

МАЯТНИК УПРАВЛЕНИЯ

Почему управленческие моды приходят и уходят, а проблемы остаются

🕒 24 мин чтения • Полный текст

[← К ИНТЕРАКТИВНОЙ МОДЕЛИ](#)

Введение. Конвейер, который убил сам себя

Представьте себе: венецианский Арсенал, 1436 год. Десятки мастеровых одновременно собирают галеру. Одна секция ставит корпус, другая крепит вёсла, третья натягивает паруса. Готовые корабли сходят со стапелей один за другим — с невиданной для XV века скоростью. Учёт затрат, стандартные детали, контроль качества. Это не завод Генри Форда — это XV век.

Современники называли Арсенал «восьмым чудом света». Европейские правители приезжали учиться. Венеция побеждала османов скоростью.

А теперь вопрос: почему через сто лет та же верфь превратилась в символ застоя? Почему мастера скрывали секреты, стандарты стали догмой, а любые улучшения карались? Почему конвейер, который начинал как гимн гибкости, закончил как механическая тюрьма?

Потому что **каждая живая система, если её зафиксировать в инструкциях и оторвать от людей, умирает.**

Вы держите в руках не обычную историю менеджмента. Это книга-предупреждение. Мы пройдем 7000 лет — от шумерских жрецов с глиняными табличками до нейросетей, которые сегодня решают, кого уволить. И в каждой эпохе мы увидим один и тот же трагический фарс:

Прозрение — гениальный человек видит проблему и находит живое, контекстное решение.

Формализация — последователи, консультанты или бюрократы превращают решение в ритуал. Выбрасывают «почему», оставляют «как».

Крах доверия — люди восстают против системы. Или молча саботируют. Или выгорают. Хорошая идея становится ругательством.

Забвение — и возвращение — маятник качается в другую сторону, и кто-то заново изобретает велосипед.

Но есть и пятая стадия. Единицы — редкие управленцы и компании — умеют **деформализовать**. Брать идею, но не превращать её в догму. Настраивать под контекст. Возвращать доверие.

Эта книга — про них и про всех остальных. Мы будем смотреть правде в глаза: Тейлор — гений или монстр? И то и другое. Бюрократия — зло или благо? Смотря какая. Agile — спасение или новый ритуал? Уже второе.

В конце — не рецепты. В конце — единственный навык, который останется с вами после чтения: **способность заметить, что форма убивает содержание, и смелость остановить конвейер**.

Поехали.

Часть I. Древний мир: когда порядок впервые стал тюрьмой

Глава 1. Шумеры, Египет, Хаммурапи: учёт, децентрализация и первая бюрократическая ловушка

В Шумере (около 3000 г. до н.э.) жрецы придумали письменность. Не для поэм — для учёта. Глиняные таблички фиксировали: сколько зерна, сколько скота, сколько рабов, кто кому должен. Это был прорыв. Без учёта нет государства, нет армии, нет храмов.

Шумеры создали **протокол** — набор правил, как записывать, как проверять, как наказывать за расхождения. Идея работала: империя процветала.

Но через несколько веков жрецы превратились в касту. Таблички стали важнее реальности. Если учёт показывал, что зерна достаточно, а в амбарах была гниль — гниль не имела значения, потому что «по документам всё правильно». Бюрократия родилась раньше, чем её описал Вебер.

Прозрение: учёт — это инструмент, а не цель.

Формализация: документ важнее факта.

Крах доверия: крестьяне начали скрывать урожай, писцы брали взятки, система рухнула под собственной тяжестью.

Египет: децентрализация, которую убили отчётами

Фараоны столкнулись с проблемой масштаба. Как управлять тысячами километров Нила? Решение — номархи (местные правители) с широкими полномочиями. Децентрализация работала: номархи знали свой район, быстро реагировали на разливы, мятежи, голод.

Но затем центральная власть испугалась. Каждый номарх должен был слать подробнейшие отчёты: сколько построил, сколько потратил, сколько наказал. Писцы в столице проверяли каждую строчку. Номархи начали врать. Или ждать указаний из центра вместо быстрых решений. Империя замедлилась, а потом развалилась.

