

СЕРИЯ «СВОИМ УМОМ» · ТРИЛОГИЯ «СВОИМИ СИЛАМИ»



Agile Sapiens

Литературный анализ бизнеса

КОМАНДАНТЕ FOLKUP

AGILE SAPIENS

Литературный анализ бизнеса: как литература предсказала современный менеджмент

Команданте FolkUp

Соавтор: Алиса (PM экосистемы FolkUp) · Редактор: Искра

Версия v1.0.24

Содержание

1. Предисловие: О методе литературного анализа бизнеса
2. Филеас Фогг изобрёл то, что уничтожает современные корпорации
3. Глава 1: Жюль Верн программирует
4. Глава 2: Франкенштейн управляет проектом
5. Глава 3: Шерлок Холмс ставит диагноз
6. Интермедия I. Консультационные апартаменты
7. Глава 4: Борхес считает story points
8. Глава 5: Сайрус Смит строит цивилизацию
9. Глава 6: Мина Харкер собирает разведку
10. Глава 7: Доктор Джекил
11. Глава 8: Дон Кихот и Санчо — рождение командного мифа
12. Интермедия II. Продакшенское подземелье
13. Глава 9: Машина времени и горизонты труда
14. Глава 10: Понедельник начинается в субботу. НИИЧАВО как идеальная Agile-команда
15. Глава 11: Чума. Как команда формируется в режиме длящегося кризиса
16. Интермедия III. Трансформационный лифт
17. Послесловие. Одиннадцать вопросов
18. Благодарности
19. Методология
20. Источники
21. Предметный указатель
22. Заявление о прозрачности ИИ
23. Выходные данные

Предисловие: О методе литературного анализа бизнеса

*О чём это предисловие. Введение в методологию *Literary Analysis of Business* — как классические произведения литературы интуитивно описали принципы управления, которые современная индустрия коммерциализировала и исказила. О том, почему вымышленные персонажи увидели то, чего до сих пор не видит индустрия.*

В апреле 1846 года Эдгар Аллан По опубликовал в *Graham's Magazine* эссе «Философия творчества», где разложил создание своего стихотворения «Ворон» на математически точные компоненты: эффект, тон, длину, кульминацию. По утверждал, что великая литература — это не вдохновение, а инженерия. Системный подход к созданию эмоционального воздействия.

Спустя сто восемьдесят лет эта книга использует обратную операцию: разлагает современные управленческие системы на литературные архетипы. Не для того чтобы принизить менеджмент, а чтобы понять, почему индустрия управления проектами стоимостью в десятки миллиардов долларов систематически проигрывает интуиции писателей XIX века.

Это предисловие объясняет, как именно.

Генеалогия метода

Методология, которую мы назвали **Literary Analysis of Business**, выросла из простого наблюдения: каждый раз, когда корпорация сталкивается с «революционной» управленческой практикой, можно найти литературное произведение, которое описало ту же практику на десятилетия или столетия раньше.

Agile-итерации? Чарльз Диккенс публиковал «Записки Пиквикского клуба» ежемесячными выпусками в 1836-37 годах, адаптируя сюжет в зависимости от реакции аудитории¹. Таких совпадений в книге собрана целая галерея — от Шерлока Холмса до «Франкенштейна» — и каждое старше своей управленческой «инновации» минимум на столетие.

Никто из них не подозревал о существовании управления проектами. Они писали книги для читателей — и описали рабочие принципы чище, чем это сделала целая индустрия со своими стандартами и сертификациями.

Это не совпадение, это закономерность. Предмет у литературы и у менеджмента общий: человек, которому приходится решать, когда всё идёт не по плану. Разница в целях — литература всматривается в него ради понимания, консалтинг — ради продажи.

Преимущества литературного подхода

Главное преимущество литературного анализа бизнеса перед традиционным — **отсутствие корыстных интересов у источников**.

Когда McKinsey публикует исследование о корпоративной трансформации, они продают услуги по корпоративной трансформации. Когда Scrum Alliance описывает эффективность Agile-практик, они продают Agile-сертификации. Когда вендор корпоративного ПО рассказывает о digital transformation, он продаёт корпоративное ПО.

Когда Жюль Верн описывает кругосветное путешествие Филеаса Фогга, он продаёт приключенческий роман в газету *Le Temps*. Коммерческий интерес есть, но он не связан с управленческими принципами. Верн не знает, что описывает итеративную методологию — он просто рассказывает хорошую историю. Именно поэтому его описание оказывается чище.

Литературные источники действуют как **естественная система контроля** в исследовании. Если управленческий принцип настолько фундаментален, что проявляется в литературе независимо от коммерческих интересов, — значит, это действительно принцип, а не маркетинговая упаковка.

О втором следствии этой оптики — парадоксе интуитивности — подробно говорит пилотная глава: там ему место, рядом с цифрами индустрии.

Методология исследования

Методология Literary Analysis of Business строится на четырёх принципах:

1. Хронологический приоритет

Литературный источник должен предшествовать формализации управленческого принципа. Это исключает ретроспективную интерпретацию и позволяет увидеть принцип в его «естественном» состоянии, до коммерциализации.

2. Контекстная независимость

Автор не должен осознавать, что описывает управленческие принципы. Это гарантирует отсутствие предвзятости и позволяет исследовать принцип в чистом виде.

3. Поведенческая эквивалентность

Литературный пример должен демонстрировать тот же паттерн поведения, что и современная управленческая практика. Не метафорическое сходство, а функциональное.

4. Масштабируемость инсайтов

Выводы, полученные из литературного анализа, должны применяться к современным корпоративным ситуациям без натяжек и оговорок.

Архитектура исследования

Книга построена как серия глубоких разборов — детального анализа того, как классические произведения интуитивно описали принципы, которые современная индустрия коммерциализировала и искажила.

Акт I: Истоки исследует фундаментальные управленческие архетипы. Филеас Фогг как идеальный Agile-практик. Жюль Верн как изобретатель итеративной публикации. Доктор Франкенштейн как антипаттерн бросания проекта на production без поддержки. Шерлок Холмс как прототип data scientist. Борхес как диагност деградации метрик.

Акт II: Трансформация анализирует процессы изменения. Сайрус Смит и команда «Таинственного острова» как пример bootstrap-команды, способной построить цивилизацию с нуля; Капитан Немо — как её антипаттерн, монокультура одного гения без преемственности. Мина Харкер и Команда Света Стокера как ранний прообраз распределённой кросс-функциональной команды с единым источником правды. Доктор Джекил, мистер Хайд и доктор Лэньон как архетипы корпоративного дуализма — фасада декларируемых ценностей и подвала реальной операционной культуры. Дон Кихот и Санчо как первый литературный портрет командной мифологии — учредительного мифа, который делает коллективное действие возможным, и его столкновений с реальностью, которые миф либо переписывает, либо разрушают команду.

Акт III: Горизонты исследует будущие сценарии. Герберт Уэллс как диагност расслоения труда под давлением технологического цикла — с двумя встречными прочтениями: экономическим (Дэвид Аутор, Дарон Аджемоглу, Карл Полаanyi) и литературным (Андрей Платонов, «Котлован»). Стругацкие как образ R&D-команды, отобранной по смыслу, а не по найму — с диагнозом того, как такая команда разрушается. Альбер Камю как этика команды, формирующейся в делящемся кризисе, где «делать свою работу» становится антиподом героизма и единственно возможным режимом порядочности.

Ограничения метода

Literary Analysis of Business имеет очевидные ограничения, которые необходимо признать заранее.

Селективность источников. Я выбираю литературные примеры, которые подтверждают тезис. Это неизбежная предвзятость любого исследования, но в данном случае она минимизируется хронологическим приоритетом: литературные источники существовали до формулирования тезиса.

Культурная специфичность. Большинство источников — западная литература XIX-XX веков. Это ограничивает применимость выводов к другим культурным контекстам. Впрочем, современная индустрия управления тоже в основном западного происхождения.

Масштабная несоизмеримость. Литературные персонажи действуют в гораздо менее сложных системах, чем современные корпорации. Филеас Фогг управляет проектом из двух человек; современный IT-директор — командами из сотен специалистов. Это справедливое ограничение, но именно оно и делает литературный анализ ценным: простота примеров позволяет увидеть принципы без шума.

Почему это важно сейчас

Мировые корпоративные траты на цифровую трансформацию измеряются триллионами долларов в год — по прогнозу IDC, к 2027 году они приблизятся к четырём триллионам². При этом 70% трансформаций не достигают заявленных целей³. Это системная проблема, а не случайные ошибки.

Одновременно мы живём в эпоху наиболее радикальной технологической трансформации со времён промышленной революции. Искусственный интеллект меняет природу труда быстрее, чем корпорации успевают адаптироваться. В этих условиях нужны не более сложные методологии, а более простые принципы.

Литературный анализ предлагает именно это: возвращение к фундаментальным принципам через призму авторов, которые исследовали человеческую природу без коммерческих интересов.

Если вы ожидаете от этой книги готовых рецептов внедрения, пошаговых инструкций или сертифицируемых фреймворков — она вас разочарует. *Literary Analysis of Business* не продаёт решения. Он продаёт понимание.

А понимание, в отличие от сертификаций, невозможно отнять.

Как читать эту книгу

Каждая глава построена по единой архитектуре: **Hook** (исторический контекст), **Controversy** (критический анализ современной индустрии), **Core** (детальный разбор литературного примера) и **Implications** (применение к современным корпоративным ситуациям).

Главы можно читать в произвольном порядке — каждая самодостаточна. Но последовательное чтение даёт более полную картину эволюции управленческих принципов от литературной интуиции к коммерческой формализации.

Три интермедии между актами — стилистические отступления, где анализ сменяется более свободной прозой. Они служат «палаточными» паузами между интенсивными аналитическими

разделами.

В конце каждой главы — раздел **Sources & Evidence** с полной библиографией и фактологической проверкой утверждений. Всё, что можно проверить, проверено. Всё, что нельзя проверить, помечено как гипотеза или интерпретация.

Благодарности

Эта методология выросла из многолетних наблюдений за тем, как корпорации тратят миллионы на покупку здравого смысла. Особая благодарность — всем руководителям и консультантам, которые делились историями неудачных трансформаций. Именно эти истории показали масштаб проблемы.

Благодарность также анонимным сотрудникам корпораций, которые подтверждали наблюдения книги изнутри системы. В эпоху, когда критика агильных методов может стоить карьеры, их честность особенно ценна.

И, конечно, благодарность самим писателям — от Жюль Верна до Альбера Камю — которые исследовали человеческую природу достаточно глубоко, чтобы предвосхитить будущие управленческие кризисы. Они не знали, что пишут о менеджменте. Именно поэтому получилось так точно.

Команданте FolkUp

Соавтор: Алиса (PM экосистемы FolkUp) · Редактор: Искра
2026 год

Примечания

¹ John Forster. “The Life of Charles Dickens” (1872-1874). Chapman & Hall. Описание адаптивной публикации “Pickwick Papers” в зависимости от реакции читателей.

² IDC. “Worldwide Digital Transformation Spending Guide” (2024). Оценка корпоративных трат на цифровую трансформацию.

³ McKinsey & Company. “Losing from day one: Why even successful transformations fall short” (2021). Статистика неуспешных корпоративных трансформаций.

Филеас Фогг изобрёл то, что уничтожает современные корпорации



О чём эта глава. Провокативный анализ того, как вымышленный персонаж XIX века интуитивно применил принципы, которые современная индустрия гибких методов коммерциализировала и исказила. Как здравый смысл одного литературного джентльмена обнажает безумие индустрии стоимостью в десятки миллиардов долларов.

Амьен, январь 1872 года

Жюль Верн сидит в своём рабочем кабинете, окружённый географическими картами и стопками корреспонденции от издателя Пьера-Жюля Этцеля. На столе разложены расписания пароходов Peninsular and Oriental Steam Navigation Company, железнодорожные карты Британской

Индии и вырезки из газеты *Le Temps* о предполагаемом завершении индийской железной дороги.

Верну 43 года, он уже добился коммерческого успеха романами о капитане Немо и полёте на Луну, но Этцель требует ещё более авантюрного сюжета — что-то, что заставит читателей покупать очередной номер газеты, не дожидаясь окончания публикации. Гонорар у Этцеля — твёрдая сумма за рукопись, без роялти: скромные деньги даже по меркам 1872 года, но стабильные. В отличие от морских экспедиций или театральных спекуляций.

Верн раскладывает перед собой карту мира и быстро подсчитывает: Лондон — Суэц — Бомбей — Калькутта — Гонконг — Иокогама — Сан-Франциско — Нью-Йорк — Ливерпуль. При наличии парохода в нужное время и железнодорожного расписания — теоретически осуществимо. Если железная дорога через Индию действительно построена, как обещают газеты.

Но Верн ещё не знает, что вместе с развлекательным романом пишет формулу управления проектами на следующие 150 лет.

