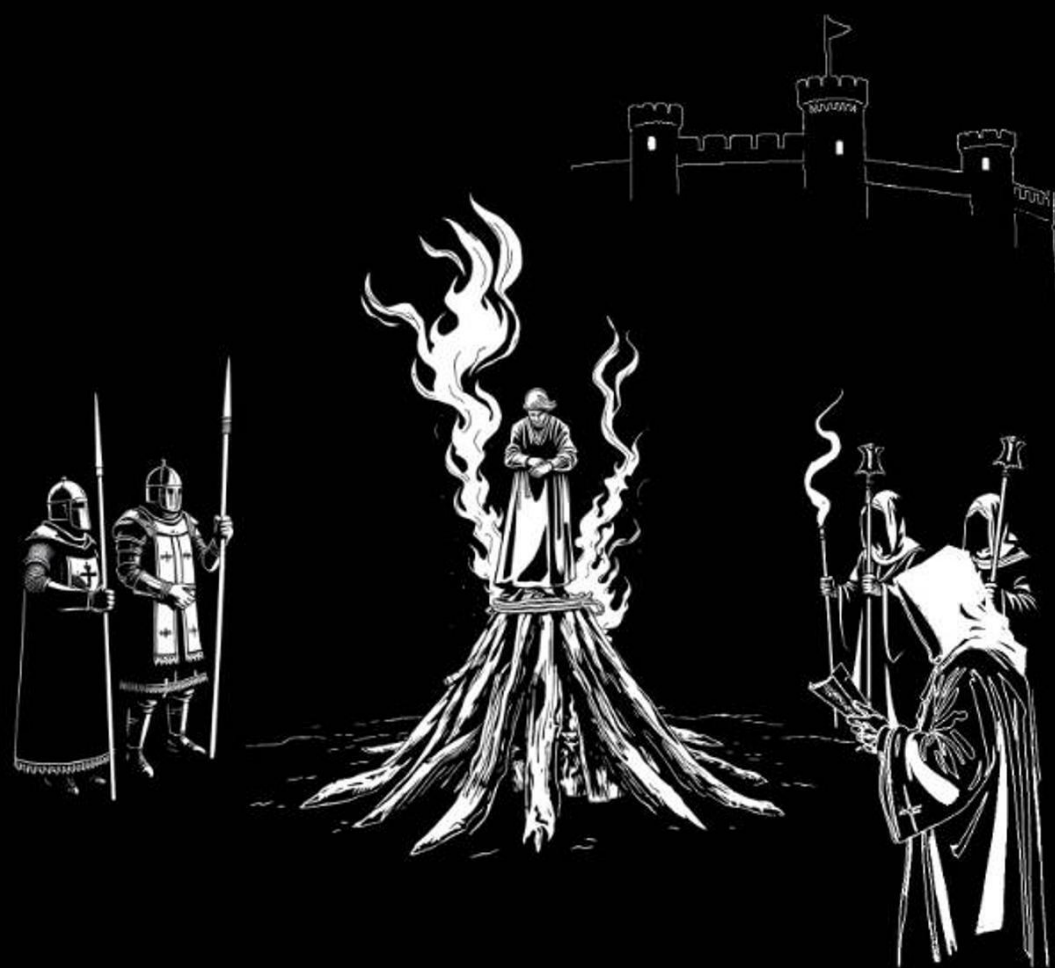


управленческая ересь



Е Т

Управленческая ересь

«Автор»

2026

Т Е.

Управленческая ересь / Е. Т — «Автор», 2026

Люди не ленивы, они просто умеют идеально экономить энергию. Но именно поэтому, если корректно настроить правила, будут происходить чудеса эффективности.

Содержание

Место введения	5
Часть предшествующая	6
Периметрация	6
Скажи мне, кто твои сотрудники, и я скажу, кто ты	7
ИИ-вошинг	9
Потребительская ментальность	10
Раздрайвен	11
Располаганство	13
Зумерофобия	14
Несоответственность	16
Каскаджайл	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Е Т

Управленческая ересь

Место введения

Системы (и люди в них) всегда адаптируются к реально действующим правилам и стимулам, а не к провозглашённым целям. Если правила настроены криво — вы получите кривое, но рациональное поведение.

