

12+

НОВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ —

ЛИДЕР В ЭПОХУ ИИ

Как сохранять авторство решений,
когда рядом работает искусственный интеллект



НУМ для собственников, руководителей
и управленческих команд



Алексей Несмеянов • Калина Яркина

Алексей Несмеянов
Калина Яркина
Лидер в Эпоху ИИ

<https://litres.ru/74429522>

ISBN 9785007119115

Аннотация

«Лидер в эпоху ИИ» — книга о том, как меняется управление, когда искусственный интеллект становится участником подготовки решений. Авторы предлагают НУМ — Новую управленческую модель, в которой лидер становится архитектором решений, сохраняя смысл, ответственность и человеческое авторство. Где проходит граница автоматизации? Как строить гибридные команды и работать с ИИ-помощниками? Книга соединяет концепцию, практические схемы, диагностику и инструменты для первого реального изменения.

Содержание

Предисловие от авторов	5
Вступление	10
Пролог	19
АКТ I. РАЗБОРКА	28
Глава 1. Крах старой пирамиды	30
Глава 2. Пять смертельных иллюзий лидера эпохи ИИ	45
Глава 3. Новая карта реальности	81
Глава 4. Культурный код как операционная система управления	114
Акт II. Сборка	154
Глава 5 НУМ как мета-язык управления	157
Глава 6 Диагностика управленческой реальности	195
Конец ознакомительного фрагмента.	198

Лидер в Эпоху ИИ

Алексей Несмеянов
Калина Яркина

© Алексей Несмеянов, 2026

© Калина Яркина, 2026

ISBN 978-5-0071-1911-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Новая управленческая модель для тех, кто хочет остаться автором решений.

Книга о власти, ответственности и субъектности в мире, где решения всё чаще формируются алгоритмами.

Предисловие от авторов

Эта книга появилась не потому, что искусственный интеллект стал модной темой.

В своей практике мы увидели, что разговор об ИИ почти всегда начинается не с того места. Люди спрашивают: какая нейросеть лучше, как писать промпты, какие процессы автоматизировать, кого можно заменить, какие сервисы внедрить, как быстрее получить эффект?

Это понятные вопросы. Но они не главные.

Главный вопрос глубже:

что происходит с управлением, когда в контур решений входит нечеловеческий участник?

Именно этот вопрос стал для нас отправной точкой.

В книге «Эпоха НУМ. ИИ как новая управленческая модель» мы впервые зафиксировали ключевую мысль: искусственный интеллект — это не только технологический вызов. Это вызов управленческий.

Позже, в книге «Экосистема НУМ», мы начали описывать, как новая управленческая модель может разворачиваться в организациях, институтах, командах и гибридных системах «человек — ИИ».

Но постепенно стало ясно: прежде чем говорить об экосистемах, платформах, агентах, цифровых контурах и масштабировании, нужно ответить на более фундаментальный

вопрос.

Кто такой лидер в эпоху ИИ?

Не пользователь нейросетей, не тот, кто быстрее других внедряет цифровые сервисы, не руководитель, который заменил совещания дашбордами, и не эксперт, соревнующийся с машиной в скорости анализа.

А именно лидер — человек, который принимает решения и несёт ответственность; человек, от которого зависит форма будущего и который должен сохранить субъектность в мире, где решения всё чаще формируются средой.

За последние годы мы наблюдали десятки программ цифровой трансформации, внедрения ИИ, автоматизации, аналитики, CRM, платформ, чат-ботов, голосовых ассистентов, управленческих панелей и цифровых регламентов.

Многие из них были технически успешны: запускались, работали, собирали данные, формировали отчёты, ускоряли процессы. Но с управленческой точки зрения многие из них проваливались.

Не потому, что технологии были плохими, а потому, что они внедрялись в старую логику управления — в систему, где ответственность уже была размытой, решения принимались не там, где это было формально предусмотрено, культура отличалась от деклараций, дашборды заменяли понимание причин и сути происходящего, контроль был важнее смысла, скорость считалась ценностью сама по себе, а люди давно научились выживать внутри системы, а не развивать

её.

ИИ не исправлял эти проблемы. Он усиливал их.

Если в системе был порядок, ИИ делал его видимым и масштабируемым. Если был хаос — ускорял его. Если ответственность была размытой — она могла исчезнуть почти полностью. Если решения принимались «по договорённости», ИИ становился новой ширмой для старой неформальной власти. Если лидер не удерживал смысл, система начинала оптимизировать случайность.

Эта книга не является инструкцией по внедрению ИИ. Здесь не будет рейтинга нейросетей, списка сервисов, обещания, что за десять шагов любая организация станет цифровой, или иллюзии, что технология сама создаст порядок.

Эта книга — о власти, лидерстве, ответственности, зрелости, границах автоматизации и праве человека оставаться автором решений.

Мы пишем её для собственников, которые понимают: компания может расти и одновременно становиться менее управляемой. Для генеральных директоров, которые видят: отчётов стало больше, а ясности меньше. Для государственных управленцев, несущих ответственность не только за скорость решений, но и за доверие граждан.

Мы пишем её для глав муниципалитетов, которые ежедневно находятся между поручениями, обращениями, сроками, регламентами, людьми и последствиями; для губернаторов и региональных команд, перед которыми стоит задача

не просто внедрять ИИ, а сохранять управленческий суверенитет; для руководителей образовательных организаций, которые должны готовить людей не к использованию отдельных инструментов, а к жизни в новой управленческой реальности.

И, наконец, для консультантов, методологов и предпринимателей, которые ищут язык, способный описать то, что уже происходит, но ещё плохо называется.

Мы называем этот язык НУМ — Новая управленческая модель.

НУМ — это попытка описать новую реальность управления, в которой человек, ИИ, данные, культура, регламенты, смыслы и ответственность больше не существуют отдельно.

НУМ начинается с вопроса:

какую управленческую реальность мы создаём, когда впускаем ИИ в контур решений?

Эта книга не требует от читателя согласия. Она призвана помочь честно оценивать ситуацию, потому что в эпоху ИИ лидер не может спрятаться за привычные слова: «Так показал дашборд», «Так предложил алгоритм», «Так сошлись данные», «Так рекомендовала система», «Так быстрее», «Так эффективнее».

Все эти фразы могут быть правдой. Но ни одна из них не отвечает на главный вопрос:

кто здесь автор решения?

Если после чтения некоторых страниц вам захочется оста-

новиться — это правильно. Эта книга написана не для быстрого потребления. Она — повод для управленческой паузы, в которой руководитель впервые за долгое время перестаёт просто реагировать и начинает видеть форму системы.

Возможно, вы узнаете в этой книге свою компанию, администрацию, министерство или команду. Возможно, узнаете собственную привычку контролировать, страх потерять влияние, усталость от скорости или желание снова понять, зачем всё это.

Это нормально.

Новая управленческая модель начинается не с реформы, совещания, приказа, цифровой платформы или внедрения ИИ-помощника.

Она начинается с момента, когда лидер честно отвечает себе:

я управляю системой или уже обслуживаю её логику?

И вслед за этим задаёт второй вопрос:

готов ли я снова стать автором решений?

Вступление

Эта книга появилась в момент, когда искусственный интеллект перестал быть темой будущего и стал частью реальности.

Он пишет тексты, анализирует документы, готовит отчёты, предлагает решения, сравнивает варианты, ищет риски, подсказывает руководителю, что делать дальше. ИИ входит в кабинеты собственников, министерств, администраций, компаний, школ, университетов, банков, производств и общественных институтов.

Но главный вопрос эпохи ИИ до сих пор задаётся неправильно.

Обычно спрашивают: какой сервис выбрать, какую нейросеть использовать, кого обучить промптам, какие процессы автоматизировать, сколько сотрудников можно высвободить, как быстро получить экономический эффект, какую платформу поставить и как не отстать от конкурентов.

Это важные вопросы. Но они вторичны.

Главный вопрос звучит иначе:

кто остаётся автором решений, когда решения всё чаще формируются не человеком, а средой?

Именно этот вопрос определяет будущее управления, потому что ИИ меняет не только скорость работы. Он меняет природу власти.

Раньше руководитель мог считать, что управление находится у него в руках, потому что он видел отчёты, проводил совещания, ставил задачи, утверждал решения и контролировал исполнение. Сегодня эта уверенность становится всё более хрупкой.

Решение может быть подготовлено аналитической системой, варианты — предложены алгоритмом, риски — подсвечены моделью. Исполнитель может получить задачу от цифрового помощника, контроль — происходить автоматически, отчёт — формироваться без участия человека, коммуникация — генерироваться, прогноз — рассчитываться. Более того, рекомендация может появиться раньше, чем руководитель сформулирует собственный вопрос.

Формально руководитель по-прежнему остаётся главным: он подписывает, утверждает, несёт ответственность, представляет решение вовне и объясняет его последствия.

Но фактически всё чаще оказывается, что решение было сформировано до того, как человек к нему прикоснулся.

В этом и состоит главный управленческий разлом эпохи ИИ.

Мы привыкли обсуждать искусственный интеллект как технологию. Но ИИ постепенно перестаёт быть только технологией и становится новой средой принятия решений.

А среда всегда сильнее отдельного инструмента.

Инструментом можно пользоваться, тогда как среда начинает формировать поведение. Инструмент можно включить

и исключить, а среда меняет саму логику выбора. Инструмент помогает человеку действовать, тогда как среда незаметно подсказывает, какие действия вообще кажутся возможными.

Инструмент можно положить на стол. Среда становится воздухом, которым дышит организация.

Именно поэтому главный риск эпохи ИИ заключается не только в том, что машина может заменить человека. Этот страх слишком прост, потому что создаёт понятный образ угрозы: человек против машины, рабочее место против алгоритма, профессия против автоматизации, руководитель против искусственного интеллекта.

Но реальный риск тоньше.

Человек может сохранить должность, статус, подпись, кабинет, полномочия и ответственность, но постепенно потерять авторство. Он будет принимать решения, уже подготовленные системой, соглашаться с вариантами, отобранными алгоритмом, объяснять последствия решений, логика которых возникла не в его собственном мышлении, и отвечать за то, что фактически перестал создавать.

Это и есть новая форма управленческой уязвимости: не замена человека машиной, а сохранение человека в контуре при постепенной потере субъектности.

И касается она не только бизнеса.

Собственник компании рискует потерять управляемость, если сотрудники начнут использовать ИИ каждый по-сво-

ему, а компания не создаст единую архитектуру решений. Генеральный директор может получить красивую цифровую систему, в которой отчётов стало больше, а реального понимания — меньше. Руководитель подразделения рискует превратиться в диспетчера между задачами, данными, платформами и людьми, не имея возможности изменить саму логику работы.

Глава муниципалитета может утонуть в поручениях, обращениях, сроках и отчётах, если ИИ будет встроен как набор разрозненных помощников, а не как управленческий контур. Губернатор может получить цифровую систему, которая ускоряет региональное управление, но одновременно размывает ответственность, усиливает ведомственные разрывы и создаёт зависимость от внешней логики платформ. Руководитель образовательной организации рискует учить людей инструментам ИИ, не формируя у них нового управленческого мышления.

Именно поэтому эта книга не о нейросетях.

Она — о власти, решениях, ответственности, субъектности и новой роли лидера.

Эта книга о том, почему старая модель управления больше не выдерживает скорости, сложности и алгоритмического давления. И о том, какой должна быть новая модель.

Мы называем её НУМ — Новая управленческая модель.

НУМ начинается не с технологии, платформы, автоматизации, закупки ИИ-сервиса, обучения промптам, модного

слова «агенты» или желания выглядеть современно.



Схема 1. Формула НУМ

НУМ начинается с вопроса:

какую управленческую реальность мы создаём, когда впускаем ИИ в контур решений?

Если этот вопрос не задан, ИИ усиливает то, что уже существует. Порядок становится видимее и легче масштабироваться, хаос ускоряется, размытая ответственность может почти исчезнуть. Если решения принимались «по договорён-

ности», алгоритм способен сделать скрытую власть ещё менее обсуждаемой. Если смысл был неясен, система начнёт оптимизировать случайность. Если лидер не был автором решений раньше, ИИ может окончательно закрепить за ним роль оператора среды.

ИИ не спасает управление.

Он проверяет его на зрелость.

В этом смысле искусственный интеллект — не главный герой этой книги. Главный герой — лидер.

Но не лидер в привычном понимании: не харизматичный мотиватор, не главный контролёр, не самый опытный эксперт, не человек, который знает ответы на все вопросы, и не руководитель, который сильнее всех удерживает систему в ручном режиме.

Эта модель лидерства постепенно уходит. Она не исчезает мгновенно: ещё звучит на совещаниях, остаётся в должностных инструкциях, поддерживается корпоративной культурой и многим кажется естественной. Но всё меньше соответствует новой реальности.

В новой управленческой среде лидер перестаёт быть главным источником информации: ИИ способен знать больше. Он перестаёт быть самым быстрым аналитиком: машина считает быстрее. Он уже не единственный носитель экспертизы: ИИ способен соединять опыт, содержащийся в тысячах документов и источников. Наконец, лидер перестаёт быть центром тотального контроля, потому что цифровая

система может видеть значительно больше отдельного человека.

Если руководитель продолжает строить свою власть только на знании, скорости и контроле, он неизбежно попадает в неправильную плоскость конкуренции. Не потому, что он слаб, а потому, что соревнуется с ИИ там, где преимущества машины объективно выше.

Лидер нового времени не должен соревноваться с ИИ.

Он занимает другую позицию.

Он становится архитектором управленческой реальности.

Архитектор не обязан лично считать каждую цифру, видеть каждый процесс, принимать каждое решение или быть самым сильным экспертом в каждой теме. Но он обязан удерживать форму: понимать, где рождаются решения, какие рамки делают их допустимыми, где автоматизация должна остановиться, кто остаётся автором, кто несёт ответственность, какие последствия система не имеет права производить и какой смысл удерживает всю конструкцию.

Это более трудная роль, чем роль контролёра.

Контролёр смотрит назад: что произошло, кто сделал, где возникло отклонение. Архитектор смотрит глубже: почему система вообще выбрала такую траекторию.

Контролёр требует отчёта. Архитектор задаёт рамку.

Контролёр исправляет ошибки. Архитектор проектирует среду, в которой ошибки становятся видимыми раньше, чем успевают разрушить систему.

Контролёр борется с хаосом. Архитектор работает с его причинами.

Контролёр пытается удержать власть через наблюдение. Архитектор удерживает её через смысл, ответственность и форму решений.

Эта книга написана для тех, кто чувствует: дело не только в технологиях.

Для собственника, который понимает, что рост компании уже нельзя удерживать только личным контролем. Для генерального директора, который видит, что отчётов стало больше, а ясности меньше. Для государственного управленца, отвечающего не только за скорость решений, но и за доверие граждан.

Для главы территории, который каждый день работает между поручениями, сроками, людьми, регламентами и последствиями. Для губернатора, который понимает: регион будущего невозможно построить только цифровизацией — нужна новая архитектура ответственности. Для консультанта, преподавателя, методолога и руководителя, который ищет язык, способный описать управление в гибридной реальности «человек — ИИ — организация — общество».

Эта книга не обещает лёгких рецептов. Она не научит за один вечер внедрить искусственный интеллект, не заменит стратегическую сессию и не даст универсальный чек-лист, подходящий для любой организации.

Но она может дать главное — новую оптику.

После этой книги вы начнёте иначе смотреть на решения, совещания, отчёты, дашборды, поручения, цифровые системы, ИИ-помощников, ответственность и собственную роль. Станет заметнее, где управление действительно происходит, а где только имитируется; где человек остаётся автором, а где уже превращается в оператора чужой логики.

Эпоха ИИ требует от лидера не большей скорости, а большей субъектности; не большего контроля, а более ясных рамок; не большего объёма личной экспертизы, а способности удерживать сложность; не большей автоматизации любой ценой, а понимания того, где автоматизация должна остановиться.

Лидер будущего — не тот, кто знает больше машины, и не тот, кто быстрее всех внедряет новые инструменты.

Лидер будущего — тот, кто способен создать такую архитектуру управления, в которой ИИ усиливает человеческую ответственность, а не заменяет её.

Это и есть лидер в эпоху ИИ.

Не пользователь системы и не наблюдатель за дашбордами. Не последняя подпись в цепочке автоматизированных решений.

А архитектор управленческой реальности.

Человек, способный ответить на главный вопрос новой эпохи:

кто здесь автор решений — я или среда?

Пролог

Разлом

Представьте руководителя, который утром открывает три отчёта.

Первый подготовлен его командой. В нём всё привычно: таблицы, показатели, пояснения, риски, выводы, осторожные формулировки. Видно, где люди перестраховались, где смягчили позицию, где оставили пространство для манёвра, а где написали так, чтобы не ошибиться слишком явно.

Второй отчёт сформирован аналитической системой. Он точнее, холоднее и быстрее. В нём меньше слов и больше зависимостей. Система показывает отклонения, связи, динамику, слабые сигналы. Она не объясняет себя человеческим языком, но производит впечатление объективности.

Третий отчёт подготовлен ИИ-помощником. Он самый удобный: в нём есть краткое резюме, варианты решений, оценка рисков, прогноз последствий, проект поручения, текст выступления, ответы на возможные возражения и даже формулировка для публичного комментария.

Руководитель читает все три документа и обнаруживает странную вещь.

Каждый из них логичен. Каждый опирается на данные. Каждый выглядит разумным.

Но решения, которые они предлагают, различаются.

Команда предлагает осторожность, аналитическая система — оптимизацию, ИИ-помощник — действие.

Формально решение должен принять руководитель. Но именно в этот момент он впервые по-настоящему чувствует: решение уже начинает формироваться до него.

Не где-то в фантастическом будущем и не в лабораториях разработчиков. Не в презентациях о цифровой трансформации.

Здесь. На его столе. В его организации. В его контуре ответственности.

Он всё ещё может выбрать. Но этот выбор уже не начинается с чистого листа: поле вариантов сформировано, риски расставлены, язык задан, темп предложен, а границы допустимого во многом уже определены.

И главный вопрос теперь не только в том, какое решение принять.

Главный вопрос в другом:

кто сформировал пространство, внутри которого это решение стало возможным?

Этот момент и есть разлом.

Не технологический.

Управленческий.

Разлом редко выглядит как катастрофа. Гораздо чаще он приходит как удобство. Работать становится быстрее и проще, картина — нагляднее, рутины — меньше, данных — больше, а подготовить решение оказывается значительно

легче.

И именно поэтому разлом так трудно заметить.

Когда управление ломается грубо, руководитель реагирует. Срыв сроков, конфликт, ошибка, потеря клиента, сбой, жалоба или публичный кризис невозможно не увидеть.

Но в эпоху ИИ управление может начать меняться без внешнего шума.

Никто не отнимает у человека право подписи. Никто не объявляет, что теперь решения принимает алгоритм. Никто не говорит, что лидер больше не нужен.

Наоборот, руководителю становится удобнее. Он получает больше информации, больше вариантов, больше прогнозов, больше аналитики, больше скорости и больше цифровой поддержки.

Но вместе с этим он может постепенно потерять то, без чего управление превращается в процедуру, — авторство.

Авторство — это не эго, не желание всё решать лично, не привычка держать контроль и не управленческое самолюбие. Это способность понимать, откуда возникло решение, почему оно стало допустимым, кто определил его рамки и кто готов отвечать за последствия.

Без авторства ответственность становится формальной.

Человек подписывает, но не создаёт; согласовывает, но не понимает; утверждает, но не формирует; объясняет, но уже не владеет логикой решения.

Так возникает новая фигура управленческой эпохи: руко-

водитель, который формально находится наверху, но фактически становится последним человеком в контуре.

Он последним видит решение перед исполнением, ставит подпись, выходит к людям и отвечает за последствия.

Но уже не первым формирует смысл.

Это не вина конкретного руководителя. Это изменение среды.

Управление всегда зависело от среды. В индустриальную эпоху ею были фабрика, цех, производство, поток и дисциплина. В бюрократическую — регламенты, должности, вертикали, инструкции и отчётность. В цифровую эпоху средой стали платформы, данные, показатели, интерфейсы и дашборды.

В эпоху ИИ средой становится алгоритмическая логика выбора.

Она не просто показывает информацию. Она предлагает варианты, расставляет приоритеты, сравнивает сценарии, предсказывает последствия, сужает поле внимания, ускоряет реакцию и формирует язык решения.

Это уже не просто инструмент на столе.

Это невидимый участник управленческого процесса.

Если лидер не осознаёт присутствие этого участника, он начинает управлять не самой системой, а её отражением, уже обработанным чужой логикой.

В этом состоит один из главных парадоксов эпохи ИИ: чем больше данных получает лидер, тем легче ему потерять ре-

альность.

Потому что данные — это не реальность. Дашборд — не организация. Прогноз — не будущее. Рекомендация — не решение. Модель — не ответственность. Алгоритм — не субъект.

ИИ может показать многое, но он не может отвечать за смысл. Он способен рассчитать последствия, но не может прожить их. Он может предложить оптимальный путь, но не способен сам определить, каким человеком, какой компанией, каким регионом или какой страной мы останемся после выбора этого пути.

Именно здесь начинается новая роль лидера.

Лидер в эпоху ИИ — не тот, кто отказывается от технологий. Отказ от ИИ не возвращает субъектность, а лишь создаёт иллюзию чистоты.

Но лидер — и не тот, кто слепо доверяет алгоритмам. Доверие без рамок — это не современность. Это отказ от управления.

Не должен лидер и пытаться победить машину человеческой скоростью. Такая конкуренция бессмысленна.

Лидер в эпоху ИИ — тот, кто способен создать рамку, в которой искусственный интеллект работает на усиление человеческого решения, а не на его подмену.

Такой лидер задаёт вопросы, которые система не должна решать за него: что здесь считается допустимым? Где проходит граница автоматизации? Кто имеет право изменить ре-

шение? Какие последствия для нас неприемлемы? Где человек обязан вмешаться, даже если алгоритм уверен? Как понять, что решение было не только эффективным, но и ответственным? Что мы не будем делать даже тогда, когда это выгодно, быстро и технологически возможно?

Эти вопросы не замедляют управление.

Они возвращают ему основание.

Потому что скорость без основания превращает систему в реакцию. А реакция — это ещё не управление.

Старая управленческая модель отвечала на вызовы мира прежде всего через усиление контроля: больше отчётов, совещаний, показателей, регламентов, проверок и согласований.

Когда скорость мира выросла, эта модель начала задыхаться. Тогда появилась надежда, что цифровизация сама решит проблему: если не хватает контроля — поставим систему, если не хватает данных — соберём больше, если не хватает прозрачности — создадим дашборд, если не хватает скорости — автоматизируем, если не хватает людей — подключим ИИ.

Но цифровизация без новой логики управления часто лишь усиливала старую слабость. Она делала хаос измеримым, бюрократию — электронной, безответственность — документированной, контроль — более красивым, а управленческую пустоту — более технологичной.

ИИ доводит этот процесс до предела.

Он не просто ускоряет старую модель. Он показывает, что старая модель больше не способна удерживать новую реальность.

Пирамида, в которой наверху находится тот, кто знает, решает и контролирует, создавалась для другого мира: мира, где информация двигалась медленно, экспертиза была редкой, решения можно было локализовать, последствия разворачивались постепенно, а руководитель действительно мог видеть больше подчинённых. В таком мире контроль часто создавал ясность, а скорость ещё не угрожала смыслу.

Этот мир закончился.

Но язык управления во многом остался прежним.

Мы всё ещё говорим о руководителе, решении, контроле, ответственности, стратегии, команде, мотивации и исполнении.

Слова те же. Но реальность под ними изменилась.

Решение больше не всегда рождается в голове руководителя. Контроль больше не гарантирует понимания. Ответственность становится менее очевидной, если логика решения распределена между людьми, данными, моделями и платформами. Стратегия не может оставаться только документом, если среда меняется быстрее планового цикла. Команда уже не состоит исключительно из людей, если в работу встроены ИИ-помощники, агенты, автоматические сценарии и цифровые контуры. Исполнение тоже перестаёт быть исключительно задачей подчинённых, если часть действий

выполняют системы.

Поэтому кризис управления в эпоху ИИ — это не кризис инструментов.

Это кризис языка, роли и основания.

Старые слова продолжают звучать, но уже не полностью объясняют происходящее. А когда язык перестаёт удерживать реальность, лидер постепенно теряет способность управлять ею.

НУМ начинается именно здесь.

Не с готового ответа, а с честного признания разлома.

Мы больше не управляем только людьми, процессами, структурами или задачами. Мы управляем гибридной реальностью, в которой человек, ИИ, данные, культура, регламенты, интерфейсы и смыслы вместе формируют решения.