Вывод: **децентрализация без доверия превращается в централизацию через отчёты.**

Хаммурапи: минимальная зарплата и её извращение

Вавилонский царь Хаммурапи (ок. 1800 г. до н.э.) высек на чёрной стеле 282 закона. Там были жёсткие наказания: «Если строитель построил дом и он рухнул, убив хозяина, строитель должен быть казнён». Но там же — фиксированная плата за наём (например, полевому работнику — восемь гур зерна в год, погонщику волов — шесть), защита от долгового рабства, нормы выдачи продовольствия. Историки спорят, можно ли это назвать «минимальной зарплатой», но идея ясна: **работник не должен умереть с голоду.**

Через двести лет чиновники превратили законы Хаммурапи в мёртвый свод. Судьи перестали вникать в обстоятельства — просто сверялись с табличкой. Если по закону строитель должен быть казнён, но дом рухнул из-за землетрясения — всё равно казнь. Форма победила справедливость.

Ключевая мысль для всей книги: первые управленцы поняли, что нужен порядок. Но не поняли, что порядок должен оставаться живым. Или поняли — но их последователи забыли.

Глава 2. Греки, римляне и Кир: когда специализация становится клеткой

Сократ (ок. 400 г. до н.э.) учил: управление людьми — единое искусство, будь то семья, армия или город. Платон в «Государстве» предложил принцип специализации: каждый делает то, к чему у него природная склонность.

Это звучало гениально. В небольшом полисе это работало: сапожник шьёт сапоги, воин воюет, философ философствует.

Но когда Александр Македонский создал штаб (прообраз современного головного офиса), специализация превратилась в «только это и ничего кроме». Писцы не имели права брать в руки меч, даже если враг прорвался. Интенданты не могли принять тактическое решение — только ждать приказа. Гибкость была принесена в жертву чёткости.

Римляне довели это до абсолюта. Их легионы управлялись через иерархию, стандарты, инструкции. «Разделяй и властвуй» — управленческий принцип. Империя просуществовала века. Но когда варвары прорвали границы, римская система управления

не смогла адаптироваться. Слишком много правил. Слишком мало доверия к низовым командирам.

Мораль: специализация повышает эффективность, но убивает адаптивность. Маятник качнулся в сторону порядка — и застрял.

Глава 3. Венецианский Арсенал: как конвейер стал символом застоя

Вернёмся к Арсеналу. В 1436 году он был чудом. Стандартизация, учёт издержек, контроль качества, конвейер. Всё под давлением войны: Османская империя наступала, каждый день промедления грозил гибелью. Кризис — лучший менеджер.

Но когда угроза ослабла, Арсенал законсервировался. Мастера объединились в гильдии, которые ревностно охраняли секреты. Новшества карались — потому что «дедушка работал так, и мы будем». Детали оставались стандартными, но стандарты не обновлялись.

Корабли, сходявшие со стапелей в 1550-е, мало отличались от галер полувековой давности — в то время как османы усиливали артиллерию.

Что случилось? Формализация победила живое обучение. Система, созданная для скорости, стала тормозом. Люди перестали думать — они исполняли.

Венеция ещё выиграет битву при Лепанто (1571): объединённый флот Священной лиги разобьёт османов. Но качественного преимущества Арсенал уже не давал — его галеры не превосходили турецкие, победа стоила огромных потерь и не вернула Венеции былого могущества.

Вывод: нет вечных систем. Система, которая не позволяет себя нарушать, умирает.

Часть II. XIX век: Промышленная революция — когда наука встретилась с жестокостью

Глава 4. Уатт, Оуэн, Бэббидж: стандарты, забота и первое сопротивление

В 1800 году Джеймс Уатт (тот самый, с паровой машиной) и его партнёр Мэттью Болтон ввели на фабрике стандартные операционные процедуры. Рабочий больше не мог решать, как крутить деталь. Инструкция решала за него. Производительность выросла.

Но рабочие взбунтовались. Не потому, что они были ленивы. А потому, что их лишили мастерства. Они превратились в придатки машин. Луддиты, крушившие станки в 1810-е,

восставали не от глупости — от отчаяния.

Роберт Оуэн (с 1800 года) пошёл другим путём. На своей фабрике в Нью-Ланарке он сократил рабочий день, отменил наказания детей, построил школы и дома. Он доказал: забота о людях повышает прибыль. Текучка упала, производительность выросла.