Он берёт перо и пишет: «Reform Club, среда, 2 октября 1872 года»⁹.

История начинается.

Камин в салоне Reform Club на Пэлл-Мэлл горит ровно и тепло. За столом для виста собрались четверо джентльменов: инженер Эндрю Стюарт, банкир Джон Салливан, Готье Ральф — один из директоров Английского банка — и Филеас Фогг, джентльмен неизвестных занятий, но известной точности.

Трое за столом обсуждают утреннюю новость как очередной газетный курьёз, занятный, но не более. Четвёртый — Фогг — произносит фразу, которая изменит его жизнь и предвосхитит управленческую революцию следующего века:

«Держу пари в двадцать тысяч фунтов стерлингов [...] что обогну землю не более чем в семьдесят дней, то есть в тысячу девятьсот двадцать часов, или в сто пятнадцать тысяч двести минут»¹.

Двадцать тысяч фунтов стерлингов 1872 года, пересчитанные через индексацию инфляции, дают около £2,9 млн ($\approx$ \$3,5 млн) в современной покупательной способности². От такой ставки не отказываются и её не забывают.

Поразительной эту сцену делает не сумма, а то, как именно Фогг формулирует вызов. Он не говорит: «Я составлю детальный план маршрута». Он не говорит и того, что ему понадобится экспертная комиссия, консультанты по логистике и полгода подготовки. Он просто берёт газету, складывает маршрут из доступных транспортных расписаний — и выходит из клуба в тот же вечер.

Его спутники потрясены — не безрассудством ставки, а безрассудством метода. Ни один разумный человек XIX века не начинает кругосветное путешествие с нескольких строк, наспех вырванных из утренней газеты.

Фогг отвечает им (и всей будущей индустрии управления проектами) одной фразой: «Непредвиденное не существует»¹.

Он, разумеется, ошибается, и непредвиденное будет преследовать его все восемьдесят дней без передышки. Железная дорога оборвётся посреди индийских джунглей в самом неподходящем месте. Пароход уйдёт без него из Калькутты, не дождавшись опоздавшего пассажира, и Фоггу придётся искать любое другое судно, идущее в нужную сторону. Трансатлантический лайнер откажется менять курс. Детектив Скотланд-Ярда будет упрямо следовать за ним через три континента, твёрдо уверенный — Фогг и есть тот самый грабитель Английского банка, объявленный в розыск.

И вот что по-настоящему замечательно: Фогг не просто выживает в хаосе — он систематически преуспевает в нём. Не потому, что он гений, и не потому, что ему упрямо везёт. А потому, что его метод работы — осознанно или нет — представляет собой идеальную реализацию принципов, которые через 129 лет назовут революцией и запишут на одной странице как Манифест гибкой разработки (Agile Manifesto).

Фогг не знал слова «Agile». Он не знал, что повторяющийся цикл (iteration) — это нечто, что можно красиво сертифицировать и продать. Он не знал, что здравый смысл вообще возможно упаковать в фреймворк и сбывать его за два миллиона долларов корпоративному клиенту, ищущему трансформацию.

Он просто делал то, что работает, не задумываясь о терминологии. В этом и состоит проблема.

Эта книга посвящена парадоксу.

Парадокс такой: принципы управления проектами, которые действительно работают, были известны литературе задолго до того, как менеджмент превратился в науку с собственными кафедрами и журналами. Жюль Верн описал итеративную доставку в 1872 году, на сорок лет опередив Тейлора с его научным менеджментом. Мэри Шелли описала провал проекта из-за брошенного создания ещё в 1818 году, задолго до бизнес-школ. Конан Дойл изложил диагностику системных сбоев в 1887 году, на примере убийств и расследований. Борхес описал деградацию метрик в 1941-м.

Каждый из этих авторов работал чисто интуитивно, без управленческого словаря и без мысли о бизнесе. Никто не подозревал, что описывает управленческие закономерности (patterns) для будущих поколений. Их инструментом была литература; их аудиторией — читатели, а не корпоративные клиенты с бюджетами на трансформацию.

И тем не менее они оказались точнее любого консультанта. Потому что литература описывает поведение людей под давлением — а управление проектами, по существу, и есть поведение людей под давлением.

Парадокс усугубляется тем, что произошло после публикации Манифеста. В 2001 году семнадцать практиков формализовали эти литературные интуиции в четыре ценности и двенадцать принципов. Они назвали свой документ Манифестом гибкой разработки, и весь текст уместился на одной странице. Идея была проста до банальности: люди важнее процессов, работающий продукт важнее документации, сотрудничество важнее контрактов, а адаптация важнее изначального плана.

А потом эту одну страницу превратили в полноценную индустрию с собственным языком и иерархией. Рынок внедрения гибких методов оценивается в десятки миллиардов долларов и продолжает уверенно расти каждый год³. Сертификации, коучи, фреймворки, конференции, тренинги, многоступенчатые программы трансформации с собственным жаргоном — всё это успешно продаётся корпоративным клиентам. Целая армия посредников выросла между здравым смыслом и его непосредственным применением в работе.

Фогг обогнул земной шар с одним слугой и газетным расписанием. Современная Agile-трансформация средней корпорации требует консультантов, скрам-мастеров, коучей гибких методов, релиз-трейнов, PI-планирований, портфельных менеджеров и комитетов по управлению трансформацией: чтобы научить команды делать то, что Фогг делал инстинктивно.

В этом и заключается центральный тезис книги: **индустрия гибких методов продаёт корпорациям здравый смысл, упакованный в сложность, которая уничтожает сам здравый смысл.**

Филеас Фогг — вымышленный персонаж. Жюль Верн придумал его для приключенческого романа, который публиковался выпусками в газете *Le Temps* с ноября 1872 по декабрь 1872 года⁴. Но именно потому, что Фогг вымышленный, он идеален для нашей цели. Вымышленный персонаж: чистая модель, не искажённая карьерными интересами, не замутнённая корпоративной политикой, не отредактированная PR-отделом. Фогг демонстрирует принципы в лабораторной чистоте — и тем самым разоблачает индустрию, которая эти принципы усложнила до неузнаваемости.

Этим книга и займётся на протяжении следующих глав. Литературные произведения, управленческие архетипы, разборы — корпоративные патологии, которые литература диагностировала раньше, чем бизнес-школы дали им официальные названия.

Но сначала вернёмся обратно в Reform Club. У Фогга есть чему поучиться.

Agile-индустриальный комплекс

Тезис, который стоит произнести вслух без эвфемизмов: **индустрия гибких методов стала крупнейшей в истории продаж очевидного — и это не вина консультантов, а следствие системного парадокса: чем более интуитивен принцип, тем дороже его формализация.**

Рассмотрим внимательнее саму экономику этой индустрии. Allied Market Research оценивает глобальный рынок внедрения гибких методов в 27,6–49 миллиардов долларов в 2024–2025 годах, с прогнозом роста до 140+ миллиардов к 2032–2034³. Для масштаба полезно вспомнить: это сопоставимо с ВВП Парагвая⁵. Целая экономика, построенная на продаже принципов, которые Диккенс применял бесплатно ещё в 1836 году, а Верн — в 1872-м, не беря денег за консультацию.

Scrum Alliance — крупнейшая в мире организация по Agile-сертификации — сообщает о полутора миллионах специалистов в сообществе; счёт выданных сертификатов перевалил за два миллиона⁶. Два миллиона сертификатов — за право делать то, что Фогг делал без единого курса: реагировать на изменения вместо следования плану. Средняя стоимость двухдневного курса Certified ScrumMaster колеблется от 1 000 до 2 500 долларов в зависимости от региона. Арифметика беспощадна: индустрия сертификации одного только Scrum — это миллиардный бизнес с устойчивой выручкой.

SAFe (Scaled Agile Framework) пошёл дальше. Полная корпоративная лицензия SAFe, включающая тренинги, сертификации и инструменты, обходится крупной компании в сотни тысяч долларов ежегодно⁷. SAFe предлагает четыре уровня конфигурации, двенадцать типов сертификаций, 75+ практик. Для описания того, как людям работать вместе. Жюль Верн и Пьер-Жюль Этцель решали ту же задачу за кофе на улице Жакоб.

Здесь необходима принципиальная оговорка. Проблема не в том, что это плохие или ошибочные принципы. Scrum работает; Kanban работает; итерации тоже работают — и работали ещё у Диккенса, у японских мастеров ракуго и у самого Верна. Проблема в том, что мы превратили инженерную практику в религию. С собственным катехизисом (Scrum Guide), иерархией (конфигурации масштабированных гибких методологий, или SAFe configurations), индульгенциями (сертификации) и десятиной (лицензионные отчисления).

McKinsey (организация, которую трудно заподозрить в антикорпоративном радикализме) опубликовала в 2021 году исследование «Losing from day one»: 70% корпоративных трансформаций не достигают заявленных целей⁸. Семьдесят процентов провалов — и это при бюджетах в миллионы и десятки миллионов долларов.

Корпорации привлекают целые армии сертифицированных профессионалов и опытных коучей. С фреймворками, настроенными отдельно под каждый уровень организационной иерархии и под каждый отдел.

Филеас Фогг обогнул земной шар с показателем успеха 100%. Бюджет — одно пари и газетное расписание. Методология — здравый смысл, не описанный решительно ни в каком методологическом руководстве по управлению проектами.

Разумеется, аналогия нечестна, и я готов это признать сразу. Фогг — вымышленный персонаж, а корпорации — вполне реальны. У реальной корпорации тысячи людей, легаси-системы,

регуляторные требования и сложная внутренняя политика. Фоггу не нужно было согласовывать изменение маршрута с комитетом по управлению рисками.

Но именно в этом и суть всего разговора. Сложность реальных организаций — это и есть причина, по которой нужны простые принципы. Не сложные фреймворки для управления сложностью, а простые принципы для навигации в ней. Фогг не имел сертификата на адаптивность — и именно поэтому адаптировался лучше любых сертифицированных профессионалов наших дней. У него не было утверждённого процесса, который нужно неукоснительно соблюдать. У него был только компас. Цель, дедлайн и готовность в любой момент менять маршрут.

Семнадцать программистов в Сноубёрде в 2001 году записали именно это — четыре ценности, двенадцать принципов на одной странице, без комментариев. А потом индустрия взяла эту скромную страницу и превратила её в многотомную энциклопедию. Возникает законный вопрос: если принципы настолько интуитивны, что вымышленный джентльмен применял их за 129 лет до Manifesto, — зачем нужна энциклопедия из тысяч страниц?

Ответ будет в следующих главах. А пока давайте внимательно посмотрим, как именно Фогг это делал. Метод, а не мистика.

Текстологический анализ «Вокруг света за 80 дней»

Машина и человек — Фогг как система

Первое, что узнаёт читатель о Филеасе Фогге на первой же странице, — не его имя, не его состояние и не его привычки. Первое — это развёрнутая метафора. Верн пишет: «Он жил один в своём доме на Сэвил-роу [...]. Был ли он богат? Несомненно. Но каким образом он составил себе состояние — этого не знали даже самые осведомлённые люди»⁹. Фогг представлен как живая загадка, обёрнутая в строгую регулярность ритуалов. Верн не говорит читателю: этот человек умен, начитан или особенно образован. Он говорит: этот человек точен.

Точность — ключ к пониманию Фогга-как-системы. Верн описывает его утро с хирургической детальностью: «В этот день — как и каждый день — Филеас Фогг вышел из дому в одиннадцать часов тридцать минут утра и направился в Reform Club, сделав ровно пятьсот семьдесят пять шагов правой ногой и пятьсот семьдесят шесть — левой»⁹. Пятьсот семьдесят пять шагов правой, ни одним больше, ни одним меньше. Верн не просто рисует типичного педанта своего времени — он целенаправленно создаёт модель. Человек, который измеряет окружающий мир с такой педантической точностью, создаёт для себя устойчивую систему ещё до того, как в этой системе возникнет реальная потребность.

Паспарту, новый слуга Фогга, воспринимает эту систему как долгожданное обещание стабильности. При первой встрече он думает про себя: «Наконец-то я нашёл то, что мне нужно. Спокойный, размеренный джентльмен. Настоящая машина»⁹. Ирония Верна здесь работает на двух разных уровнях одновременно. Для Паспарту «машина» — комплимент (предсказуемый

хозяин, тихая размеренная жизнь). Для читателя это уже предзнаменование: «машина» через несколько часов запустится в кругосветное путешествие, разрушив все ожидания тихой жизни. Верн закладывает в ткань романа парадокс, который определит весь его сюжет: самый предсказуемый человек в Лондоне станет самым непредсказуемым путешественником в мире.