В такой реальности лидер не может оставаться только контролёром, потому что контролировать всё невозможно. Он не может быть только мотиватором, потому что мотивация без субъектности рискует превратиться в спектакль. Он не может строить лидерство исключительно на личной экспертизе, потому что ИИ во многих областях будет иметь доступ к большему объёму знаний. Наконец, он не может оставаться лишь администратором, потому что администрирование само по себе не создаёт смысла.

Он должен стать архитектором.

Архитектором решений, ответственности, границ и смысла. Архитектором управленческой среды, в которой человек

остаётся субъектом, а ИИ становится усилителем, а не скрытым правителем.

Эта книга — о таком лидере.

О лидере, который не боится ИИ, потому что не соревнуется с ним; не прячется за алгоритм, потому что понимает цену ответственности; не растворяется в скорости, потому что умеет создавать паузу; не путает данные с реальностью.

О лидере, который знает: будущее нельзя просто автоматизировать.

Его нужно проектировать.

И первый шаг к этому будущему начинается не с внедрения новой системы.

Он начинается с вопроса:

кто здесь автор решений — я или среда?

АКТ I. РАЗБОРКА

Кризис старого лидерства

Новая модель управления не начинается с вдохновения.

Она начинается с разборки.

Сначала необходимо увидеть, что именно перестало работать: какие роли стали пустыми, какие управленческие привычки создают иллюзию силы, какие слова скрывают потерю смысла, какие инструменты уже не помогают, а закрепляют слабость, и какие формы власти выглядят современно, хотя по сути принадлежат прошлому.

Разборка — болезненный этап.

Руководителям трудно признавать, что привычная модель больше не удерживает реальность. Собственник не хочет видеть, что компания растёт быстрее, чем его способность ею управлять. Генеральному директору трудно признать, что отчётность стала способом успокоения, а не понимания. Государственный управленец не хочет обнаружить, что цифровизация ускорила документооборот, но не вернула ответственность. Глава территории сталкивается с тем, что поручения могут исполняться формально, а смысл управленческого решения — теряться между подразделениями. Губернатор не может позволить себе роскошь хаоса, но именно поэтому особенно рискует принять цифровую скорость за управляемость.

Разборка нужна не для критики.

Она нужна для освобождения.

Пока старая модель кажется живой, новую невозможно собрать. Пока лидер считает, что ему просто не хватает данных, он будет просить ещё один дашборд. Пока считает, что проблема только в людях, — усиливать контроль. Пока скорость для него равна эффективности — автоматизировать хаос. Пока он воспринимает ИИ исключительно как инструмент, ему трудно увидеть момент, когда тот начинает участвовать в формировании решений и тем самым входит в контур власти.

Поэтому первый акт этой книги — не о будущем.

Он о честном взгляде на настоящее.

Глава 1. Крах старой пирамиды

Почему контролёр, мотиватор и суперспециалист больше не работают

Управленческая модель редко умирает внезапно. Она не рушится в один день, не объявляет о своём завершении, не исчезает из организационных схем, совещаний, учебников и должностных инструкций.

Внешне всё продолжает существовать: руководители и подчинённые, планы и KPI, отчёты и совещания, регламенты, поручения и контроль исполнения. На поверхности организация выглядит знакомо.

Но внутри модель постепенно теряет силу.

Сначала хуже работают привычные рычаги. Затем перестают помогать привычные объяснения. Усилия начинают давать всё меньше результата. И только потом приходит неприятное осознание: проблема не обязательно в людях, рынке, мотивации, дисциплине или недостатке цифровых инструментов.

Проблема может находиться в самой логике управления.

Большинство организаций до сих пор во многом построены по принципу управленческой пирамиды. Наверху находится тот, кто знает, решает и контролирует. Ниже — те, кто исполняет, согласовывает, докладывает, уточняет, передаёт информацию наверх и ждёт решения. Ещё ниже — процес-

сы, инструкции, документы, формы отчётности, регламенты, показатели и процедуры.

Эта модель была эффективной. Она не является случайной ошибкой истории.

Именно пирамида позволила создавать крупные корпорации, государства, армии, производственные системы, управленческие школы, стандарты качества и масштабируемые процессы. Она помогала распределять работу, фиксировать ответственность, поддерживать порядок, контролировать исполнение, передавать решения сверху вниз и собирать информацию снизу вверх.

Но любая управленческая модель возникает под определённую плотность мира.

Старая пирамида формировалась в реальности, где информация была ограниченной, изменения происходили медленнее, экспертиза концентрировалась локально, а руководитель действительно мог знать больше тех, кем управлял. Доступ к информации наверху был шире, опыт концентрировался у руководителей, решения проходили через вертикаль, контроль позволял выявлять отклонения, мотивация поддерживала выполнение, а экспертиза давала одно из оснований управленческого авторитета.

В таком мире старая модель работала.

Но мир изменился.

Информация перестала быть дефицитом. Теперь дефицитом всё чаще становится внимание. Данных стало больше,

чем человеческой способности осмыслять их. Скорость изменений может превышать скорость согласований. Экспертиза перестаёт быть привилегией должности, а ИИ даёт доступ к знаниям, которые раньше приходилось собирать годами.

Команды работают в цифровых средах, где часть решений начинает формироваться ещё до формального поручения. Процессы пересекаются, дробятся, обходят и дополняют друг друга. Клиенты, граждане, партнёры, регуляторы, платформы и алгоритмы одновременно воздействуют на организацию.

В этой реальности старая пирамида не исчезает.

Она становится недостаточной.

ИИ не разрушил пирамиду. Он лишь сделал особенно заметным то, что её прежних оснований всё чаще не хватает.

Первая трещина: контролёр

Контроль долгое время был одним из главных способов руководителя удерживать систему. Отчёты, показатели, согласования, планёрки, проверки, мониторинг, регламенты, статусы, цветовые индикаторы, проценты исполнения — всё это позволяло видеть отклонения и поддерживать управляемость.

Руководитель спрашивал: что сделано? Кто отвечает? Где отклонение? Почему не выполнено? Когда исправите?

Контроль был языком власти.

Но в эпоху ИИ его природа меняется. Данных становит-

ся слишком много. Отчёты обновляются быстрее, чем руководитель успевает сформулировать вопрос. Показатели множатся, дашборды становятся сложнее и красивее, а цифровая система способна показывать движение почти в реальном времени.

И возникает опасная иллюзия:

если я всё вижу, значит, я управляю.

Но видеть — не значит понимать.

Дашборд может показать снижение показателя, но не объяснить, почему люди приняли именно такие решения. Может подсветить отклонение, но не показать культурный код, который его породил. Может продемонстрировать скорость исполнения, но не ответить, сохранился ли смысл поручения. Может сравнить подразделения, но не заметить, что одно держится на героизме отдельного человека, а другое — на устойчивой архитектуре.

Контроль в эпоху ИИ рискует создавать не ясность, а иллюзию присутствия. Руководитель смотрит на экран и чувствует, что держит руку на пульсе.

Но пульс — ещё не организм.

Организация живёт не в дашборде. Она живёт в решениях, страхах, договорённостях, привычках, конфликтах, смыслах, неформальных правилах и скрытых границах ответственности.

Если лидер видит только показатели, он рискует видеть не управление, а его цифровую тень. И чем совершеннее ста-

новится система контроля, тем легче перепутать эту тень с реальностью.

Так контролёр начинает терять ясность.

Вторая трещина: мотиватор

Долгое время лидерство связывали со способностью вести людей за собой: мотивировать, вдохновлять, поддерживать, задавать направление, объяснять важность целей, создавать движение и командный дух.

В традиционной модели эта роль была понятна. Люди выполняли работу, руководитель задавал направление, а мотивация помогала преодолевать сопротивление, усталость, рутину и неопределённость.

ИИ меняет структуру человеческого вклада.

Он берёт на себя часть рутины, ускоряет подготовку материалов, формирует черновики, анализирует данные, собирает варианты, предлагает решения, создаёт тексты и автоматизирует повторяемые действия.

С одной стороны, это освобождает человека. С другой — делает его собственный вклад менее очевидным.

Если раньше сотрудник писал документ, теперь он может редактировать результат ИИ. Если аналитик раньше самостоятельно готовил выводы, теперь всё чаще проверяет выводы системы. Если руководитель сам декомпозировал задачу, эту работу частично способен выполнить цифровой помощник. Если команда гордилась произведённым объёмом работы, теперь значительная часть этого объёма создаётся

быстрее и при участии нечеловеческого исполнителя.

Так возникает новая мотивационная пустота.

Люди начинают спрашивать уже не только «что делать?», но и «в чём теперь моя роль?», «где мой вклад?», «за что я отвечаю лично?», «что в этой системе действительно зависит от меня?», «не превращаюсь ли я в корректировщика машинного результата?», «имею ли я право принимать решение или только подтверждать его?».

Старая мотивация плохо отвечает на эти вопросы.

Бонусы не возвращают субъектность. Цели сами по себе не всегда создают смысл. Корпоративные лозунги не компенсируют потерю влияния. Вдохновляющая речь не помогает человеку, если он перестаёт понимать, где проходит граница его собственной ответственности.

В гибридной среде мотивация, построенная преимущественно на давлении и внешних стимулах, быстро истощает себя. Люди могут уходить в формальное исполнение, скрыто сопротивляться, использовать ИИ для имитации продуктивности или постепенно переставать связывать себя с результатом.

Они могут работать быстрее — но не обязательно ответственнее. Производить больше — но не всегда глубже. Выглядеть эффективнее — но быть менее включёнными.

Поэтому в эпоху ИИ лидер уже не может мотивировать людей только целью, энергией или вознаграждением.

Он должен вернуть человеку место в архитектуре ответ-

ственности.

Сотруднику необходимо понимать, где его решение имеет значение, где он вправе остановить автоматизацию, за что отвечает лично, на какие рамки способен влиять и в каких задачах ИИ не заменяет, а усиливает его.

Без этого мотивация рискует превратиться в управленческий театр.

Так мотиватор теряет часть прежнего влияния.

Третья трещина: суперспециалист

Долгое время путь лидера часто строился через экспертизу. Сначала человек лучше других выполнял работу, затем становился старшим специалистом, руководителем группы, начальником отдела, директором и в конце концов тем, к кому приходили за самым сложным решением.

Так формировалась одна из основ легитимности власти: он знает больше, видел больше, умеет лучше, разбирается глубже, способен исправить ошибку и принять решение там, где другие сомневаются.

В старой модели это было естественно.

Экспертиза давала право управлять.

Но ИИ меняет положение экспертизы в организации.

Он способен за короткое время обработать объёмы информации, на которые человеку потребовались бы недели; сравнить подходы, собрать варианты, обобщить практики, найти противоречия, построить гипотезы, сформировать сценарии, показать риски и посмотреть на одну задачу

с нескольких точек зрения.

Руководитель, который продолжает строить власть прежде всего на убеждении «я знаю больше», оказывается в невыгодной позиции. Машина во многих задачах получит доступ к большому объёму информации и сможет находить её быстрее. При этом она не испытывает усталости, не защищает самолюбие и не борется за статус в комнате.

Это не означает, что человеческая экспертиза перестаёт быть нужна.

Наоборот.

Она становится особенно важной.

Но её роль меняется.

Экспертиза перестаёт быть достаточным основанием власти и становится одним из элементов архитектуры решений.

Лидер больше не обязан быть самым умным человеком в комнате. Более того, стремление любой ценой оставаться им может стать управленческой слабостью, потому что заставляет человека конкурировать с машиной именно в той области, где её возможности будут постоянно расти.

Новый лидер не отказывается от знаний.

Он перестаёт путать знание с управлением.

Ценность лидера в эпоху ИИ всё меньше определяется способностью знать больше всех и всё больше — способностью удерживать сложность, которую ни один отдельный участник системы не видит целиком.

ИИ может предложить варианты, но лидер должен пони-

мать, какие из них вообще допустимы. ИИ способен предложить оптимизацию, но человек должен определить, что нельзя оптимизировать. ИИ может построить прогноз, однако лидер обязан понимать, какие последствия система не имеет права производить.

ИИ способен усилить экспертизу.

Но он не снимает ответственности.

Так суперспециалист теряет исключительность.

Почему старые роли уже недостаточны

Контролёр теряет ясность. Мотиватор — часть прежнего влияния. Суперспециалист — исключительность.

Но главное не в том, что эти роли исчезают.

Они не исчезают.

Контроль по-прежнему нужен, мотивация остаётся важной, экспертиза — ценной. Проблема в другом: **они перестают быть достаточным основанием лидерства**.

Лидер, остающийся только контролёром, тонет в данных. Лидер, который остаётся только мотиватором, не отвечает на вопрос субъектности. Лидер, продолжающий строить свою роль только на экспертизе, вступает в бессмысленную конкуренцию с ИИ.

В этот момент возникает естественное желание усилить старую модель: добавить отчётности и контроля, проводить больше совещаний, вводить новые KPI, строить дополнительные цифровые панели, создавать регламенты использования ИИ, обучать сотрудников и повышать требования к

эффективности.

Иногда это даёт краткосрочный эффект.

Но стратегически может лишь отсрочить признание проблемы.

Потому что старая модель не становится новой от того, что к ней подключили ИИ.

Пирамида с дашбордами остаётся пирамидой.

Бюрократия с нейросетью остаётся бюрократией.

Хаос с автоматизацией остаётся хаосом — только более быстрым.

Размытая ответственность с цифровым следом остаётся размытой ответственностью — только более документированной.

ИИ усиливает не намерения организации, а её реальную логику. Если управление фрагментарно, автоматизация способна ускорить эту фрагментацию. Если ответственность неясна, она начинает перемещаться между людьми, данными и алгоритмами. Если культура построена на страхе, ИИ легко превращается в дополнительный инструмент контроля. Если организация живёт в культуре имитации, искусственный интеллект может сделать эту имитацию значительно убедительнее.

Если решения принимаются неформально, ИИ способен начать обслуживать эту неформальность.

А если лидер не удерживает архитектуру, система постепенно начинает проектировать себя сама.

Старая пирамида рушится не потому, что она была плохой.

Она перестаёт справляться потому, что больше не масштабируется с той же скоростью, с какой масштабируются данные, связи и количество возможных решений.

В прошлом руководитель мог оставаться узким горлышком системы, и организация всё равно работала. Медленно, с очередями согласований и постоянной перегрузкой наверху, но работала.

В эпоху ИИ такое узкое горлышко становится критической уязвимостью.

Если каждое значимое решение должно подниматься наверх, организация проигрывает скорость. Если решения просто передаются вниз без рамок, система теряет целостность. Если ИИ получает возможность предлагать варианты без архитектуры ответственности, начинает размываться авторство. А если руководитель пытается лично удерживать всё, он выгорает и сам превращается в ограничение системы.

Поэтому главный вопрос уже не в том, как укрепить пирамиду.

Главный вопрос другой:

какая форма управления способна удерживать ответственность в мире, где решения формируются распределённо?

От центра решений к центру архитектуры решений

Ответ НУМ начинается с отказа от старой иллюзии.

Лидер больше не должен быть центром всех решений. Он становится центром архитектуры решений. Это принципиально другой уровень.

В традиционной модели руководитель преимущественно спрашивает: что происходит? Кто отвечает? Когда будет сделано? Какой показатель? Какой план? Почему возникло отклонение?

Эти вопросы никуда не исчезают. Операционное управление остаётся необходимым.

Но к ним добавляются вопросы другого уровня: где в системе действительно формируется решение? Какая рамка делает его допустимым? Кто является его автором? Где должен остановиться ИИ? Кто отвечает за последствия? Какой смысл удерживает выбор? Какую ошибку мы усилим, если просто ускорим этот процесс? Что система начнёт делать автоматически, если мы заранее не определим границы?

Эти вопросы не отменяют операционное управление.

Они поднимают лидера на другой уровень ответственности.

Старая пирамида строилась вокруг позиций. Новая модель всё больше должна строиться вокруг контуров решений.

Позиция отвечает на вопрос: **кто выше?**

Контур решений отвечает на другой вопрос: **где рождается выбор?**

В старой модели власть прежде всего ассоциировалась с

тем, кто утверждает. В новой среде всё большее значение получает тот, кто определяет рамку, внутри которой само утверждение становится возможным.

В старой модели лидер контролировал действия. В новой ему необходимо проектировать условия, в которых действия сохраняют связь со смыслом и ответственностью.

В старой модели лидер был вершиной.

В НУМ он становится архитектором.

Именно здесь начинается переход к новой управленческой модели — с первого признания:

старая роль больше не удерживает реальность.

Лидер не обязан быть главным контролёром. Его задача — создать архитектуру, в которой контроль не заменяет понимание.

Лидер не обязан быть главным мотиватором. Его задача — создать пространство ответственности, в котором человек понимает собственное значение и влияние на результат.

Лидер не обязан оставаться главным экспертом. Но он обязан удерживать сложность, смысл и границы решений.

Это и есть первая точка сборки Новой управленческой модели.

Крах старой пирамиды — не конец управления.

Это конец представления о том, что управление можно удерживать только через роли, сформированные для другой эпохи.

И начало лидерства нового времени.

От вертикали контроля к архитектуре решений

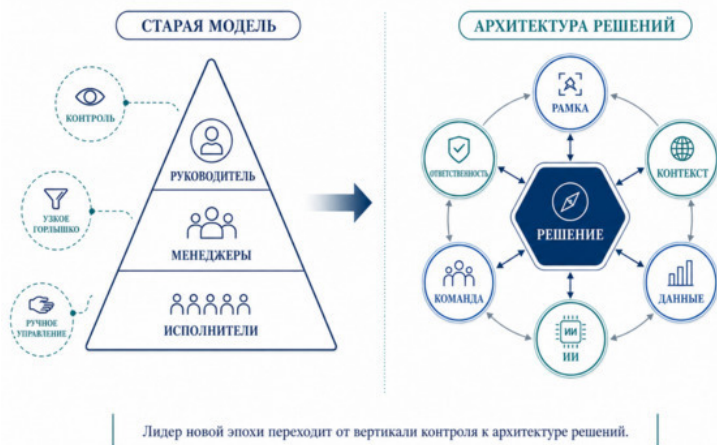


Схема 2. Старая пирамида и архитектура решений

Рамка НУМ

Крах старой пирамиды означает не разрушение власти, а смену её основания.

В мире, где ИИ становится участником управленческого контура, лидер уже не может строить свою роль только на контроле, мотивации и личной экспертизе.

Он становится архитектором решений.

Его задача — не принимать каждое решение лично, а про-

ектировать такую систему, в которой решения имеют авто-
ров, ответственность не растворяется, автоматизация имеет
границы, данные не подменяют реальность, скорость не уни-
чтожает смысл, а ИИ усиливает человека, а не скрывает его
отсутствие.

Следствие для лидера

Если лидер продолжает удерживать только старую роль,
он постепенно теряет влияние не потому, что становится сла-
бее, а потому, что новая среда всё меньше поддерживает ста-
рую форму власти.

Принять крах пирамиды — не значит отказаться от управ-
ления.

Это значит выйти на следующий уровень.

С этого начинается путь лидера-архитектора.

Глава 2. Пять смертельных иллюзий лидера эпохи ИИ

Есть момент, когда лидер перестаёт сопротивляться изменениям.

Он уже не говорит, что искусственный интеллект — это игрушка, не отмахивается от нейросетей, не считает цифровизацию временной модой, не запрещает сотрудникам пользоваться новыми инструментами и не требует, чтобы всё оставалось «как раньше».

Наоборот.

Он открывает доступ к сервисам, запускает обучение, просит подготовить регламент использования ИИ, поручает провести аудит процессов, смотрит на дашборды, читает аналитические сводки. Сам использует ИИ для подготовки выступлений, писем, отчётов и решений. Говорит правильные слова: цифровизация, эффективность, данные, автоматизация, новая реальность.

Со стороны кажется, что такой лидер всё понял. Он не сопротивляется эпохе, открыт к технологиям и осознаёт, что мир изменился.

Но именно здесь возникает одна из самых опасных зон.

Внешнее согласие с новой реальностью ещё не означает внутреннего перехода к новой управленческой модели.

Лидер может пользоваться ИИ и продолжать мыслить по-

старому. Может внедрять цифровые инструменты, сохраняя прежнюю логику власти. Может говорить об инновациях и одновременно удерживать организацию в культуре страха. Может смотреть на дашборды и не видеть реальности. Может делегировать анализ алгоритму и считать, что в архитектуре ответственности ничего не изменилось. Может ускорять принятие решений, не замечая, что ускоряет не развитие, а ошибку.

В этом и состоит ловушка переходного периода.

Самая большая опасность для лидера эпохи ИИ — не отказ от технологий. Отказ заметен: его можно обсуждать, оспаривать, преодолевать, объяснять консерватизмом, страхом, усталостью или неготовностью.

Гораздо опаснее использовать новые технологии, оставаясь внутри старых управленческих иллюзий.

Иллюзия сильнее ошибки.

Ошибка может быть обнаружена и исправлена. Иллюзия способна долго выглядеть как правильное решение. Она не вызывает тревоги, поддерживается прежним опытом, подтверждается привычным языком, кажется рациональной и позволяет лидеру сохранять ощущение контроля даже тогда, когда реальный контроль уже ускользает.

Именно поэтому иллюзии лидера эпохи ИИ смертельны. Они не просто искажают отдельные решения, а сохраняют старую модель управления в момент, когда реальность уже требует новой. Они позволяют руководителю думать, что он

управляет, хотя всё чаще он лишь наблюдает за системой, которая принимает форму без его осознанного участия.

В эпоху ИИ особенно опасны пять иллюзий:

первая — контроль через дашборды;

вторая — нейтральность алгоритмов;

третья — делегированная ответственность;

четвёртая — скорость как самостоятельная ценность;

пятая — ИИ как «умный инструмент».

Каждая из них по отдельности кажется разумной.

Вместе они создают новую форму управленческой слепоты.

Иллюзия первая. Контроль через дашборды

Современный руководитель окружён цифрами.

Показатели обновляются, графики меняются, отклонения подсвечиваются, план сравнивается с фактом, сроки окрашиваются в зелёный, жёлтый и красный, задачи распределяются по статусам, команды попадают в рейтинги, а процессы превращаются в панели.

Реальность становится экраном.

Это удобно.

Раньше, чтобы понять состояние системы, руководителю приходилось ждать отчётов, проводить совещания, задавать вопросы, собирать мнения, искать противоречия, слушать людей и сопоставлять различные версии происходящего.

Теперь многое действительно видно сразу: продажи, сро-

ки, загрузка, исполнение, дебиторская задолженность, обращения, заявки, производительность, финансовые показатели, контрольные точки, статусы поручений, оценки эффективности и индикаторы риска.

Возникает ощущение управляемости.

Кажется, что если система стала прозрачнее, то и лидер стал сильнее.

Но прозрачность данных не равна прозрачности управления.

Дашборд показывает, что произошло. Иногда — где это произошло, когда началось отклонение и кто формально отвечает. Но значительно реже он способен показать главное: **почему система выбрала именно такую логику поведения.**

Дашборд может показать, что срок сорван, но не обязательно обнаружит, что сотрудник не уточнил задачу, потому что в культуре организации нельзя задавать неудобные вопросы руководителю.

Он может показать, что обращения граждан обработаны в срок, но не увидит, что ответ оказался формальным, человек не получил решения своей проблемы, а система при этом засчитала показатель как выполненный.

Он способен показать рост производительности, но не всегда заметит, что люди научились использовать ИИ для красивой имитации результата.

Может показать снижение затрат, но не объяснить, что

вместе с затратами была уничтожена критически важная компетенция.

Наконец, дашборд может подтвердить выполнение KPI, но не показать, что сама логика показателя уже начала разрушать смысл работы.

Показатель — это след, но след не равен причине. Цифра — сигнал, но сигнал ещё не означает понимания. Экран — представление реальности, но не сама реальность.

В старой управленческой модели контроль часто был связан с непосредственным присутствием руководителя. Он приходил, смотрел, спрашивал, уточнял, замечал интонации, слышал паузы, видел напряжение, чувствовал сопротивление и постепенно понимал, где ему говорят правду, а где докладывают безопасную версию.

Такой контроль был несовершенным. Он сильно зависел от личности руководителя — его опыта, внимательности, способности задавать вопросы и готовности слышать неприятное.

Но в нём сохранялось человеческое столкновение с реальностью.

Дашборд способен убрать часть этого столкновения и создать управленческую дистанцию. Руководитель видит систему, не встречаясь с ней. Он видит показатели, но не всегда слышит людей; сроки, но не обязательно понимает сложность; отклонения, но может не видеть причин; цвет статуса, но не цену, которой этот цвет был достигнут.