Но Оуэн не смог масштабировать свой подход. Другие фабриканты говорили: «У вас особенные рабочие, у нас другие». На самом деле они просто не хотели тратить деньги.

Идея «человечность выгодна» была похоронена на сто лет — до Хотторнских экспериментов.

Прозрение Оуэна: рабочий — не ресурс, а партнёр.

Формализация: никто не формализовал — идея просто умерла. Но это тоже урок: хорошие идеи не выживают без системы распространения.

Чарльз Бэббидж (1832) — гений, придумавший компьютер за сто лет до его появления. Он применил научный подход к производству: разделение умственного труда, затраты времени на каждую операцию. Его книга «Экономика машин и производства» — мост между инженерией и менеджментом.

Но Бэббидж не смог убедить промышленников. Они взяли из его идей только хронометраж — и забыли про обучение. Снова формализация без смысла.

Глава 5. Железные дороги и МакКаллум: первые оргсхемы, которые породили абсурд

Железные дороги XIX века — гигантские корпорации. Как управлять тысячами миль путей, поездами, станциями?

Даниэль МакКаллум (1856) создал первые организационные схемы: чёткие зоны ответственности, единоначалие, систематическая отчётность. Это была революция порядка.

Но через двадцать лет железные дороги утонули в отчётах. Машинист не мог принять решение, если оно не было предусмотрено инструкцией. Начальник станции ждал указаний из головного офиса, даже когда на путях лежало дерево. Бюрократия спасла от хаоса, но породила паралич.

Показательный случай: в 1880-х годах на одной из американских дорог произошло крушение — машинист выполнил инструкцию, хотя видел опасность. «Я сделал, как велели». Суд оправдал машиниста и возложил вину на автора инструкции. Но инструкцию не поменяли.

Глава 6. Маркс и Вартон: рабочий вопрос и первый курс менеджмента

Карл Маркс (1867) в «Капитале» описал отчуждение труда. Рабочий на конвейере не видит результата своего труда. Он — винтик. Маркс не дал рецептов управления, но поставил вечный вопрос: человек — это средство или цель?

Первые исследования утомления и монотонности (1870–1880-е годы) показали: люди не машины — им нужны перерывы и смена активности.

Но промышленники проигнорировали и это: перерывы считались потерями. Рабочих продолжали эксплуатировать до изнеможения.

В 1881 году Джозеф Вартон основал первый курс менеджмента в Пенсильванском университете. Менеджмент начали преподавать как профессию. Это хорошо. Плохо, что первые учебники учили только контролю и учёту. Человеческий фактор остался за скобками.

Часть III. Золотой век открытий (1900–1940): великие идеи и их извращение

Глава 7. Тейлор с секундомером: как «научный менеджмент» стал ругательством

Фредерик Тейлор (1911) — самая противоречивая фигура в истории управления. Он ходил по заводам с секундомером, дробил движения, отсекал лишнее. Производительность росла в разы.

Но Тейлор не был монстром. Он настаивал на «душевной революции»: рабочий должен получать премии за перевыполнение норм, а менеджер — обучать, а не приказывать.

Тейлор искренне верил, что его система освободит рабочих от тяжёлого труда.

Что произошло? Заводчики выбросили «душевную революцию» и оставили секундомер.

Рабочих не учили, их муштровали. Премии заменяли штрафами. Вместо партнёрства — надзиратели с кнутом (почти буквально). «Тейлоризм» стал синонимом потогонной системы. Профсоюзы ненавидели Тейлора, хотя он хотел как лучше.

Формализация: взяли метод, отбросили философию.

Крах доверия: забастовки, саботаж, законодательные запреты на хронометраж в некоторых штатах.

Живая альтернатива: Генри Гантт (ученик Тейлора) придумал диаграммы Гантта и выступал за бонусы вместо штрафов. Фрэнк и Лилиан Гилберт снимали рабочих на кинокамеру, но Лилиан, психолог, добавляла человеческое измерение — усталость, стресс, мотивацию. Но их голоса были заглушены.

Урок Тейлора: любая система контроля, если она не дополняется доверием и обучением, превращается в инструмент угнетения.

Глава 8. Макс Вебер: бюрократия как идеал — и как кошмар

Макс Вебер (1900-е) описал идеальную бюрократию: чёткая иерархия, письменные правила, назначение по квалификации, отделение должности от личности. Он считал бюрократию вершиной рациональности.