Эта книга не дает готовых рецептов, что делать в понедельник утром. Потому что таких рецептов не бывает. Если 10 человек сварят суп по одному и тому же рецепту, из одних и тех же продуктов — это будут разные супы.

Эта книга дает линзу.

Иногда взгляд под другим углом может изменить всё. Но увидев однажды, развидеть не сможешь.

Часть предшествующая

Периметрация

Режимное предприятие.

Ежедневно перед началом рабочего дня и после его окончания у ворот выстраивается очередь из машин сотрудников.

Каждый водитель покорно открывает багажник. Охранник туда уже не смотрит, а только лениво кивает, что можно закрывать. В салон он даже не заглядывает. А что это там виднеется на заднем сиденье? Стыбренный принтер из бухгалтерии? Нет, конечно же, нет. Скорее, папка с документами под грифом. И не на заднем сиденье, а под ним.

Не понятно, что такого должно лежать в багажнике, чтобы охранник сагрился на это. Вероятно, он сам не знает ответа на этот вопрос.

СанПетрович с чашкой кофе смотрит в окно сквозь жалюзи:

— О! Тихоныч молодец, у него не проскочишь. Моя школа!

Из года в год ничего не меняется. Никто уже не помнит, с чего это началось. Новому охраннику коллеги рассказывают, что нужно обязательно заглянуть в багажник каждого автомобиля, пересекающего периметр в любом направлении.

— А что мы ищем? Зачем заглядывать в багажник? У нас же только документы. Кто положит документы в багажник?

— Не задавай глупых вопросов. Делай, что тебе старшие говорят. Умный, что ли? Думать будешь, когда станешь начальником. Наше дело — маленькое.

Ритуал передаётся из поколения в поколение ещё с тех времён, когда в мобильниках не было камер или даже самих мобильных. Но когда действительно произойдёт утечка запрешки, видеонаблюдение на воротах этого не зафиксирует, потому что для этого не нужно ничего выносить из здания, и уж тем более провозить в багажнике.

Охранник, как и прежде, будет стоять у ворот на морозе, а водители покорно останавливаться, открывая багажник на полусогнутых.

— И всё так чинно, благородно — по-старому.

Скажи мне, кто твои сотрудники, и я скажу, кто ты

Когда в компанию набирают именитых людей за большие деньги, каких-то спецов, это говорит многое о руководителе компании.

Если человек любит хайп и пыль в глаза, он ведётся ровно на то же самое. Когда он нанимает на работу «звезду» из области разработки, маркетинга или любой другой, чаще всего это как бы намекает на его систему ценностей.

Во времена соцсетей таких звёзд, транслирующих успешный успех, развелось очень много. У них глянцевое резюме. Их нанимают за огромные деньги. Они обещают золотые горы. А через год уходят на новое место с очередной победной строкой в портфолио, ничего по факту не сделав. Потому что за год невозможно ничего сделать, ведь их нанимают не в мелкий стартапчик, а в корпорацию, чтобы разгрести Авгиевы конюшни. Но разгрести их за один день невозможно, если ты не Геракл, а простой смертный.

Раньше таких называли летуны и относились к ним с большой опаской.

Раньше, если у тебя 10 мест работы за 10 лет, то это очень плохой показатель.

Теперь же, во времена инстужечек, развелось множество профессиональных инста-менеджеров, инста-инженеров, инста-кадровиков.

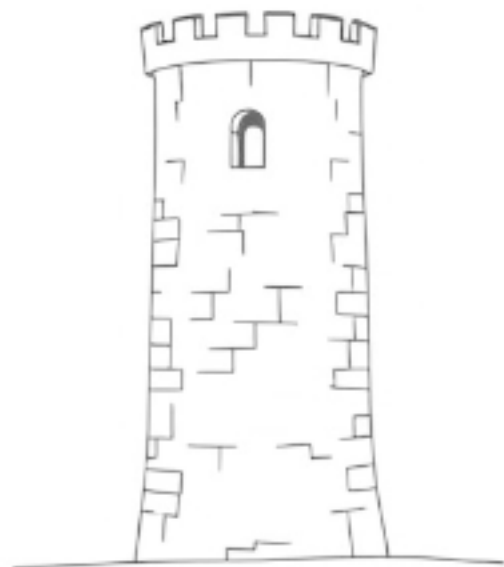
И вроде бы всех устраивает.