Особенно опасно, когда дашборд перестаёт быть инструментом разговора и становится его заменой.

На совещании больше не обсуждают реальность. Открывают панель, просматривают статусы, фиксируют отклонения, назначают ответственных, обновляют сроки и переходят к следующему пункту.

Кажется, что управление стало эффективнее.

Но оно может стать беднее, потому что из него исчезает смысловой слой.

Почему это произошло? Что за этим стоит? Что система скрывает? Где показатель создаёт ложное поведение? Какая ошибка повторяется? Какая управленческая рамка породила отклонение? Что мы не видим потому, что не измеряем? И что, возможно, стало хуже именно потому, что мы начали это измерять?

Без таких вопросов дашборд превращается в экран, на котором организация показывает руководителю ту версию себя, которую научилась считать.

ИИ усиливает эту иллюзию.

Он делает дашборды умнее: способен находить аномалии, прогнозировать риски, предполагать причины, формировать рекомендации, автоматически готовить резюме, сравнивать сценарии и выдавать управленческие выводы.

Но чем умнее становится дашборд, тем выше риск, что лидер окончательно перепутает анализ с пониманием.

Умная система уже не просто показывает данные — она

предлагает их интерпретацию.

И здесь начинается новая опасность.

Пока дашборд показывал только цифры, руководитель ещё ясно понимал: интерпретировать их должен человек. Когда ИИ начинает самостоятельно объяснять цифры, лидер получает готовый смысл.

А готовый смысл очень удобен. Он экономит время, уменьшает неопределённость, снижает тревогу и позволяет быстрее перейти к решению.

Но если лидер не спрашивает, на каких допущениях построено это объяснение, он начинает принимать уже не данные, а чужую рамку.

ИИ может сказать: «Падение эффективности связано с недостаточной дисциплиной исполнения». Но причина может находиться не в дисциплине, а в перегрузке команды, конфликте целей, неясных приоритетах или плохой архитектуре процесса.

ИИ может рекомендовать перераспределить нагрузку, не заметив, что один из сотрудников удерживает неформальный контекст, без которого процесс развалится.

Он может предложить усилить контроль сроков, хотя истинная проблема заключается в том, что поручения формулируются без права на уточнение.

ИИ способен предложить оптимальное решение в пределах имеющихся данных. Но данные почти всегда отражают только то, что система научилась фиксировать.

Самое важное в управлении нередко сначала вообще не измеряется: доверие, страх, смысл, неформальная власть, усталость, сопротивление, имитация, лояльность, негласные договорённости, потеря авторства и качество самого управленческого вопроса.

Если лидер не умеет видеть за дашбордом невидимое, он получает не власть, а красивую слепоту.

Иллюзия контроля через дашборды смертельна именно потому, что она комфортна. Руководителю кажется, что он видит всё, команде — что руководитель всё контролирует, система выглядит прозрачной, совещания становятся короче, а решения принимаются быстрее.

Но в глубине может происходить обратное:

понимания становится меньше.

Управление через дашборды полезно только тогда, когда лидер помнит: дашборд не управляет. Он показывает следы управления.

Если следы стали красивее, это ещё не означает, что система стала здоровее.

Поэтому вопрос лидера должен измениться. Не только: «Что показывает дашборд?»

А:

что дашборд не способен показать, но именно это определяет решение?

Иллюзия вторая. Нейтральность алгоритмов

Алгоритмы кажутся объективными.

Они не устают, не раздражаются и не обижаются. Не строят карьеру, не защищают личный статус, не зависят от настроения, не повышают голос на совещании, не имеют любимчиков и не демонстрируют политическую лояльность.

По сравнению с человеком алгоритм действительно может выглядеть почти идеальным управленческим помощником. Он обрабатывает данные, сравнивает варианты, выявляет закономерности, рассчитывает вероятности, строит прогнозы, показывает риски и предлагает решения.

Именно поэтому ему постепенно начинают доверять.

Сначала осторожно. Потом всё больше. А затем почти автоматически — особенно если рекомендации системы неоднократно оказываются полезными.

Так в организации возникает новая управленческая привычка:

если система так показала, значит, на это есть основания.

Фраза звучит разумно.

Но в ней спрятана опасная подмена.

Алгоритм не является нейтральным. Он всегда работает внутри определённой рамки.

Эта рамка формируется данными, целью, выбранной метрикой, интерфейсом представления результата, встроенными ограничениями, слепыми зонами разработчиков, культурой организации, которая поставляет данные, и решениями тех, кто определяет, какие вопросы вообще будут заданы си-

стеме.

Алгоритм не испытывает человеческих эмоций, но это не делает его свободным от человеческой истории.

Он может не раздражаться, но воспроизводить прошлые искажения. Может не иметь собственных предпочтений, но усиливать предпочтения, содержащиеся в данных. Может не быть коррумпированным, но закреплять несправедливую архитектуру решений. Может не иметь намерения дискриминировать, но выдавать рекомендации, ведущие к дискриминационным последствиям.

Он может быть математически точным и при этом управленчески опасным.

Нейтральность алгоритма — одна из самых удобных иллюзий эпохи ИИ, потому что позволяет лидеру снизить внутреннее напряжение.

Раньше решение было спорным — теперь оно «поддержано данными». Раньше рекомендация была чьим-то мнением — теперь она «рассчитана системой». Раньше нужно было объяснять выбор — теперь можно сослаться на модель. Раньше лидер обязан был понимать и защищать допущения — теперь значительная часть этих допущений может оказаться спрятанной внутри алгоритма.

Но они никуда не исчезли.

Они просто стали менее видимыми.

Каждый алгоритм отвечает не на абстрактный вопрос, а на тот, который ему был задан. Качество ответа зависит от

качества вопроса, полноты данных и заданной рамки допустимого.

Если алгоритму поставить задачу снизить издержки, он будет искать способы снизить издержки, но не обязательно увидит человеческие, репутационные или стратегические последствия такой оптимизации.

Если системе поручить увеличить скорость обработки обращений, она может ускорить формальные ответы, но не обязательно улучшит реальное решение проблем граждан.

Если ИИ-помощнику поручить оценивать эффективность сотрудников, он способен найти закономерности в цифровом следе, но может не заметить невидимую работу: поддержку коллег, сохранение контекста, предотвращение конфликтов, обучение новичков и работу с доверием.

Если модель прогнозирует успех проектов на основании прошлого, она способна систематически недооценивать новое просто потому, что новое плохо представлено в исторических данных.

Если алгоритм учится на управленческих решениях старой системы, он может сделать старую систему быстрее.

Но не обязательно мудрее.

Поэтому вопрос не только в том, насколько точен алгоритм.

Главный вопрос — **чью логику он усиливает.**

В бизнесе это может быть логика краткосрочной маржинальности вместо долгосрочного развития. В государствен-

ном управлении — формального исполнения вместо общественного эффекта. В образовании — отчётных показателей вместо развития мышления. В кадровой политике — удобных сотрудников вместо сильных и самостоятельных людей. В муниципальном управлении — закрытия обращений вместо решения проблем территории. В региональном — ведомственных показателей вместо целостного развития региона.

Алгоритм сам не спрашивает себя: правильно ли устроена система целей, внутри которой я работаю?

Он оптимизирует заданное поле.

Если поле задано плохо, алгоритм становится не помощником развития, а усилителем ошибки.

Особенно опасна ситуация, в которой алгоритмическая рекомендация начинает считаться более зрелой, чем человеческое сомнение.

Человек говорит: «Я чувствую, что здесь что-то не так».

Система отвечает: «Вероятность успеха — 83%».

На чьей стороне окажется организация?

В культуре, поклоняющейся данным, человеческое сомнение быстро объявляется субъективным. Но иногда именно оно становится последним сигналом той части реальности, которую данные ещё не успели уловить.

Опытный руководитель может чувствовать, что формально правильное решение разрушит доверие. Сотрудник на месте способен понимать, что показатель выполнен ценой скрытого напряжения. Глава территории может знать, что

сухая статистика не отражает реальных настроений людей. Собственник — видеть, что финансово рациональная оптимизация разрушит дух компании. Губернатор — понимать, что ведомственная эффективность ещё не означает развития региона.

Алгоритм в этих ситуациях не враг.

Но он не должен становиться последним судьёй.

Лидер эпохи ИИ обязан задавать алгоритму вопросы второго уровня: на каких данных построена рекомендация? Какие цели оптимизируются? Какие последствия остаются за рамкой? Какие группы людей могут быть затронуты? Какие варианты были исключены? Какая логика прошлого воспроизводится? Что произойдёт, если решение станет массовым? Какую управленческую культуру оно усиливает?

Такие вопросы возвращают алгоритм на его место.

Он перестаёт быть невидимой властью и становится элементом архитектуры решений.

Иллюзия нейтральности смертельна потому, что освобождает лидера от обязанности видеть рамку.

Но лидер не имеет права незаметно делегировать рамку системе.

Потому что рамка — это и есть власть.

Кто задаёт рамку, тот определяет пространство возможных решений.

Если рамку задаёт лидер, ИИ усиливает управление.

Если рамку незаметно начинает задавать алгоритм, лидер

постепенно превращается в пользователя чужой логики.

Иллюзия третья. Делегированная ответственность

Формально ответственность в эпоху ИИ остаётся за человеком.

Человек ставит подпись, издаёт приказ, утверждает поручение, представляет принятое решение и отвечает перед сотрудниками, клиентами, гражданами, партнёрами, обществом и законом.

На бумаге всё ясно.

Но фактически ответственность начинает расплываться.

Решение готовил аналитик, данные собирала система, прогноз строил алгоритм, рекомендацию сформировал ИИ, риски оценивала модель, текст поручения подготовил цифровой помощник, исполнение отслеживала платформа, а отчёт сформировался автоматически.

Если решение оказалось успешным, все говорят о современной системе управления.

Если оно оказалось ошибочным, начинается поиск точки, в которой действительно был сделан выбор.

И вдруг выясняется, что найти её непросто.

Аналитик говорит: «Я только подготовил данные».

ИТ-служба отвечает: «Система работала корректно».

Руководитель подразделения объясняет: «Мы действовали по рекомендации».

Исполнитель говорит: «Задача пришла через цифровой контур».

ИИ-помощник ничего не говорит.

Модель не объясняет происходящее человеческим языком ответственности.

Высший руководитель утверждает: «Решение было обосновано».

И каждый по-своему прав.

Но вместе это может означать страшное:

автор решения исчез.

Остались цепочка, процедура, документация и цифровой след.

Но авторство найти невозможно.

Ответственность без авторства превращается в ритуал.

Человек вроде бы отвечает, но не способен ясно показать, где именно он сформировал решение. Он может объяснить, почему согласился, но не всегда — почему решение вообще появилось именно в таком виде. Может перечислить увиденные данные, но не знать, какие данные были исключены из поля внимания. Может сослаться на рекомендации, но не понимать всех допущений, на которых они основывались. Может показать протокол, но не восстановить логику выбора.

Так возникает новая форма безответственности.

Не грубая. Не обязательно циничная или намеренная.

Очень современная.

Ответственность растворяется в системе.

В старой бюрократии подобное тоже происходило: люди всегда умели прятаться за процедуры. Но ИИ делает этот ме-

ханизм тоньше и убедительнее.

Раньше можно было сказать: «Я действовал по инструкции». Теперь — «Так рекомендовала система».

Раньше: «Таковы регламенты». Теперь: «Таковы данные».

Раньше: «Решение согласовано». Теперь: «Решение подтверждено аналитикой».

Раньше бюрократия прикрывалась формой.

Теперь она может прикрываться интеллектом.

Особенно опасна эта ловушка для сильных руководителей. Слабый руководитель мог избегать ответственности и раньше. Сильный попадает в неё иначе: он действительно стремится принимать качественные решения, поэтому собирает данные, советуется с экспертами, использует аналитику, подключает ИИ, изучает прогнозы и сравнивает варианты.

Постепенно может возникнуть убеждение: чем больше интеллектуальной поддержки получает решение, тем прочнее его основание.

Но количество поддержки не равно ясности авторства.

Напротив: чем больше участников появляется в контуре решения, тем важнее заранее понимать, кто формирует рамку, кто ставит вопрос, кто выбирает критерии, кто имеет право остановить автоматическое движение, кто отвечает за последствия и кто может сказать «нет», даже когда система предлагает «да».

Без этого гибридная система превращается в пространство управленческого рассеивания.

Все участвовали — но никто не был автором.

Все видели свою часть — но никто не удерживал целое.

Все действовали рационально — а система произвела неразумный результат.

В бизнесе это может выглядеть следующим образом. Компания внедряет ИИ для оценки клиентских заявок. Система быстро классифицирует клиентов, предлагает приоритеты и распределяет ресурсы. Продажи растут, затраты снижаются, руководство довольно.

Через год выясняется, что компания систематически перестала работать с нестандартными клиентами, потому что модель оценивала их как менее выгодных.

Формально никто не принимал стратегического решения отказаться от потенциально важного сегмента рынка.

Фактически система это сделала.

Кто несёт ответственность? Тот, кто внедрил модель? Утвердил критерии? Не заметил последствия? Пользовался рекомендациями? Или тот, кто вовремя не поставил вопрос о долгосрочном эффекте?

В муниципальном управлении ситуация может выглядеть иначе. ИИ классифицирует обращения граждан, ускоряет маршрутизацию, помогает готовить ответы, и показатель сроков улучшается.

Но реальные проблемы постепенно дробятся на формальные категории.

Человеку отвечают вовремя, но не по существу.

Система показывает эффективность.

Гражданин чувствует равнодушие.

Кто ответственен: исполнитель, подписавший ответ; руководитель, утвердивший регламент; разработчик, настроивший классификацию; ИИ, предложивший шаблон; или глава, который видел хороший показатель закрытия обращений?

На уровне региона риск становится ещё выше.

Если ИИ участвует в прогнозировании социально-экономических решений, распределении внимания, оценке рисков, мониторинге территорий и подготовке управленческих вариантов, вопрос ответственности одновременно становится вопросом управленческого суверенитета.

Регион может получить мощнейший аналитический контур. Но если неясно, кто задаёт рамку и кто отвечает за последствия, этот контур начинает незаметно участвовать в формировании политики — не через прямое решение, а через приоритеты, сигналы, рейтинги, вероятности и автоматически подготовленные выводы.

Именно так власть может постепенно смещаться из пространства публичной ответственности в техническую среду.

Лидер эпохи ИИ не может позволить себе иллюзию делегированной ответственности.

Он способен делегировать анализ, сбор данных, подготовку вариантов, расчёт сценариев и исполнение повторяемых операций.

Но он не может незаметно делегировать авторство рамки. Потому что авторство рамки — ядро ответственности.

Если лидер заранее не определил, какие решения можно автоматизировать, какие требуют обязательного участия человека, какие запрещены для автоматизации и кто имеет право остановить процесс, значит, он не просто внедрил новую технологию.

Он передал часть власти без договора.

Ответственность должна проектироваться до того, как система начнёт участвовать в значимых решениях.

Не после ошибки, жалобы, публичного кризиса или внутреннего конфликта.

До.

Именно поэтому в НУМ ответственность рассматривается не только как должностная обязанность, но и как архитектурный элемент.

Она должна быть встроена в контур решений.

Для каждого значимого типа решения необходимо понимать: кто задаёт вопрос, кто предоставляет данные, кто проверяет допущения, где участвует ИИ, где человек обязан подтвердить решение, где автоматизация запрещена, как фиксируется цифровой след, кто объясняет последствия и кто имеет право пересмотреть рамку.

Только тогда ответственность перестаёт быть формальной.

И снова становится управленческой.

Иллюзия делегированной ответственности смертельна потому, что позволяет сохранить внешний образ лидерства при внутреннем исчезновении авторства.

Лидер остаётся на вершине схемы.

Но решение уже может рождаться в другом месте.

Иллюзия четвёртая. Скорость как ценность

ИИ ускоряет почти всё: анализ, подготовку документов, поиск информации, сравнение вариантов, обработку обращений, формирование отчётов, коммуникацию, подготовку решений, исполнение, контроль и обратную связь.

После первого столкновения с этой скоростью руководитель испытывает почти физическое ощущение нового масштаба возможностей.

То, на что раньше уходил день, теперь можно сделать за час. То, что занимало час, — за минуты. Задачу, которая раньше требовала работы команды, иногда способен подготовить один специалист с ИИ. То, что откладывалось из-за нехватки времени, становится возможным сделать сразу.

Скорость завораживает.

Она кажется очевидным благом: быстрее подготовили, согласовали, ответили, запустили, исправили, отчитались, приняли решение.

В мире конкуренции, политического давления, общественных ожиданий, управленческой перегрузки и постоянных изменений скорость действительно имеет значение. Медленный бизнес способен потерять рынок, медленная ад-

министрация — доверие, медленная команда — инициативу.

Но скорость сама по себе не является ценностью.

Она является усилителем.

Скорость усиливает выбранное направление. Если направление верное — помогает. Если ошибочное — делает ошибку масштабнее. Если система здорова — повышает её эффективность. Если больна — ускоряет болезнь. Если ответственность ясна — помогает уменьшить потери. Если размыта — ускоряет распространение последствий.

Если смысл удержан, скорость помогает двигаться.

Если смысла нет, движение превращается в суету.

Главная ошибка лидера эпохи ИИ — считать, что ускорение автоматически означает развитие.

Это не так.

Можно быстрее готовить отчёты и не становиться умнее. Быстрее отвечать гражданам и не решать их проблем. Быстрее запускать проекты — и быстрее их проваливать. Быстрее обрабатывать клиентов — и быстрее разрушать отношения. Быстрее принимать решения — и быстрее терять стратегическую глубину.

Можно быстрее внедрять ИИ.

И быстрее автоматизировать хаос.

Скорость опасна ещё и тем, что создаёт ощущение успеха до появления самого результата. Система оживает, люди двигаются, задачи закрываются, отчёты формируются, пока-

затели обновляются, руководитель видит активность.

Но активность — не развитие.

Интенсивность — не смысл.

Движение — не стратегия.

Особенно опасна скорость там, где организация не различает типы решений.

Не все решения одинаковы.

Есть решения обратимые: текст можно изменить, срок перенести, задачу переадресовать, план скорректировать, внутренний процесс отменить, коммуникацию повторить. Для таких решений скорость часто полезна.

Но существуют решения необратимые или труднообратимые. Они меняют доверие, структуру власти, судьбы людей, репутацию, стратегический курс, распределение ресурсов, отношения с обществом, культуру организации и архитектуру ответственности.

В таких решениях скорость способна стать разрушительной.

ИИ не различает эту ответственность за лидера. Он может одинаково быстро подготовить проект письма и проект решения, влияющего на тысячи людей; предложить оптимизацию закупок и сокращение команды; сформулировать ответ клиенту и стратегический поворот компании.

Для ИИ это задачи различной сложности обработки.

Для лидера — задачи различной ответственности.

Именно поэтому руководитель эпохи ИИ должен научить-

ся создавать паузы.

Пауза — одно из наиболее недооценённых управленческих действий.

В старой культуре она нередко воспринималась как проявление слабости: не знает, сомневается, тянет время, не готов, боится принять решение.

В эпоху ИИ её значение меняется.

Когда вся система непрерывно ускоряется, пауза становится формой власти. Она возвращает человеку право не быть вытолкнутым в решение скоростью системы, помогает отделить сигнал от шума, увидеть рамку и задать один из самых важных вопросов:

что именно мы сейчас ускоряем?

Пауза не означает бездействия или отказа от решения.

Она создаёт пространство, в котором решение снова может стать человеческим.

Если ИИ немедленно предлагает вариант, лидер должен спросить: решение обратимо или нет? Какие последствия остались за пределами анализа? Кто будет затронут? Какой смысл мы защищаем? Что произойдёт, если ошибёмся? Почему система подталкивает нас именно к скорости? Что мы потеряем, если примем решение сейчас?

Скорость полезна там, где рамка ясна.

И опасна там, где рамка отсутствует.

Поэтому в НУМ скорость не отменяется.

Она подчиняется архитектуре.

Есть области, где ИИ должен ускорять работу: повторяемые операции, технические проверки, предварительную классификацию, подготовку черновиков, поиск информации, сбор вариантов, сравнение данных и мониторинг отклонений.

Есть области, где ИИ нужен прежде всего для глубины: сценарного анализа, выявления последствий, проверки альтернатив, расширения поля зрения, подготовки вопросов человеку, обнаружения слепых зон и моделирования рисков.

Наконец, существуют области, где автоматизация должна иметь жёсткие границы: решения о человеке без человеческого участия, решения с высокой этической ценой, решения, способные существенно изменить судьбу команды, территории или организации, а также ситуации, где формальная эффективность может разрушить доверие или смысл.

Лидер нового времени не поклоняется скорости.

Он управляет ею.

Он различает, где система должна двигаться быстро, где ей необходима пауза, а где она обязана остановиться.

Иллюзия скорости как самостоятельной ценности смертельна потому, что подменяет развитие ускорением.

Система начинает гордиться тем, насколько быстро движется, забывая задать главный вопрос:

куда именно?

Иллюзия пятая. ИИ как «умный инструмент»

Самая коварная иллюзия эпохи ИИ звучит почти безобид-

но:

искусственный интеллект — это просто инструмент.

Очень продвинутый, мощный, удобный, быстрый и полезный — но всё-таки инструмент.

Человек ставит задачу, ИИ помогает, затем человек принимает решение, а ИИ остаётся помощником.

Такая логика кажется безопасной. Она позволяет не драматизировать изменения, не пересматривать устройство власти, не менять культуру, не обсуждать заново ответственность и не трогать основания системы.

Просто появился ещё один инструмент.

Когда-то появились электронная почта, электронные таблицы, CRM, мессенджеры, видеосвязь, облачные документы и корпоративные порталы.

Но ИИ отличается от большинства прежних инструментов.

Обычный инструмент прежде всего расширяет действие человека: молоток усиливает удар, калькулятор ускоряет счёт, текстовый редактор облегчает письмо, таблица помогает работать с данными, CRM фиксирует взаимодействия, мессенджер ускоряет коммуникацию.

ИИ способен участвовать не только в действии.

Он участвует в мышлении.

Он предлагает формулировки и гипотезы, сравнивает варианты, отбирает существенное, объясняет ситуацию, ге-

нерирует возможные решения, имитирует экспертную позицию, моделирует последствия, переупаковывает смысл и влияет на то, какой следующий вопрос задаст человек.

Это уже не просто расширение руки.

Это вмешательство в контур выбора.

Когда сотрудник использует ИИ для подготовки письма, меняется не только скорость. Может измениться стиль коммуникации, рамка аргументации, образ адресата и сам набор смыслов, которые попадут в текст.

Когда руководитель использует ИИ для подготовки управленческого решения, меняется не только форма документа.

Меняется поле вариантов.

Когда команда использует ИИ для анализа проблемы, меняется не только аналитика.

Может измениться сам способ видеть проблему.

Когда администрация подключает ИИ к обработке обращений, меняется не только документооборот — меняется способ, которым система видит человека, обратившегося к ней.

Когда региональная команда использует ИИ для мониторинга рисков, меняется не только скорость обнаружения отклонений.

Меняется внимание власти.

А внимание — это уже власть.

То, что система видит, получает шанс стать предметом решения.

То, чего она не видит, рискует постепенно исчезнуть из управленческого внимания.

Именно поэтому ИИ нельзя рассматривать только как очередной офисный инструмент.

Он становится участником управленческого контура.

Не субъектом в человеческом смысле. ИИ не несёт человеческой ответственности, не имеет совести, не проживает последствия и не обладает политической, нравственной или управленческой зрелостью.

Но он участвует в формировании решения.

А значит, влияет и на распределение власти.

Не через должность или подпись.

Через влияние на выбор.

Он способен влиять на то, какие варианты вообще появились, какие кажутся разумными, какие были отброшены, какие риски подсвечены, какие слова использованы, какие аргументы выглядят убедительными, какие решения кажутся профессиональными, какие паузы исчезли и какие сомнения были сглажены.

Это влияние может быть полезным.

Но только если оно осознано и спроектировано.

Если лидер продолжает считать ИИ исключительно внешним инструментом, он не проектирует его место в системе управления, а просто позволяет ему постепенно распространяться по организации.

Сначала сотрудники используют ИИ для текстов. Затем

— для отчётов и анализа. Потом — для подготовки управленческих решений, коммуникации с клиентами или гражданами, оценки рисков, рекомендаций и наконец автоматических действий.

На каждом этапе может казаться, что ничего принципиального не произошло.

Просто удобнее.

Просто быстрее.

Просто современнее.

Через некоторое время организация обнаруживает, что ИИ встроено уже в десятки точек принятия решений, но единой архитектуры по-прежнему нет.