И он был прав — для своего времени. Бюрократия действительно победила произвол и коррупцию.

Но Вебер не предвидел **ригидности**. Чиновник следует правилам, даже если правила ведут к катастрофе. Исследователь Роберт Мертон в 1940-х назвал это «непреднамеренными последствиями целенаправленных действий». Бюрократ тренируется быть бездушным. Это его работа.

Классика: история о больнице, где правила запрещали убирать снег до 8 утра. В 7:30 скорая с пациентом не могла подъехать к входу. Пациент умер. Чиновник сказал: «Правила есть правила».

Формализация: процедура важнее цели.

Крах доверия: ненависть к бюрократии, анекдоты про «бумажки», феномен «исполнителя, который не может отступить».

Живая альтернатива — так называемая **«постбюрократическая организация»**: правила есть, но они допускают исключения по согласованию. Или принцип «разумного человека» (английское common law). Но такие организации редки.

Глава 9. Русский ренессанс управления: трагедия опередивших время

Это самая важная глава книги. Не потому, что русская школа была идеальной. А потому, что её судьба — нагляднейший пример того, как **политическая формализация убивает живые идеи**.

9.1 Александр Богданов: тектология — кибернетика до Винера

Александр Богданов (1873–1928) — врач, философ, революционер. В 1912–1917 годах он пишет «Тектологию» — всеобщую организационную науку. Он открывает:

Обратную связь — за 30 лет до Винера.

Самоорганизацию — за 50 лет до синергетики.

Принцип наименьших (система сильна настолько, насколько сильно её слабое звено) — за 40 лет до теории ограничений Голдратта.

Открытые системы — обмен энергией и информацией со средой.

Это гениально. Но Богданов был не только учёным, но и политическим соперником Ленина. После революции его идеи не запретили, но и не поддерживали. Он ушёл в медицину, основал Институт переливания крови, погиб, проводя на себе опасный эксперимент.

Что убило тектологию? Не только смерть автора. Партийные идеологи требовали «единственно верного учения». Тектология была слишком сложной, нелинейной, допускала множественность интерпретаций. Её вытеснил диамат (диалектический материализм) — упрощённая, формализованная схема.

9.2 Алексей Гастев и ЦИТ: социальная инженерия, которую превратили в муштру
Алексей Гастев (1882–1938) — поэт и инженер. В 1921 году он создал Центральный институт труда (ЦИТ). Его идея: управлять нельзя только приказами, нужно формировать **культуру труда**. Метод — «социальная инженерия»: тренажёры, карты рабочего места, стандартные инструкции, постоянное обучение. Через ЦИТ прошли сотни тысяч рабочих. Гастев опередил американскую программу TWI (Training Within Industry) на 20 лет, а японский кайдзен — на 50.

Но в конце 1920-х годов началась сталинская индустриализация. От ЦИТ потребовали не воспитания культуры, а быстрой выучки. Инструкции Гастева превратились в жёсткие нормативы. «Установка» (психологическая готовность) была забыта. Остался только хронометраж — как метод выжимания пота.

Гастева арестовали в 1938-м, а расстреляли в 1939 году. Его институт разгромили. Формализация убила автора и его дело.

9.3 Платон Керженцев: Лига времени — тайм-менеджмент, выродившийся в шпионанию

В 1923 году Платон Керженцев основал Лигу времени («эльвисты»). Они проводили хронометраж, создавали «карты времени», боролись с потерями. Это был первый массовый тайм-менеджмент в мире. Книга «Принципы организации» предвосхитила стратегический менеджмент.

Но в 1930-е годы Лигу времени захватили доносчики. Хронометраж превратился в слежку: «товарищ Иванов украл 5 минут рабочего времени». Вместо освобождения — тотальный контроль. Доверие было уничтожено. Лигу закрыли.

9.4 Николай Витке: человеческие отношения до Мэйо — и идеологический погром

Николай Витке в первой половине 1920-х годов заявил: руководитель — это специалист по человеческим отношениям. «Администрирование как конструирование человеческих отношений». Он настаивал на демократическом стиле, уважении к подчинённым, психологическом климате. Это за несколько лет до Хоторнских экспериментов Мэйо. В 1928 году Витке и его школу разгромили как «буржуазных лакеев». Почему? Потому что идея человеческих отношений противоречила сталинской модели: человек — винтик, классовая борьба, враги везде.