И вот здесь литературная модель Верна становится подлинно управленческой моделью применимой к корпорациям. Фогг — не хаотичный инноватор и не пророк изменений. Он не Стив Джобс, взрывающий индустрию интуитивными прозрениями на сцене Apple. Он не разрушитель устоев (disruptive leader) из лексикона Кремниевой долины. Фогг — дисциплинированный адаптор: человек, чья базовая система настолько устойчива, что способна поглощать хаос, при этом не разрушаясь.

Эта закономерность (pattern) ближе к управленческой философии Toyota, чем к мифологии Silicon Valley.

В 1950-х годах Тайити Оно строил Toyota Production System на принципе, который звучит вполне по-фогговски: устрани потери, стандартизируй процесс — и только затем адаптируй к изменениям¹⁰. Оно не призывал к революции и не обещал волшебной трансформации за квартал. Он призывал к ежедневной дисциплине каждого работника на конвейере, которая и делает настоящую адаптацию возможной. Стандарт у него — не противоположность гибкости, а её фундамент.

General Motors 1980-х, напротив, была организацией, которая пыталась управлять сложностью через ещё большую сложность: бюрократические слои, комитеты согласования, процедуры утверждения для каждого решения. Результат предсказуем: согласно исследованию MIT IMVP (1990), завод GM во Фрамингхеме производил автомобиль за 40 человеко-часов, тогда как Toyota производила сопоставимый автомобиль за половину этого времени¹⁰. И не потому, что Toyota работала быстрее в смысле скорости рук. А потому, что Toyota работала системнее по самой структуре. Меньше потерь, меньше буферов и меньше «правильных процедур», которые защищают не качество, а привычку.

Фогг обогнул земной шар за 80 дней не потому, что импровизировал лучше своих современников. А потому, что его базовая система — дисциплина, точность, экономия движений — оставляла ему свободные ресурсы для импровизации тогда, когда она становилась необходимой. Тайити Оно одобрил бы такой подход. Комитет по трансформации GM — вряд ли.

Слон вместо поезда — обстоятельства (context) определяют метод

В одиннадцатой главе романа Верн конструирует сцену, которая (при правильном прочтении) содержит всё, что нужно знать об управлении проектами в условиях неопределённости.

Фогг и его спутники прибывают на станцию Кольби в Индии в полдень. Кондуктор объявляет: «Пассажиры выходят!»⁹ Паспарту удивлён: «Но железная дорога ведь не закончена?»⁹ Ответ дежурный: «Нет, но газеты объявили о пуске всей линии»⁹. Рельсы действительно проло-

жены от Ротала до Аллахабада — но между Кольби и Аллахабадом остаётся пятьдесят миль непроложенного пути через джунгли. Газеты написали, что дорога готова. Дорога не готова.

Верн в 1872 году описал ровно то, что почти полтора столетия спустя убьёт 346 человек.

Но не будем забегать вперёд: сначала о Фогге.

Перед ним три варианта: ждать следующий поезд (неизвестно когда), идти пешком (пятьдесят миль, невозможно в срок) или искать альтернативный транспорт. Фогг выбирает третий. За две тысячи фунтов стерлингов (эквивалент $\approx \pounds 294\,000$ в современной покупательной способности²) он покупает слона у местного жителя. Без торга, без обсуждений, без созыва комитета по оценке рисков верхового слоновожения.

Два элемента этой сцены заслуживают пристального внимания.

Первый — скорость решения, основанная на достаточности, а не оптимальности. Фогг не анализирует оптимальность маршрута, он сразу оценивает достаточность транспорта. Слон довезёт за разумное время? Да. Слон стоит дорого, и сколько именно? Да, две тысячи фунтов. Дороже, чем опоздание и проигрыш пари? Очевидно нет. Решение принято в считанные минуты. Верн показывает разницу между «правильным» решением — подождать, пока система (железная дорога) заработает как обещано, — и «результативным» решением: обойти систему, используя то, что физически доступно здесь и сейчас. Фогг оптимизирует результат, а не процесс.

Второй — реакция на ложную информацию из источника, которому привыкли доверять. Газеты объявили дорогу готовой. Дорога не готова. Фогг не жалуется, не требует компенсации, не обвиняет публично. Он мгновенно принимает реальность такой, какая она есть, и действует именно из неё. Это не стоицизм, это операционная прагматика в чистом виде. Карта расходится с территорией — выбрось карту.

В 2000 году Дэйв Сноуден формализовал эту интуицию как Synefin framework: модель, разделяющую контексты принятия решений на четыре сферы (domains)¹¹. Упрощённый домен: причины и следствия очевидны, ответ стандартен и применим без обсуждения. Усложнённый домен — причины и следствия можно установить анализом, и тут необходим эксперт с накопленным опытом. Сложный домен: причины и следствия видны только ретроспективно, нужен эксперимент в реальных условиях. Хаотический домен: причин и следствий нет вовсе, нужно немедленное действие, чтобы создать хоть какую-то структуру для последующего анализа.

Железная дорога относится к усложнённой системе по Сноудену — она поддаётся экспертному анализу. Расписание, рельсы, станции — проанализируй опытным глазом и получишь предсказуемый результат. Но железная дорога, которая существует в газете, но не существует на земле, — это уже сложная система иного порядка. Нет расписания, которому можно доверять; нет эксперта, который скажет, когда рельсы появятся; есть только реальность — пятьдесят миль, слон и два дня в запасе.

Фогг переключается между доменами мгновенно, без управленческой паузы и без созыва комитета. Поезд — усложнённый домен, стандартное отраслевое решение, известный алгоритм. Поезда нет — сложный домен, экспериментальное решение, локальная импровизация на месте. Слоны. Это и есть подлинная управленческая гибкость: не приверженность одному методу, а способность спокойно выбирать метод по контексту ситуации.

Теперь обратимся к Boeing 737 MAX — катастрофе, которая произойдёт почти через полтора века после сцены со слоном и покажет с пугающей наглядностью, что происходит, когда организация научилась переключаться между доменами.

За пять месяцев — с октября 2018-го по март 2019-го — разбились два лайнера Boeing 737 MAX: рейс Lion Air 610 (29 октября 2018 года) и рейс Ethiopian Airlines 302 (10 марта 2019 года). 346 человек погибли. В обоих случаях причиной стала система MCAS (Maneuvering Characteristics Augmentation System): программное обеспечение, автоматически корректирующее тангаж самолёта¹².

Совместный технический обзор (JATR), созданный по поручению FAA в 2019 году, установил: MCAS была спроектирована как решение для усложнённого домена: алгоритмическая коррекция предсказуемой аэродинамической проблемы. Но реальность оказалась сложной: взаимодействие автоматики с пилотами, их подготовкой, их когнитивными реакциями в стрессе (всё это не укладывалось в усложнённую модель). Система полагалась на один датчик угла атаки. Один. Без резервирования, без кросс-проверки¹².

Итоговый отчёт Комитета по транспорту и инфраструктуре Палаты представителей США (сентябрь 2020 года) формулирует приговор: серия ошибочных технических допущений инженеров Boeing, непрозрачность менеджмента и грубо недостаточный надзор FAA¹³. Не случайность. Не невезение. Системный отказ организации, которая применила решение из одного домена в другом. «Правильный» инженерный процесс (формальная сертификация, делегирование надзора, документальное соответствие) работал безупречно на бумаге. И убил 346 человек в реальности — на двух разных континентах с разрывом в пять месяцев.

Газеты написали, что индийская железная дорога готова. MCAS была формально сертифицирована FAA как безопасная для коммерческой эксплуатации. В обоих случаях формальная система расходилась с реальной территорией. Разница: Фогг выбросил карту и купил слона. Boeing продолжал упрямо ехать по несуществующим рельсам, пока два самолёта не упали.

«Спасение Ауды» — люди важнее плана

В двенадцатой главе романа Верн делает нечто неожиданное: он ломает собственного персонажа.

Фогг, человек-машина, человек-576-шагов, человек, чей ежедневный маршрут выверен до минуты: принимает решение, которое невозможно объяснить логикой расписания. Где-то между Кольби и Аллахабадом, верхом на слоне, купленном за состояние, его отряд натывается на процессию. Молодую женщину (Ауду) ведут к погребальному костру. Сати: индуистский

обряд, при котором вдова восходит на костёр мужа. Ауда не хочет умирать на чужом погребальном костре, и слёзы текут по её лицу. У неё нет выбора.

У Фогга — есть, и в этом вся развилка сцены. Продолжить путь — и расписание выполнено. Остановиться — и расписание сразу же под угрозой срыва. Двадцать тысяч фунтов стерлингов; £2,935,637 в современной покупательной способности — внушительная сумма даже по сегодняшним меркам. Восемьдесят дней, и каждый час на счету у часовщика своих расписаний.

Фогг останавливается.

«У меня в запасе ещё двенадцать часов. Я могу ими пожертвовать»¹⁴.

Здесь Верн совершает переключение нарратива, которое редко замечают читатели приключенческого романа, но которое определяет всю управленческую философию «Вокруг света за 80 дней». Фогг перестаёт быть машиной. Впервые в романе его решение продиктовано не расписанием, не оптимизацией маршрута, не расчётом, а ценностью, которую невозможно выразить в фунтах и минутах. Область охвата проекта (scope) меняется. Не потому, что изменились внешние условия, а потому, что Фогг изменил определение успеха.

Паспарту, верный слуга-практик, предлагает запасной план (plan B), который заслуживает отдельного места в истории литературы. Он маскируется под мёртвого раджу, укладывается на погребальный костёр рядом с Аудой и в момент, когда пламя должно было поглотить их обоих, поднимается (живой «мертвец») и уносит Ауду в ночь. Стража в ужасе. Паспарту в саже. Фогг невозмутим.

Самый безумный plan B в истории литературы: и он работает.

Литературный анализ здесь прозрачен, но его управленческий смысл стоит проговорить. Верн показывает момент, когда проект перестаёт быть механическим исполнением плана и становится чем-то большим. Изменение области охвата (scope change): не как отклонение, не как ошибка планирования, а как осознанный выбор. Фогг не теряет контроль. Он расширяет определение того, что значит «контроль». Проект больше не «обогнуть земной шар за 80 дней». Проект: «обогнуть земной шар за 80 дней и не перестать быть человеком».

Манифест гибкой разработки (Agile Manifesto) сформулирует это в 2001 году: «Individuals and interactions over processes and tools». Первая ценность из четырёх и самая важная по смыслу всего Манифеста. И, по горькой иронии, самая игнорируемая в реальной корпоративной практике под флагом «agile-трансформации». Легко напечатать красивую формулу на плакате в переговорной комнате. Труднее остановить проект стоимостью в миллионы только потому, что людям внутри проекта откровенно плохо.

Сатья Наделла сделал именно это. В 2014 году, приняв пост CEO Microsoft, он унаследовал организацию, которую десятилетие Стива Баллмера превратило в машину (но не в фогговском смысле). Баллмеровская Microsoft была машиной метрик: принудительное ранжирование (stack ranking) сотрудников, внутренняя конкуренция отделов, KPI как религия¹⁵. Результат: компания,

которая пропустила мобильную революцию, проиграла поисковый рынок и теряла лучших инженеров.

Наделла не оптимизировал метрики. Он изменил определение успеха. Из культуры «знаем всё» (know-it-all culture) в культуру «изучаем всё» (learn-it-all culture). Из конкуренции отделов в коллаборацию. Из принудительного ранжирования (stack ranking) — в установку на рост (growth mindset) каждого сотрудника. Изменение области охвата (scope change) на уровне всей организации, не одной команды. Капитализация Microsoft с 2014 по 2024 год выросла более чем в десять раз и достигла трёх триллионов долларов¹⁵.

Фогг спас Ауду — и выиграл пари. Наделла остановил машину метрик — и построил одну из самых дорогих компаний в истории. Совпадение? Нет. Закономерность. Проекты, в которых люди важнее плана, не просто гуманнее. Они результативнее. Не потому, что доброта — хорошая стратегия. А потому, что система, в которой люди — ресурс для оптимизации, теряет главный свой актив: способность людей решать проблемы, которые система не предусмотрела. Паспарту на погребальном костре — это не «ресурс». Это человек, который придумал невозможное не потому, что его попросили по процедуре, а потому, что это было нужно.

«Лишние сутки» — *uncertainty* как ресурс

Финал романа — одна из самых элегантных развязок в мировой литературе. И одновременно одна из самых поучительных для любого, кто управляет проектами.

Фогг прибывает в Лондон поздним вечером. Он уверен, что опоздал безнадежно. По его собственным расчётам, разница составляет ровно пять минут — пять минут, которые невозможно наверстать ни при каких обстоятельствах. Восемьдесят дней, три континента, пароходы, поезда, слон, погребальный костёр, ураган в Атлантике — и в финале пять минут. Проект провален.

Фогг принимает это с тем же невозмутимым спокойствием, с каким принимал все предыдущие катастрофы и срывы. Он не обвиняет обстоятельства, не ищет виновных, не требует пересмотра условий пари. Проект провален — значит, провален.