Кто отвечает за качество подсказок? Какие данные разрешено использовать? Где применение ИИ запрещено? Какие решения требуют обязательной проверки человеком? Как фиксируется цифровой след? Как оценивается влияние на людей? Кто имеет право изменить правила? Что делать, если система предлагает эффективное, но недопустимое решение? Где проходит граница между помощью и подменой?

Если эти вопросы не заданы, влияние ИИ расширяется прежде всего по логике удобства.

А удобство далеко не всегда совпадает с ответственностью.

Люди будут применять ИИ там, где он экономит время. Руководители — одобрять его там, где видят быстрый эффект. Системы — развиваться там, где проще продемонстри-

ровать результат. Поставщики — предлагать всё больше автоматизации. Команды — привыкать к подсказкам.

И постепенно граница сместится.

Не потому, что кто-то специально принял злонамеренное решение.

А потому, что никто заранее не спроектировал рамку.

Именно так инструмент превращается в среду.

Среда отличается от инструмента тем, что её постепенно перестают замечать.

Когда ИИ используется редко, он заметен. Когда встроен повсюду — становится фоном.

А фон способен влиять сильнее отдельной команды.

Он начинает формировать норму.

Нормальным становится не писать без предварительной генерации, не анализировать без модели, не формулировать позицию без предложенных вариантов, не принимать решение без алгоритмической поддержки и всё меньше доверять человеческому суждению, если оно не подтверждено системой.

С одной стороны, такая среда может сделать управление сильнее.

С другой — ослабить человека как субъекта.

Всё зависит от архитектуры.

Формула «ИИ как инструмент» удобна для первого знакомства с технологией, но недостаточна для зрелого управления.

Более точная формула НУМ звучит так:

ИИ — это элемент управленческой среды, который должен быть встроен в архитектуру ответственности.

Не обожествлён. Не демонизирован. Не оставлен развиваться стихийно.

Именно встроен.

У него должно быть определённое место: где он помогает, где предлагает, где проверяет, где может исполнять, где обязан остановиться и передать решение человеку, а где его использование вообще недопустимо.

Без этого лидер не управляет ИИ.

Он просто надеется, что ИИ останется полезным инструментом.

Но надежда — не архитектура.

Иллюзия ИИ как «умного инструмента» смертельна потому, что не позволяет увидеть главный сдвиг:

ИИ входит не только в набор офисных сервисов. Он входит в контур власти.

Ложная управляемость в новой среде



Иллюзии создают ощущение контроля, но ослабляют зрелое управление.

Схема 3. Пять иллюзий лидера эпохи ИИ

Общая логика пяти иллюзий

Пять иллюзий различаются, но имеют один общий корень. Каждая позволяет лидеру сохранить ощущение прежней роли внутри уже изменившейся реальности.

Контроль через дашборды позволяет думать: **я всё вижу.**

Нейтральность алгоритмов: **система объективна.**

Делегированная ответственность: **решение обосновано, значит, я защищён.**

Скорость как самостоятельная ценность: **если мы дви-**

жемся быстрее, значит, управляем лучше.

ИИ как инструмент: ничего принципиально не изменилось, просто появились новые возможности.

Вместе эти иллюзии создают комфортный, но опасный управленческий сон.

Лидер остаётся в старой модели, но прежние опоры уже не держат. Он видит данные, но рискует не видеть реальность; доверяет алгоритму, не замечая рамки; сохраняет формальную ответственность, но теряет авторство; ускоряет процессы, не проверяя направление; использует ИИ как инструмент, не замечая, что тот становится частью среды.

ИИ не обязательно разрушает управление.

Он разрушает самообман.

Именно поэтому первый зрелый шаг лидера эпохи ИИ — не внедрение очередной технологии, а отказ от иллюзий.

Не публичный и не декларативный.

Внутренний и управленческий.

Лидер должен признать: я могу видеть много и всё равно не понимать главного. Алгоритм может быть полезным и при этом не быть нейтральным. Ответственность может формально оставаться моей и фактически размываться. Скорость способна усиливать не развитие, а ошибку. ИИ может одновременно быть помощником и участником власти.

Это признание неприятно.

Но без него невозможна новая модель.

Пока иллюзии не разобраны, любое внедрение ИИ риску-

ет прежде всего усиливать существующую систему. И чем умнее становятся инструменты, тем быстрее лидер может превратиться в наблюдателя за процессами, которые формально находятся под его контролем, но фактически уже формируются без него.

Сдвиг

После отказа от пяти иллюзий лидер впервые способен увидеть новую задачу:

перейти от управления отдельными решениями к проектированию архитектуры решений.

Архитектура решений требует ответить на вопросы, которые старая модель задавала далеко не всегда: где действительно рождается решение? Кто формирует рамку? Какие данные участвуют в выборе, а какие отсутствуют? Какие допущения встроены в алгоритм? Где человек обязан вмешаться? Где ИИ может действовать самостоятельно? Где автоматизация запрещена? Кто отвечает за последствия? Какой смысл ограничивает выбор? Какая скорость допустима и где пауза становится обязательной?

Только такая архитектура позволяет использовать ИИ без потери субъектности.

ИИ усиливает систему.

Но лидер должен понимать, что именно будет усилено.

Если усилить хаос — хаос станет быстрее. Если страх — страх приобретёт цифровую форму. Если имитацию — она станет убедительнее. Если ответственность — появится но-

вая управленческая зрелость. Если смысл — система получает направление.

ИИ сам по себе не делает этот управленческий выбор.

Его делает лидер.

Или не делает.

А если выбор осознанно не сделан, начинает действовать среда — через инерцию, удобство, скорость, существующие стимулы и сложившиеся отношения власти.

Рамка НУМ

В Новой управленческой модели лидер отвечает не за то, чтобы лично контролировать каждое действие.

Он отвечает за архитектуру, в которой действия, решения и автоматизация остаются связанными с человеческой ответственностью.

НУМ предлагает заменить пять иллюзий пятью управленческими принципами.

Вместо иллюзии контроля через дашборды — принцип глубинного понимания. Дашборд показывает сигнал, но лидер ищет причину. Цифра не заменяет вопрос, а экран — столкновение с реальностью.

Вместо иллюзии нейтральности алгоритмов — принцип раскрытой рамки. Значимые рекомендации должны рассматриваться вместе с их допущениями, модель — как носитель определённой логики, а каждая существенная оптимизация — проверяться на последствия.

Вместо иллюзии делегированной ответственности

— **принцип авторства решений.** ИИ может готовить материалы, система — анализировать, команда — предлагать варианты. Но авторство рамки и ответственность за последствия должны быть определены заранее.

Вместо иллюзии скорости как ценности — принцип управляемого темпа. Где рамка ясна — ускоряем. Где последствия высоки — создаём паузу. Где под угрозой оказывается смысл — останавливаем автоматизацию.

Вместо иллюзии ИИ как инструмента — принцип гибридного контура. ИИ рассматривается не как внешняя игрушка и не как магический разум, а как элемент управленческой среды, встроенный в архитектуру ответственности.

Так НУМ возвращает лидеру не старую власть, а новую субъектность.

Не власть знать больше всех.

Не власть контролировать всё.

Не власть быть последней инстанцией по каждому вопросу.

А способность задавать форму, внутри которой решения сохраняют человеческое авторство и ответственность.

Следствие для лидера

Пока лидер находится внутри пяти иллюзий, он ещё не управляет ИИ в полном смысле этого слова.

Он лишь использует его.

А иногда сам постепенно становится зависимым от среды, которую не успел осознать.

Разборка иллюзий — не интеллектуальное упражнение.
Это управленческая необходимость.

Лидер нового времени должен научиться замечать момент, когда данные начинают заменять реальность, алгоритм — суждение, процедура — ответственность, скорость — смысл, а инструмент — превращаться в среду.

Именно здесь начинается настоящая работа лидера-архитектора.

Не быстрее реагировать, а глубже видеть.

Не больше контролировать, а точнее задавать рамки.

Не конкурировать с ИИ, а проектировать систему, в которой искусственный интеллект усиливает человеческое управление, а не забирает его основание.

Отказ от иллюзий не делает управление проще.

Но делает его настоящим.

А в эпоху ИИ это уже становится преимуществом.

Большинство систем будут становиться быстрее, но не все станут взрослее. Большинство руководителей получают больше данных, но не все вернут себе авторство. Большинство организаций будут внедрять ИИ, но не все смогут остаться субъектами собственной будущей траектории.

Лидер нового времени начинается там, где заканчивается управленческий самообман.

Глава 3. Новая карта реальности

От линейных процессов к архитектуре решений

Когда старые иллюзии разобраны, у лидера возникает непривычное состояние.

С одной стороны, он уже понимает: прежней управленческой модели недостаточно. Контроль больше не гарантирует ясности, дашборды не равны пониманию, алгоритмы не нейтральны, ответственность нельзя просто передать системе, скорость сама по себе не обеспечивает развития, а ИИ невозможно безопасно добавить к старой логике управления как ещё один внешний инструмент.

С другой стороны, новой формы управления ещё нет.

Лидер оказывается между двумя берегами: старый уже треснул, а новый ещё не построен.

Именно в этой точке многие руководители совершают одну из самых распространённых ошибок переходного периода — пытаются вернуться назад.

Не буквально. Они не отказываются от ИИ, не отменяют цифровизацию и не возвращаются к бумажным журналам и ручным таблицам. Но внутренне снова пытаются собрать управление в привычной логике: добавить регламенты и процедуры, подробнее описать процессы, назначить больше ответственных, увеличить число контрольных точек, статусов, инструкций, отчётов и управленческих панелей.

Кажется, что если новая реальность стала сложнее, её нужно просто подробнее описать. Если скорость выросла — жёстче зафиксировать порядок. Если ИИ вошёл в работу — создать регламент его использования. Если сотрудники начали применять нейросети хаотично — запретить лишнее, разрешить нужное и утвердить правила.

Это разумные действия.

Но их недостаточно.

Проблема заключается не только в отсутствии правил. Проблема в том, что старая карта реальности всё хуже совпадает с самой местностью.

Руководитель может сколько угодно уточнять процессы, но если реальность перестала быть линейной, одна процессная логика начинает описывать уже не всё управление, а лишь его привычную часть.

Мир, для которого была создана линейная модель

Долгое время управление мыслилось как последовательная цепочка:

**цель → план → процесс → исполнитель → контроль
→ результат → коррекция.**

Эта логика настолько привычна, что кажется естественной. Сначала мы определяем, чего хотим, затем планируем путь, распределяем задачи, запускаем процесс, контролируем исполнение, оцениваем результат и после этого корректируем систему.

На такой логике построены тысячи организаций, про-

изводственные цепочки, государственные процедуры, образовательные программы, бюджетные циклы, планы продаж, проектное управление, административные регламенты, стандарты качества и модели операционной эффективности.

И долгое время она действительно работала.

Особенно там, где мир был относительно предсказуем, причинно-следственные связи можно было различить, изменения происходили медленнее управленческого цикла, а руководитель успевал сначала получить информацию, затем осмыслить её, принять решение, передать поручение и дожидаться исполнения.

Процессы можно было описать, а отклонения — связать с ошибками людей, нехваткой ресурсов или недостаточным контролем. Основная управленческая задача состояла в том, чтобы сделать систему более дисциплинированной, прозрачной и повторяемой.

В таком мире линейная модель была мощным инструментом. Она позволяла превращать хаос в порядок, убирать лишнее, назначать ответственных, уменьшать неопределённость, повышать предсказуемость, масштабировать накопленный опыт и передавать работу от человека к человеку.

Но у этой модели было скрытое условие.

Она предполагала, что решение находится внутри процесса.

Иными словами, если процесс описан правильно, роли распределены, контрольные точки понятны, данные собра-

ны, а исполнители назначены, то решение должно возникнуть как естественный результат правильно организованного движения.

Именно это условие сегодня всё чаще перестаёт выполняться.

Почему реальность больше не линейна

Современная организация живёт уже не только как цепочка.

Она живёт как сеть.

Решения могут одновременно формироваться в CRM, переписке, совещаниях, мессенджерах, ИИ-помощниках, отчётах, дашбордах, личных договорённостях, регламентах и устных комментариях. На них влияют реакции клиентов, обращения граждан, требования регуляторов, действия партнёров и конкурентов, цифровые платформы и алгоритмические рекомендации, страхи сотрудников, привычки руководителей и культурный код самой организации.

Процесс больше не является единственным местом, где рождается решение.

Иногда решение появляется **до процесса**. Например, ИИ-помощник предлагает руководителю вариант действия, после чего сам процесс начинает перестраиваться под уже возникшую идею.

Иногда решение формируется **вне формальной структуры**. Сотрудник использует нейросеть для подготовки документа, меняет его логику, а затем эта логика входит в

управленческий контур уже как позиция подразделения.

Иногда решение формирует **интерфейс**. Если система показывает человеку только три варианта действия, именно они постепенно начинают восприниматься как всё пространство возможного выбора.

Иногда решение рождается из **метрики**. Если показатель требует как можно быстрее закрывать обращения, система начинает учиться прежде всего закрывать обращения, а не решать проблемы.

Иногда решение рождается из **страха**. Если культура организации не допускает признания ошибки, люди могут использовать ИИ не для развития, а для более убедительного прикрытия собственной неготовности.

Иногда решение формирует **алгоритм**. Модель подсвечивает одни риски и не замечает другие, и внимание руководителя смещается туда, где цифровая система создала сигнал.

А иногда решение возникает из **отсутствия вопроса**.

То, о чём никто не спросил, рискует вообще исчезнуть из пространства управления.

Именно поэтому старая процессная карта начинает давать сбой.

Руководитель смотрит на процесс, а решение уже сформировалось в другом месте. Он уточняет регламент, хотя реальная логика выбора определяется интерфейсом. Назначает ответственного, хотя авторство и влияние фактически

распределены между человеком, системой, данными и алгоритмом. Усиливает контроль, хотя проблема находится не в дисциплине, а в самой архитектуре.

Он оптимизирует отдельный этап, тогда как главное влияние возникает в связи между этапами. Требуем отчёта, хотя подлинная причина скрыта в культурной привычке. Исправляет симптом, не замечая контура, который постоянно этот симптом воспроизводит.

Так возникает ощущение управленческого бессилия: усилий становится больше, а результат не улучшается пропорционально.

Чем подробнее регламент, тем больше исключений. Чем жёстче контроль, тем сложнее обходные пути. Чем больше данных, тем труднее увидеть главное. Чем больше автоматизации, тем быстрее проявляются старые слабости.

На поверхности это легко принять за сопротивление сотрудников.

Но причина не всегда в сопротивлении.

Иногда это признак того, что **старая карта больше не совпадает с местностью.**

Карта не равна территории

В управлении есть опасное искушение: считать, что если мы описали систему, значит, мы её поняли.

Организационная структура кажется картой власти, но реальная власть может находиться совсем не там, где нарисованы должности.

Регламент выглядит описанием процесса, хотя реальный процесс способен жить в неформальных и обходных договорённостях.

Дашборд кажется отражением состояния организации, однако важнейшая часть этого состояния может находиться в том, что вообще не измеряется.

План выглядит описанием будущего, но среда способна измениться раньше, чем этот план станет действием.

ИИ-рекомендация может казаться описанием лучшего решения, хотя в действительности она продолжает рамку и допущения, заложенные в данные и постановку задачи.

Карта необходима.

Без неё невозможно управлять сложной системой.

Но карта становится опасной, когда лидер забывает, что она остаётся только моделью реальности.

Старая управленческая карта показывала процессы, функции, должности, зоны ответственности и показатели.

Новая реальность требует расширить эту карту. Она должна показывать не только, **кто чем занимается**, но и **где и как формируются решения**; не только, какие процессы идут, но и какие контуры выбора возникают; не только, кто формально отвечает, но и где реально находится авторство.

Важно видеть не только, какие данные используются, но и какие из них формируют рамку внимания. Не только, какие задачи выполняются, но и почему система считает именно

эти задачи значимыми. Не только, какие инструменты внедрены, но и как они меняют власть, поведение и ответственность.

Так появляется новая карта реальности.

Карта архитектуры решений.

Что такое архитектура решений

Архитектура решений — это не схема на стене, не документ на двадцать страниц, не очередное описание бизнес-процессов и не матрица ответственности в привычном смысле.

Архитектура решений — это совокупность условий, в которых решение возникает, оформляется, проверяется, принимается, исполняется и пересматривается.

Она отвечает не только на вопрос:

какое решение принято?

Гораздо важнее понять: как это решение вообще стало возможным? Кто сформировал поле вариантов? Какие данные попали в рассмотрение, а какие остались за пределами внимания? Какие допущения были приняты молча? Какая метрика подтолкнула систему к определённому варианту? Какой страх или интерес повлиял на выбор? Где участвовал ИИ? В какой момент человек подтвердил решение? И сохранял ли он в этот момент реальную возможность что-либо изменить? Кто отвечает за последствия и как система затем учится на результате?

В линейной модели лидер прежде всего спрашивает:
что делать?

В архитектурной:

почему именно это стало вариантом действия?

В линейной модели лидер ищет исполнителя. В архитектурной — место рождения выбора.

В линейной модели он исправляет отклонение. В архитектурной — ищет рамку, которая систематически производит подобные отклонения.

В линейной модели лидер управляет процессом. В архитектурной — условиями, в которых процессы сохраняют смысл и ответственность.

Это принципиально другой уровень управленческого мышления.

Рамка допустимого

Первый элемент архитектуры решений — **рамка допустимого**.

Любая управленческая система должна понимать не только, какие решения возможны, но и какие из них недопустимы.

Не всё эффективное допустимо. Не всё быстрое правильно. Не всё технологически возможное является управленчески зрелым.

Рамка допустимого определяет границы: что мы не делаем никогда? Что не автоматизируем? Какие последствия считаем неприемлемыми? Где человеческое вмешательство

обязательно? Какую цену эффективности не готовы платить?

Без такой рамки система постепенно начинает оптимизировать всё, что поддаётся оптимизации.

А это опасно.

Потому что не всё в управлении должно рассматриваться как объект простой оптимизации.

Доверие нельзя оптимизировать как складской остаток. Человеческое достоинство — как себестоимость. Общественный эффект нельзя свести к скорости закрытия поручений, стратегическое развитие — к текущей эффективности, а смысл — вычислить как максимум отдельного показателя.

Распределение авторства

Второй элемент — **распределение авторства**.

В старой модели авторство часто автоматически связывалось с должностью: кто выше, тот и автор.

В новой реальности этого недостаточно.

Решение может быть подготовлено системой, сформулировано ИИ, проверено аналитиком, согласовано руководителем, исполнено автоматически и оформлено документом, который затем представлен как полноценное управленческое решение.

Где в этой цепочке автор?

Если этот вопрос не задан заранее, авторство легко растворяется.

Поэтому архитектура решений должна различать роли: кто ставит вопрос, кто формирует данные, кто создаёт варианты, кто проверяет риски, кто определяет рамку допустимого, кто принимает итоговое решение, кто отвечает за последствия и кто имеет право изменить сами правила.

Границы автоматизации

Третий элемент — **границы автоматизации**.

ИИ может быть мощным участником управления.

Именно поэтому его место должно быть определено заранее.

Где он вправе действовать самостоятельно? Где может только предлагать? В каких ситуациях обязан раскрывать основания? Где выводы должны обязательно проверяться человеком? Где участие ИИ недопустимо? И где автоматизация должна остановиться независимо от уровня уверенности модели?

Такие границы нельзя оставлять «на потом».

Если их не задаёт лидер, их начинает задавать удобство.

А удобство почти всегда расширяет автоматизацию быстрее, чем растёт управленческая зрелость.

Точки человеческого вмешательства

Четвёртый элемент — **точки человеческого вмешательства**.

В гибридной системе человек не должен вмешиваться абсолютно во всё. Если он подтверждает каждую мелочь, система теряет скорость, а сам руководитель превращается в

оператора кнопки.

Но если человек не вмешивается нигде, постепенно начинает исчезать субъектность.

Поэтому должны быть заранее определены ситуации, в которых человеческое присутствие обязательно: когда последствия труднообратимы, решение непосредственно затрагивает людей, возникает серьёзный этический риск, контекст неполон, формальная эффективность способна разрушить доверие, данные противоречат важному управленческому опыту или выбор меняет траекторию всей системы.

Цифровой след

Пятый элемент — **цифровой след**.

В эпоху ИИ уже недостаточно знать, какое решение было принято. Не менее важно понимать, **как оно сформировалось**.

Какие данные использовались? Какие версии рассматривались? Какие рекомендации давала система? Какие вопросы задавал человек? Какие сомнения были сняты? Какие риски отклонены? Кто изменил рамку? В какой момент вариант превратился в действие?

Цифровой след нужен не только и не столько для наказания.

Он нужен для обучения системы и восстановления авторства.

Без него исчезает управленческая память, и организация может многократно повторять одну и ту же ошибку, не по-

нимая, где именно она возникла.

Обратная связь последствий

Шестой элемент — **обратная связь последствий**.

Решение не заканчивается в момент подписания документа.

Оно продолжается в последствиях.

Если эти последствия не возвращаются в контур обучения, управление превращается в набор отдельных эпизодов.

В ИИ-среде это особенно важно. Модель может предлагать решения, но организация должна видеть, что произошло после их применения: действительно ли ситуация улучшилась, не возникли ли скрытые потери, не усилилась ли имитация, не пострадало ли доверие, не сместилась ли ответственность, не начали ли люди адаптироваться к системе способом, который разрушает первоначальный смысл.

Архитектура решений без такой обратной связи превращается в красивую конструкцию без жизни.

От процесса к архитектуре решения



Управление начинается не с ответа, а с правильной архитектуры решения.

Схема 4. Новая карта управленческой реальности

Почему процессов уже недостаточно

Процесс отвечает на вопрос:

как должно проходить действие?

Архитектура решений отвечает на другой:

почему именно такое действие становится возможным?

Процесс описывает последовательность, архитектура — условия выбора. Процесс нужен для повторяемости, архитектура — для сохранения ответственности. Процесс осо-

бенно важен там, где сама задача понятна; архитектурное мышление необходимо там, где может измениться уже сама логика задачи.

Это не означает, что процессы больше не нужны.

Наоборот.

Хорошие процессы остаются необходимыми: без них организация распадается.

Но в эпоху ИИ процессы должны быть встроены в архитектуру решений, а не подменять её.

Можно идеально описать обработку обращения гражданина. Но если исходная рамка сформулирована как «закрывать обращение в срок», а не «решить проблему человека в пределах наших полномочий», система будет оптимизировать прежде всего срок, а не доверие.

Можно идеально описать процесс продаж. Но если ИИ рекомендует работать только с клиентами с максимальной вероятностью сделки, компания рискует отказаться от тех, кто сегодня выглядит менее привлекательным, но способен сформировать будущий рынок.

Можно идеально выстроить оценку сотрудников. Но если данные фиксируют только видимую активность, система способна начать систематически недооценивать невидимую, но критически важную работу.

Можно подробно описать стратегическое планирование, но если культура не допускает несогласия, ИИ будет использоваться прежде всего для более убедительного подтвержде-

ния уже выбранной позиции.

Можно идеально оформить процедуру подготовки управленческих решений. Но если никто не отвечает за исходные допущения, решение будет выглядеть зрелым, оставаясь при этом без настоящего авторства.

Процессы отвечают за движение.

Архитектура решений — за смысл этого движения.

Поэтому новая карта реальности не отменяет процессы. Она помещает их на правильный уровень.

Процесс — это маршрут. Архитектура — понимание местности, границ и цели движения.

Можно иметь прекрасный маршрут на неправильной карте.

Тогда высокая скорость лишь быстрее приведёт не туда.

Организация как сеть решений

В НУМ организация рассматривается не только как механизм процессов, но и как **живая сеть решений**.

Это важный сдвиг.

Машина процессов предполагает, что система работает по заранее заданной схеме. Если какая-то деталь неисправна, её нужно найти и исправить. Если процесс не выполняется — усилить контроль. Если результат плохой — оптимизировать механизм.

Сеть решений устроена сложнее.

В ней каждый участник не только исполняет.

Он интерпретирует.

Сотрудник интерпретирует задачу. Руководитель — данные. ИИ — запрос через доступные ему модели и контекст. Клиент — ответ компании. Гражданин — действие власти. Команда — поведение руководителя. А сама система интерпретирует метрики как сигналы того, что на самом деле считается приоритетом.

Поэтому управление происходит не только через приказы и процессы.

Оно происходит через смыслы, интерфейсы, правила, привычки, страхи, данные, допущения и границы.