9.5 Что осталось?

ППР (планово-предупредительный ремонт) — система обслуживания оборудования по графику — выжила, потому что была технической, а не гуманитарной. Она стала прообразом японского ТРМ.

Но гуманитарные идеи Богданова, Гастева, Керженцева, Витке были похоронены на десятилетия. На Западе о них узнали только в 1990-е годы.

Главный вывод русской трагедии: даже самые гениальные управленческие идеи не выживают, если политическая или бюрократическая система требует формальной лояльности вместо живой эффективности.

Глава 10. Мэйо, Фоллетт, Барнард: человек возвращается — и снова формализуется

Элтон Мэйо (1927–1932) провёл Хоторнские эксперименты. Менял освещение, перерывы, режим — производительность росла почти всегда. Вывод: внимание к рабочим важнее любых технических улучшений. Это открытие человеческих отношений.

Но что сделали консультанты? Они превратили идею Мэйо в **набор техник**: «проводите собрания, спрашивайте мнение, хвалите». Игнорируя главное: внимание должно быть искренним. Фальшивое внимание хуже, чем его отсутствие. Рабочие быстро научились распознавать манипуляцию.

Мэри Паркер Фоллетт (1930-е) говорила о «власти с», а не «власти над». О разрешении конфликтов через интеграцию. Её идеи стали основой современной теории управления. Но и их формализовали: «проведите тренинг по конфликтологии» — и конфликты ушли в подполье, стали ещё острее.

Честер Барнард (1938) ввёл понятия формальной и неформальной организации. Показал, что приказы выполняются, только если они понятны, выполнимы и согласуются с целями сотрудника. Идея гениальна. Но менеджеры свели её к «постановке SMART-целей» — бюрократической процедуре, которая часто не имеет отношения к реальной мотивации.

Глава 11. Статистика и война: Шухарт, Деминг — и как PDCA стал отчётностью

Уолтер Шухарт (1924) разработал контрольные карты для управления качеством.

Статистика вместо тотальной проверки. Эдвардс Деминг развил идеи и после войны уехал в Японию, потому что в США его не слушали.

В Японии Деминг учил: качество — это не контроль, а встраивание в процесс. Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) — это обучение, а не отчётность.

Но когда японское чудо случилось, американские компании бросились внедрять TQM. И... превратили PDCA в бюрократический ритуал. Каждый месяц — отчёты по форме «План-Действие-Проверка-Корректировка». Реальных изменений — ноль.

Деминг до конца жизни проклинал консультантов, которые продавали его методы как «волшебные таблетки». Его главный принцип — «Не обязательно внедрять всё это. Достаточно понять идею» — был проигнорирован.

Часть IV. Вторая половина XX века: синтез и его экспортная кастрация

Глава 12. Toyota, TPS, Lean: живая система, которую убили консультанты

Тайити Оно и Сигео Синго создали Производственную систему Toyota (TPS) в 1950–1960-е годы. Это был синтез:

Дзидока — любой рабочий может остановить конвейер при браке. Это доверие.

Канбан — вытягивающее производство, без лишних запасов.

Кайдзен — постоянные улучшения снизу.

Уважение к человеку — обучение, вовлечение, право на ошибку.

TPS работала потому, что была **живой**. Оно лично ходил по цехам, спорил с мастерами, менял правила на ходу. Не было толстых инструкций — была культура.

В 1990-е годы Lean (бережливое производство) покорило мир. Книга «Машина, которая изменила мир» стала бестселлером.

И началась формализация. Консультанты продавали инструменты: 5S, канбан, картирование потока создания ценности. Но они забыли про **уважение к человеку**. На заводах в США и Европе рабочие боялись останавливать конвейер — за это увольняли. Кайдзен превратился в принудительную рационализацию: каждый сотрудник обязан в месяц сдать 2 предложения по улучшению. Естественно, предложения были формальными, мусорными.

Крах доверия: Lean стал синонимом сокращений. «Бережливое производство» означало «уволним половину, а оставшихся заставим работать за двоих». Профсоюзы возненавидели Lean.