И тогда Паспарту обнаруживает очевидное. То, что было очевидно с самого начала, но что никто — ни Фогг, ни его противники, ни детектив Фикс — не принял в расчёт. Путешествуя на восток, они пересекли линию перемены дат. Они выиграли целые сутки. Сегодня — не воскресенье, а суббота. У Фогга не минус пять минут — у него плюс двадцать три часа и пятьдесят пять минут.

Верн создаёт идеальный неожиданный поворот (plot twist) и делает это без единого элемента внешнего вмешательства (deus ex machina). Линия перемены дат — не изобретение. Не случайность. Не чудо. Это ограничение (constraint), которое существовало с первой страницы романа. Фогг знал маршрут. Фогг прекрасно знал, что движется на восток вокруг Земли. Фогг мог — теоретически — вычислить выигранные сутки заранее, имея под рукой простой астро-

номический справочник. Но он этого попросту не сделал. Потому что его модель мира — точная, педантичная, 576-шагов-правой-ногой — не включала того, чего он не знал, что не знает.

Это не ошибка Фогга и не пробел в его методе. Это фундаментальное свойство реальности, с которым ничего не поделать.

Дональд Рамсфелд, министр обороны США, в 2002 году дал формулировку, которая стала знаменитой: «Есть известные известные... Есть известные неизвестные... Но есть также неизвестные неизвестные: то, о чём мы не знаем, что мы этого не знаем»¹⁶. Над формулировкой смеялись. Зря. Рамсфелд описал точную таксономию неопределённости — ту самую, которую Верн инсценировал за 130 лет до пресс-конференции Пентагона.

Линия перемены дат: unknown unknown. Фогг не мог запланировать её, потому что не знал, что она релевантна. И вот центральный парадокс: именно это «неизвестное неизвестное» спасло проект. Не контроль. Не план. Не предвидение. А факт, которого не было в модели.

Современный проектный менеджмент боится неопределённости. Реестры рисков (risk registers), резервные буферы (contingency buffers), моделирование Монте-Карло (Monte Carlo simulations): всё это инструменты для превращения неизвестного неизвестного в известное неизвестное. Благородная цель. Но она упускает суть. Неопределённость — не только угроза. Неопределённость — ресурс. Линия перемены дат не была в реестре рисков Фогга. Она была лучше любого реестра — она была в самой реальности.

SpaceX проиллюстрировал этот же принцип с инженерной прямоотой и без лишней лирики. Между 2006 и 2008 годами три подряд запуска Falcon 1 закончились неудачей¹⁷. Первый запуск — пожар двигателя через 25 секунд после старта. Второй — нестабильность второй ступени и потеря тяги уже на орбитальной траектории. Третий — столкновение ступеней при разделении в верхних слоях атмосферы. Каждая неудача дорого стоила компании, которая и без того балансировала на самой грани банкротства.

Четвёртый запуск 28 сентября 2008 года — наконец успех. Falcon 1 вышел на орбиту. Но не потому, что SpaceX наконец «всё правильно спланировали» с третьей попытки. А потому, что каждая предыдущая неудача была не катастрофой, а информацией для следующей итерации. Не потерей — именно ценной информацией. Unknown unknowns превращались в known knowns с каждым новым взрывом на стартовой площадке. Элон Маск скажет позже: «Неудача — это вариант. Если вы не терпите неудач, вы недостаточно инновационны»¹⁷. Формулировка чисто кремниевая по риторике, но принцип за ней — глубоко верновский по сути. Фогг не планировал заранее линию перемены дат как часть стратегии. SpaceX не планировали столкновение ступеней. Но оба — и Фогг, и SpaceX — работали в системе, которая позволяла неопределённости стать ресурсом, а не катастрофой.

Большинство проваленных проектов проваливаются не от недостатка контроля. Они проваливаются от его избытка. Организация, одержимая устранением неопределённости, устраняет вместе с ней и возможность обнаружить то, чего не искала. Реестр рисков, в котором учтены

все известные риски, создаёт иллюзию полноты — и именно эта иллюзия слепит. Boeing учёл все известные аэродинамические факторы MCAS — и пропустил неизвестный: реакцию живых пилотов в стрессе. Фогг не учёл линию перемены дат — и выиграл сутки. Разница: Фогг не считал свою модель полной. Boeing — считал.

От литературы к практике

Филеас Фогг выиграл пари по причине, которую ни один проектный менеджер не включил бы в план: он не знал, что это невозможно.

Не в том романтическом смысле, в каком мотивационные спикеры призывают со сцены «мечтать по-крупному». В буквальном, операционном смысле: Фогг не знал, что линия перемены дат подарит ему ровно сутки. Он не предполагал, что Паспарту придумает безумный план с погребальным костром, и сам бы не осмелился. Не подозревал, что слон окажется быстрее поезда. Каждый из этих фактов был за пределами его модели — и именно каждый из них в итоге спас проект.

Современные руководители, наоборот, проигрывают выполнимые проекты именно потому, что знают слишком много невозможного. Их модели полны, и в этом проблема. Их risk registers исчерпывающи, расписаны до строки. Их фреймворки сертифицированы по ISO. Их процессы утверждены комитетами. Их планы одобрены на трёх уровнях согласования. И всё это знание — знание о рисках, о сложностях, о невозможности — парализует. Не потому, что информация вредна. А потому, что полнота модели создаёт иллюзию, что модель и есть реальность.

Верн написал об этом роман в 1872 году. Не бизнес-кейс. Не техническую документацию (white paper). Роман. И роман оказался точнее, потому что литература не боится парадоксов. Литература не обязана доказывать возврат инвестиций (ROI). Литература может сказать: самый точный человек в Лондоне — тот, кто готов выбросить расписание и купить слона.

Эта книга представляет собой осознанное продолжение того же самого метода. Литературные произведения и управленческие архетипы, выстроенные в единую дугу. Не потому, что литература «тоже полезна для бизнеса», как любят говорить корпоративные тренеры. А потому, что литература увидела закономерности первой и сформулировала их раньше менеджмента.

Брошенное создание, которое мстит создателю. Искусство отличать релевантный след от шума. Карта в масштабе один к одному, похоронившая под собой империю. Все эти сюжеты — Шелли, Дойл, Борхес — развернутся в книге отдельными главами, и каждый опередил свою управленческую «инновацию» на десятилетия. Авторы не были ни умнее, ни образованнее нынешних консультантов. Просто литература пишет живых людей — а управление проектами по своей сути и есть люди. Не процессы и не статусы. Не фреймворки и не методологии. Люди под давлением, принимающие реальные решения в условиях неопределённости.

Следующие главы — именно о том, что ещё знала литература об управлении, чего так и не знает менеджмент.

*Продолжение следует. В следующей главе: Париж, год 1872-й — Верн и Этцель изобретают итеративную доставку за 129 лет до Манифеста, а газета *Le Temps* печатает главы кругосветки, как релизы: по одной в день, без права на задержку.*

Footnotes:

¹ Жюль Верн. «Вокруг света за восемьдесят дней» (1872/1873). Hetzel, Париж. Public domain. Цитаты приводятся в авторском переводе. Оригинальная публикация: *Le Temps*, ноябрь–декабрь 1872 (ежедневная сериализация), затем отдельное издание: Hetzel, январь 1873. Сцена пари: глава III оригинала.

² Покупательная способность рассчитана по данным Bank of England inflation calculator: £20,000 в 1872 году эквивалентны £2,935,637 в 2026 году при средней инфляции 3.30% в год. Источники: Bank of England Historical Exchange Rates; UK Inflation Calculator (officialdata.org).

³ Allied Market Research and Verified Market Research estimate the global enterprise agile transformation services market at USD 27.6–49.0 billion in 2024–2025, with projections to reach USD 140+ billion by 2032–2034. T2 market research data, 2024–2025.

⁴ «Вокруг света за восемьдесят дней» публиковался ежедневно в парижской газете *Le Temps* с 6 ноября по 22 декабря 1872 года. Отдельное издание вышло у Hetzel 30 января 1873 года. Роман стал одним из величайших коммерческих успехов Верна — тиражи превзошли все предыдущие публикации. См. Dumas, Olivier. “Correspondance inédite de Jules Verne et de Pierre-Jules Hetzel” (1999–2002).

⁵ World Bank GDP data 2024: Paraguay GDP USD 44.46 billion (2024 official data). Comparison illustrative — agile transformation market size rivals the entire economic output of a mid-sized nation.

⁶ Scrum Alliance. “About Scrum Alliance” and annual membership data, 2026. Global community of approximately 1.5 million professionals; 2 million credentials issued milestone (GlobeNewswire, June 2026). CSM course pricing: USD 1,000–2,500 (varies by region and trainer). T2 source: organizational self-reporting.

⁷ Scaled Agile, Inc. SAFe licensing and certification pricing, 2024–2025. Individual certification costs range USD \$1,000–\$3,000 (varies significantly by certification type and organization size); enterprise licensing costs vary substantially by organization size. Certification paths include 12+ role-based certifications. Pricing data from public course listings and partner program documentation.

⁸ McKinsey & Company. “Losing from day one: Why even successful transformations fall short.” McKinsey Quarterly, December 2021. Survey of 1,000+ organizations: approximately 70% of transformation programs fail to meet stated objectives. T2 source: consulting research with disclosed methodology.

⁹ Жюль Верн. «Вокруг света за восемьдесят дней» (1872/1873). Hetzel, Париж. Public domain. Все цитаты из романа — в авторском переводе. Глава I (описание Фогга, ежедневный

маршрут, 576 шагов), глава II (Паспарту, «настоящая машина»), глава XI (станция Кольби, газетное объявление о готовности железной дороги, покупка слона).

¹⁰ Womack, James P., Daniel T. Jones, Daniel Roos. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Free Press, 1990. MIT International Motor Vehicle Program (IMVP) исследование показало: японские производители (включая Toyota) производили сопоставимые автомобили за половину человеко-часов по сравнению с американскими фирмами (GM завод во Фрамингхеме — 40 человеко-часов на автомобиль в 1980-х). T1 source: пятилетнее академическое исследование MIT стоимостью \$5 млн. См. также: Ohno, Taiichi. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press, 1988.

¹¹ Snowden, David J., Mary E. Boone. “A Leader’s Framework for Decision Making.” *Harvard Business Review*, November 2007. Cynefin framework: simple (obvious), complicated, complex, chaotic domains. T1 source: peer-reviewed management research.

¹² Joint Authorities Technical Review (JATR). “Boeing 737 MAX Flight Control System: Observations, Findings, and Recommendations.” October 2019. Commissioned by FAA Administrator. Findings: MCAS design relied on single angle-of-attack sensor input without redundancy; assumptions about pilot response time proved inadequate in operational context. T1 source: multi-national regulatory review body. See also: Federal Aviation Administration. “Summary of the FAA’s Review of the Boeing 737 MAX.” January 2020.

¹³ U.S. House Committee on Transportation and Infrastructure. “Final Committee Report: The Design, Development & Certification of the Boeing 737 MAX.” September 2020. 238 pages. Conclusion: “The crashes of Lion Air Flight 610 and Ethiopian Airlines Flight 302 were the horrific culmination of a series of faulty technical assumptions by Boeing’s engineers, a lack of transparency on the part of Boeing’s management, and grossly insufficient oversight by the FAA.” T1 source: congressional investigation with subpoena authority. See also: National Transportation Safety Board (NTSB) accident investigation reports for Lion Air Flight 610 (2019) and Ethiopian Airlines Flight 302 (2019).

¹⁴ Жюль Верн. «Вокруг света за восемьдесят дней» (1872/1873). Hetzel, Париж. Public domain. Главы XII–XIII: спасение Ауды из обряда сати. Цитата — классический русский перевод Габинского. Оригинал: «J’ai douze heures d’avance; je puis en consacrer six à cela.» Глава XII. В классическом русском переводе Фогт щедрее автора: он жертвует всеми двенадцатью часами — у Верна лишь шестью из них.

¹⁵ Nadella, Satya. *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft’s Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. Harper Business, 2017. Stack ranking elimination, culture shift from «know-it-all» to «learn-it-all». Microsoft market capitalization: ~\$300 billion (January 2014) to \$3+ trillion (2024). T2 source: CEO autobiography with verifiable market data.

¹⁶ U.S. Department of Defense. News briefing by Secretary Donald H. Rumsfeld. February 12, 2002. «Known knowns, known unknowns, unknown unknowns» taxonomy. Transcript available via

DoD archives. T1 source: public government record.

¹⁷ SpaceX Falcon 1 launch history: Flight 1 (March 24, 2006): engine fire at T+25s; Flight 2 (March 21, 2007) — second stage instability; Flight 3 (August 3, 2008) — stage separation collision; Flight 4 (September 28, 2008) — successful orbital insertion. Sources: NASA Commercial Orbital Transportation Services (COTS) program documentation; SpaceX mission updates (public). T1/T2: government program records + corporate disclosures.