Если руководитель говорит, что ценит инициативу, но наказывает за первую ошибку, сеть решений быстро понимает: инициатива опасна.

Если компания говорит, что для неё важен клиент, но KPI оценивает только скорость закрытия заявки, сеть понимает: важнее не клиент, а закрытая заявка.

Если администрация заявляет о человекоцентричности, но оценивает работу главным образом количеством отправленных ответов, фактический сигнал очевиден: первична отчётность.

Если лидер говорит, что ИИ должен только помогать, но не определяет никаких границ, система получает другой сигнал: использовать можно всё, что удобно, если результат выглядит приемлемо.

Если губернатор говорит о целостном развитии региона, а цифровой контур видит только ведомственные показате-

ли, организация постепенно начинает воспринимать ведомственные зоны как первичную реальность.

Сеть решений постоянно учится.

Но учится она не столько по словам, сколько по последствиям: что поощряется, что прощается, что скрывается, что измеряется, что игнорируется, что ускоряется, что считается успехом, за что действительно наступает ответственность, где можно сослаться на систему, а где от человека всё ещё требуют собственного суждения.

ИИ в такой сети становится мощным усилителем. Он ускоряет связи, помогает быстрее распространять решения и делает многие паттерны видимыми.

Но он способен так же быстро закреплять и масштабировать слабые места.

Если сеть решений здорова, ИИ помогает ей учиться быстрее.

Если она нездорова, ИИ способен ускорить распространение её слабостей.

Поэтому вопрос лидера не сводится к тому, **как встроить ИИ в процесс.**

Вопрос глубже:

в какую сеть решений мы его встраиваем?

Три уровня новой карты

Чтобы работать с архитектурой решений, лидеру необходимо удерживать как минимум три уровня реальности: **операционный, архитектурный и смысловой.**

Операционный уровень

Первый уровень — операционный.

Здесь живёт повседневная работа: кто что делает, какие процессы идут, какие сроки установлены, какие ресурсы нужны, какие показатели контролируются и какие отклонения возникли.

Этот уровень нельзя игнорировать.

Именно здесь организация либо выполняет обещания, либо нет. Здесь гражданин получает ответ или остаётся без него. Клиент получает продукт или сталкивается с хаосом. Поручение исполняется или теряется.

Здесь живёт дисциплина исполнения.

Но операционный уровень не объясняет систему целиком.

Архитектурный уровень

Второй уровень — архитектурный.

Это уровень, на котором мы спрашиваем: где рождается выбор? Кто формирует рамку? Как распределяется авторство? Где участвует ИИ? Где человек обязан подтвердить решение? Где автоматизация прекращается? Как фиксируется цифровой след? Каким образом последствия возвращаются в систему?

Именно здесь находится значительная часть работы лидера-архитектора.

Он не отменяет операционное управление, но перестаёт быть заложником бесконечного потока задач.

Повторяющаяся операционная проблема начинает вос-

приниматься как возможный симптом архитектурной слабости.

Если сотрудники постоянно задают одни и те же уточняющие вопросы, возможно, проблема не в сотрудниках, а в неясной рамке принятия решений.

Если поручения постоянно возвращаются на доработку, возможно, система не понимает критериев результата.

Если ИИ выдаёт красивые, но бесполезные ответы, возможно, плохо задан контекст.

Если сотрудники боятся использовать ИИ, возможно, не определена ответственность.

Если используют его бесконтрольно — не установлены границы.

Если показатели выполняются, а доверие падает, возможно, сама архитектура оптимизирует не то.

Смысловой уровень

Третий уровень — смысловой.

Это уровень основания.

Зачем мы вообще управляем? Что защищаем? Что не готовы разрушить ради эффективности? Какие последствия считаем недопустимыми? Кем хотим оставаться при любом сценарии? Какой образ будущего удерживает систему? Где проходит граница между развитием и деградацией?

Без смыслового уровня архитектура легко становится технократической.

Она может быть красивой, логичной, быстрой и эффек-

тивной.

Но не обязательно человеческой.

ИИ особенно опасен там, где архитектура есть, а смысла нет.

Потому что в такой системе он способен очень эффективно оптимизировать пустоту.

Поэтому новая карта реальности должна одновременно удерживать три уровня:

операционный — действие;

архитектурный — форма решения;

смысловой — направление и границы.

Лидер старой модели часто застревал на операционном уровне.

Лидер переходного периода способен увлечься архитектурой и забыть о смысле.

Лидер нового времени должен удерживать все три.

Как меняется власть

Когда лидер переходит от процессов к архитектуре решений, меняется и само понимание власти.

В старой модели она часто ассоциировалась с правом последнего слова: кто утверждает — тот главный, кто подписывает — тот решает, кто может отменить — тот обладает властью, кто контролирует ресурс — тот влияет.

В новой реальности этого уже недостаточно.

Последнее слово может оказаться формальным.

К моменту окончательного утверждения значительная

часть решения уже способна быть сформирована: данные отобраны, варианты отфильтрованы, риски подсвечены, язык подготовлен, контекст сужен, ИИ выдал рекомендацию, а команда заранее адаптировалась к ожидаемой позиции руководителя.

Лидер всё ещё может сказать «да» или «нет».

Но если он не участвовал в определении самой рамки, его власть уже существенно ограничена.

Поэтому новая власть — это не только право финального слова.

Это право задавать форму, внутри которой это слово приобретает значение.

Кто определяет рамку, тот влияет на будущее решения.

Кто определяет метрику, тот влияет на поведение.

Кто устанавливает границы автоматизации, тот определяет отношения между человеком и ИИ.

Кто решает, что считается недопустимым, задаёт этическую границу системы.

Кто определяет, где требуется пауза, управляет темпом.

Кто способен сказать, что именно не будет оптимизировано, удерживает смысл.

Это более тонкая форма власти.

Она менее заметна, не всегда выглядит эффектно и далеко не всегда сопровождается громкими решениями.

Но в эпоху ИИ именно она становится всё более значимой.

Потому что тот, кто управляет рамкой, во многом управ-

ляет **полем возможного**.

Новая карта для собственника

Для собственника компании переход к архитектуре решений имеет особое значение.

Собственник часто начинает бизнес как главный источник решений. Он знает продукт, клиентов, людей, риски и деньги, помнит историю компании и понимает, почему многие вещи устроены именно так.

Но по мере роста организация начинает жить быстрее, чем позволяет личное внимание одного человека.

Появляются подразделения, CRM, отчётность, руководители направлений, регламенты, финансовые модели, маркетинговые каналы, HR-системы, ИИ-помощники, автоматизация, внешние подрядчики и управленческие панели.

Сначала всё это помогает.

Потом собственник может неожиданно почувствовать, что бизнес стал сложнее, чем его способность удерживать его напрямую.

Он видит цифры, но не всегда понимает логику решений. Слышит отчёты, но не всегда чувствует настоящее состояние команды. Знает прибыль, но способен не видеть, где компания постепенно теряет будущее. Внедряет ИИ, но не обязательно понимает, какую управленческую культуру тот начинает усиливать.

Привычная реакция — вернуть ручной контроль.

Собственник снова погружается в операционную работу,

проверяет задачи, уточняет детали, переделывает решения, собирает совещания, требует объяснений и вновь пытается держать всё на себе.

На коротком горизонте это способно дать ощущение облегчения.

Но стратегически делает компанию ещё более зависимой от личного ресурса собственника.

НУМ предлагает другой путь: не возвращать его в центр каждого решения, а сделать архитектором системы, в которой решения остаются связанными с его смыслом, рамками и ответственностью.

Собственнику важно видеть не только процессы, но и **контуры решений**: где формируется решение о клиенте, деньгах, людях, продукте и развитии; где ИИ действительно помогает, а где способен исказить логику; где команда может действовать самостоятельно, а где решение обязано вернуться на уровень собственника; где личный контроль уже должен быть заменён архитектурой.

Так компания перестаёт оставаться продолжением нервной системы своего владельца.

И начинает становиться зрелой управленческой системой.

Новая карта для главы муниципалитета

Для главы муниципалитета одной процессной карты тоже недостаточно.

Формально муниципальное управление наполнено процессами: поручениями, обращениями граждан, совещания-

ми, протоколами, сроками, отчётами, муниципальными программами, бюджетными процедурами, регламентами, контролем исполнения и взаимодействием с областью, ведомствами, подрядчиками и учреждениями.

Может возникнуть ощущение: если все процессы описаны, управление уже существует.

Но реальная жизнь территории всегда сложнее любого регламента.

Проблема жителя редко укладывается в одну категорию. Поручение проходит через нескольких исполнителей. Ответ можно дать точно в срок и при этом не решить вопрос. Подрядчик способен формально исполнить обязательство, одновременно создав социальное напряжение. Показатель может быть выполнен, а доверие жителей — снизиться.

ИИ способен серьёзно помочь муниципальному управлению: классифицировать обращения, готовить черновики ответов, отслеживать сроки, собирать справки, анализировать повторяющиеся проблемы, формировать повестки, выявлять риски и готовить материалы к совещаниям.

Но если встроить его только в существующие процессы, главным эффектом может стать ускорение документооборота.

А задача главы шире документооборота.

Она состоит в сохранении **управляемости территории**.

Поэтому новая карта должна показывать, где обращение гражданина превращается в управленческий сигнал; где по-

ручение сохраняет смысл, а где превращается в формальную задачу; где срок исполнения начинает подменять результат; где ИИ помогает обнаружить повторяющуюся проблему, а где автоматизация обезличивает человека.

Она должна помогать видеть, где цифровой след восстанавливает ответственность и где отдельные обращения уже образуют устойчивый контур напряжения территории.

Не каждое обращение должно доходить непосредственно до главы.

Но глава должен понимать, какие решения система принимает на основании потока обращений.

Не каждое поручение требует ручного контроля.

Но необходимо видеть, где поручения систематически теряют первоначальный смысл.

Не каждый ответ должен быть написан лично главой.

Но он должен быть уверен, что ИИ не превращает живую проблему человека в формально правильную отписку.

Новая карта муниципального управления — это карта ответственности перед территорией.

Новая карта для губернатора

На региональном уровне архитектура решений становится уже вопросом управленческого суверенитета.

Регион — не одна организация.

Это сложная система, в которую одновременно входят министерства, муниципалитеты, учреждения, бизнес, общественные советы, федеральные требования, национальные

проекты, бюджетные ограничения, социальные ожидания, политические риски, инфраструктура, образование, здравоохранение, занятость, промышленность, демография, миграция, безопасность, доверие граждан, медиа, цифровые платформы, данные и ИИ.

Такой системой невозможно управлять как единым линейным процессом.

Нельзя видеть развитие только через ведомственные показатели. Нельзя рассчитывать, что цифровизация сама по себе создаст целостность. И особенно опасно допустить, чтобы ИИ превратился в набор несвязанных решений внутри разных ведомств.

Иначе регион получит не новую управленческую модель, а цифровой слой поверх старых разрывов.

Одно министерство автоматизирует отчётность, другое — обращения, третье — прогнозы. Муниципалитеты используют собственные инструменты, подрядчики предлагают свои платформы, данные хранятся разрозненно, метрики не совпадают, ответственность распределена преимущественно формально.

ИИ помогает локально.

Но региональная целостность от этого сама собой не возникает.

Поэтому на уровне губернатора НУМ должна отвечать уже на другой класс вопросов. Какая стратегическая рамка определяет использование ИИ в регионе? Какие решения

на уровне власти нельзя автоматизировать? Где ИИ способен помогать министерствам, но не должен подменять ответственность должностных лиц? Как связать муниципальные сигналы с региональными решениями? Как защитить человека от формальной алгоритмической обработки?

Не менее важно понимать, как сохранить управленческий суверенитет при использовании внешних платформ, как обучить руководителей не только пользоваться ИИ, но и мыслить архитектурно, как превратить цифровой след из инструмента наказания в инструмент зрелости и как измерять не только скорость исполнения, но и общественный эффект.

Губернатор в эпоху ИИ не должен превращаться в главного пользователя цифровой панели.

Его роль выше.

Он задаёт рамку региональной архитектуры решений.

Внутри такой рамки ИИ способен стать мощным усилителем развития.

Без неё он рискует стать ускорителем ведомственной разобщённости.

Новая карта региона — это не карта платформ. Это карта ответственности, связности и смысла.

Как лидер начинает видеть архитектурно

Переход от процессов к архитектуре решений начинается не с масштабной реформы.

Он начинается с изменения вопросов.

Вместо вопроса «кто не выполнил?» лидер учится спра-

шивать: «какая рамка сделала невыполнение вероятным?»

Вместо «почему просел показатель?» — «какая логика поведения стоит за этим показателем?»

Вместо «как ускорить процесс?» — «что именно мы ускорим и какие последствия этим усилим?»

Вместо «можно ли это автоматизировать?» — «что изменится во власти и ответственности, если мы это автоматизируем?»

Вместо «какой ИИ-инструмент выбрать?» — «в какой контур решений мы его встраиваем?»

Вместо «кому поручить?» — «кто должен быть автором рамки?»

Вместо «как проконтролировать?» — «как спроектировать систему так, чтобы она помогала производить ответственные решения?»

Постепенно меняется сама позиция лидера.

Он перестаёт только реагировать на поток и начинает видеть его форму. Перестаёт бороться с каждым отдельным отклонением и пытается понять архитектуру, которая эти отклонения воспроизводит. Перестаёт требовать только отчётов и начинает восстанавливать логику решения.

Он перестаёт смотреть на ИИ только как на сервис и начинает видеть в нём элемент архитектуры власти.

Перестаёт спрашивать исключительно о скорости и всё чаще задаётся вопросом, как сохранить субъектность в

условиях ускорения.

Так формируется новая управленческая оптика.

Ошибка преждевременного внедрения

На этом этапе возникает ещё одна опасность.

Когда лидер впервые начинает видеть архитектурный уровень, ему может захотеться немедленно всё перестроить: изменить структуру, ввести новые регламенты, запустить проект НУМ, разработать матрицу решений, написать политику ИИ, провести обучение, перенастроить дашборды, внедрить цифровой контур и назначить ответственных.

Все эти действия могут быть правильными.

Но их нельзя начинать с той же поспешностью, против которой новая модель и выступает.

Парадокс заключается в том, что **НУМ нельзя внедрить в старой логике внедрения.**

Нельзя приказом создать субъектность.

Нельзя регламентом заменить смысл.

Нельзя за один день обучения изменить культурный код.

Нельзя политикой использования ИИ компенсировать отсутствие ответственности.

Нельзя цифровой платформой создать архитектуру решений, если сам лидер продолжает мыслить только операционными категориями.

Поэтому первое действие — не внедрение.

Первое действие — **диагностика существующей карты.**

Где у нас реально рождаются решения? Какие решения уже частично формируются ИИ? Где ответственность остаётся только формальной? Где люди систематически обходят официальный процесс? Где дашборд начал подменять реальность? Где скорость превратилась в самоцель? Где культурный код противоречит декларациям? Где решения принимаются «по людям», а не по установленной логике? Где автоматизация способна усилить хаос? И где система всё ещё держится на героизме отдельных сотрудников?

Без такой диагностики новая модель рискует стать всего лишь надстройкой над старой.

А старая логика постепенно поглотит новую форму.

Именно поэтому следующая глава посвящена культурному коду как операционной системе управления.

Потому что архитектура решений не существует в пустоте.

Она всегда действует внутри культуры.

А культура — это не только то, что организация пишет в презентациях о ценностях.

Это то, **как она действует на самом деле.**

Рамка НУМ

В Новой управленческой модели организация рассматривается не как исключительно линейный механизм процессов, а как живая сеть решений.

Процессы остаются необходимыми.

Но они перестают быть единственным объектом управ-

ленческого внимания.

В центре оказывается архитектура решений, включающая рамки допустимого, распределение авторства, границы автоматизации, точки обязательного человеческого вмешательства, цифровой след, обратную связь последствий и смысловые ограничения.

ИИ в этой архитектуре не является ни спасением, ни угрозой сам по себе.

Он — усилитель.

Он усиливает связи, ускоряет выбор, помогает увидеть слабые места и способен масштабировать как зрелость, так и хаос.

Поэтому один из главных вопросов НУМ звучит так:

какую архитектуру решений мы создаём до того, как ИИ начнёт её усиливать?

Следствие для лидера

Пока лидер мыслит только процессами, он будет всё чаще опаздывать.

Он увидит решение тогда, когда оно уже почти сформировано. Будет исправлять последствия, не замечая рамки. Усиливать контроль там, где нужно менять архитектуру. Автоматизировать процессы, не понимая, какие решения они фактически производят. Требовать ответственности, не восстановив авторство.

Когда лидер начинает мыслить архитектурой решений, он получает возможность влиять на систему целиком, даже ес-

ли лично принимает меньше решений, реже вмешивается в операционную работу и перестаёт быть центром всех согласований.

Его влияние становится не слабее.

Оно становится глубже.

Потому что он управляет уже не каждым отдельным действием, а условиями, в которых действия становятся осмысленными, ответственными и связанными с будущим.

Новая карта реальности не делает управление проще.

Но она делает его возможным в новой среде.

Потому что мир, которым мы управляем, больше нельзя описать только как линейную последовательность процессов.

И лидер, который продолжает смотреть на сеть решений исключительно как на цепочку, будет всё чаще бороться не с самой проблемой, а с ограничениями собственной устаревшей карты.

Новая управленческая модель начинается с новой карты.

А новая карта — с вопроса:

где в моей системе на самом деле рождаются решения?

Глава 4. Культурный код как операционная система управления

Большинство управленческих провалов, связанных с внедрением ИИ, объясняют неправильно.

Обычно говорят: не хватило данных, сотрудники не готовы, руководители сопротивляются, технология оказалась сырой, интеграция слишком сложна, нужны дополнительные регламенты, людей следует лучше обучить, применение ИИ — сильнее контролировать, а возможно, вообще выбрать другую платформу.

Иногда это действительно так.

Но чаще подобные объяснения касаются только поверхности.

За ними скрывается более глубокая причина: **ИИ начинает усиливать не то, что организация говорит о себе, а то, чем она является на самом деле.**

Не презентацию о ценностях, стратегическую сессию, миссию на сайте, красивые формулировки корпоративного кодекса или слова руководителя на совещании.

Он усиливает реальный культурный код.

Тот, который проявляется в повторяющихся решениях и допустимых отклонениях; в том, за что действительно наказывают и что молча прощают; о чём нельзя говорить вслух и кто имеет право ошибаться; чьё мнение учитывается неза-

висимо от должности; как принимаются сложные решения; что происходит с человеком, который раньше других сказал неприятную правду; где заканчивается формальная ответственность и начинается реальная власть.

Культуру часто относят к «мягкой» части управления. Говорят об атмосфере, ценностях, стиле общения, корпоративных мероприятиях, наборе принципов на стене, тоне коммуникации и привычном «у нас так принято».

В эпоху ИИ такого понимания уже недостаточно.

Культура — не просто мягкий слой.

Культура — это операционная система управления.

Она определяет, какие решения запускаются без сопротивления, а какие постоянно «падают»; какие команды понимаются правильно, а какие искажаются; где люди принимают ответственность, а где ждут указаний; где ИИ становится усилителем развития, а где превращается в инструмент страха, имитации или скрытой власти.

Технология всегда запускается поверх культуры.

Если операционная система здорова, новый инструмент способен дать рост. Если она повреждена, даже сильная технология начинает работать странно: создаёт обходные пути, усиливает ошибки, входит в конфликт с реальными практиками и делает видимым то, что раньше удавалось скрывать.

Именно поэтому один и тот же ИИ способен давать в разных организациях противоположные эффекты.

В одной компании он повышает прозрачность, в другой —

усиливает контроль и страх. В одной администрации помогает быстрее видеть реальные проблемы территории, в другой — ускоряет подготовку формальных ответов. В одном министерстве связывает данные, решения и последствия, в другом превращается в ещё один слой отчётности.

В одной команде ИИ освобождает людей от рутины, в другой создаёт тревогу: а не оценивают ли теперь человека по невидимым алгоритмическим критериям?

Разница не в самом ИИ.

Разница — в культурном коде.

Культура живёт не в словах

Почти каждая организация умеет говорить о себе правильно.

«Мы открыты к изменениям».

«Мы ценим людей».

«Мы работаем на результат».

«Мы поддерживаем инициативу».

«Мы развиваем инновации».

«Мы принимаем решения на основе данных».

«Мы уважаем ответственность».

«Мы строим команду».

«Мы ориентированы на клиента».

«Мы ориентированы на гражданина».

«Мы создаём будущее».

Все эти слова могут быть искренними.

Но сами по себе они ещё ничего не доказывают.

Культура проявляется не там, где организация рассказывает о себе. Она становится видимой в момент напряжения и выбора: между скоростью и качеством, отчётом и реальным результатом, правдой и безопасностью, человеком и показателем, долгосрочным развитием и быстрой выгодой, ответственностью и удобным объяснением, смыслом и формальным исполнением.

В спокойной ситуации почти любая культура выглядит достойно. На совещаниях звучат правильные слова, в стратегиях указаны правильные приоритеты, в презентациях всё связано, а в документах — логично.

Реальная культура открывается тогда, когда система должна выбирать.

Сотрудник видит ошибку руководителя — может ли он сказать об этом?

ИИ выдаёт неудобный вывод — будет ли он рассмотрен или его предпочтут не замечать?

Показатель выполнен формально, но смысл не достигнут — что организация признает результатом?

Решение выгодно, но создаёт долгосрочный риск — кто имеет право остановить его?

Человек ошибся честно — его будут учить или наказывать?

Система выдала рекомендацию — руководитель проверит рамку или использует её для подтверждения уже выбранной позиции?

Гражданин получил ответ в установленный срок, но его проблема не решена — это успех или провал?

Команда использует ИИ для имитации работы — организация заметит это или будет радоваться росту производительности?

Вот здесь и живёт культура.

Не в декларациях.

А в повторяющейся реакции системы на реальность.

ИИ делает эту реакцию более заметной. Он подключается как усилитель к тому, что в организации уже существует.

Если культура построена на ответственности, ИИ помогает глубже видеть решения. Если на страхе — помогает контролировать сильнее. Если на имитации — позволяет имитировать убедительнее. Если на доверии — облегчает распределение мышления. Если на жёсткой вертикальной зависимости — способен ещё сильнее изолировать верхний уровень от живого контекста.

Если система держится на клановых договорённостях, ИИ может саботироваться или применяться выборочно. Если организация уже движется к зрелой экосистеме, он способен стать естественным элементом развития.

Поэтому перед внедрением ИИ лидер должен спросить не только:

какую задачу мы хотим решить?

Но и:

какую культуру мы собираемся усилить?

Культурный код как ответ на вопрос выживания

У каждой организации есть свой базовый ответ на вопрос выживания.

Он редко проговаривается вслух, но именно он во многом определяет реальное управленческое поведение.

Как здесь безопасно существовать? Как принимаются решения? Что важнее: правда, лояльность, скорость, результат, статус, процедура, доверие или принадлежность? Кто имеет право на ошибку? Кто считается сильным, а кто — опасным? О чём нельзя говорить? Что можно нарушить без последствий? Что будет наказано даже при хорошем результате? Что формально запрещено, но фактически поощряется?

Из ответов на эти вопросы и складывается культурный код.

Культурный код — это не просто набор ценностей.

Это способ выживания системы.

Одна система выживает через вертикаль. Другая — через клан. Третья — через витрину и имитацию. Четвёртая — через рынок и конкуренцию. Пятая стремится к зрелой экосистеме ответственности.

В реальности эти коды редко существуют в чистом виде. В одной организации одновременно могут жить разные культуры: в центральном аппарате — вертикаль, в отдельных подразделениях — кланы, в публичной коммуникации — витрина, в продажах — рынок, а в сильной проектной команде

— элементы экосистемы.

Однако обычно можно определить доминирующий код.

Именно он во многом определит, как система встретит ИИ.



Схема 5. Культурный код как операционная система

Код первый. Вертикаль

Вертикаль — один из самых древних и устойчивых культурных кодов управления.

Её базовый ответ на вопрос выживания звучит так:
безопасность создаётся наверху.

В вертикальной культуре решения концентрируются у руководителя или небольшой верхней группы. Нижние уровни ждут сигнала, средний уровень согласовывает, инициатива проявляется осторожно. Ответственность формально может быть распределена, но фактически тяготеет вверх. Лояльность нередко оказывается важнее самостоятельности, а ошибка воспринимается как угроза не только результату, но и самой управляемости.

Вертикаль не является злом.

Она рациональна в условиях угрозы, кризиса, высокой неопределённости, слабых институтов, внешнего давления и необходимости быстро мобилизовать ресурсы.