Живая альтернатива осталась в самой Toyota и нескольких компаниях (например, NUMMI — совместное предприятие Toyota и GM, где удалось перенести культуру). Но это исключения.

Глава 13. Друкер, МВО и стратегическое планирование: от согласования к KPI-аду

Питер Друкер (1954) ввёл управление по целям (МВО). Идея: руководитель согласовывает цели с подчинёнными, даёт свободу в их достижении. Цели должны быть конкретными и измеримыми — позже такие цели назовут SMART.

Что произошло? МВО превратилось в **навязывание KPI сверху**. Начальник спускает цифры, подчинённый должен их выполнить, иначе штраф. Никакого согласования, никакой свободы. Сам Друкер в конце жизни говорил, что МВО — «один из самых злоупотребляемых терминов в менеджменте».

Кейс: Wells Fargo и KPI, которые породили мошенников

В 2016 году вскрылся скандал в Wells Fargo. Банк ввёл агрессивные квоты на открытие счетов. Сотрудники открывали фальшивые счета, чтобы выполнить KPI. Банк оштрафовали на миллиарды, репутация уничтожена. Формальная цель убила реальный бизнес.

Игорь Ансофф и Майкл Портер дали инструменты стратегического анализа. Но и они стали догмой. Компании тратят месяцы на создание 100-страничных стратегий, которые никто не читает. План важнее адаптации.

Глава 14. Культура, власть, сети: теории X-Y-Z и их профанация

Дуглас МакГрегор (1960) предложил теории X и Y. Теория X: люди ленивы, нужен контроль.

Теория Y: люди хотят работать, нужны условия.

Уильям Оучи (1981) добавил теорию Z (японский стиль).

Эти теории полезны для саморефлексии. Но менеджеры превратили их в ярлыки: «у нас теория Y, мы не контролируем». И получали хаос. Или «у нас теория X, мы всё контролируем» — и получали саботаж.

Истина: ни X, ни Y не работают в чистом виде. Нужна ситуационная адаптация. Но это сложно — легче наклеить этикетку.

Генри Минцберг (1975) показал, что реальная работа менеджера — это не стратегирование, а бесконечные звонки и кризисы. Его вывод: учить менеджменту по учебникам бесполезно. Но школы менеджмента не вняли — им нужны учебники.

Глава 15. Качество как оружие: Исикава, Кросби, «ноль дефектов»

Каору Исикава ввёл кружки качества — группы рабочих, обсуждающих улучшения. В Японии это работало: искреннее участие. На Западе кружки качества стали формальным ритуалом. Собираются раз в неделю, говорят полчаса, никаких решений. Рабочие ненавидят эту потерю времени.

Филип Кросби провозгласил «ноль дефектов». Идея: качество бесплатно, дешевле сделать правильно с первого раза. Это так. Но менеджеры превратили «ноль дефектов» в наказание

за каждую ошибку. Инновации умерли — кто рискнёт предложить новое, если за любую ошибку бьют?

Часть V. Современность и будущее (1980–2030): новый формализм

Глава 16. Agile, DevOps, Design Thinking: как гибкость стала ритуалом

В 2001 году 17 программистов подписали Манифест гибкой разработки. Главное: «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов».

Agile родился как бунт против тяжёлых, бюрократических методов разработки (каскадная модель). Scrum, Kanban, XP — инструменты для самоорганизации.

К 2020-м годам Agile стал индустрией. Сертифицированные Scrum-мастера, SAFe (Scaled Agile Framework) — монстр бюрократии, коучинговые компании. Команды делают daily standup по 15 минут, но не решают проблем. Спринты стали прокрустовым ложем: нельзя изменить план даже если заказчик просит.

Формализация: ритуалы вместо культуры.

Крах доверия: программисты ненавидят «Agile-фашизм». Опросы показывают, что большинство разработчиков считают Scrum бесполезным.

Design Thinking (IDEO, 1990-е) — эмпатия, прототипирование, тестирование. Прекрасная идея. Формализация: пятидневные воркшопы с цветными стикерами, после которых ничего не меняется. Дизайн-мышление стало синонимом «красивых презентаций».

DevOps (2009) — интеграция разработки и эксплуатации. Культура, автоматизация, измерение. Формализация: купили инструменты Jenkins, Docker, Kubernetes — считаем, что DevOps внедрили. А культура осталась старой: разработчики и админы по-прежнему ненавидят друг друга.

