельности каждый прав. Система неправа. Вот это и есть объект управления.

Собеседник:

Тогда управление находится между людьми?

Станислав:

В значительной степени — да. И это очень интересная мысль. Мы привыкли рисовать управление сверху. Вот генеральный директор. Под ним директора. Под ними начальники. Получается, будто управление находится над работой. А если посмотреть через поток, огромная часть управления находится в связях между работами. Один закончил — что должен получить следующий? Когда? В каком виде? Как он узнает, что можно начинать? Что происходит при отклонении? Кто принимает решение, если два локальных интереса столкнулись? Кто видит, что каждый оптимизировал своё, а целое стало хуже? Вот там и живёт управление.

Собеседник:

В швах.

Станислав:

Да. Мы уже использовали эту метафору — швы управления. Очень часто рвётся не сама ткань. Производство умеет производить. Лаборатория умеет анализировать. Закупки умеют покупать. Продажи умеют продавать. А между ними рвётся шов. Один думал, что другой сообщает. Второй думал, что первый сам увидит. Третий получил информацию слишком поздно. Четвёртый не имел полномочий изменить решение. Пятый вообще не знал, что решение уже изменилось. А потом на совещании начинают искать, какой отдел плохо работает.

Собеседник:

И это объясняет, почему функциональная оптимизация иногда ничего не даёт.

Станислав:

Конечно. Ты можешь бесконечно улучшать отдельные куски. Лаборатория станет быстрее на десять процентов. Производство — на пятнадцать. Закупки снизят цену на три. Логистика сократит расходы на пять. А выполнение обещания клиенту не улучшится. Иногда даже ухудшится. Потому что оптимум частей не равен оптимуму целого. Это давно известно. Здесь мы ничего нового не открываем. Но через негативную субъектность становится понятнее, почему это происходит. Каждая функция состоит из субъектов, которые действуют в собственной локальной системе координат. А управление должно связать эти локальные рациональности в одну работающую систему.

Собеседник:

Вот здесь мы, наверное, подходим к тому, о чём говорили раньше: у людей ведь вообще могут быть свои цели.

Станислав:

Не «могут быть». Они всегда есть. Человек всегда приходит в компанию со своей траекторией. Ровно потому, что вашу он до конца не знает.

Собеседник:

Даже если прекрасно прошёл собеседование и сказал, что разделяет миссию компании?

Станислав:

Конечно. Он может совершенно искренне её разделять. Но у него есть собственная жизнь. Один пришёл заработать деньги. Другой хочет получить опыт и через три года уйти в международную корпорацию. Третий хочет стать финансовым директором. Четвёртый планирует через два года переехать в другой город. Пятый хочет изучить бизнес изнутри, чтобы потом открыть свой. Шестому осталось пять лет до пенсии, и он хочет спокойно их доработать. Седьмому сейчас вообще не до карьеры. Ему надо пережить сложный период жизни, поэтому главное для него — стабильность. Все они могут прекрасно работать. Но их индивидуальные траектории не совпадают автоматически с траекторией компании.

Собеседник:

Тогда тот самый финансовый директор — хороший пример. Человек говорит: «Моя цель — через три года стать финансовым директором».

Станислав:

Да. А я задаю простой вопрос: а сегодняшний финансовый директор об этом знает? И главное — чего хочет он? Возможно, он собирается сидеть на своём месте ещё пятнадцать лет. Получается известный анекдот. Сын спрашивает генерала: Папа, я стану майором? Станешь. Полковником? Станешь. А генералом? Нет. Почему? Потому что у генерала тоже есть сын. Это смешно, но с точки зрения систем это очень серьёзная история. Ты строишь свою траекторию внутри пространства, которое заполнено траекториями других субъектов. И они могут пересекаться. Совпадать. Расходиться. Конкурировать. Временно усиливать друг друга.

Собеседник:

Тогда компания вообще никогда не может иметь единой траектории.

Станислав:

Компания может иметь единую траекторию как система. Но это не означает, что все люди внутри неё должны иметь идентичные личные цели. Вот это принципиальная разница. Иначе мы придём к какой-то секте. Задача не заставить двадцать тысяч человек мечтать об одном и том же. Задача — добиться такого состояния, при котором их индивидуальные траектории достаточно совместимы с траекторией организации, чтобы совместная деятельность давала требуемый результат. Вот это я и называю гармонизацией.

Собеседник:

Тогда слово действительно удачное. Потому что гармония — это не когда все играют одну ноту.

Станислав:

Именно! Если весь оркестр играет одну ноту, это не гармония. Гармония возникает потому, что инструменты разные. У них разные партии. Разные диапазоны. Разные моменты вступления. Но всё это связано некоторой общей конструкцией. Оркестрант не должен перестать быть скрипачом и превратиться в трубу. Он должен сыграть свою партию так, чтобы возникло целое. С организацией то же самое.

Собеседник:

Тогда управление не должно уничтожать индивидуальные траектории?

Станислав:

Более того, иногда это было бы вредно. Мы же сами говорили о стабильности и изменчивости. Откуда организация получает новое? Очень часто извне. Приходит новый сотрудник и говорит: А почему вы вообще делаете так? У нас в прошлой компании это было устроено совершенно иначе. И все старые сотрудники на него смотрят: Потому что мы двадцать лет так делаем. Вот тебе источник изменчивости. Новый человек принёс другой опыт. Другую картину мира. Другую траекторию. Другой способ решения. Если компания способна всё это переварить, она может получить новую комбинацию. Если же мы скажем: «Нет. У нас все должны думать одинаково», мы великолепно стабилизируем систему и постепенно можем лишить её способности меняться.

Собеседник:

Но тогда возникает противоречие. С одной стороны, мы хотим приблизить траектории людей к траектории компании. С другой — хотим сохранить различия.

Станислав:

Это не противоречие. Это и есть задача управления сложной системой. Нам не нужно полное совпадение. Нам нужна достаточная совместимость. И более того, она может быть временной. Допустим, я точно знаю, что человек через два года уйдёт. Ну и что? Сегодня он обладает экспертизой, которая мне критически нужна. Его траектория и траектория компании совпадают на ближайшие два года. Этого может быть совершенно достаточно.

Собеседник:

А потом разойдутся.

Станислав:

И это нормально. Не всякое расхождение является проблемой. Проблема начинается тогда, когда несовместимость траекторий создаёт такое воздействие на общий поток, которое система не способна нормально компенсировать.

Собеседник:

Тогда возникает интересный вопрос к собственникам. Когда вы нанимаете человека, вы вообще пытаетесь понять его траекторию?

Станислав:

Вот. Мы очень любим спрашивать: «Какие у вас компетенции?» «Какой опыт?» «Сколько хотите денег?» «Почему ушли с прошлого места?» Но если мы принимаем нашу модель все-рёз, появляется другой класс вопросов. Куда вообще идёт этот человек? Что он хочет полу-

чить от следующих трёх-пяти лет? Как наша организация вписывается в его траекторию? На каком горизонте наши интересы совпадают? Где они, скорее всего, начнут расходиться? И что мы будем с этим делать?

Собеседник:

Звучит немного как вербовка.

Станислав:

А я именно это слово и использовал. Только без отрицательного смысла. Организация всё время вербует человека на свою траекторию. Он приходит со своей. Потом попадает в определённую культуру. Получает опыт. Строит отношения. Начинает разделять какие-то ценности. Видит возможности. Его собственные цели меняются. И в какой-то момент человек, который пришёл просто заработать денег два года, может сказать: Нет, я хочу здесь строить эту компанию. Это произошло изменение его индивидуальной траектории.

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.