Но нет, здесь есть рассинхрон. В итоге нанимателя это скорее НЕ устраивает, но он систематически наступает на эти грабли, потому что взаимодействует с миром через призму своих ценностей. Это свидетельство его незрелости, нарциссизма и компенсаторного поведения в попытке сокрытия комплексов.

Нанимая «медийного спеца» на длинную дистанцию в системную проблему, руководитель платит дважды — сначала зарплату, потом упущенное время и демотивацию команды, которая остаётся разгрести последствия.

На статус ведётся тот, кто его демонстрирует.

Поэтому скажи мне, кто твои сотрудники, и я скажу, кто ты.



ИИ-вошинг

От слова wash вошь, есть такое насекомое.

Крупные компании заявляют, что у них полным ходом идёт внедрение ИИ.

Выглядят такие заявления очень жалко.

Очередная золотая лихорадка для привлечения инвесторов, пытающихся заскочить в стоящий без локомотива состав поезда, но проводники всем кричат, что он уже трогается.

Всякие генеральные директора корпораций в форбсах пишут про то, как у них уже половина работы делается руками ИИ, а сотрудники недоумевают, где эти невидимые боты? Дайте хоть посмотреть на ваши потёмкинские деревни.

В отчётах рисуют, как растёт прибыль, а на деле просто сокращают людей и за счёт их ФОТ показывают рост. Да ещё и экономят на лицензиях, заставляя с одной стороны применять ИИ и показывать результат, а с другой стороны закручивая вентиль инвестиций. То есть естественное сокращение штата из-за падения рынка и ошибок перенайма в прошлом записывают в заслугу невидимого ИИ, чтобы казалось, будто это инновационная стратегия, а не кризис.

История знает массу таких случаев, когда в погоне за трендом компании начинали называть свои обычные электронные устройства умными устройствами, даже полвека назад, и все эти доткомы с блокчейнами тому доказательство.

Всегда удивляет, как инвесторы отдают свои деньги, не разобравшись в вопросе. Им ещё предстоит это сделать и, возможно, смотреть, как сгорают инвестиции от падения акций, когда кто-то подаст в суд за красивый фасад. Но это будет потом, а сейчас они продолжают массово подписываться на новости про ИИшечку, не замечая слона.

В лидерах будут те компании, которые первые соскочат с иглы карго-культа ИИ. Они будут говорить специалистам — приходите к нам, мы не лезем в ваш монастырь с нашим ИИ-уставом. Речь не об отказе, а о прагматизме, если что.

Спешите! Сейчас самое время ловить тех, кто сбегает с кораблей, которые начнут давать крен через несколько миль, потому что «демографическая» яма экспертизы будет только нарастать.

Ах да, они же дальше носа не видят. Тогда всё по плану.

Потребительская ментальность

Когда кто-то начинает новый бизнес в сфере услуг, он вкладывается в образ. Строит торговый центр, кафе или отель.

Сначала там всё новое и красивое. Дизайнерская мебель, прекрасный интерьер. Каждая деталь на своем месте. Но постепенно эта красота приходит в упадок: стулья протёрлись, кран сломался, диспенсер для мыла пустой, сушилка не работает, а у шкафчика дверь заклинило и плитка на ступеньках отвалилась.

Только это уже никого не заботит. Бизнес же приносит деньги? Люди приходят и платят? Зачем что-то менять? Не надо трогать работающий механизм! Хороший стук наружу выйдет.

Покупать новую сушилку — это же расходы, а я строил бизнес для доходов. Вытрут руки об штаны, ничего страшного.

Включается жадность и безразличие.

Из заведения выжимают всё до последнего.

Когда рядом открывается альтернатива и клиенты уходят, владелец срочно вкладывается в ремонт, ребрендинг, рекламу.

— Ой, смотри-ка, даже сушилку заменили. Только она по дизайну не подходит и пятно от старой на стене осталось.

В итоге всё сэкономленное приходится тратить в двойном размере и в кратчайшие сроки. Но такой суммы уже нет, потому что выручка падала постепенно, а проблемы копились как снежный ком.