Глава 17. Data-driven, AI-менеджмент: цифровой конвейер

С 2010-х годов управление стало data-driven. A/B-тесты, аналитика, дашборды. Решения на основе данных, а не интуиции. Это прогресс.

Но появилась новая формализация: **цифровой позитивизм**. Если данные не оцифрованы — их не существует. Интуиция, опыт, контекст — отбрасываются. Менеджеры требуют метрики на всё, что движется. В результате люди начинают подыгрывать метрикам (Goodhart's law: когда метрика становится целью, она перестаёт быть хорошей метрикой).

С 2020-х — AI-менеджмент. Нейросети планируют задачи, распределяют ресурсы, анализируют риски, проводят собеседования.

Страшный пример: в 2014–2017 годах Amazon разрабатывала систему автоматического отбора резюме. Обученный на исторических данных, где среди принятых было больше мужчин, алгоритм начал отбраковывать резюме с признаками женского пола — вплоть до понижения оценок выпускницам женских колледжей. Проект пришлось свернуть. AI не был злым — он формализовал предвзятость прошлого, и от этого пострадали люди.

AI-менеджмент — это гипертрофия формализации. Алгоритм следует правилам, которые ему задали. Он не может проявить эмпатию, сделать исключение, понять контекст.

Цифровой конвейер оказывается жёстче тейлоровского.

Маятник снова качнулся к «системе как машине». И снова назревает бунт.

Глава 18. Великий возврат человеческого фактора: well-being, гибрид, психологическая безопасность

Исследования последних лет показывают: выгорание — одна из главных причин текучки, а стресс на работе остаётся массовым явлением. Ответ — well-being как стратегический приоритет. Гибридный формат, четырёхдневная неделя, программы ментального здоровья.

Эми Эдмондсон ввела понятие психологической безопасности — уверенности, что ошибка не приведёт к наказанию. Это антипод формализации.

Но и здесь есть риск: well-being может стать новым ритуалом. «У нас есть программа ментального здоровья — скачай приложение и медитируй». А реальные причины стресса (неадекватный начальник, бессмысленная работа) остаются. Формальная забота хуже, чем её отсутствие.

Живая альтернатива — **адаптивное лидерство** (Рональд Хайфец). Лидер не даёт ответов, а помогает команде находить их в нестабильной среде. Эмпатия, эмоциональный интеллект, толерантность к неопределённости — это не «мягкие навыки», а жёсткие требования.

Глава 19. BANI-мир: как управлять, когда ничего не понятно

VUCA (нестабильность, неопределённость, сложность, неоднозначность) сменилась на BANI: хрупкий, тревожный, нелинейный, непостижимый.

В BANI-мире старые рецепты не работают. Нужно признать неопределённость, децентрализовать решения, создать культуру экспериментов.

И снова мы возвращаемся к Богданову: самоорганизация, открытые системы, обратная связь. Цикл замкнулся. Только теперь мы знаем: формализация убьёт и эти идеи, если не соблюдать осторожность.

Заключение. Единственный навык, который останется

Мы прошли 7000 лет. Шумерские таблички и венецианские галеры, конвейеры Форда и кружки качества, тектология Богданова и нейросети 2026 года.

Что мы поняли?

Первое. Каждая великая идея управления проходит путь: прозрение → формализация → крах доверия. Это неизбежно. Потому что формализация — это способ масштабирования. Но масштабирование убивает контекст, а контекст — это душа идеи.

Второе. Маятник никогда не остановится. Сегодня мы в фазе «цифровой механизации». Завтра начнётся откат — запрос на эмпатию, смыслы, человечность. А послезавтра — снова потребность в порядке. Не пытайтесь угадать фазу. Учитесь жить в любой.

Третье. Русская школа управления — не утерянный рай, а предупреждение. Богданов, Гастев, Керженцев, Витке были гениями. Их идеи были убиты формализацией (политической, бюрократической). Но они возвращаются. Не как догма, а как напоминание: живая система требует постоянной настройки.

Четвёртое. Единственный навык, который не устареет — это **способность заметить, что форма убивает содержание**. И смелость сказать: «Стоп. Мы делаем это по инструкции, но инструкция ведёт к абсурду. Давайте остановим конвейер».