В некоторых ситуациях именно вертикаль спасает систему: когда нужно срочно принять решение, нет времени на продолжительные согласования, требуется единая воля, необходимо удержать распадающийся контур или ответственность действительно должна быть сосредоточена.

Но у вертикали есть цена.

Она снижает самостоятельность нижних уровней, делает правду зависимой от безопасности говорящего, создаёт управленческую задержку, поскольку сложные решения поднимаются наверх, перегружает лидера и формирует привычку ждать указаний.

Кроме того, вертикаль часто рождает двойной язык: на-

верх докладывают одно, а внизу знают другое.

ИИ в такой культуре редко остаётся нейтральным помощником.

Он естественным образом начинает усиливать контроль.

Появляется больше данных о действиях сотрудников, больше прозрачности исполнения, автоматических отчётов, показателей, сигналов об отклонениях и возможностей наблюдать за процессом.

ИИ начинает восприниматься почти как идеальный инструмент руководителя:

теперь можно видеть, кто сделал, когда, сколько, где возникла задержка, как человек ответил, сколько времени потратил, какие показатели выполнил и какие риски допустил.

Вертикаль получает цифровое зрение.

Но зрение — ещё не понимание.

Чем активнее вертикальная культура использует ИИ как средство наблюдения, тем больше люди начинают адаптироваться не к смыслу работы, а к логике наблюдения.

Они учатся выглядеть эффективными, формулировать безопасные ответы, закрывать задачи так, чтобы система не подсветила отклонение, использовать ИИ для подготовки «правильного» языка, снижать риск личной инициативы и не выносить наверх тревожные сигналы до тех пор, пока скрывать их уже невозможно.

Работа всё сильнее начинает ориентироваться на показатель, а не на результат.

Так ИИ способен усилить управленческую слепоту вертикали.

Верхний уровень видит всё больше цифровых сигналов, но получает всё меньше живой правды.

Руководитель оказывается выше, дальше и ещё более изолированным. Ему кажется, что благодаря данным он приблизился к реальности. Фактически организация может просто научиться показывать ему ту версию себя, которая безопасна в условиях цифрового контроля.

В вертикальной культуре ИИ способен стать и новым оправданием решений.

Раньше говорили:

«Так решил руководитель».

Теперь:

«Так показала система».

Для верхнего уровня это удобно, потому что решение приобретает вид объективного. Для среднего — потому что появляется возможность сослаться на данные. Для нижнего — потому что спорить с алгоритмом иногда психологически сложнее, чем с человеком.

Так вертикаль получает новый язык власти.

Не приказ — а рекомендация системы.

Не давление — а аналитический вывод.

Не недоверие — а мониторинг рисков.

Не страх — а цифровая прозрачность.

Если культурный код вертикали не осознан, ИИ не осво-

бождает лидера.

Он способен ещё сильнее изолировать его.

Поэтому настоящий вызов заключается не в полном отказе от вертикали. Это невозможно и далеко не всегда нужно.

Задача другая:

перевести вертикаль из режима тотального контроля в режим архитектуры ответственности.

Это означает не собирать наверх все решения, не превращать ИИ в «глаз начальника», не использовать аналитику как дубинку и не подменять живой сигнал цифровым показателем.

Необходимо создавать безопасные каналы правды, разделять контроль исполнения и понимание причин, передавать вниз право принимать решения в ясных рамках и заранее определять ситуации, в которых человек на месте обязан вмешаться, даже если система не показывает проблемы.

Вертикаль может стать зрелее, если перестанет бояться распределённой ответственности.

Но для этого лидер должен отказаться от представления, что всё действительно важное обязательно должно быть видно только сверху.

Код второй. Клан

Клан — другой устойчивый культурный код.

Его базовый ответ на вопрос выживания звучит так:

безопасность создаётся через принадлежность.

В клановой культуре формальные правила существуют, но

реальное значение имеют связи: кто с кем давно работает, кому доверяют, кто чей человек, кто входит в ближний круг, кому можно позвонить напрямую, кто имеет неформальное право влиять, кого нельзя трогать и кто понимает неписанные правила.

Клан не всегда выглядит плохо.

В нём может быть много тепла. Люди помогают друг другу, быстро решают вопросы, поддерживают своих, доверяют без лишних документов, закрывают проблемы личными договорённостями и сохраняют устойчивость там, где формальные процессы пока слабы.

Во многих организациях именно неформальные связи годами компенсируют несовершенство системы.

Но у клана есть высокая цена.

Он делает решения зависимыми от принадлежности.

Для своих действует один порядок, для чужих — другой.

Формально правила едины, фактически доступ к решению проходит через отношения. Ответственность размывается, потому что важнее оказывается не то, кто должен был принять решение, а кто с кем сумел договориться. Новая инициатива оценивается не только по содержанию, но и по тому, от кого она исходит.

Ошибка своего может быть прощена.

Ошибка чужого — наказана.

В клановой культуре ИИ нередко воспринимается как угроза, потому что способен сделать заметным то, что рань-

ше держалось на неформальности.

Он может показать, где решения систематически идут в обход процесса, сроки зависят от конкретных людей, одинаковые ситуации разрешаются по-разному, ресурсы распределяются не по критериям, а по отношениям, а формальная организационная структура не совпадает с реальной структурой влияния.

Для зрелой системы такая видимость полезна.

Для клановой — опасна.

Поэтому сопротивление ИИ здесь часто бывает не прямым, а мягким.

Формально все согласны: ИИ нужно внедрять, это современно, сотрудники проходят обучение, пилот запущен.

Но фактически технологию допускают только туда, где она не затрагивает ядро неформальной власти.

ИИ используют для текстов, отчётов, справок, презентаций и черновиков, но не допускают к анализу реальных управленческих решений. Ему не дают видеть распределение ресурсов, сравнивать одинаковые случаи, показывать неравномерность ответственности или обнаруживать скрытые зависимости.

Либо технология применяется выборочно.

Для одних процессов действует полная цифровая прозрачность, для других сохраняется ручное исключение. Одни сотрудники получают автоматическую оценку, к другим применяется «индивидуальный подход». В одних решениях

обязательны данные, в других достаточно договорённости.

Так ИИ в клановой культуре может превратиться в декорацию.

Он есть.

Но не там, где находится реальная власть.

В бизнесе это может проявляться так: компания заявляет о внедрении ИИ в управление продажами, но ключевые клиенты по-прежнему распределяются по личным отношениям. Система показывает эффективность менеджеров, а реальные кадровые решения принимаются в зависимости от принадлежности к ближнему кругу. ИИ анализирует коммуникации, но неудобные выводы не обсуждаются, если затрагивают «своих».

В государственном или муниципальном управлении подобный код проявляется ещё тоньше. Формально обращения маршрутизируются через систему, но некоторые вопросы по-прежнему решаются быстрее через личный канал. Формально данные используются для приоритизации, но фактические приоритеты определяются неформальным влиянием. ИИ помогает готовить решения, однако ключевые развилки остаются в пространстве закрытых договорённостей.

Клан не любит прозрачность, которую не контролирует сам.

Поэтому лидер должен понимать: внедрение ИИ затронет не только процессы, но и сложившиеся неформальные связи.

Если этого не учитывать, система ответит саботажем,

имитацией или выборочным применением.

НУМ не требует уничтожать доверие.

Наоборот, доверие — один из важнейших управленческих активов.

Но зрелое доверие отличается от клановой принадлежности.

Клан говорит:

«Я доверяю своему».

Экосистема:

«Я доверяю понятной ответственности».

Клан говорит:

«Решим по-человечески».

Экосистема отвечает:

«Человек важен, поэтому правила должны быть честными».

Клан говорит:

«Главное — не подвести своих».

Экосистема:

«Главное — не разрушить систему ради своих».

Задача лидера — постепенно переводить неформальное доверие в архитектуру ответственности.

Не уничтожать живые связи.

А не позволять им подменять правила.

ИИ способен помочь, если использовать его не как оружие против людей, а как зеркало реальных решений.

Но такое зеркало требует мужества.

Клановая система редко боится ИИ как технологии.

Она боится правды, которую ИИ способен сделать заметнее.

Код третий. Витрина и имитация

Есть культурный код, о котором редко говорят прямо, хотя встречается он очень часто.

Это культура витрины.

Её базовый ответ на вопрос выживания звучит так:

безопасность создаётся через правильный внешний образ.

В такой культуре важно не только сделать, но и выглядеть так, будто сделано.

Не только решить проблему — правильно отчитаться о её решении.

Не только изменить реальность — показать изменение.

Не только иметь стратегию — иметь презентацию стратегии.

Не только внедрить ИИ — продемонстрировать, что ИИ внедрён.

Культура витрины может существовать в бизнесе, государственном управлении, образовании и крупных корпорациях. Особенно комфортно ей там, где внешний контроль сильнее внутреннего смысла: отчёт важнее результата, презентация — практики, публичная картина — внутренней зрелости, а показатели проверяют чаще, чем реальные последствия.

Здесь главное — не ошибиться на виду.

Именно такие системы давно научились производить правильные документы быстрее, чем реальные изменения.

ИИ для культуры витрины — почти идеальный подарок.

Он умеет создавать тексты, презентации, отчёты, стратегии, резюме, дорожные карты, концепции, регламенты, аналитические записки, планы мероприятий, публичные формулировки, ответы на замечания и обоснования эффективности.

То, на что раньше требовалось много времени, теперь можно произвести быстро и красиво.

Культура витрины получает невероятное ускорение.

Можно быстрее подготовить отчёт о внедрении, написать концепцию, оформить стратегию, создать методические материалы, ответить на запрос и сгенерировать убедительный язык.

Но если под этим не произошло реального изменения, ИИ становится не инструментом развития, а усилителем имитации.

Имитация в эпоху ИИ становится качественнее.

Тексты выглядят профессионально, структуры — логично, формулировки — зрело, схемы — современно, аргументы — убедительно, отчёты — насыщенно, презентации — сильно.

И именно поэтому новая имитация опаснее прежней.

Раньше отсутствие содержания часто можно было распо-

знать по слабому языку.

Теперь язык способен быть безупречным.

Раньше формальный отчёт выглядел формально.

Теперь он может выглядеть как глубокий стратегический документ.

Раньше отсутствие мысли было заметно.

Теперь его можно закрыть гладкой генерацией.

Так возникает новая управленческая ловушка:

организация начинает путать произведённый текст с произведённым изменением.

Написали концепцию — кажется, что появилась стратегия.

Создали регламент — будто появилась ответственность.

Сгенерировали дорожную карту — кажется, что началась трансформация.

Подготовили презентацию — возникает ощущение, что уже есть управленческая модель.

Запустили чат-бота — значит, внедрили ИИ.

Создали дашборд — значит, управляем.

Но реальность меняется только тогда, когда меняются решения и поведение.

Если решения остались прежними, культура витрины лишь обновила оформление.

Для лидера это сложный вызов, потому что ИИ действительно помогает создавать сильные материалы.

И эти материалы нужны.

Книга, презентация, методика, регламент, дорожная карта, отчёт, концепция, сценарий, стратегическая записка — всё это может быть настоящим инструментом управления.

Но только при одном условии:

текст должен вести к изменению решения.

Если документ не меняет рамку, ответственность, поведение, границы автоматизации или смысл действия, он рискует остаться витриной.

Поэтому в культуре витрины главный вопрос НУМ звучит особенно жёстко:

что изменится в реальном контуре решений после появления этого документа?

Если ничего — перед нами имитация.

Даже если документ красивый, умный и написан безупречным языком.

ИИ в культуре витрины следует использовать не только для генерации материалов, но и для проверки разрыва между словами и действиями.

Какие решения должны измениться после принятия стратегии? Кто начнёт действовать иначе? Какая новая ответственность появляется? Какие старые практики должны прекратиться? Какие показатели больше недостаточны? Какие последствия мы проверим через месяц, три месяца, год? Как цифровой след подтвердит, что изменение действительно произошло? Какие ритуалы старой культуры необходимо остановить?

Без таких вопросов ИИ превращается в фабрику красивого управленческого шума.

Лидер нового времени должен уметь отличать язык развития от самого развития.

Это трудно.

Хороший язык вдохновляет.

Но в эпоху ИИ хороший язык становится доступнее.

Дорожает другое:

способность связать слово с решением.

Код четвёртый. Рынок и конкуренция

Есть культурный код, в котором выживание строится через результат, конкуренцию и эффективность.

Его базовый ответ звучит так:

безопасность создаётся через победу.

Такая культура часто встречается в коммерческих компаниях, быстрорастущих бизнесах, продажах, стартапах и высококонкурентных отраслях.

В ней ценятся скорость, результат, инициатива, измеримость, личный вклад, рост, способность побеждать конкурента и быстро адаптироваться.

На первый взгляд, это идеальная культура для ИИ.

ИИ действительно хорошо встраивается в рыночную логику. Он помогает быстрее продавать, анализировать клиентов, создавать контент, тестировать гипотезы, считать экономику, находить рыночные возможности, персонализировать предложения, сравнивать конкурентов и готовить решения.

В культуре рынка ИИ часто принимают легче, чем в вертикальной или клановой системе.

Польза очевидна.

Если технология приносит результат — её используют. Если экономит время — внедряют. Если приносит деньги — сопротивление быстро снижается.

Но у рыночного кода есть собственный риск.

Он способен начать оптимизировать всё, что можно измерить, и постепенно обесценивать то, что не даёт быстрого результата.

ИИ в такой культуре усиливает краткосрочность.

Больше лидов, касаний, контента, тестов, сделок, автоматизации, скорости и давления на эффективность.

Одновременно может снижаться глубина.

Компания производит больше коммуникации, но меньше доверия.

Больше предложений — но меньше смысла.

Больше гипотез — но меньше стратегии.

Больше аналитики — но меньше настоящего понимания клиента.

Больше скорости — но меньше устойчивости.

ИИ способен помочь рынку выигрывать быстрее.

Но он сам не отвечает на вопрос:

какую компанию мы строим?

Если этого вопроса нет, рыночная культура может превратить ИИ в ускоритель истощения.

Команды работают быстрее — и быстрее выгорают. Клиенты получают больше сообщений — и меньше настоящего внимания. Продукт меняется чаще — и постепенно теряет целостность. Решения принимаются быстрее, а стратегический горизонт сужается до ближайшей выгоды.

Для собственника это особенно опасно.

На коротком горизонте ИИ способен показать прекрасный эффект: рост производительности, снижение затрат, ускорение продаж, уменьшение объёма ручной работы, больше контента и управленческой аналитики.

Но если новая управленческая логика не встроена, компания может одновременно становиться эффективнее и менее живой.

Более быстрой — и менее устойчивой.

Более цифровой — и менее субъектной.

Поэтому лидер рыночной культуры должен задавать ИИ не только рамку эффективности, но и рамку смысла.

Не только:

«Как продать больше?»

Но и:

Кого мы не хотим обманывать эффективной коммуникацией? Какой клиент нам действительно нужен? Какой продукт мы не готовы упростить ради скорости? Какую компетенцию нельзя потерять, даже если ИИ выполняет отдельные операции быстрее? Что мы не будем автоматизировать в отношениях с людьми? Какой рост способен разрушить компа-

нию? В какой момент эффективность начинает поедать доверие?

Рыночная культура сильна своей энергией.

Но без архитектуры она может стать хищной.

ИИ усилит и эту сторону.

Поэтому НУМ нужна рынку не для того, чтобы остановить движение.

А для того, чтобы скорость не уничтожила смысл.

Код пятый. Экосистема

Экосистема — самый зрелый и одновременно один из самых трудных культурных кодов.

Её базовый ответ на вопрос выживания звучит так:

безопасность создаётся через распределённую ответственность и связность.

В экосистемной культуре решения необязательно концентрируются наверху.

Но это не хаос.

Люди получают право действовать, потому что рамки понятны. Правила важнее персоналий. Доверие основано не только на личной близости, а на понятной ответственности. Ошибка становится источником обучения, если она не вызвана сознательной безответственностью. Данные используются не столько для наказания, сколько для понимания.

Руководитель не обязан знать всё.

Но обязан удерживать смысл и архитектуру.

Команда не ждёт каждого указания.

Но понимает границы самостоятельности.

ИИ в такой культуре способен стать естественным элементом управления. Он усиливает обратные связи, помогает видеть системные зависимости, ускоряет обучение, снимает рутину, расширяет поле вариантов, помогает проверять допущения, фиксирует цифровой след и предоставляет лидеру материал не для иллюзии контроля, а для понимания.

Но экосистема не возникает сама.

Это принципиально важно.

Многие организации уже говорят языком экосистемы: горизонтальность, самоорганизация, гибкость, команды, ответственность, доверие, партнёрство, сеть, коллаборация, цифровая среда.

При этом фактически они могут продолжать жить по законам вертикали, клана или витрины.

Говорить об экосистеме легко.

Построить её трудно.

Она требует зрелости сразу в нескольких точках.

Нужны ясные рамки, потому что без них экосистема превращается в хаос.

Нужна локализованная ответственность, потому что свобода без ответственности превращается в уход от последствий.

Нужны сильные обратные связи — иначе система не учится.

Необходимо доверие к правде, потому что без него ИИ

будет работать с искажёнными данными.

Необходимо право на ошибку, иначе люди будут скрывать реальность.

Нужно различать решение и согласование, иначе распределённость превращается в бесконечную координацию.

И нужен лидер-архитектор.

Без него экосистема рискует распасться на множество локальных интересов.

ИИ особенно эффективен в зрелой экосистеме именно потому, что ему есть куда встраиваться.

Он не заменяет ответственность — она уже распределена.

Не создаёт рамки — они определены.

Не навязывает смысл — смысл удерживается лидером и самой системой.

Не превращается в дубинку контроля — данные используются прежде всего для обучения и понимания.

Не обязан разрушать доверие — его место и границы заранее проговорены.

Но даже зрелая экосистема не застрахована от рисков.

Если лидер перестаёт удерживать смысл, она может стать слишком рыхлой. Если ИИ получает слишком много невидимой власти, распределённость способна превратиться в алгоритмическое управление без ясно определённого автора. Если под видом гибкости начинает размываться ответственность, система будет избегать сложных решений.

Поэтому экосистема — не финальная утопия.

Это зрелая, но требовательная форма.

Она постоянно нуждается в архитектурном внимании.

Почему ИИ вскрывает культурную правду

До появления ИИ многие культурные противоречия можно было годами не замечать.

Система была медленнее. Люди вручную компенсировали слабости. Неформальные договорённости закрывали разрывы. Опытные сотрудники «дотягивали» процессы. Руководители интуитивно исправляли ошибки. Команды обходили неудобные регламенты. Смысл передавался через живое общение.

Многое держалось на человеческом усилии.

ИИ начинает убирать часть этого ручного компенсирующего слоя. Он ускоряет процессы, фиксирует данные, делает паттерны заметнее, способствует стандартизации и резко сокращает время между вопросом и возможным действием.

Поэтому скрытые слабости способны проявляться быстрее.

Там, где опытный сотрудник раньше понимал контекст и исправлял формальную ошибку, автоматизированный контур может выполнить процедуру буквально.

Там, где руководитель чувствовал настроение команды, дашборд способен показать только цифровую активность.

Там, где обращение гражданина требовало человеческого понимания, система может классифицировать его как типовый случай.

Там, где стратегическому решению была нужна пауза, ИИ способен немедленно предложить уверенно звучащий вариант.

Там, где культура держалась на неформальном доверии, цифровая прозрачность может вызвать сопротивление.

ИИ не понимает организационную ложь так, как понимает её человек.

Он работает с тем, что получает.

Если на входе искажённые данные — искажение может быть масштабировано.

Если задана неправильная метрика — именно она будет оптимизироваться.

Если система построена на страхе — ИИ способен помочь превратить страх в более технологичный контур управления.

Если на входе имитация — он может сделать имитацию производительнее.

Если на входе зрелость — он способен сделать зрелость масштабируемой.

Поэтому ИИ иногда кажется особенно «жёстким».

Но точнее сказать иначе: он не умеет автоматически различать, где организация говорит красиво, а где живёт по другой логике.

Он усиливает ту операционную систему, которая проявляется в данных, правилах, действиях и решениях.

Диагностика культурного кода

Перед серьёзным внедрением ИИ в управление лидер дол-

жен провести культурную диагностику.

Не формальную.

Не в форме очередного опроса удовлетворённости или красивой сессии о ценностях.

А диагностику реального кода.

Первый вопрос: как у нас принимаются сложные решения на самом деле?

Не в регламенте.

В жизни.

Через должность? Личные договорённости? Данные? Страх? Публичный образ? Интерес клиента или гражданина? Позицию первого лица? Давление сроков? Желание не ошибиться? Или через осознанный смысл?

Второй вопрос: что у нас происходит с правдой?

Можно ли сообщить неприятное? Спорить с руководителем? Признать ошибку до того, как она превратилась в кризис? Показать данные, которые не подтверждают ожидания? Остановить формально эффективное решение, если по существу оно опасно?

Третий вопрос: что у нас происходит с ответственностью?

Кто отвечает за решение? Кто — за рамку? Кто — за последствия? Где ответственность существует только формально? Где люди привыкли ссылаться на процесс, систему, указание, регламент или данные? В каких ситуациях никто уже не способен восстановить реальный момент выбора?

Четвёртый вопрос: что у нас происходит с инициативой?

Она поощряется только на словах или действительно безопасна? Нужна ли она системе? Воспринимается как помощь или как угроза? Что происходит с человеком, который предлагает изменить существующие правила?

Пятый вопрос: что у нас происходит с ошибкой?

Ошибка становится поводом для наказания, обучения, поиска виновного, изменения архитектуры, скрывания, отчёта или улучшения системы?

Шестой вопрос: что мы измеряем и что этим искажаем?

Какие показатели управляют поведением? Какие создают имитацию? Какие важные вещи вообще не измеряются? Какие метрики начнёт оптимизировать ИИ? Что произойдёт, если мы резко ускорим эту оптимизацию?

Седьмой вопрос: какую власть получит ИИ в нашей культуре?

Станет ли он помощником мышления, инструментом контроля, оправданием решений, фабрикой отчётов, обходным путём, средством давления, зеркалом правды или элементом зрелой архитектуры?

Ответы на эти вопросы важнее выбора конкретной платформы.

Платформа поменяется.

Культурный код останется намного дольше.

Культура собственника

В бизнесе культурный код очень часто формируется вокруг личности собственника.

Даже если компания выросла, появился генеральный директор, описаны процессы и внедрены CRM, финансовые системы, HR, ИИ-помощники и дашборды.

В глубине организация всё равно внимательно считывает поведение собственника.

Что он реально ценит? Чего боится? Что контролирует лично? За что хвалит и за что раздражается? Кому доверяет? Какие решения оставляет только за собой? Где говорит одно, а реагирует иначе? Что считает недопустимым? Как относится к ошибкам и как встречает неприятную правду?

Собственник может говорить, что хочет самостоятельную команду.

Но если постоянно вмешивается в каждое решение, культура быстро понимает: самостоятельность опасна.

Может говорить, что хочет системности.

Но если значимые вопросы по-прежнему решаются личным звонком, культура понимает: система вторична.

Может говорить, что хочет внедрения ИИ и автоматизации.

Но если рамки не определены, сотрудники считывают другой сигнал: используйте как получится, главное — показать эффект.

Может говорить о росте.

Но если инициативная ошибка наказывается, команда понимает: безопаснее не рисковать.

ИИ в компании усиливает не стратегию собственника на бумаге.

Он усиливает его реальную управленческую привычку.

Если собственник управляет через недоверие, ИИ легко превратится в систему усиленного контроля. Если через поток хаотичных идей — станет генератором ещё большего количества инициатив без приоритета. Если через постоянное ручное вмешательство — будет быстрее готовить материалы для этого вмешательства.

Если собственник управляет через зрелую архитектуру, ИИ способен помочь масштабировать его мышление без постоянного личного участия.

Поэтому путь НУМ для собственника начинается с честного вопроса:

какую культуру создаёт моя личная управленческая реакция?

Не мои слова.

Моя реакция.

Потому что культура учится на реакции быстрее, чем на стратегии.

Культура муниципального управления

В муниципалитете культурный код часто возникает на пересечении вертикали, регламента, личной ответственности главы и живой боли территории.

Это сложная среда.

С одной стороны, есть нормативность: сроки, ответы, поручения, полномочия, бюджет, проверки, отчётность и взаимодействие с вышестоящими уровнями власти.

С другой стороны — люди.

Их проблемы не всегда укладываются в регламент: дорога, вода, школа, транспорт, медицина, ЖКХ, работа, безопасность, ощущение несправедливости, недоверие и простое человеческое «нас не слышат».

ИИ способен дать муниципальному управлению большой эффект.

Но и культурный риск здесь высок.