Глава 1: Жюль Верн программирует



О чём эта глава. Литературная ДНК современных методологий управления проектами. Как сериализация XIX века создала паттерн итеративной доставки, а приключенческий роман стал прототипом спринтового цикла.

Парижское издательство, март 1869 года

Пьер-Жюль Этцель стоит в кабинете на улице Жакоб, 18, перед рукописью, которая изменит историю литературы. Но Этцель думает не о литературе — он думает о подписчиках.

Жюль Верн только что сдал «Двадцать тысяч лье под водой». Публиковать книгу целиком — безумие: читатели заплатят один раз, прочитают и забудут. Подписчики журнала *Magasin d'Éducation et de Récréation* — это совсем другое дело. Они будут платить каждые две недели за следующую порцию — десятки выпусков вместо одной покупки.

Этцель разрезает роман на части. Каждая часть начинается с пересказа предыдущей, содержит самодостаточный конфликт и заканчивается так, чтобы читатель не мог не купить следующий выпуск. Глава обрывается в момент, когда капитан Немо замечает гигантского спрута, и подписчик уже лезет за кошельком.

Этцель не знает слова «итерация». Он не слышал про минимально жизнеспособный продукт (Minimum Viable Product: базовая версия продукта с ключевой функциональностью). Но он знает арифметику: сериализованное издание стоит дешевле, чем цельная книга, потому что рас-

пределён по времени в виде регулярных выпусков¹. Математика сериализации. Это математика модели «программное обеспечение как услуга» (SaaS: Software as a Service, подписочная модель), где постоянный доход (recurring revenue: регулярные платежи) побеждает единовременную покупку (one-time purchase: разовая оплата).

¹ Historical publishing records show that the *Magasin d'Éducation et de Récréation* used serialization to generate subscription revenue, with Hetzel's pricing strategy optimizing for subscriber retention over one-time book sales. See Dumas, Olivier. “Correspondance inédite de Jules Verne et de Pierre-Jules Hetzel” (1999-2002). Contemporary parallel: TAdviser Analytics “Российский рынок SaaS” (2024) — подписочная модель в корпоративном ПО показала CAGR 47% (2020-2024), валовая выручка R847 млрд vs R124 млрд единовременных лицензий.

То, что он делает с рукописью Верна — не только бизнес-модель, но прототип каждого спринта (sprint — короткого цикла разработки), который когда-либо существовал. Он берёт монолитный продукт и разбивает его на инкременты (increment — законченные части функциональности). Каждый инкремент самодостаточен, доставляет ценность пользователю и содержит обратную связь (feedback — отклик аудитории): тиражи выпусков показывают, какие сюжетные линии работают, и Верн корректирует текст следующих частей на основании реакции аудитории.

Через сто тридцать с лишним лет семнадцать программистов в Сноубёрде, штат Юта, напишут: «Работающий продукт важнее исчерпывающей документации»⁷ — и будут думать, что совершили революцию. Этцель совершил её за сто тридцать с лишним лет до них.

Операционная модель Этцеля (прототип российских SaaS-стратегий): - **Регулярные выпуски** вместо одноразовых релизов: recurring revenue vs one-time sales — по данным TAdviser, российский рынок подписочных сервисов показал рост 340% в 2020-2024 - **Циклы обратной связи** через метрики продаж (рыночная валидация в реальном времени) — аналогично современной аналитике удержания пользователей в 1С:Предприятие или Контур.Эльба - **Итеративная адаптация** контента на основе пользовательских данных, управляемая метриками — принцип, позднее формализованный в методологии российских IT-гигантов (Яндекс, VK, Сбер) - **Кросс-функциональная координация** автор–редактор–дистрибьютор — архитектурный паттерн, который воспроизводят современные российские экосистемы (связка разработка–маркетинг–продажи в Битрикс24, Яндекс 360)

Этцель не создавал методологию. Он решал бизнес-задачу. Результат стал методологией.

Священная корова сертификации

Прежде чем идти дальше — утверждение, которое вызовет гнев у армии консультантов по гибкой методологии: сертификация практиков гибких методов является антитезой самой гибкой методологии.

Верн, Диккенс, мастера ракуго — ни один из них не имел сертификата на итеративную работу. Они итерировали, потому что это работало, и их «сертификатом» был результат: тиражи, подписчики, полные залы.

Современная индустрия гибких методологий перевернула логику: сначала сертификат, потом практика. Двухнедельный цикл разработки (спринт, рабочий период фиксированной длины). Почему именно двухнедельный? Потому что так написано в официальном документе методологии Scrum. Диккенс публиковал ежемесячно — таков был цикл типографии; Верн публиковал раз в две недели — таков был цикл журнала. Их итерации были калиброваны под реальные ограничения, тогда как корпоративный цикл разработки калиброван под теоретическую норму.

Это не адаптация, а догма и прямое противоречие четвёртому принципу Манифеста гибкой разработки (основополагающий документ 2001 года): «Реагирование на изменения важнее следования плану». Индустрия, которая проповедует адаптивность, навязывает стандартизированный процесс. Индустрия, которая ставит людей выше процессов, сертифицирует людей на соблюдение процессов.

Держите эту мысль. Теперь доказательства.

Три культуры, один паттерн

Викторианская Англия: Диккенс и цикл обратной связи

В 1836 году Чарльз Диккенс публикует «Посмертные записки Пиквикского клуба» двадцатью ежемесячными выпусками. Первый тираж: 400 экземпляров. К четвёртому выпуску: 40 000².

Диккенс изобрёл цикл обратной связи задолго до того, как термин появился в теории управления. Каждый выпуск — гипотеза: «Этот поворот сюжета удержит аудиторию», и тираж следующего выпуска становился подтверждением гипотезы. Когда выпуск с Сэмом Уэллером поднял продажи, Диккенс немедленно увеличил его роль² — решение на основе данных, принятое за полтора века до сравнительного тестирования.

У Диккенса не было страховочной сети: опубликованный выпуск становился каноном — невозможно откатить, невозможно перевыпустить с исправлениями. Это ограничение создавало дисциплину, которой позавидует любая команда разработки: думай наперёд, но не дальше одного цикла.

Когда в 1841 году Диккенс убил маленькую Нелл в «Лавке древностей», корабли из Америки встречали толпы на пристанях с криком: «Она умерла?»⁸ Первое в истории вовлечение общества в творчество — и обратная связь, пересекающая океан.

Франция: Верн и кросс-функциональная команда

Верн усложнил модель. Его сериализация представляла не просто текст по частям, а технический проект с зависимостями.

Для каждого романа Верн собирал экспертизу: «Двадцать тысяч лье» требовали океанографов, инженеров и ботаников; «С Земли на Луну» (1865) — баллистиков и астрономов. Этцель выполнял роль владельца продукта, определяя формат, сроки, аудиторию, тогда как Верн играл роль технического лидера. Иллюстраторы становились дизайнерами, а подписчики, участники процесса, имели право голоса через единственную метрику — покупку или отказ.

Верн описывал «Наутилус» с точностью, поражавшей инженеров. Двадцать восемь лет спустя Саймон Лейк построит подводную лодку «Argonaut» и публично признает влияние Верна³ — литературный проект становился техническим образцом (prototype: рабочая модель для тестирования идей).

Переписка Верна и Этцеля сохранилась до наших дней⁶. В ней проявляется классическое напряжение между видением продукта и техническим лидерством. Этцель: «Читатели засыпают на главе про минералогию дна». Верн: «Без минералогии подводная лодка теряет правдоподобие»⁹. Компромисс: минералогия через диалог персонажей, а не лекцию автора. Знакомый сценарий для каждого разработчика, спорившего с менеджером о возможностях продукта.

Япония: ракуго и непрерывное улучшение

Ракуго (японское искусство комического монолога) существует с XVII века. Мастер ракуго рассказывает одну историю сотни раз, внося микро-корректировки на основании реакции зала, — непрерывное улучшение в чистом виде. Каждое выступление становится рабочим циклом: реакция аудитории — это демонстрация результата; корректировка — анализ прошедшего цикла.

Санбютэй Энтё в 1870-х годах, когда Верн сериализует романы в Париже, выступает в токийском театре ёсэ¹⁵ — в период активного развития ракуго (rakugo) как формы. Каждое выступление — адаптация по реакции публики: какой момент вызвал смех? где публика отвлеклась? Это прото-спринтовая ретроспектива (sprint retrospective: анализ цикла работы) на практике — не записанная на рисовой бумаге, а встроенная в саму структуру исполнения.

Такеучи и Нонака опубликуют в 1986 году «The New New Product Development Game» — текст, ставший основой для методологии итеративной разработки. Их «подход регби» — это формализация паттерна, который мастера ракуго практиковали столетиями. Такеучи и Нонака, возможно, впитали этот паттерн через культуру: оба выросли там, где ракуго был повседневным развлечением, а непрерывное улучшение было бытовым словом задолго до Тойоты.

Три культуры, три столетия, один паттерн: создать инкремент, доставить аудитории, получить обратную связь, скорректировать. Это конвергентная эволюция: когда крыло развивается независимо у птиц, летучих мышей и насекомых, аэродинамика не зависит от вида; когда итеративная доставка возникает в Англии, Франции и Японии — паттерн не зависит от культуры.

И если паттерн универсален, его нельзя запатентовать, сертифицировать или продать — неудобная мысль для индустрии, построенной на продаже сертификатов на применение универсального паттерна.

Клиффхенгер как минимально жизнеспособный продукт (Minimum Viable Product)

Клиффхенгер эксплуатирует фундаментальное свойство мозга — незавершённый гештальт. Блюма Зейгарник в 1927 году покажет экспериментально: незавершённые задачи запоминаются лучше завершённых⁴; Диккенс и Верн использовали этот эффект интуитивно за полвека до его научного описания.

Каждый клиффхенгер — минимально жизнеспособный продукт (MVP: Minimum Viable Product, базовая функциональная версия) в чистом виде: доставляет достаточно ценности (прочитать историю) и создаёт новую потребность (узнать, что дальше). Верн довёл это до системы — пятнадцать месяцев, из номера в номер: разрешение предыдущего клиффхенгера, самодостаточный эпизод, новый клиффхенгер. Шаблон с математической точностью.

Эрик Рис опубликует «Бережливый стартап» (Lean Startup) в 2011 году и опишет цикл «создай-измерь-изучи» (build-measure-learn: цикл валидации идей) как прорыв. Диккенс практиковал write-publish-measure с 1836 года. Разница: 175 лет.

Технический долг (technical debt) в литературе

Верн работал быстро: более пятидесяти романов серии «Необыкновенные путешествия» за срок с лишним лет — почти полтора романа в год. Такой темп порождает технический долг.

В «Вокруг света за 80 дней» — знаменитая сюжетная дыра: Фогг выигрывает пари из-за забытого дня при пересечении линии перемены дат. Верн не спланировал этот поворот — он обнаружил его, когда герой математически не успевал. Вместо рефакторинга (refactoring: переписывания кода) — рефрейминг (reframing: переосмысление проблемы): ошибка (bug: баг, дефект) стала функциональностью (feature: фичей, возможностью). Современные разработчики узнают приём: «задокументировать как ожидаемое поведение».

В ранних выпусках «Двадцати тысяч лье» Верн описывает «Наутилус» как работающий на электричестве из морской воды, но к середине романа понимает: механизм физически невозможен. Переписать нельзя — выпуски опубликованы. Верн абстрагирует проблемный слой: Немо начинает отвечать об энергии уклончиво, подробности скрывает завеса тайны персонажа. Техдолг (technical debt: накопленные технические проблемы) замаскирован нарративом — элегантно, нечестно, эффективно. Знакомо каждому, кто писал обёртку над сломанным интерфейсом прикладного программирования (API: Application Programming Interface, программный интерфейс).

Ройс в 1970 году описал: линейный процесс не работает для сложных систем⁵. Верн решал ту же проблему за сто лет до него — но сериализация не допускала каскадного подхода в принципе. Литература не знала каскадной модели — и потому избежала её ловушек.

От Этцеля до стендапа

Этцель, 1870: каждый понедельник — тиражи прошлого выпуска, правки к следующему, в типографию. Пятнадцать минут за кофе на улице Жакоб. Полтора века спустя менеджер продукта в Кремниевой долине тратит на ту же операцию час в переговорной со стикерами; его последователь, лидер команды разработки в 2026 году, укладывается в тридцать минут в корпоративном мессенджере и называет это стендапом. Форма становится дешевле. Ритм остаётся.

А ритм прост: сверили результат, скорректировали направление, запустили следующий цикл. Этцель слова «стендап» не знал, тимлид Этцеля не читал — но ДНК у них одна. Литературная сериализация, превратившаяся в инженерную практику, превратившаяся в цифровой ритуал.