Венецианский Арсенал мог бы выжить, если бы мастера имели право нарушать стандарты.

Тейлор мог бы быть любим, если бы заводчики не выбросили «душевную революцию».

Agile мог бы работать, если бы Scrum-мастера не заменили живую коммуникацию ритуалами.

У вас есть преимущество перед ними. Вы прочитали эту книгу. Теперь вы знаете, что любая система лжёт. Что любая метрика искажает реальность. Что любая инструкция устарела в момент написания.

Что делать? Не отказываться от систем, а **оживлять их**. Добавлять контекст. Делегировать право на исключение. Спрашивать людей, а не только дашборды. Учиться на ошибках, а не наказывать за них.

Маятник качнётся снова. В какую сторону — неважно. Важно, что у вас есть рычаг.

Приложения

Приложение 1. Полная хронология с указанием стадий формализации

ПЕРИОД	СОБЫТИЕ	ПРОЗРЕНИЕ	ФОРМАЛИЗАЦИЯ	КРАХ ДОВЕРИЯ
~3000 до н.э.	Шумерский учёт	Письменность для контроля зерна	Документ важнее реальности	Взяточничество, крах системы
~1800 до н.э.	Законы Хаммурапи	Фиксированная плата, защита от долгов	Буквоедство судей	Несправедливые приговоры
1436	Арсенал Венеции	Конвейер, стандартизация	Секретность гильдий, застой	Поражение на море
1911	Тейлор	Научный менеджмент + премии	Только хронометраж, штрафы	Потогонная система, забастовки
1920-е	Гастев, ЦИТ	Социальная инженерия, культура	Нормативы, хронометраж как наказание	Расстрел автора, разгром института
1950-е	TPS, Lean	Уважение к человеку, остановка конвейера	Инструменты 5S, канбан без культуры	Lean = увольнения
2001	Agile	Люди важнее процессов	Scrum-ритуалы, SAFe	Agile-фашизм, ненависть разработчиков

Приложение 2. Анатомия формализации (памятка для управленца)

Четыре признака того, что хорошая идея превращается в ритуал:

Рост числа правил при снижении результатов. Если у вас в инструкции 100 страниц, а качество падает — вы формализуете.

Люди перестают задавать вопрос «зачем?». Если сотрудник делает, потому что «так написано» — система мертва.

Метрики начинают диктовать поведение, а не отражать его. Если продавцы врут клиентам, чтобы выполнить KPI — это формализация.

Исключения запрещены или требуют трёх подписей. Живая система допускает исключения по согласованию. Мёртвая — нет.

Как деформализовать (пять принципов):

Введите «право на отступление» — любой сотрудник может нарушить инструкцию, если обоснует, и не будет наказан, если не навредил.

Регулярно пересматривайте правила. Если правило старше года — скорее всего, оно уже вредит.

Спрашивайте тех, кто исполняет: «Какое правило самое глупое?» — и отменяйте его. Замените часть отчётов устными обсуждениями. Живой разговор даёт больше контекста. Помните, что любая формализация — это компромисс. Контролируйте уровень формализации: он должен быть ровно таким, чтобы не было хаоса, но и не было паралича.

Приложение 3. Глоссарий

BANI — Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible (хрупкий, тревожный, нелинейный, непостижимый) — модель мира.

Деформализация — сознательное нарушение или изменение правил для сохранения смысла.

Кайдзен — непрерывные улучшения (в идеале — снизу, на практике — часто принудительные).

Lean — бережливое производство (инструменты + философия уважения).

MBO — Management by Objectives (управление по целям) — часто вырождается в KPI-прессинг.

НОТ — Научная организация труда (советская школа).

Психологическая безопасность — уверенность, что за ошибку не накажут.

PDCA — Plan-Do-Check-Act — цикл обучения, часто формализуемый в отчётность.

TPS — Toyota Production System — живой синтез стандартизации и уважения.

«Формализация неизбежна. Мудрость — в том, чтобы заметить её до того, как она убьёт смысл.»

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Статья целиком и рабочие артефакты — для скачивания и печати.



Статья «Маятник управления»

PDF • полный текст

СКАЧАТЬ

Изначальная идея:

Карл фон Клаузевиц (1780–1831) → Стратегия