Потом такие бизнесмены заставляют сотрудников быть вежливее, запускают акции, но выручка продолжает падать. Бизнес переходит в режим выживания, едва сводя концы с концами.

Паразитическая модель бизнеса в чистом виде. Она вытекает из ментальной настройки человека — казаться, а не быть. И эта настройка порождает жизнь в кредит во всём.

Вот только кредитор здесь не банк, а невидимая реальность — с ней не договоришься о пересмотре графика платежей и не обманешь мелким шрифтом под звёздочкой.

Мы покупаем вещи, которые нам не нужны, за деньги, которых у нас нет, чтобы впечатлить людей, которые нам не нравятся.

Раздрайвен

Data-Driven, Data Governance, Data-чего-то там и другие неизвестные слова.

Ничего, кроме расходов, они не приносят. А после того как становится ясно, что потрачены куча времени и денег, но отдачи как бы нет, начинается попытка выжать хоть что-то.

— Ну у нетфликса же работает!

— Ну мы же хотим как у нетфликса!

Обязательно появляется кто-то, кто говорит, что нужно вот здесь немного подкрутить — и тогда точно взлетит.

Ещё они где-то слышали, что можно это всё конвертнуть в деньги. Тогда они начинают пересчитывать мегабайты в миллионы, пытаются показать хоть какую-то пользу. Но польза очень упрямо продолжает ускользать сквозь пальцы.

Затем появляется что?

Ну конечно же — ИИшечка! Куда ж без него. Он обещает наконец навести порядок в этом бардаке, сделать красивые описания и таки начать приносить пользу.

Вот опять что-то опять идёт не так.

Далее следует волевое решение пригласить ~~директора по данным~~ CDO (Chief Data Officer). Желательно сразу несколько, чтобы в каждом департаменте свой. Уж они-то точно знают, как надо зарабатывать за счёт этого вашего, как его там, ах да — data-driven, вот!

Вместо Data-Driven наступает Data-Informed, а ему в затылок дышит AI-Driven.

И они посидели ещё немного. Потом ещё немного. А потом еще немного. И ещё немного. Пока, увы, совсем ничего не осталось.

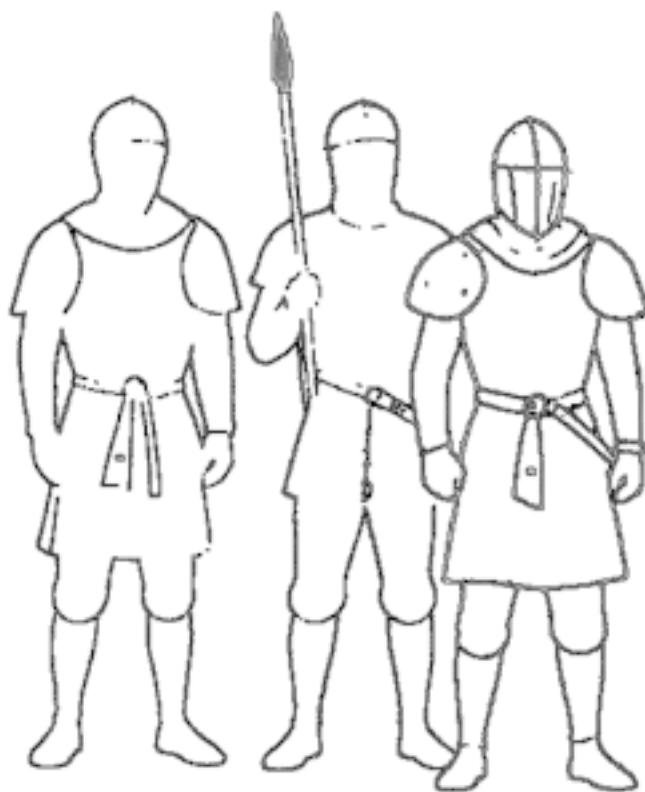
Делай как у нетфликса, ведь у всех получилось, и у тебя тоже получится... как у всех.