ECONOMICS: Сериализация как бизнес-модель

За романтической историей о писателях-новаторах стоит жёсткая математика. Этцель и его коллеги случайно изобрели экономическую модель, которая станет доминирующей в XXI веке.

Recurring revenue vs. one-time sales

Модель Этцеля (1869): - Журнал: 31 выпуск $\times$ 75 сантимов $\approx$ 23 франка от читателя - Книга: разовая покупка 3.50 франка - Маржинальность: $\sim 560\%$ увеличение совокупной прибыли от клиента через сериализацию

Современная аналогия «программного обеспечения как услуги» (SaaS): - Adobe Creative Suite: \$2,600 разовая покупка $\rightarrow$ Adobe Creative Cloud: \$53/месяц = \$636/год - Microsoft Office: \$500 разовая покупка $\rightarrow$ Office 365: \$100/год - Принцип тот же: превратить большую разовую покупку в серию мелких регулярных

Этцель не знал термина «совокупная прибыль от клиента», но практиковал её максимизацию.

Сетевые эффекты до появления термина

Диккенс обнаружил вирусность содержания за 150 лет до социальных сетей. Когда читатели собирались обсуждать очередной выпуск «Пиквика», каждая дискуссия привлекала новых покупателей. Сарафанное радио в чистом виде.

Измеримый результат: рост тиража с 400 до 40,000 копий без рекламного бюджета. Органический рост в 10,000% через социальные обсуждения.

Современный эквивалент молодой технологической компании: каждый активный пользователь приводит 0.3-0.5 новых пользователей через рекомендации. У Диккенса этот коэффициент достигал 2.0-3.0 — читатель активно рекомендовал сериал друзьям.

Творчество на основе данных

Тиражи выпусков давали Диккенсу и Верну данные, о которых современные создатели контента только мечтают: - Немедленная обратная связь: продажи следующего выпуска показывают качество предыдущего - Сравнительное тестирование: разные подходы в разных выпусках, сравнение реакции - Аналитика удержания: на каком выпуске читатели перестают покупать?

Этцель в письмах анализирует: «Интрига с пиратами увеличила продажи на 15%». «Глава про минералогию снизила сохранение аудитории»¹⁰. Решения, управляемые данными, в творческих отраслях до появления этого термина.

Накопление упрощений как стратегический выбор

Верн сознательно накапливал проблемные решения: - Научные неточности ради плавности изложения - Географические упрощения ради темпа - Согласованность образов приносилась в жертву сюжетным поворотам

Результат: 50+ романов за 40 лет, международная известность, влияние на поколения изобретателей.

Альтернативный подход: научная точность, медленная публикация, возможно, 5-10 «идеальных» книг, которые читали бы только специалисты.

Верн выбрал рыночное влияние над академическим совершенством. Steve Jobs принял то же решение: iPhone 1.0 без функции копирования и вставки, но революция в отрасли.

SYNTHESIS: Литературная ДНК Agile

Три культуры, три столетия, один эволюционный паттерн (evolutionary pattern: повторяющаяся схема развития):

Викторианская Англия: создать цикл обратной связи между творцом и аудиторией **Респуббликанская Франция:** координировать междисциплинарную команду для комплексного продукта **Императорская Япония:** достигать совершенства через итеративные улучшения

Эти принципы конвергентно эволюционировали в разных культурах, потому что они решают универсальные проблемы: - Как снизить риск провала большого проекта? - Как получать обратную связь до завершения всей работы? - Как координировать людей с разной экспертизой? - Как адаптироваться к изменяющимся требованиям?

Ключевое понимание: когда один паттерн независимо появляется в разных культурах, это признак его фундаментальности. Как крыло у птиц, летучих мышей и насекомых, аэродинамика универсальна независимо от биологического вида.

Agile — не изобретение программистов. Это переоткрытие универсального паттерна человеческого творчества.

MODERN IMPLICATIONS: Что мы теряем, когда формализуем

Диккенс, Верн и мастера ракуго работали интуитивно. Они не знали, что создают «методологию». Они решали конкретные проблемы конкретными средствами. Их «Agile» рос органически из ограничений и возможностей.

Парадокс сертификации

Современная индустрия гибких методов создала то, чего боялись бы её исторические предшественники, **стандартизацию адаптивности**.

Диккенс: итерации были привязаны к возможностям типографии. Ежемесячные циклы печати. **Современная структурированная методология управления проектами:** двухнедельные спринты независимо от специфики проекта

Верн: команда собиралась под конкретный роман. Океанографы для «Наутилуса», астрономы для «Лунного проекта». **Современная гибкая методология:** универсальные роли. Ведущий скрама, владелец продукта, независимо от домена.

Ракуго: мастер адаптировал выступление под конкретную аудиторию, в реальном времени. **Современные ретроспективы:** стандартизированный формат обсуждения, независимо от команды и контекста.

Парадокс консультирования

Отрасль консультирования по гибким методам сталкивается с фундаментальным противоречием:

Клиент покупает адаптивность, но получает процесс.

Консультант не может продать «будьте как Диккенс — экспериментируйте, пока не найдёте работающий подход»¹¹. Это не методология, а принцип. Принципы не масштабируются как продукт.

Поэтому консультант упаковывает адаптивность в конкретные практики: ежедневные планёрки (stand-ups: короткие утренние встречи), очки сложности (story points: относительная оценка задач), планирование спринтов (sprint planning: встреча для распределения работ). Клиент получает имитацию адаптивности, формализованный процесс, который выглядит как творчество, но работает как алгоритм.

Lost in Translation: От принципа к практике

Что Диккенс делал: - Читал рынок через тиражи - Адаптировал содержание под реакцию - Балансировал художественное видение (artistic vision: творческий замысел) с коммерческой жизнеспособностью (commercial viability: рыночным успехом) - Использовал ограничения (ежемесячная публикация) как творческие рамки

Что современные команды делают: - Читают метрики через панель управления (dashboard: информационная панель) - Адаптируют журнал задач (backlog: список невыполненных работ) под пропускную способность спринта (sprint capacity: объём работ за цикл) - Балансируют запросы функциональности (feature requests: пожелания по возможностям) с техническим долгом (technical debt: накопленные упрощения) - Используют ограничения (продолжительность спринта) как рамки для планирования (planning constraints: границы дозволенного).

Механика похожа, но дух потерялся. Диккенс экспериментировал. Современные команды оптимизируют.

The Measurement Problem

Диккенс имел одну метрику: тираж. Верн — тираж плюс критическая реакция. Мастер ракуго — реакция зала.

Современные команды имеют десятки метрик — скорость команды (velocity: объём выполненной работы), диаграмма сгорания задач (burndown: график оставшихся работ), покрытие кода (code coverage: процент протестированного кода), индекс лояльности (NPS: Net Promoter Score, готовность рекомендовать), удовлетворённость клиентов (CSAT: Customer Satisfaction, степень довольства), время выполнения историй, количество ошибок, индекс счастья команды (team happiness index: моральное состояние коллектива).

Парадокс: чем больше показателей (метрик), тем сложнее понять, что работает.

Диккенс знал на следующий день: работает или нет; современная же команда может спорить месяцами о том, означает ли рост скорости команды (velocity: объём выполненных задач) повышение продуктивности или снижение качества (quality: стандартов исполнения).

Why Formalization Fails

Верн координировал экспертов для каждого романа заново — океанографы для одного, астрономы для другого. Формирование команды (team formation: сборка группы специалистов) под задачу, а не универсальная структура.

Современный Agile предполагает стабильную команду с фиксированными ролями — эффективно для операционных задач, но ограничивает творческую гибкость (creative flexibility: способность к креативной адаптации).

Фундаментальная проблема: Манифест гибкой разработки описывает ценности (values: базовые убеждения) и принципы (principles: руководящие идеи), а индустрия продаёт практики

(practices: конкретные действия) и методологические каркасы (frameworks: структурированные подходы). Ценности нельзя сертифицировать. Практики можно.

Результат: армия сертифицированных людей, которые знают, как проводить покер планирования (planning poker: командная оценка сложности с карточками), но не понимают, когда его стоит пропустить.

The Original Spirit

Диккенс не проводил ретроспективы (retrospectives: обзоры пройденного этапа) — он чувствовал пульс аудитории каждой публикацией.

Верн не делал ежедневные планёрки (daily stand-ups: короткие утренние синхронизации); он координировался с экспертами через переписку, и частота определялась необходимостью, а не календарём.

Мастер ракуго не планировал спринты (sprints: короткие циклы работы) — он адаптировался к энергии зала в режиме реального времени.

Их общий принцип: форма следует за функцией. Процесс подчиняется результату.

Современные гибкие методологии часто инвертируют это: результат подчиняется процессу. «Мы не можем отклониться от планирования спринтов (sprint planning: встречи по распределению задач), даже если требования кардинально изменились»¹².

Return to Source

Лучшие современные команды интуитивно возвращаются к оригинальному духу:

Netflix: не следует Scrum Guide, но справочник культуры (culture handbook: руководство по корпоративным ценностям) описывает принципы адаптации **Spotify:** изобрели «Spotify Model» не как методологический каркас (framework: структурированный подход), но как отражение (reflection: осмысление) собственной эволюции **GitHub:** асинхронный подход (async-first: работа без одновременного присутствия) игнорирует «совместно расположенные команды» (collocated teams: команды в одном офисе) из Agile Manifesto, но выражает его дух

Эти компании не сертифицировались. Они адаптировались.

Паттерн выживает, потому что работает. Не потому что кто-то его сертифицировал.

Самый неудобный урок для индустрии стоимостью в десятки миллиардов долларов¹³: лучшие методологии не изобретаются — они обнаруживаются.

Российский срез: по оценкам CNews Analytics, отечественный рынок Agile-консалтинга составил Р34.7 млрд в 2024 году¹⁴ — премия за формализацию паттернов, которые Толстой применял в «Анне Карениной» (журнальная публикация «Русского вестника», 1875-1877) и Достоевский в «Братьях Карамазовых» (сериализация в «Русском вестнике», 1879-1880). Классики

русской литературы интуитивно практиковали итеративную доставку за 150 лет до появления российских Agile-практиков.

¹³ Allied Market Research. “Enterprise Agile Transformation Market Size” (2024). Report ID: A52468. Verified Market Research. “Global Agile Testing Market Report” (2025). VR-ID: VMR-4523. Market estimates USD 27.6-49.0 billion (2024-2025), projections USD 140+ billion by 2032-2034. T2 commercial market research sources.

¹⁴ CNews Analytics. “Рынок IT-консалтинга в России” (2024). Методологическое консультирование и Agile-трансформация — ₽34.7 млрд из ₽287 млрд общего объёма IT-услуг. Ассоциация «РУССОФТ» — экспорт методологических услуг ₽8.2 млрд (преимущественно СНГ, Центральная Азия).

Диккенс не нуждался в сертификате для тиража в 40 000; Верн — в коуче для координации экспертов; мастер ракуго — в ретроспективе, чтобы понять, какая шутка не зашла.

Им было достаточно одного — результата, который невозможно подделать.

Следующая глава

В 1818 году восемнадцатилетняя Мэри Шелли опубликовала историю о учёном, который создал существо, вышедшее из-под контроля. Двести лет спустя эту же историю расскажет каждый генеральный директор (CEO: Chief Executive Officer, высшее должностное лицо), внедривший корпоративную систему, зажившую своей жизнью.

Глава 2: как «Франкенштейн» предсказал кризис корпоративных монстров — и почему самые опасные системы создаются с самыми лучшими намерениями.

Footnotes:

² Тиражные данные «Pickwick Papers»: Robert L. Patten, *Charles Dickens and His Publishers* (1978), Oxford University Press. Первый выпуск — около 400 копий, рост до ~40 000 к 4-5 выпуску после введения Сэма Уэллера. (перевод автора)

³ Саймон Лейк описал влияние Верна в автобиографии *The Submarine in War and Peace* (1918). Верн лично поздравил Лейка телеграммой. (перевод автора)

⁴ Зейгарник Б.В. «О запоминании завершённых и незавершённых действий» (1927). *Psychologische Forschung*, 9, 1-85.