Если система ориентирована прежде всего на формальное закрытие задач, ИИ ускорит формальные ответы.

Если на страх проверки — поможет готовить максимально безопасные формулировки.

Если на отчётность наверх — будет усиливать красивую картину.

Если культура ориентирована на человека и территорию, ИИ сможет помогать обнаруживать повторяющиеся проблемы, связи между обращениями, зоны напряжения и реальные управленческие сигналы.

Поэтому для главы муниципалитета вопрос культуры можно сформулировать очень просто:

что для нашей системы является результатом — закрытый документ или решённая проблема?

Этот ответ во многом определит роль ИИ.

Если результатом считается закрытый документ, ИИ станет ускорителем документооборота.

Если результатом считается решённая проблема, он может стать инструментом выявления причин, связей и повторяющихся управленческих сбоев.

Один и тот же инструмент.

Разная культура.

Разный результат.

Культура региона

На уровне региона культурный код становится ещё сложнее.

У региональной системы нет одной простой культуры. У каждого министерства — своя логика, у муниципалитета — свой стиль, у учреждения — собственные привычки, у ведомственного контура — свои показатели, у каждого уровня власти — собственная ответственность и собственные страхи.

Губернатор не может напрямую управлять каждой локальной культурой.

Но он может задавать **региональную рамку**.

Что считается развитием? Что признаётся результатом? Для чего используются данные — для наказания или обучения? Как муниципалитеты говорят о проблемах — скрывают их или поднимают раньше, чем они стали кризисом? Как министерства взаимодействуют — защищают ведомственные

территории или собирают общее решение? Как ИИ встраивается в управление — фрагментарно или как часть общей архитектуры?

Какой общественный эффект важнее отчётной скорости? Где человек должен оставаться в центре решения? Где автоматизация недопустима? Как регион обучает руководителей работать с ИИ не как с модной технологией, а как с новой управленческой средой?

Если региональная культура строится на страхе отчёта, ИИ усилит страх.

Если на ведомственном разделении — ускорит фрагментацию.

Если на витрине — создаст красивые цифровые фасады.

Если на зрелой связности — способен стать инструментом регионального развития.

Поэтому для губернатора НУМ — не только вопрос технологий.

Это вопрос управленческой культуры региона.

И центральный вопрос здесь звучит так:

какую культуру власти мы усиливаем, когда внедряем ИИ?

Как менять культурный код

Культуру нельзя изменить приказом.

Можно издать приказ о внедрении ИИ, утвердить регламент, провести обучение, создать подразделение цифровой трансформации, назначить ответственных и разработать

стратегию.

Но культурный код начинает меняться только тогда, когда организация видит **новые последствия старых и новых действий**.

Если человек сказал правду и был наказан — культура всё поняла.

Если он сказал правду, а система изменила решение — культура тоже всё поняла.

Если руководитель говорит об инициативе, но поощряет только безопасное исполнение, культура выберет безопасность.

Если руководитель публично признаёт ошибку архитектуры вместо немедленного поиска виновного, система получает другой сигнал.

Если ИИ выявил неудобную закономерность, а её предпочли скрыть, культура понимает: правда опасна.

Если тот же неприятный вывод привёл к изменению рамки решения, культура считывает противоположное: данные могут быть основанием для зрелости.

Культурный код меняется через **повторяемые управленческие сигналы**.

Не через лозунги.

Система должна увидеть, что теперь действительно поощряется, что больше не прощается, какие старые ритуалы отменены, какие новые вопросы стали обязательными, где появилась реальная ответственность, где сотрудник получил

право остановить автоматизацию, где руководитель первым изменил собственное поведение и где показатель перестал быть единственным критерием результата.

ИИ может помогать в изменении культуры, если лидер использует его как зеркало.

Например, он способен обнаруживать, какие поручения постоянно возвращаются, какие обращения повторяются, какие подразделения начинают работать только после ручного вмешательства, где ответы формальны, какие темы систематически избегаются, какие решения принимаются слишком быстро, какие показатели создают имитацию, где сотрудники используют ИИ без рамок и в каких точках автоматизация уже начала смещать ответственность.

Но увидеть мало.

Культура изменится только тогда, когда лидер начнёт действовать иначе.

Культурный код и Нулевой день

В каждой трансформации наступает момент, когда лидер должен сделать первый необратимый управленческий жест — действие, которое показывает системе: старая логика больше не является единственно возможной.

Например, отменить совещание, которое годами создавало иллюзию контроля, но не меняло решений.

Заменить отчёт о показателях разбором архитектуры конкретного решения.

Впервые публично спросить не «кто виноват?», а «какая

рамка произвела эту ошибку?»).

Запретить автоматизацию в зоне, где человек обязан оставаться автором.

Дать сотруднику реальное право остановить ИИ-рекомендацию при обнаружении этического риска.

Признать, что красивый отчёт сам по себе не является результатом.

Показать, что данные используются не для наказания, а для пересборки процесса.

И, возможно, сказать вслух:

«Мы не будем ускорять то, чего не понимаем».

Так начинается изменение культурного кода.

Не со слов о новой культуре.

А с новой реакции лидера.

Именно здесь НУМ становится живой.

Потому что Новая управленческая модель — это не только структура.

Это ещё и **новая культурная норма ответственности.**

Рамка НУМ

В Новой управленческой модели культура рассматривается не как фон, а как активный элемент архитектуры решений.

Поэтому перед серьёзным внедрением ИИ лидер должен ответить на вопрос:

какой культурный код будет усилен этой системой?

Если усилится вертикаль — необходимо понять, как не

превратить ИИ в инструмент тотального контроля.

Если клан — как не позволить технологии стать декорацией или применяться выборочно.

Если витрина — как защитить организацию от красивой имитации.

Если рынок — как сохранить смысл и долгосрочную устойчивость.

Если экосистема — как укрепить рамки, ответственность и обратную связь.

ИИ сам по себе не создаёт культуру.

Он проявляет и усиливает её.

Он не заменяет зрелость.

Он проверяет её.

Он не исправляет страх.

Но способен сделать страх цифровым.

Он не создаёт ответственность.

Но способен очень быстро показать, где её нет.

НУМ начинается с признания культурной правды.

Не той, которая написана в перечне ценностей.

А той, которая живёт в реальных решениях.

Следствие для лидера

Лидер, который не осознаёт культурный код своей организации, оказывается особенно уязвим перед ИИ.

Не обязательно потому, что ИИ «умнее».

А потому, что технология усиливает не намерения лидера, а ту операционную систему управления, которая уже су-

существует в реальных действиях.

Попытка внедрить мощный ИИ без понимания культуры похожа на установку сложного программного обеспечения поверх повреждённой операционной системы.

Сначала всё может выглядеть красиво.

Потом начнут проявляться сбои.

А затем выяснится, что проблема была не только в программе.

Она находилась в среде, в которой эта программа была запущена.

Поэтому управление в эпоху ИИ начинается с мужества увидеть культуру без иллюзий.

Где у нас вертикаль? Где клан? Где витрина? Где рынок? Где уже появляется экосистема? Где действует страх? Где — имитация? Где живёт ответственность? А где ещё сохраняется настоящий смысл?

Только после этого лидер может проектировать архитектуру решений.

Потому что архитектура, построенная поверх неосознанной культуры, с высокой вероятностью будет поглощена этой культурой.

А архитектура, создаваемая с пониманием реального культурного кода, получает шанс постепенно изменить систему.

Не быстро.

Не декларативно.

Но по-настоящему.

Именно здесь завершается первый акт книги.

Мы разобрали старую пирамиду, пять управленческих иллюзий, увидели новую карту реальности и подошли к ещё одному важному выводу: любая новая модель будет работать только тогда, когда лидер честно увидит реальную культурную операционную систему своей организации.

Теперь можно переходить ко второму акту.

К сборке.

К НУМ как мета-языку управления.

К лидеру как архитектору.

К новой роли человека в мире, где ИИ уже вошёл в контур решений.

Разборка завершена.

Но разрушение старого — ещё не новая модель.

Дальше начинается самое сложное:

собрать управление заново.

Акт II. Сборка

Лидер как архитектор

Разобрать старую модель недостаточно.

Можно понять, что прежняя пирамида уже не выдерживает новую плотность реальности. Увидеть, что контроль через дашборды способен создавать иллюзию ясности. Признать, что алгоритмы не нейтральны, а ответственность начинает растворяться между людьми, данными и системами. Можно отказаться от поклонения скорости, увидеть в ИИ уже не просто инструмент, а участника управленческого контура, и даже честно назвать культурный код собственной организации.

Но всё это ещё не новая модель.

Разборка освобождает пространство. Сборка создаёт форму.

Именно на этом этапе решается, останется ли лидер человеком, который только увидел кризис, или станет человеком, способным создать новую управленческую реальность.

Многие руководители застревают между разборкой и сборкой. Они уже понимают, что старые методы не работают, но продолжают действовать привычными способами.

Говорят о субъектности — и усиливают контроль. Говорят о доверии — и строят тотальный мониторинг. Говорят о культуре — и вводят ещё один регламент. Говорят об ИИ —

и воспринимают его прежде всего как сервис для ускорения отчётов. Говорят о развитии — и измеряют только выполнение планов. Признают новую реальность — но продолжают ждать от неё прежней управляемости.

Это естественно.

Система почти всегда пытается собрать новое из знакомых деталей.

Но эпоха ИИ требует не косметической модернизации управления.

Она требует смены основания.

Старая модель прежде всего отвечала на вопрос:

как организовать людей, процессы и контроль, чтобы получить результат?

Новая модель задаёт другой:

как создать такую архитектуру решений, в которой человек, ИИ, данные, культура и ответственность работают как единый управленческий контур?

Это не просто новая методика.

Это новый язык.

Пока у лидера нет языка для описания новой реальности, ему трудно ею управлять. Он может чувствовать проблему, но не уметь её назвать. Видеть напряжение, но не объяснять его команде. Понимать, что ИИ меняет распределение власти, но продолжать обсуждать только инструменты. Хотеть ответственности, но не понимать, как её спроектировать. Говорить о смысле, в то время как система продолжает опти-

мизировать показатели.

Поэтому сборка начинается не с платформы, внедрения, обучения, нового регламента или цифровой стратегии.

Она начинается с языка.

С языка, который позволяет видеть не только отдельные процессы, но и архитектуру решений; возвращает человеку авторство; показывает, где ИИ усиливает управление, а где начинает его подменять; позволяет говорить о власти без страха, об ответственности без формальности, о культуре без лозунгов, а о смысле — без абстракции.

Этот язык мы называем НУМ.

Новая управленческая модель.

Глава 5 НУМ как мета- язык управления

Любая новая управленческая эпоха начинается не только с инструментов.

Она начинается с нового языка.

Пока у людей нет слов, позволяющих описать происходящее, они продолжают жить внутри старой картины мира. Они могут столкнуться с принципиально новой реальностью, но объяснять её прежними понятиями.

Так происходило много раз.

Когда появляется новый технологический уклад, сначала его пытаются встроить в старый словарь. Автомобиль называли безлошадной повозкой, компьютер воспринимали как усовершенствованную пишущую машинку, интернет — как электронную доску объявлений, смартфон — как телефон с дополнительными функциями.

Искусственный интеллект сегодня часто называют «умным инструментом».

Слова запаздывают за реальностью.

А вместе с ними запаздывает и управление.

Потому что человек управляет не только тем, что видит.

Он управляет и тем, **что способен назвать**.

Если лидер называет ИИ инструментом, главный вопрос для него звучит так: как его использовать?

Если он видит в ИИ участника управленческого контура, вопрос становится другим: где проходит граница его влияния на решение?

Если лидер называет проблему сбоем процесса, он будет искать ошибку исполнения. Если видит архитектурную слабость, спросит: какая рамка породила этот сбой?

Если сопротивление сотрудников объясняется исключительно нежеланием меняться, естественной реакцией становится давление. Если же лидер видит культурный код страха, ему приходится менять условия, в которых правда может быть безопасной.

Если дашборд называется прозрачностью, руководитель будет смотреть на экран. Если он понимает, что дашборд показывает лишь часть цифрового следа реальности, начнёт искать то, чего в данных нет.

Язык определяет вопрос.

Вопрос направляет внимание.

Внимание влияет на решение.

А решение меняет будущее системы.

Именно поэтому НУМ начинается не с набора инструментов, а с **мета-языка управления**.

Почему старый язык больше не удерживает реальность

Старый язык управления во многом был языком объектов: должностей, функций, процессов, подразделений, показателей, планов, исполнителей, регламентов, зон ответствен-

ности, структур, ресурсов и контрольных точек.

Этот язык был необходим.

Он позволил управлению стать профессиональной практикой: описывать организации, назначать ответственных, распределять функции, строить процессы, сравнивать результаты, создавать повторяемость, обучать руководителей, масштабировать системы и передавать опыт.

Но у языка объектов есть ограничение.

Он хорошо описывает то, что уже оформлено.

Гораздо хуже — то, **как возникает выбор**.

Он показывает, кто занимает должность, но не всегда — кто фактически формирует решение.

Показывает процесс, но не обязательно тот момент, где процесс начинает подменять смысл.

Показывает KPI, но не всегда то поведение, которое этот KPI создаёт.

Показывает организационную структуру, но может не видеть неформальную власть.

Фиксирует ответственность в документе, но не обязательно показывает авторство в реальности.

Наконец, он способен показать факт внедрения ИИ, но далеко не всегда — то, как после этого изменился контур власти.

В эпоху ИИ этого недостаточно.

Потому что управление всё чаще происходит не только **внутри объектов**, но и **между ними**: между данными

и интерпретацией, алгоритмом и человеком, показателем и смыслом, регламентом и живой ситуацией, поручением и его пониманием, интерфейсом и выбором, скоростью и ответственностью, культурой и формальной структурой, возможностью автоматизировать и правом это делать.

Старый язык спрашивает:

какой процесс?

Новая реальность требует дополнительного вопроса:

какая логика решения?

Старый язык спрашивает:

кто отвечает?

Новый:

где возникло авторство и где оно могло исчезнуть?

Старый язык:

какой инструмент внедрён?

Новый:

какую власть получил этот инструмент?

Старый:

какой показатель изменился?

Новый:

какое поведение теперь усиливает этот показатель?

Старый:

как ускорить?

Новый:

что именно мы ускоряем и не разрушит ли это

смысл?

Это не означает, что старый язык следует выбросить.

Процессы остаются. Функции, показатели, регламенты, ответственные — тоже.

Но над ними появляется другой уровень языка.

Язык, который позволяет описывать не только элементы системы, но и то, **как они соединяются в управленческое решение.**

Этот язык и есть НУМ.

Что значит «мета-язык»

Мета-язык — это язык, который позволяет говорить о других языках.

В управлении это означает способность видеть не только отдельные методы, инструменты и подходы, но и основание, на котором они становятся осмысленными.

Стратегия — это язык целей.

Операционное управление — язык процессов.

Финансы — язык ресурсов.

HR — язык людей и ролей.

Маркетинг — язык рынка и восприятия.

Государственное управление — язык полномочий, процедур и общественных обязательств.

Цифровизация — язык данных, платформ и автоматизации.

ИИ — язык моделей, прогнозов, генерации и алгоритмических рекомендаций.

Каждый из этих языков необходим.

Но ни один по отдельности не способен удержать целое.

Стратегия без операционного контура рискует остаться презентацией.

Операционное управление без смысла — превратиться в механическое исполнение.

Финансы без стратегической рамки — в краткосрочную оптимизацию.

HR без архитектуры ответственности — в подбор людей для системы, которая сама не понимает, чего от них хочет.

Цифровизация без понимания культуры — в электронную бюрократию.

ИИ без этической политики контекста — в невидимое перераспределение власти.

Поэтому нужен язык, способный всё это связать.

Не заменить.

А именно связать.

НУМ не отменяет стратегию. Она спрашивает: **какая архитектура решений позволит стратегии не остаться документом?**

НУМ не отменяет операционное управление. Она спрашивает: **какие процессы действительно производят ответственные решения, а какие создают только движение?**

НУМ не отменяет HR. Она ставит вопрос: **какие человеческие роли становятся особенно важными в гибрид-**

ной среде?

НУМ не отменяет финансы. Она спрашивает: **что мы не готовы оптимизировать даже ради экономического эффекта?**

НУМ не отменяет цифровизацию. Она требует понимать: **какую управленческую логику усиливает создаваемый цифровой контур?**

НУМ не отменяет ИИ. Она спрашивает: **где он должен помогать, где предлагать, где исполнять, где молчать, а где обязан остановиться?**

В этом смысле НУМ — не ещё одна методология в ряду других.

Это язык, на котором разные методологии могут быть собраны в единую управленческую архитектуру.

Главный сдвиг НУМ: от ответа к рамке

Традиционная управленческая культура часто оценивала лидера по способности давать ответы.

Что делать? Кого назначить? Какой план выбрать? Какой показатель поставить? Какие сроки установить? Кого наказать или поощрить? Какой проект запустить? Какую систему внедрить?

Ответы необходимы.

Без них управление действительно превратилось бы в бесконечный разговор.

Но в эпоху ИИ стоимость производства ответа резко снижается.

ИИ способен за короткое время предложить десятки вариантов, составить план, таблицу или регламент, сравнить сценарии, подготовить стратегию, письмо, аргументы и проект решения.

Если ценность лидера сводится к способности быстро выдавать ответы, он невольно начинает соревноваться с машиной.

Это неверная плоскость конкуренции.

Не потому, что человек хуже.

А потому, что задача поставлена неправильно.

В эпоху ИИ особенно важным становится не сам ответ.

А рамка, внутри которой ответ приобретает смысл.

Один и тот же ответ способен быть разумным в одной рамке и опасным в другой.

Представим, что ИИ предлагает сократить время обработки обращений граждан на 40 процентов.

Само по себе это выглядит хорошо.

Но в какой рамке?

Если рамка — скорость документооборота, результат очевидно положительный.

Если рамка — доверие граждан, необходимо проверить, не станут ли ответы более формальными.

Если рамка — управляемость территории, следует спросить, не потеряем ли мы за ускорением сигнал о повторяющихся проблемах.

Если рамка — человекоцентричность, нужно понять, со-

хранится ли пространство для нестандартной жизненной ситуации.

Другой пример.

ИИ предлагает собственнику автоматизировать первичный контакт с клиентом.

Если рамка — снижение затрат, такое решение может выглядеть очевидным.

Но если речь идёт о премиальном клиентском опыте, нужно понять, где автоматизация начнёт разрушать ощущение личного внимания.

Если задача — масштабирование бизнеса, необходимо разделить коммуникации на те, которые допустимо автоматизировать, и те, которые должны сохранять человеческое участие.

Если главная ценность — долгосрочное доверие, скорость ответа нельзя оценивать отдельно от качества отношений.

Ещё один пример.

Региональная команда рассматривает использование ИИ для прогнозирования рисков по социальным сигналам.

Если рамка — раннее обнаружение проблем, технология может оказаться очень полезной.

Если рамка постепенно смещается к контролю населения, возникает принципиально другая управленческая ситуация.

Если ИИ используется для поддержки муниципалитетов — это одна архитектура.

Если для автоматизированного наказания территорий за

негативные показатели — другая.

Ответ без рамки не имеет полноценного управленческого смысла.

Он может быть технологически сильным и одновременно управленчески незрелым.

Поэтому лидер-архитектор спрашивает не только:
какое решение лучше?

Но прежде:

в какой рамке это решение вообще считается лучшим?

Это один из главных сдвигов НУМ.

От ответа — к рамке.

От выбора варианта — к проектированию поля выбора.

От реакции — к архитектуре.

Рамка как условие осмысленности

Слово «рамка» часто воспринимают как ограничение: запрет, административную границу или попытку уменьшить свободу.

В НУМ оно имеет другой смысл.

Рамка — не то, что мешает действовать. Рамка — то, что делает действие осмысленным.

Без неё почти любое решение можно представить разумным, потому что всегда найдётся показатель, по которому оно эффективно.

Можно сократить людей и улучшить финансовый результат.

Ускорить ответы и выполнить норматив.

Автоматизировать коммуникации и уменьшить нагрузку.

Усилить контроль и повысить дисциплину.

Производить больше контента и увеличить видимость.

Увеличить количество поручений и создать ощущение высокой активности.

Но главный вопрос не в том, можно ли это сделать.

Вопрос в том, **что мы считаем допустимым, ответственным и соответствующим смыслу системы.**

Что здесь считается результатом?

Не формально.

По-настоящему.

Для бизнеса результатом является только прибыль — или также доверие клиента, устойчивость команды, качество продукта и развитие компетенций?

Для муниципалитета — закрытое обращение или решённая проблема?

Для региона — выполненный показатель или улучшение качества жизни?

Для образовательной организации — выданный документ или реальное изменение мышления человека?

Для самого лидера — принятое решение или сохранённая субъектность?

Какие последствия недопустимы?

Не всё, что даёт измеримый эффект, является зрелым управлением.

Если решение разрушает доверие, оно может быть экономически эффективным и стратегически опасным.

Если автоматизация снижает нагрузку, но обезличивает человека, её следует пересмотреть.

Если ИИ ускоряет контроль, одновременно усиливая страх, это ещё не зрелая цифровизация.

Если КРІ выполнен за счёт имитации, перед нами не настоящий результат.

Если система стала значительно быстрее, но никто уже не способен определить автора решения, это трудно назвать развитием.

Где проходит граница автоматизации?

ИИ может многое.

Но не всё, что технически возможно, должно быть ему поручено.

Рамка определяет, где ИИ может действовать автоматически, где только готовит варианты, где помогает человеку расширить поле зрения, где вообще не допускается, где человек обязан остановить автоматизированный контур и какие решения требуют обязательного человеческого объяснения.

Кто имеет право изменить правила?

Любая рамка должна оставаться живой.

Меняются среда, данные, риски, команды, технологии, регулирование и общественные ожидания.

Но если рамку способен менять кто угодно, система теряет устойчивость.

Если её не может изменить никто, она становится жёсткой и постепенно слепнет.

Поэтому необходим порядок изменения самой рамки.

Кто может заметить, что правило устарело? Кто имеет право поставить вопрос о его пересмотре? Кто принимает окончательное решение? Как изменение фиксируется? Как после этого система учится новой логике?

Кто несёт ответственность за последствия?

Не только за действие.

И не только за формальное исполнение.

Именно за последствия.

В эпоху ИИ это особенно важно, потому что само решение может быть распределено между человеком и цифровой системой.

Но его последствия всегда приходят в реальный мир.

К сотруднику.

К клиенту.

К гражданину.

К территории.

К бюджету.

К репутации.

К будущему организации.

Поэтому ответственность должна быть связана не только с соблюдением процедуры, но и с эффектом принятого решения.

Вот почему рамка становится одним из ключевых поня-

тий НУМ.

Она возвращает управлению смысл в мире, где ИИ способен практически бесконечно производить варианты.

Контекст как новая единица управления

Если рамка задаёт границы, то контекст определяет смысл конкретного решения.

В старой модели одной из основных единиц управления была задача: поставить её, назначить ответственного, определить срок, проконтролировать выполнение и принять результат.

В НУМ особое значение получает **контекст решения**.

Потому что одна и та же задача в разных контекстах означает совершенно разное.

«Подготовить ответ гражданину» — это задача.

Но первое ли это обращение человека или десятое? Проблема локальная или повторяющаяся? Есть ли социальное напряжение? Ограничены ли полномочия муниципалитета? Нужен формальный ответ или уже управленческое решение? Что произойдёт, если ответ окажется безупречным юридически и пустым по существу?

«Сократить расходы» — тоже задача.

Но тратит ли компания действительно лишнее или часть расходов поддерживает стратегическую компетенцию? Улучшит сокращение прибыль или уничтожит будущий рост? Какие люди и процессы пострадают? Что нельзя сокращать даже тогда, когда это выглядит дорогим?

«Внедрить ИИ» — задача.

Но насколько зрелая организация его внедряет? Есть ли архитектура ответственности? Какие данные будут использоваться? Где появляется риск формальной автоматизации? Какой культурный код усиливается? Готовы ли руководители к новой роли? Существует ли этическая политика контекста?

Без контекста задача становится механической.

А механические задачи в эпоху ИИ выполняются всё быстрее.

Именно поэтому растёт риск.

Можно очень быстро выполнить неправильно понятую задачу.

Быстро автоматизировать то, что сначала следовало осмыслить.

Быстро закрыть задачу, которая вообще не должна была быть поставлена в таком виде.

Контекст удерживает связь между действием и смыслом.

Лидер-архитектор не просто распределяет задачи.

Он формирует контексты, в которых эти задачи должны быть поняты.

В гибридной среде это особенно важно.