Располаганство

— Нам нужна презентация успешного кейса по внедрению 5S. Мы видим, что вы справились с организацией рабочего места быстрее всех. У вас ушло всего два дня, чтобы расположить 5 принадлежностей.

— А что тут рассказывать? Ну наклеил желтую изоленту на стол и готово.

— Как что рассказывать? Это же очень важно! Расскажите коллегам, как нужно эффективно клеить изоленту при разметке рабочего места. Как вы подписывали мышку и маркировали монитор. Какие трудности у вас возникли при принятии решения о том, где лучше расположить блокнот — слева или справа. Кстати, это очень интересный вопрос. Может быть у вас есть какая-то методика? Это было бы очень полезно. Мы уже подготовили студию для записи и разослали приглашение всем сотрудникам компании. На анонс подписались две тысячи человек. Начало трансляции в понедельник в 10 утра. Мы думаем, что нужно сделать эту встречу регулярной. Давайте будем собираться каждую неделю и помогать коллегам в этом деле.



Зумерофобия

Корпоративная шизофрения, позабывшая о собственной тени.

Интернет-ы не врут — зумеры снова всё разрушили. Они не хотят трудиться. Они не могут сидеть на месте. Они меняют работу как носки. Их клиповое мышление не позволяет удерживать фокус дольше, чем длится рилс с котиком.

— Шеф, всё пропало, всё пропало!

Срочно нужна программа удержания! Внедряем геймификацию! Добавляем плюшки! А то они уйдут. До единого.

Американское Бюро статистики труда, эти скучные дядьки с цифрами, взяли и всё испортили. Внезапно выяснилось, что в 1983 году двадцатилетний бэби-бумер сидел на одном месте в среднем 1,3 года. В 2002 году двадцатилетний представитель поколения X — 1,2 года. В 2024 году двадцатилетний зумер — 1,3 года.

Pew Research Center подтвердили: доля работающей молодёжи, остающейся у одного работодателя больше года, уже 40 лет болтается в районе 65–70%. Никакого обвала лояльности. Никакого поколенческого апокалипсиса.

Но зачем смотреть на цифры, когда можно посмотреть на зумера?

Российские экономисты из вышки тоже проверили. Текучка среди людей до 25 лет — это профессиональный поиск. Ты пробуешь. Ты ищешь. Ты ошибаешься. Это называется взросление, а не деградация ценностных ориентиров.

— А опоздания? А дисциплина?

А дисциплину не выдают вместе с паспортом. Она закаляется с трудовым стажем. После 7–10 лет все выравниваются. И тот, кто родился в 80-х, и тот, кто родился в 00-х, будут одинаково ненавидеть утренние планёрки и одинаково терпеть.

Но шоу должно продолжаться, поэтому Deloitte и McKinsey продают опросы мнений, а не анализ трудовых книжек. Мнение — это то, что ты думаешь, а не то, что ты делаешь. В 20 лет человек почти всегда ответит, что готов уволиться за деньги. В 45 он ответит, что его держит стабильность. Это не про поколения. Это про то, что в этом возрасте у него уже ипотека и двое детей.

Инфоцыгане искусно завернули эту простую истину в красивую упаковку и продали как уникальный кризис ценностей поколения Z. А другие клюнули. И теперь строят закупки с пуфиками, чтобы удержать тех, кто и так не собирался уходить быстрее, чем уходили их родители.

Псевдопсихологи язматерей штампуют кликбейтные заголовки и пишут в своих статьях, какие блажные эти зумеры, как они бедненькие выгорают уже к 25 годикам. Вот в наше-то

время даже трава была зеленее. HR судорожно выпрашивают бюджет на очередную стратегию по удержанию. Зумеры лежат на диване, пяткой полистывая тиктоки.

А в это время кто-то другой, вероятно, из предыдущего поколения, больше ж некому, в снегопад доставляет продукты на дом, разносит пиво в баре и кричит свободная касса. Кто-то другой...

Все течёт, всё меняется. Ничего не меняется.

Несоответственность

Они говорят, что нужно скорее.

Они говорят, что все работают на одну цель. Но задачи у каждого свои.

У одного задача выпустить, а у другого — не пропустить.

Продукт готов и лежит на складе, только не хватает одного колеса.

— А болты не подошли!