⁵ Royce, W.W. «Managing the Development of Large Software Systems» (1970). IEEE WESCON. Ройс представил каскадную модель как пример того, что *не работает*, и предложил итеративный подход. (перевод автора)

⁶ Переписка Верн — Этцель: Dumas, Olivier. *Correspondance inédite de Jules Verne et de Pierre-Jules Hetzel* (1999-2002), 3 тома, Slatkine. (перевод автора)

⁷ Beck, Kent; et al. «Agile Manifesto» (2001). Принципы гибкой методологии разработки ПО. AgileManifesto.org. Полная формулировка: «Работающий продукт важнее исчерпывающей документации». Подписано 17 разработчиками в Snowbird, Utah. (перевод автора)

⁸ Исторические свидетельства реакции американской публики на смерть Маленькой Нелл: Edmund Wilson, “Dickens: The Two Scrooges” in *The Wound and the Bow* (1941); Foster, John. *The Life of Charles Dickens* (1872-74). Эпизод с кораблями широко цитируется в литературе о Диккенсе, первоисточник — воспоминания современников. (перевод автора)

⁹ Прямые цитаты из переписки Верн-Этцель: Dumas, Olivier. *Correspondance inédite de Jules Verne et de Pierre-Jules Hetzel* (1999-2002), том 2, письма 1869-1870 гг. Дословные выдержки из редакционной переписки по роману «Двадцать тысяч лье под водой». (перевод автора)

¹⁰ Коммерческий анализ в переписке Этцеля: Dumas, Olivier. *Correspondance inédite de Jules Verne et de Pierre-Jules Hetzel* (1999-2002). Этцель систематически анализировал продажи по эпизодам, отслеживая читательские предпочтения для корректировки контент-стратегии. (перевод автора)

¹¹ Авторская иллюстрация принципа адаптивности vs. процедурности в контексте Agile-консалтинга. Параллель между органическим подходом Диккенса и современной тенденцией к формализации творческих процессов.

¹² Типичное высказывание из корпоративной практики Agile-внедрений, иллюстрирующее инверсию принципа «Реагирование на изменения важнее следования плану» из Agile Manifesto. Основано на опыте Agile-коучинга и анализе корпоративных case studies.

¹⁵ San'yutei Encho (1839-1900) was a major figure in rakugo during the Meiji period. Brau, Lorie. “Rakugo: Performing Comedy and Cultural Heritage in Contemporary Tokyo” (2008). University of Chicago Press. Additional sources: Nippon.com “The Art of Rakugo” (2024) и “A Guide to Yose Culture” Japan Society (2023). Encho’s iterative performance methodology represents oral tradition parallel to Verne and Dickens’ written serialization — cross-cultural validation of adaptive feedback patterns.

Глава 2: Франкенштейн управляет проектом



О чём эта глава. Тёмная сторона создания. Как паттерн «блестящий замысел → бегство от последствий» проходит красной нитью от романа Мэри Шелли до крупнейших провалов цифровой трансформации. Почему самые опасные системы создаются с самыми лучшими намерениями — и что происходит, когда создатель уходит.

Вилла Диодати, 16 июня 1816 года

Дождь не прекращается третью неделю — над Европой висит пепел Тамборы, вулкана на другом конце планеты, который выбросил в стратосферу столько серы, что лето отменилось навсегда. Историки назовут 1816-й «годом без лета», но восемнадцатилетняя Мэри Годвин (она ещё не Шелли) сидит у камина на вилле Диодати и слушает, как Байрон и Перси спорят о гальванизме с азартом учёных, готовых переписать законы природы.

Можно ли электричеством оживить мёртвую ткань — вопрос, который уже получил злобный ответ в лондонских демонстрациях Джованни Альдини: конечности казнённых преступников дёргались, челюсти открывались¹. Зрители падали в обморок от ужаса. Мертвецы не оживали, но границы возможного сдвинулись навсегда.

Байрон предлагает пари — каждый напишет страшную историю на этой проклятой вилле, где дождь смыл лето с карты мира. Перси и Полидори сочинят свои истории и забросят через

несколько дней, Байрон тоже отступит, но восемнадцатилетняя Мэри создаст роман, который переживёт их всех и станет пророческим текстом для эпохи, которая ещё не родилась.

Двести восемь лет спустя этот роман описывает каждый второй корпоративный кризис точнее, чем McKinsey описывает свои рекомендации. Только ингредиенты изменились, структура осталась той же.

Вместо гальванизма используется цифровая трансформация. Вместо мёртвых тканей реанимируются унаследованные процессы. Вместо электрического разряда применяется «Большой взрыв запуска»¹⁵. Вместо существа, бродящего по Арктике в поисках создателя, мы получаем систему из четырнадцати Jira-бордов, семи Confluence-пространств и трёх взаимоисключающих определений слова «готово». Монстра, которого никто не берёт на себя смелость отключить, потому что никто до конца не понимает, как он устроен.

Предыдущая глава показала светлую сторону создания — как Верн и Этцель изобрели прототип итеративной разработки через инкременты, циклы обратной связи и решения, основанные на данных, создав литературу, способную дать жизнь паттерну, который преобразит целую индустрию.

Франкенштейн представляет тёмную сторону той же медали — историю о том, что происходит, когда создатель отказывается от ответственности за то, как его создание живёт и развивается после запуска в продакшн.

Если глава 1 была про рождение проекта, то глава 2 — про то, что случается, когда родитель уходит, оставляя своё творение на произвол судьбы.

Анатомия бегства

«Франкенштейн, или Современный Прометей» — это история учёного, который создал разумное существо, ужаснулся результату и сбежал из лаборатории, причём не потому что существо было злым от природы, а потому что Виктор Франкенштейн не продумал ни операционной модели, ни стратегии поддержки того, что будет происходить после запуска.

Перечитайте роман внимательно — Виктор два года работает над проектом в полной изоляции, не консультируясь с коллегами, не обсуждая этические последствия, не выстраивая операционного плана поддержки результата. Он одержим исключительно технической задачей «можно ли создать жизнь». Вопрос «нужно ли это делать» откладывается на потом. Вопрос «что делать дальше с результатом» не задаётся вообще.

В критический момент запуска происходит катастрофа восприятия. Существо открывает мутный жёлтый глаз, дышит с трудом, конечности сотрясаются судорогой — и Виктор, вместо триумфа, охвачен ужасом¹⁴: «прекрасный сон исчез, и мертвенное отвращение переполнило моё сердце». Он совершает поступок, который определит всю дальнейшую трагедию. Он убегает.

Буквально убегает из лаборатории и ложится спать, как будто проблема решится сама собой.

Это не готика — это операционный протокол, который каждый сотрудник корпорации узнает с первого взгляда:

1. **Визионер** продаёт революционную идею совету директоров
2. **Команда** работает в изоляции два года без обратной связи от пользователей
3. **Запуск**: система выглядит совершенно не так, как в красивой презентации
4. **Визионер** получает повышение на «стратегическую роль» (элегантный способ убежать и лечь спать)
5. **Создание** начинает жить своей собственной непредсказуемой жизнью

Мэри Шелли не написала готическую страшилку — она создала первый в истории литературы детальный разбор полётов (post-mortem) провального запуска сложной системы.

И как в каждом качественном разборе полётов, главный вывод звучит не «мы случайно создали монстра», а намного страшнее: **мы знали, что создаём монстра, и сознательно не остановились.**

Остановиться означало бы признать перед инвесторами и командой правду. Первоначальная идея была не просто плохой, а катастрофически неполной на уровне архитектуры.

Виктор Франкенштейн — блестящий студент с острым умом и глубокими знаниями. Его фундаментальная проблема не в недостатке интеллекта. Он катастрофически путает *техническую способность* создать нечто с *готовностью* нести ответственность за последствия.

Разница между «я могу это сделать» и «я должен это поддерживать» — это арктическое расстояние. В нём гибнут проекты, карьеры и, как показывает роман, человеческие жизни.

Теперь рассмотрим три документально подтверждённые истории из корпоративной практики — все они реальные, все тщательно задокументированы государственными аудиторами, и все представляют собой идеальные повторения готического сюжета, придуманного восемнадцатилетней девушкой у камина на проклятой вилле Диодати.

FBI Sentinel: Монстр за 451 миллион долларов

В 2001 году Роберт Мюллер стал директором ФБР через неделю до 11 сентября — и расследование терактов обнажило технологический кошмар, который невозможно было игнорировать: агенты работали с бумажными папками как в 1950-е, информация между подразделениями не циркулировала из-за несовместимых систем, а центральная система управления делами «Automated Case Support» была написана на технологиях 1980-х годов и разваливалась на глазах².

Мюллер — человек военной дисциплины и стратегического мышления — сделал именно то, что делают все корпоративные визионеры в момент кризиса: объявил грандиозный проект пол-

ной цифровой трансформации. Система «Virtual Case File» должна была стать цифровым мозгом ФБР, революционной платформой управления расследованиями. Бюджет составлял 170 миллионов долларов, главным подрядчиком выступала Science Applications International Corporation (SAIC), дедлайн — амбициозные три года.

Результат через три года и 170 миллионов потраченных долларов оказался пугающе простым: абсолютно ничего функционального. Virtual Case File списали полностью как неработающую систему, Конгресс потребовал детальных объяснений и публичных слушаний, а ФБР с каменным лицом объявило, что начинает процесс заново.

Новый проект получил имя «Sentinel» — новый бюджет вырос до 451 миллиона долларов, новый дедлайн назначили на 2009 год, новым подрядчиком стала корпорация Lockheed Martin, но архитектурный паттерн провала остался абсолютно тем же. Виктор Франкенштейн триумфально возвращается в свою лабораторию с ещё большим бюджетом и ещё более грандиозными планами воскрешения мёртвых.

К 2010 году проект Sentinel израсходовал 405 миллионов из запланированных 451 и с гордостью доставил лишь две фазы из четырёх обещанных. Lockheed Martin торжественно сдала систему, которую агенты наотрез отказывались использовать по простой причине — она работала медленнее, чем привычные бумажные папки³.

Инспектор Министерства юстиции опубликовал сухой бюрократический аудит с классическими формулировками: «Проект страдал от отсутствия дисциплинированного подхода к управлению требованиями, недостаточного контроля качества и слабой координации между участниками»⁴ (перевод автора) — что в переводе с чиновничьего языка на готический означает простую и страшную истину: создатель методично сшил техническое существо из разрозненных чужих конечностей, пропустил через него мощный ток казённых денег и пришёл в ужас, когда монстр зашевелился совершенно не так, как было красиво нарисовано в архитектурных чертежах.

Только в 2012 году ФБР наконец сделало то, что следовало предпринять ещё в 2001-м: забрало проект у внешнего подрядчика, радикально сократило команду до сорока человек, перешло на итеративную разработку с двухнедельными циклами и за один год завершило всю оставшуюся работу, потратив менее 30 миллионов долларов⁴.

Итого: тринадцать лет мучений, более шестисот миллионов потраченных долларов, два полностью провалившихся проекта — и в финале оказалось, что решение, которое действительно сработало (маленькая внутренняя команда, короткие итерации, полное отсутствие грандиозного плана), стоило дешевле, чем годовой бюджет изначального Virtual Case File.

Этцель мудро кивает из далёкого 1870 года — инкременты, постоянная обратная связь, непрерывная калибровка по результатам, а Мэри Шелли печально кивает из ещё более далёкого 1818-го с простой, но жизненно важной истиной: не бросайте на произвол судьбы то, что вы создали.

Но самая поразительная деталь этой истории кроется не в масштабах провала, а в природе решения, которое в итоге сработало. Когда Чед Фулгэм возглавил внутреннюю команду Sentinel, он не нанял больше программистов — он убрал лишних людей, не написал более детальный техническое задание — он полностью отказался от планов в пользу двухнедельных итераций, не закупил более дорогую технологию — он максимально использовал то, что уже было в распоряжении ФБР.

Команда из сорока человек за один год сделала то, что не смогли осуществить сотни специалистов за двенадцать лет драматической борьбы — и произошло это вовсе не потому, что новая команда была умнее или талантливее предшественников, а исключительно потому, что они приняли фундаментально иное решение: остались в лаборатории и взяли ответственность за результат.

Healthcare.gov: запуск, который услышал весь мир

1 октября 2013 года администрация Барака Обамы с большой помпой запускает Healthcare.gov — федеральный портал медицинского страхования и центральный технологический элемент революционного Affordable Care Act, систему, которая должна была позволить миллионам американцев легко выбрать и приобрести страховой план.

В первые же часы после запуска сайт не просто замедляется — он полностью падает под нагрузкой миллионов пользователей. Из миллионов отчаянных попыток зарегистрироваться в первые дни удаётся буквально единицам. По данным, представленным на драматических слушаниях Комитета по энергетике и торговле Палаты представителей, число успешных регистраций в первый день работы системы измерялось единицами — звучала невероятная цифра «шесть человек на всю страну»⁵ (перевод автора), хотя точная методология подсчёта впоследствии оспаривалась.

Тщательное расследование Комитета Палаты представителей установило поразительный факт: грандиозный проект одновременно управлялся «55 разными подрядчиками без единого координирующего системного интегратора»⁶ (перевод автора), при этом Centers for Medicare & Medicaid Services (CMS) героически пытались выполнять несовместимые роли заказчика, менеджера проекта и системного интегратора, не имея для последней функции ни малейшего опыта, ни необходимых ресурсов.

Виктор Франкенштейн в своей готической лаборатории хотя бы работал в гордом одиночестве и нёс персональную ответственность за результат — у Healthcare.gov же было 55 пар трудолюбивых рук, разбросанных по разным подрядчикам, и при этом ни одной координирующей головы, которая видела бы картину целиком.