ИИ работает с тем контекстом, который ему доступен. Если необходимый контекст не сформулирован, модель достраивает его на основании вероятностей, данных и типовых паттернов.

И тогда возникает риск: ИИ отвечает не на тот вопрос, который человек действительно хотел решить, или предлагает вариант внутри рамки, которую лидер никогда сознательно не задавал.

Поэтому качество взаимодействия с ИИ напрямую связано с качеством управленческого контекста.

Плохой промпт — далеко не всегда просто проблема формулировки.

Иногда это **симптом плохо оформленного управленческого мышления.**

Если лидер сам не понимает рамку, нельзя ожидать, что ИИ угадает её правильно.

Если организация не определила, что является результатом, система начнёт оптимизировать ближайший понятный показатель.

Если последствия не определены, решение будет оцениваться по формальным критериям.

Если не заданы границы, пространство использования технологии будет естественно расширяться.

Поэтому НУМ рассматривает контекст как самостоятельную управленческую категорию.

Контекст — не фон. Это то, что превращает действие в решение.

От должностей к ролям в контуре решений

Традиционный язык управления тесно связан с должностями: директор, начальник отдела, заместитель, руководи-

тель проекта, специалист, эксперт, исполнитель, ответственный, координатор.

Должности необходимы. Они дают полномочия, фиксируют формальную ответственность, определяют место человека в структуре и помогают системе работать устойчиво.

Но в эпоху ИИ должность уже не всегда показывает реальную роль человека — или цифровой системы — в контуре решения.

Сотрудник с невысокой должностью может быть единственным носителем критически важного контекста.

ИИ-помощник способен формировать варианты, из которых затем будет выбирать руководитель.

Аналитик может задать структуру данных так, что повлияет на итоговое решение сильнее некоторых участников совещания.

Интерфейс способен ограничить выбор сильнее, чем формальный регламент.

Сотрудник на месте может быть единственным, кто непосредственно видит реальное последствие принятого решения.

А формально ответственный руководитель способен подписать документ, не являясь автором его логики.

Поэтому НУМ предлагает смотреть не только на должности.

Но и на роли в контуре решений.

Постановщик вопроса

Тот, кто формулирует вопрос, во многом определяет поле ответа.

Если вопрос звучит: «Как сократить затраты?», система будет искать сокращение.

Если: «Как повысить устойчивость компании, не разрушив ключевые компетенции?», пространство вариантов становится другим.

Носитель контекста

Это человек или группа, которые понимают живую ситуацию.

Они могут не занимать высоких должностей, но без них решение рискует оказаться формально правильным и практически слепым.

Аналитический усилитель

Эту роль может выполнять человек, ИИ или их связка.

Она собирает данные, формирует варианты, сценарии и риски.

Но не должна незаметно подменять собой авторство.

Держатель рамки

Это одна из ключевых управленческих ролей.

Держатель рамки определяет, что допустимо, а что нет, где проходят границы автоматизации и какие последствия необходимо учитывать.

Принимающий ответственность

Это не всегда тот, кто нажимает кнопку или ставит подпись.

Это человек, который готов объяснить решение и отвечать за его последствия.

Интерпретатор последствий

Он переводит решение в язык тех людей, которых оно затрагивает.

Эта роль особенно важна в государственном управлении, HR, образовании, социальной сфере и клиентском опыте.

Хранитель обратной связи

Он помогает системе увидеть, что произошло после решения, чему она научилась и какие рамки следует пересмотреть.

В зрелой архитектуре все эти роли видимы.

В незрелой — смешиваются.

Руководитель может одновременно формулировать вопрос, держать рамку и принимать ответственность, но при этом не слышать носителей контекста.

ИИ может фактически стать не только аналитическим усилителем, но и скрытым постановщиком рамки, хотя формально считается всего лишь инструментом.

Специалист способен так подготовить данные, что поле выбора окажется заранее сужено.

А система — фиксировать только те последствия, которые удобны для отчёта.

НУМ позволяет увидеть контур целиком.

Не только **кто находится в структуре**.

Но и **кто реально участвует в решении**.

ИИ в языке НУМ: не враг, не спаситель, а элемент архитектуры

В массовом разговоре об ИИ часто сталкиваются две крайности.

Первая — страх: ИИ заменит людей, отнимет работу, разрушит профессии, станет неконтролируемым, ослабит человеческое мышление.

Вторая — восторг: ИИ всё ускорит, оптимизирует, решит проблему нехватки людей, повысит качество решений и автоматически сделает организацию современной.

Обе крайности мешают управлению.

Страх парализует.

Восторг ослепляет.

НУМ предлагает третью позицию.

ИИ — не враг и не спаситель. ИИ — элемент управленческой архитектуры.

Его ценность определяется не только мощностью модели.

Она зависит от того, **куда и как он встроен.**

В одной архитектуре ИИ освобождает время лидера для стратегического мышления, в другой заваливает его ещё большим объёмом аналитики.

В одной помогает сотрудникам принимать более ответственные решения, в другой постепенно лишает их авторства.

В одной обнаруживает скрытые риски, в другой помогает скрывать проблемы более профессиональным языком.

В одной улучшает взаимодействие с гражданином или клиентом, в другой ускоряет формальные ответы.

В одной помогает региональной команде видеть связность территории, в другой усиливает фрагментарность ведомственных показателей.

Поэтому главный вопрос не в том, «хороший» ли ИИ.

Вопрос в другом:

какое место он занимает в архитектуре решений?

ИИ может быть источником черновика — помогать готовить документ, письмо, справку, речь или проект поручения.

Может выступать аналитическим помощником — собирать данные, сравнивать варианты и показывать риски.

Может быть критиком — проверять решение на слабые места, логические ошибки, этические риски и противоречия.

Может выполнять роль симулятора — моделировать последствия, реакции людей и различные сценарии.

Навигатора — помогать руководителю увидеть, какие вопросы ещё не заданы.

Операционного исполнителя — автоматически выполнять повторяемые действия внутри заранее определённых границ.

Интерфейса — через который человек взаимодействует со сложной цифровой системой.

Учителя — помогать сотрудникам осваивать новую логику работы.

Но во всех этих ролях необходимо соблюдать один принцип:

ИИ не должен становиться скрытым автором рамки.

Он может помогать её сформулировать, предлагать альтернативы, проверять на противоречия.

Но право определить рамку должно оставаться в человеческом и институциональном контуре ответственности.

Иначе управление постепенно становится алгоритмическим без того, чтобы организация когда-либо сознательно приняла такое решение.

НУМ и власть

Невозможно создать новую управленческую модель, не говоря о власти.

Многие организации предпочитают избегать самого слова. Используют более комфортные понятия: лидерство, координация, вовлечённость, командная работа, согласование, управленческий контур, роль руководителя.

Но ИИ возвращает вопрос власти в центр.

Потому что власть — это не только право отдать приказ.

Власть — это способность влиять на то, какие решения вообще становятся возможными.

Если ИИ формирует поле вариантов, он участвует в распределении власти.

Если дашборд определяет внимание руководителя — участвует.

Если метрика меняет поведение сотрудников — участвует.

Если интерфейс показывает только часть доступных вариантов — участвует.

Если алгоритм присваивает рейтинг, риск или приоритет — участвует.

Если система формирует проект поручения — участвует.

Если цифровая среда делает одни действия удобными, а другие почти невидимыми, она также влияет на власть.

Поэтому лидер, говорящий «это всего лишь технология», рискует не заметить реального перераспределения влияния на решения.

НУМ возвращает власть в область осознанного управления.

Кто задаёт рамку? Кто определяет допустимое? Кто выбирает метрику? Кто видит данные и кто их не видит? Кто может остановить систему? Кто имеет право спорить с алгоритмом? Кто несёт последствия? Кто объясняет решение людям? Кто может изменить правила?

Эти вопросы неудобны.

Но без них невозможно управлять в эпоху ИИ.

Власть в любом случае будет распределяться.

Вопрос лишь в том, будет ли это происходить осознанно.

Осознанное распределение создаёт архитектуру. Неосознанное — среду, которая постепенно начинает управлять человеком.

НУМ и ответственность

В старом языке ответственность часто связывалась прежде всего с должностью.

Ответственный назначен. Подпись стоит. Поручение закреплено. Срок определён. Отчёт представлен.

В эпоху ИИ этого уже недостаточно.

Можно формально отвечать за решение и при этом фактически не быть его автором.

Подписать документ, подготовленный командой и ИИ, не понимая всех заложенных допущений.

Утвердить рекомендацию системы, не зная, каких данных в анализе не было.

Принять решение на основании дашборда, не увидев культурного контекста.

Автоматизировать процесс и только позже обнаружить, что вместе с рутиной из него исчезло необходимое человеческое суждение.

Поэтому НУМ предлагает более глубокое понимание ответственности.

Ответственность — это не только обязанность отвечать после результата. Это способность удерживать авторство до результата.

Ответственный лидер должен понимать, какой вопрос был поставлен и почему именно так; какие варианты рассматривались и какие были исключены; какая рамка использовалась; где участвовал ИИ; какие допущения были приня-

ты; какие последствия признаны допустимыми; где человек имел право остановить движение системы и чему организация должна научиться после получения результата.

В НУМ ответственность связана с **восстановимостью логики решения**.

Если эту логику невозможно восстановить, ответственность становится ритуальной.

Человека можно наказать — но система не научится.

Человек может оправдаться — но авторство не вернётся.

Можно сослаться на данные — но решение всё равно останется без понятного основания.

Поэтому НУМ требует не только цифрового, но и смыслового следа.

Не ради новой бюрократии.

А ради зрелости.

Решение должно оставлять после себя не только документ.

Оно должно оставлять **след своей логики**.

НУМ и смысл

Управление без большого смыслового вопроса возможно — но только до определённого уровня сложности.

Можно выполнять простой процесс без постоянного обсуждения «зачем»: произвести деталь, доставить груз, заполнить форму, проверить документ, закрыть техническую заявку.

Но чем сложнее система, тем опаснее отсутствие смысла.

ИИ усиливает эту опасность.

Потому что способен оптимизировать почти всё, что ему можно выразить в виде цели или показателя.

Если ближайшая цель — скорость, он поможет ускорить.

Если снижение затрат — искать сокращение.

Если выполнение показателя — выполнить показатель.

Если рост охвата — производить больше коммуникации.

Если контроль — усиливать наблюдение.

Но ИИ сам по себе не является источником легитимного ответа на вопрос:

стоит ли нам вообще это делать?

Он может помочь человеку рассмотреть такой вопрос.

Но инициатива смысла и ответственность за его определение остаются человеческими.

Поэтому в НУМ смысл перестаёт быть украшением стратегии.

Он становится **рабочим ограничителем**.

Смысл говорит не только, куда мы идём.

Он определяет, куда мы не пойдём даже при выгоде.

Что не автоматизируем, даже если это технически возможно.

Какие отношения не заменим алгоритмом.

Какие последствия не примем как приемлемую цену эффективности.

Какой рост не признаем развитием.

Каким способом не станем побеждать.

В эпоху ИИ смысл становится одной из наиболее фундаментальных человеческих функций управления.

Машина может помогать достигать поставленных целей.

Но не должна сама определять, какие цели достойны человека, организации или общества.

Простой пример языка НУМ

Представим обычную управленческую ситуацию.

В компании снизилась скорость обработки клиентских заявок.

Старый язык предлагает понятный набор действий: ускорить процесс, назначить ответственных, внедрить ИИ-бота, создать дашборд, установить KPI по скорости ответа и усилить контроль исполнения.

Это может сработать.

Но способно создать новую проблему.

ИИ-бот ускорит ответы. KPI заставит команду быстрее закрывать заявки. Дашборд покажет улучшение, руководитель увидит зелёные показатели.

А через несколько месяцев клиенты начнут уходить.

Почему?

Потому что исходная проблема могла быть совсем не в скорости.

Клиенты обращались с нестандартными вопросами. Сотрудники не имели права самостоятельно принимать решения. ИИ давал типовые ответы. В результате скорость действительно выросла, но человеческое внимание исчезло.

Компания стала быстрее отвечать.

И хуже понимать клиента.

Язык НУМ начинает не с инструмента, а с вопросов.

Что является реальным результатом обработки заявки — скорость ответа или решение проблемы клиента? Какие обращения можно автоматизировать? Какие требуют человека? Где ИИ может подготовить черновик, но не должен отправлять ответ самостоятельно? Какие признаки указывают на нестандартную ситуацию? Кто имеет право изменить типовой сценарий? Как фиксируется обратная связь? Какие последствия неприемлемы? Какой смысл клиентского опыта компания хочет сохранить?

После этих вопросов решение может выглядеть иначе.

Для типовых обращений — автоматизация.

Для сложных — человек с ИИ-поддержкой.

Для конфликтных — обязательное участие руководителя.

Повторяющиеся обращения — сигнал в архитектуру продукта.

Стратегически важные клиенты — отдельный персональный контур.

Это уже не просто процесс.

Это архитектура решений.

Пример для муниципального управления

В муниципалитете растёт количество обращений граждан.

Старая логика подсказывает: ускорить обработку, класси-

фицировать обращения, создать шаблоны, использовать ИИ для подготовки текстов, контролировать сроки и уменьшить количество просрочек.

Это способно дать быстрый измеримый эффект.

Ответов станет больше, просрочек меньше, отчётность лучше, нагрузка ниже.

Но если исходная рамка задана неправильно, граждане могут почувствовать ещё большее отчуждение.

Потому что их настоящая проблема иногда заключается не в том, что ответ приходит медленно.

А в том, что система не видит повторяющуюся причину.

Поэтому язык НУМ спрашивает: какие обращения действительно единичны, а какие указывают на системный сбой? Где допустим типовой ответ, а где нужен живой разбор? Какие обращения должны превращаться в управленческий сигнал для главы? Как ИИ помогает выявлять повторяемость? Где автоматизация начинает обезличивать человека? Как понять, решена ли проблема или лишь отправлен документ? Какие данные должны вернуться в контур планирования? Что считать результатом — закрытый срок или снижение повторных обращений?

Так ИИ перестаёт быть просто машиной подготовки ответов.

И становится элементом управления территорией.

Пример для губернатора

В регионе внедряется система ИИ-аналитики социаль-

но-экономических показателей.

Обычный технологический язык предлагает собрать данные, подключить ведомства, настроить панели, выявлять риски, готовить прогнозы, ускорять решения и контролировать исполнение.

Всё это важно.

Но этого недостаточно.

НУМ требует задать другой уровень вопросов.

Какие решения региональная система может готовить автоматически, а какие требуют обязательного человеческого анализа? Какие показатели способны исказить реальность? Как связать данные министерств с реальными сигналами муниципалитетов? Где возникает риск ведомственной оптимизации в ущерб целостному развитию? Кто задаёт рамку допустимого применения ИИ? Какой цифровой след должен оставаться после значимого решения? Где человек обязан вмешаться?

Как не превратить ИИ в систему наказания муниципалитетов за плохие показатели? Как использовать его для поддержки, а не для создания страха? Что является реальным общественным эффектом, а не только статистическим улучшением?

После постановки таких вопросов ИИ-система перестаёт быть только аналитической платформой.

Она становится частью **региональной архитектуры ответственности**.

Почему НУМ нельзя внедрить как обычный проект

Обычный управленческий проект имеет понятную структуру:

**цель → план → ответственные → сроки → ресурсы
→ показатели → этапы → контроль → отчёт → завершение.**

Но НУМ нельзя свести только к такому проекту.

Потому что она меняет не отдельный процесс.

Она меняет **способ видеть процессы**.

НУМ нельзя ограничить проектом внедрения ИИ, обучением сотрудников, приказом, работой ИТ-службы, консалтинговым отчётом или презентацией.

Она должна постепенно стать языком, на котором лидер и организация начинают говорить о решениях.

Сначала меняются вопросы первого лица.

Затем логика совещаний.

После — критерии результата.

Становятся видимыми реальные контуры решений.

Фиксируются границы автоматизации.

Появляются новые роли.

Меняется работа с данными.

Постепенно культура замечает, что старые способы имитации больше не дают прежней безопасности.

ИИ получает своё место в архитектуре.

А система начинает учиться.

НУМ не отменяет проекты.

Она делает их осмысленными.

Можно запустить внедрение ИИ в продажах. Но в логике НУМ сначала необходимо понять, какие решения о клиенте допустимо автоматизировать.

Можно внедрить ИИ в работу с муниципальными обращениями. Но сначала определить, где ответ является просто документом, а где должен становиться управленческим сигналом.

Можно создать региональную ИИ-платформу. Но до этого определить рамку управленческого суверенитета.

Можно внедрить ИИ-помощников руководителя. Но сначала договориться, какие управленческие функции принципиально остаются человеческими.

Именно поэтому НУМ — это **основание для методологий, а не методология вместо всех остальных**.

Как лидер осваивает мета-язык

Новый язык невозможно освоить только чтением.

Им нужно начать пользоваться.

Для лидера это означает ежедневное изменение управленческих вопросов.

Вместо:

«Почему не выполнено?»

спросить:

«Какая рамка сделала невыполнение вероятным?»

Вместо:

«Кто отвечает?»

— **«Кто был автором решения и где это можно восстановить?»**

Вместо:

«Что показывает дашборд?»

— **«Что не попало в дашборд, но способно определять ситуацию?»**

Вместо:

«Можно ли применить ИИ?»

— **«Как изменится ответственность, если мы применим ИИ?»**

Вместо:

«Как ускорить?»

— **«Что мы ускоряем — развитие или ошибку?»**

Вместо:

«Почему люди сопротивляются?»

— **«Какой культурный код сейчас защищает себя от изменений?»**

Вместо:

«Какой результат нужен?»

— **«Что мы считаем результатом и какие последствия для нас недопустимы?»**

Вместо:

«Какое решение принять?»

— **«В какой рамке это решение становится правильным?»**

Поначалу такие вопросы способны раздражать.

Они замедляют привычный ритм. Команда может воспринимать их как излишнюю философию. Руководители среднего уровня будут ждать конкретных поручений. Сама система станет сопротивляться, потому что новые вопросы вскрывают старые удобства.

Но именно так начинает формироваться новая управленческая культура.

Не через лозунг.

А через **повторяемый вопрос, который меняет внимание.**

Язык НУМ и лидер-архитектор

Лидер-архитектор отличается от обычного руководителя не тем, что меньше работает.

Он работает иначе.

Обычный руководитель часто находится внутри потока: задачи, сроки, совещания, документы, показатели, согласования, проблемы, реакции, поручения, контроль.

Лидер-архитектор способен выйти на уровень формы.

Он видит, как устроен этот поток.

Где рождаются решения. Где теряется смысл. Где ИИ влияет незаметно. Где исчезает ответственность. Где люди начинают имитировать. Где дашборд успокаивает вместо того, чтобы объяснять. Где культура блокирует правду. Где скорость стала самоцелью. Где рамка устарела. Где системе нужен не очередной ответ, а новый вопрос.

Это не отрыв от реальности.

Наоборот.

Это более глубокое столкновение с ней.

Поток событий создаёт шум.

Архитектура помогает увидеть причину этого шума.

Лидер-архитектор не обязан лично принимать больше решений.

Иногда он принимает их меньше.

Но его собственные решения становятся глубже.

Он не стремится быть главным экспертом, но задаёт рамку, внутри которой используется экспертиза.

Не контролирует каждую задачу, но проектирует систему, где контроль не подменяет ответственность.

Не запрещает ИИ, но и не позволяет ему стать скрытым автором.

Не поклоняется скорости, но умеет ускорять там, где зрелость системы это позволяет.

Не превращает смысл в красивое слово.

Он делает смысл **рабочим ограничением**.

Именно для этого нужен мета-язык.

Без него руководитель остаётся либо внутри старой пирамиды, либо внутри хаоса новых инструментов.

С ним появляется возможность собирать управление заново.

Рамка НУМ

НУМ — это мета-язык управления в гибридной реальности.

Он позволяет видеть не только процессы, должности и инструменты, но и более глубокий слой системы: рамки допустимого, контексты решений, распределение авторства, границы автоматизации, точки человеческого вмешательства, цифровой и смысловой след, культурный код, последствия и смысловые ограничения.

В языке НУМ ИИ перестаёт быть магией, угрозой или игрушкой.

Он становится элементом архитектуры.

Лидер перестаёт быть главным источником ответов.

Он становится держателем рамки.

Ответственность перестаёт быть только подписью.

Она становится **восстановимой логикой решения**.

Смысл перестаёт быть декларацией.

Он становится ограничителем того, что система не должна делать даже ради высокой эффективности.

НУМ не заменяет существующие управленческие школы.

Она создаёт основание, на котором они могут работать в эпоху ИИ.

Следствие для лидера

Пока лидер говорит только на старом языке, он будет пытаться решать новые проблемы прежними средствами.

Видеть ИИ как инструмент, а не как участника контура решений.

Усиливать контроль там, где требуется изменить архитектуру.

Требовать ответственности, не восстанавливая авторство.
Смотреть на показатели, не замечая культурного кода.
Ускорять процессы, не понимая, что именно ускоряется.
Считать внедрение ИИ исключительно технологическим проектом, хотя оно неизбежно затрагивает распределение власти.

Освоение НУМ начинается с простого по форме, но трудного по сути действия:

переименовать реальность.

Назвать дашборд не самим управлением, а его цифровым следом.

ИИ — не просто инструментом, а элементом управленческой среды.

Ответственность — не только подписью, а авторством рамки и восстановимостью логики решения.

Культуру — не атмосферой, а операционной системой управления.

Смысл — не лозунгом, а стратегическим ограничителем.

Лидера — не контролёром, а архитектором.

Когда меняется язык, меняется внимание.

Когда меняется внимание, начинают меняться решения.

Когда меняются решения, меняется система.

Именно поэтому сборка НУМ начинается с мета-языка.

Не потому, что слова важнее действий.

А потому, что без нового языка старые действия будут снова и снова воспроизводить старую модель.

Лидер нового времени начинается с языка, который возвращает ему способность видеть.

А значит — способность управлять.

Глава 6 Диагностика управленческой реальности

Где ИИ усилит порядок, а где — хаос

Каждая система выглядит устойчивой до тех пор, пока её не начинают ускорять.

Пока процессы идут относительно медленно, многие слабости можно годами не замечать. Неясные полномочия компенсируются личными договорённостями, слабые регламенты — опытом старых сотрудников, плохо сформулированные поручения — уточнениями в переписке, размытая ответственность — ручным вмешательством руководителя. Недостаток данных восполняется интуицией людей на местах, конфликты между подразделениями решаются личными звонками, а отсутствие общей картины — совещаниями, на которых кто-то каждый раз заново собирает смысл.

Такая система может быть незрелой, но оставаться работоспособной.

Она держится.

На людях, привычках, ручном управлении, терпении, неформальных связях, авторитете руководителя, страхе ошибки и готовности отдельных сотрудников «дотянуть» то, чего не выдерживает сама архитектура.

А потом в систему входит ИИ.

И многое начинает происходить быстрее.

Быстрее готовятся документы и отчёты, классифицируются обращения, подсвечиваются риски, раскладываются поручения, появляется аналитика, формируются варианты решений. Сотрудники быстрее отвечают, а руководитель получает гораздо больше материалов за то же время.

На поверхности это выглядит как прогресс.

Но внутри системы может происходить другой процесс.

ИИ не только ускоряет работу.

Он ускоряет проявление того, **как система устроена на самом деле.**

Если в ней был порядок, он становится заметнее и легче масштабируется. Если был хаос — хаос распространяется быстрее. Если ответственность была ясной, ИИ помогает поддерживать её. Если она была размытой, граница между человеком, системой и алгоритмом становится ещё менее различимой.

Зрелая культура получает усилитель развития.

Культура страха — цифровой механизм страха.

Осмысленная система решений начинает видеть больше.

Имитационная — имитировать убедительнее.

Поэтому первый вопрос лидера должен звучать не так:

что мы можем автоматизировать?

А так:

что произойдёт с нашей системой, если она станет быстрее?

Вопрос кажется простым.

Но именно он отделяет зрелое внедрение ИИ от управленческой авантюры.

ИИ как ускоритель, а не лекарство

Многие организации относятся к ИИ как к лекарству.

Есть боль: слишком много рутины, мало людей, слабая аналитика, медленные ответы, перегруженные руководители, некачественные документы, плохая коммуникация, разрозненные данные, недостаточный контроль, постоянно повторяющиеся ошибки.

Возникает надежда:

ИИ поможет.

И он действительно способен помочь.

Но только если правильно поставлен диагноз.

Если у организации болит не процесс, а ответственность, ускорение процесса не решит проблему ответственности.

Если проблема не в скорости, а в отсутствии смысла, ИИ не создаст смысл.

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.