Сборщик работу сделал. Сварщик работу сделал. И даже ОТК работу сделал — забраковал продукцию. Каждый честно выполнил свой квартальный план.

— А как же колесо?

— А всё, рабочий день окончен.

— Ну колесо же...

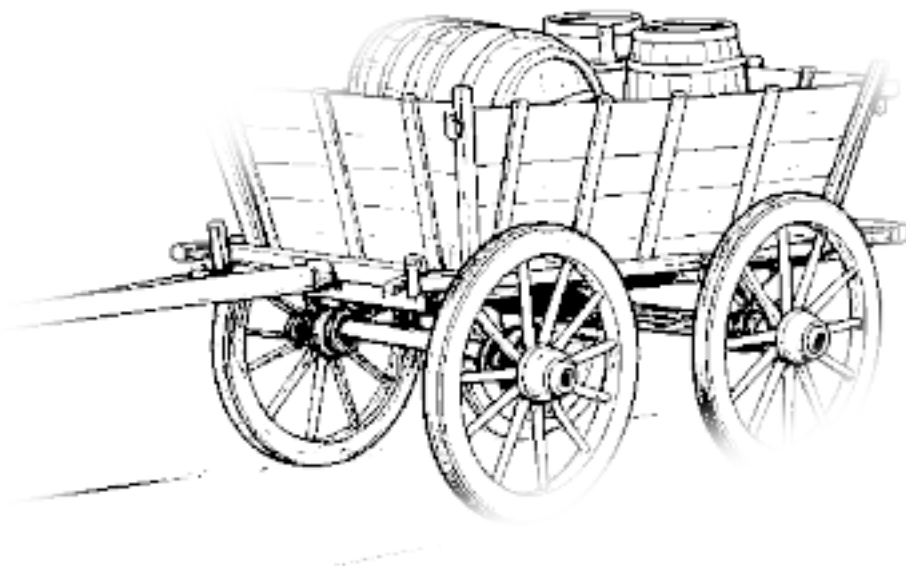
— Ну а я что могу? Я им сказал. Они запланировали.

Подходящие болты как бы есть, только нужно написать служебку на перемещение. Но безопасники требуют какой-то сертификат, который уже месяц лежит у юристов, а они заняты подготовкой к слиянию.

— К пуговицам претензии есть?

— Нет! Пришиты насмерть, не оторвёшь!

Если одна рука может себе позволить не знать, зачем нужна другая, у каждой появляется возможность жить своей жизнью. Обе при деле и обе важны.



Каскаджайл

Знаешь, почему мобильные приложения, даже банковские, могут позволить себе Agile, спринты, CI/CD и вот это вот всё?

Потому что они паразитируют на монолите учётной системы с водопадом.

В учётной системе всё наглухо закрыто проверками, там не проскочишь.

Мобильное приложение дергает за ниточки эту систему, которая сделана на водопаде и надёжена, как чугунный мост.

И если в мобилке забыли добавить проверку, учётная система всё равно не пропустит и вернёт ошибку.

Да, мобильное приложение скажет пользователю «ой, что что-то пошло не так, попробуйте позже», хотя изначально не должно было разрешать нажимать на кнопку. Но это только косметическая ошибка, вводящая в заблуждение пользователя и на остатках или балансе никак не сказывается.

Они с пренебрежением смотрят на водопад и говорят, что там жуткий монолит, это несовременно, там динозавры.

А мы тут такие модные у нас всё agile.

Водопадный монолит для инфантилов — это как родители для подростка: можно бунтовать и называть их «несовременными», пока они платят за квартиру и следят, чтобы ты не самоубился об стену. Ведь инфантилы уверены, что еда берётся из холодильника, а электричество — из розетки.

А потом, когда их микросерс после падения повторно отправляет команду на подключение услуги и у клиента происходит двойное списание, начинают показывать пальцем на монолит, видите ли это он виноват, что позволил подключить услугу дважды.

Команды мобильных приложений и коучи продают бизнесу «скорость изменений», но эта скорость — во многом кредит, выданный надёжностью монолита и тех самых динозавров из 2005, «отставших от жизни». Если убрать этот чугунный мост, их agile золото превратится в черепки и бесконечное тушение пожаров.

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.