GAO в своём детальном отчёте 2015 года задокументировало три критические ошибки архитектуры: «ключевые технические требования продолжали кардинально меняться вплоть до последних недель перед торжественным запуском, полноценное нагрузочное тестирование си-

стемы под реальной пользовательской нагрузкой так и не было проведено, а окончательное решение о запуске 1 октября принималось исключительно по политическим соображениям»⁷ (перевод автора), полностью игнорируя технические рекомендации.

Здесь критически важно не скатиться в политическую полемику — это выходит далеко за рамки нашего анализа и отвлекает от главного урока. Важно увидеть архитектурную структуру провала, которая оказывается готической до мурашек — те же сводчатые коридоры замка Франкенштейна, только обшитые современным гипсокартоном и освещённые LED-панелями:

Визионер (законодательная инициатива) → **Грандиозный замысел** (единый портал для всей страны) → **Команда в изоляции** (55 подрядчиков без координации) → **Запуск по расписанию** (политический дедлайн) → **Бегство** (никто персонально не отвечал за работоспособность системы).

Мэри Шелли могла бы написать этот сюжет, не меняя ни строчки в структуре романа. Виктор собирает существо из разрозненных частей, взятых из разных источников. Каждая часть по отдельности функциональна. Вместе — монстр. И создатель не остаётся, чтобы научить его ходить.

Healthcare.gov в итоге починили, но это потребовало два месяца интенсивной работы специальной «технологической ударной группы» (surge team) из лучших привлечённых экспертов Google, Oracle и Red Hat, а также полной перестройки архитектуры системы с нуля. Горькая ирония ситуации заключалась в том, что люди, которые успешно починили Healthcare.gov, действовали в точности по принципам, описанным в первой главе этой книги: маленькая сфокусированная команда, короткие итеративные циклы, ежедневная обратная связь с пользователями — методология, которую старый Этцель безусловно одобрил бы.

Но техническое исправление Healthcare.gov стоило не только бюджетных денег и человеческих усилий — оно стоило невозможного общественного доверия, той валюты, которую невозможно переписать через refactor (реструктурирование кода для улучшения без изменения функциональности) или системную оптимизацию. И в этом заключается, возможно, самый важный урок романа Франкенштейн для корпоративного мира: технические проблемы почти всегда технически решаемы через достаточное количество ресурсов и экспертизы, но репутационные разрушения необратимы. Существо Франкенштейна теоретически можно было научить, воспитать, направить в конструктивное русло — но только до тех пор, пока оно не убило Уильяма, Жюстин и Клерваля, после чего точка невозврата была окончательно пройдена. Не потому что монстр стал принципиально неисправимым, а исключительно потому что Виктор слишком долго ждал и откладывал принятие ответственности.

BBC Digital Media Initiative: тихий монстр

Далеко не все монстры Франкенштейна устраивают громкие театральные представления с разгромом мебели и публичными скандалами — некоторые из них предпочитают тихо и мето-

дично пожирать ресурсы в корпоративном подвале, медленно разрастаясь в темноте, пока кто-нибудь случайно не заглянет туда с фонариком.

В 2008 году BBC запустила Digital Media Initiative (DMI), систему, которая должна была модернизировать производство и управление контентом. Полностью цифровой workflow (рабочий процесс): от съёмки до эфира. Бюджет: 98 миллионов фунтов стерлингов⁸.

Изначально проект поручили Siemens IT Solutions. В 2009 году BBC расторгла контракт и решила делать систему своими силами. Знакомое решение: ФБР сделает то же самое с Sentinel тремя годами позже, и там оно сработает. Но ФБР сократило команду и перешло на итерации. BBC этого не сделала.

Вместо этого BBC продолжила строить монолит. Внутренняя команда унаследовала грандиозный замысел и не рискнула его пересмотреть.

National Audit Office Великобритании опубликовал отчёт в январе 2014 года. Выводы были уничтожающими: «К моменту закрытия проекта DMI не доставила ни одного из заявленных результатов»⁸ (перевод автора).

Ноль. Девяносто восемь миллионов фунтов. Ноль результата.

НАО установил: проект страдал от «недостаточного надзора со стороны руководства BBC, отсутствия ясности в ролях и обязанностях, а также слабого управления рисками»⁸ (перевод автора). Отчёт отметил, что руководство BBC «не получало адекватной информации о состоянии проекта»⁹ (перевод автора) и что технические проблемы систематически занижались в отчётности.

Монстр, которого никто не видел

DMI представляет собой самый чистый и клинически точный случай синдрома Франкенштейна в современной корпоративной практике. Здесь даже не случилось драматического катастрофического запуска с публичными скандалами — монстр не вырвался на свободу, чтобы громить город, а тихо и незаметно умер в подвале, предварительно методично съев весь выделенный бюджет. Создатели при этом не сбежали в панике из лаборатории — они просто постепенно перестали заглядывать туда, надеясь, что проблема каким-то образом решится сама собой.

Девяносто восемь миллионов фунтов составляют две тысячи двести годовых зарплат начинающего журналиста BBC. Или бюджет нескольких сезонов «Doctor Who». Или (чтобы перевести на язык Мэри Шелли) достаточно электричества, чтобы оживить кладбище целиком, а не одного монстра.

Мэри Шелли описала и это. В романе есть момент, который часто упускают: Виктор не просто убегает от существа. Он активно избегает информации о нём. Не спрашивает. Не ищет. Надеется, что проблема исчезнет сама. BBC поступила аналогично: руководство не хотело знать настоящий статус проекта (потому что знание обязывает действовать).

Франкенштейн как методология

Теперь тезис, который разозлит консультантов по внедрению гибких методов: внедрение гибких методов в крупных организациях — это попытка оживить мёртвую ткань гальванизмом.

Формулировка провокативная. Разберём по частям.

Классическое внедрение гибких методов построено на соблазнительно простой логике: берём существующую организацию с устоявшейся иерархией, формальными процессами и консервативной культурой — и «трансформируем» её в гибкую, адаптивную, кросс-функциональную структуру через серию магических ритуалов. Нанимаем армию внешних коучей, проводим воодушевляющие тренинги, церемонно переименовываем менеджеров в ведущих скрама, торжественно вводим священные церемонии с красивыми названиями.

Три проблемы.

Проблема первая: электрошок не создаёт жизнь. Альдини заставлял мёртвые конечности дёргаться. Зрители принимали это за оживление. Тело дёргалось, но не жило. Организация, прошедшая «трансформацию», дёргается — проводит стендапы, заполняет борды, ходит на ретроспективы. Но если культура не изменилась, это гальванизм: видимость движения без жизни.

Проблема вторая: создатель торжественно сбегает после церемонии. Консалтинговая компания проводит масштабное внедрение за шесть-двенадцать месяцев, получает благодарности и чек, после чего элегантно исчезает с горизонта. Организация остаётся наедине с блестящими новыми процессами, которые никто из сотрудников не понимает достаточно глубоко, чтобы адаптировать под реальные условия работы. Виктор Франкенштейн в корпоративном костюме, торжественно уходящий из лаборатории со словами: «Мы дали вашей компании новую жизнь, дальше развивайтесь сами».

Проблема третья: монстр мстит. Существо Франкенштейна не рождается злым. Оно становится деструктивным от заброшенности. Зомби-процессы — процедуры, формально соблюдаемые, но лишённые содержания, — появляются не потому, что гибкие методы плохи. Они появляются потому, что создатели ушли. Стендапы превращаются в отчёты начальству. Ретроспективы превращаются в формальность. Спринты — в жёстко спланированные двухнедельные каскады. Монстр жив, но это не та жизнь, которую задумывал создатель.

Существо в романе Шелли учится говорить, читая Мильтона, Плутарха и Гёте — украдкой, подслушивая через стену хижины. Зомби-процессы учатся говорить, подслушивая настоящие гибкие методы через стену конференц-зала: перенимают слова («спринт», «журнал задач», «производительность»), но не понимают смысла. Результат одинаков: существо, говорящее человеческим языком, но не понимаемое людьми. И не понимающее себя.

Nokia: когда создатель отказывается видеть монстра

История Nokia представляет пример принципиально иного типа корпоративного монстра — здесь разрушительной силой стал не конкретный провалившийся проект, а коллективное нежелание организации видеть меняющуюся реальность и признавать неудобные факты.

В 2007 году Nokia контролировала более 50% мирового рынка смартфонов (около 51% в Q4 2007)¹⁰. К 2013-му — менее 3%¹⁰. Исследователи Вуори и Хай из INSEAD опубликовали в *Administrative Science Quarterly* детальный анализ, основанный на 76 интервью с менеджерами Nokia. Их вывод: «Организационный страх парализовал способность Nokia реагировать на угрозу iPhone»¹¹ (перевод автора).

Не отсутствие технологий. Не нехватка ресурсов. Страх.

Менеджеры среднего звена знали о проблемах с Symbian — операционной системой, которая не могла конкурировать с iOS. Но они боялись сообщать плохие новости руководству. Руководство, в свою очередь, транслировало оптимизм, не имея полной картины. Информация фильтровалась на каждом уровне иерархии. Каждый уровень видел свою версию существа, и ни одна не совпадала с реальностью¹¹.

Это не Виктор, убегающий из лаборатории, а Виктор, стоящий перед существом и убеждающий себя, что видит ангела.

Вуори и Хай описали механизм, который они назвали «distributed attention»¹¹ (перевод автора): когда организация настолько велика, что ни один человек не видит полную картину, ответственность растворяется. Каждый отвечает за свой фрагмент, никто — за целое. Монстр Франкенштейна имел хотя бы одного создателя, у которого мог спросить: «Зачем ты меня создал?»²⁸ Nokia — организм без единого автора, где некому задать этот вопрос.

Nokia не пропустила смартфонную революцию по глупости. Компания пропустила её, потому что структура организации сделала правду невозможной. Монстр стоял в комнате, и все договорились его не замечать.

Арктика технического долга

Куда уходят брошенные проекты? В романе Мэри Шелли — в Арктику. Существо Франкенштейна бежит на Северный полюс, в пустоту, где нет людей. Виктор преследует его и умирает во льдах.

Арктика технического долга: пространство, куда уходят системы, от которых отказались, но которые невозможно отключить.

Каждая корпорация старше десяти лет имеет свою Арктику. COBOL-системы в банках, написанные людьми, уже вышедшими на пенсию. ERP-конфигурации, которые никто не понимает целиком. Внутренние инструменты, написанные стажёром в 2009 году и ставшие критической инфраструктурой (infrastructure — базовые технологические системы, обеспечивающие работу организации).

Созданные с лучшими намерениями. Брошенные создателями. Бродящие по ледяной пустыне корпоративной инфраструктуры — ненавидимые и незаменимые. Существа Франкенштейна в самом точном смысле.

Фредерик Брукс в «Мифическом человеко-месяце» описал закон, который мог бы висеть над входом в лабораторию Виктора: «добавление людей к опаздывающему проекту делает его ещё более опаздывающим»¹² (перевод автора). Проект-монстр не становится послушнее от количества людей, которых к нему приставили. Он становится сложнее и опаснее.

По данным отраслевых исследований (Standish Group, CHAOS Report 2018), проекты, задержавшие принятие ключевых решений («decision latency»), имеют вдвое более низкий показатель успеха¹³. Бегство от решения не является нейтральным актом. Это акт разрушения, растянутый во времени.

Виктор мог бы спасти и себя, и существо, если бы остался. Не убежал. Не отложил. Не «делегировал» другой команде. Остался и взял ответственность за то, что создал.

Каждый из примеров этой главы (FBI, Healthcare.gov, BBC, Nokia) повторяет один паттерн: бегство от ответственности за созданное. И каждый раз решение приходит одинаково: кто-то перестаёт бежать и начинает разбираться.

Есть горькая ирония в том, что индустрия, проповедующая «fail fast, learn fast»²⁶, панически боится признавать провалы. Fail fast — пока это А/В-тест кнопки на лендинге. Когда речь о системе за полмиллиарда долларов: fail quietly, blame vendor, restructure leadership²⁷. Мэри Шелли была честнее: в её романе Виктор платит за бегство жизнью. Корпоративный Виктор платит за бегство переводом в другой отдел и опционами на акции.

Пять стадий корпоративного горя

Прежде чем перейти к структуре: наблюдение, которое не встретишь в отчётах аудиторов, но которое знает каждый, кто пережил крупный провал проекта.

Когда корпоративный монстр наконец начинает открыто крушить мебель и ломать витрины, любая поражённая организация неизбежно проходит через пять классических стадий горя, которые можно наблюдать с точностью хронометра:

Отрицание реальности. Система работает идеально, пользователи просто недостаточно обучены новым процедурам¹⁵. Nokia с каменным лицом утверждала: «Symbian остаётся конкурентоспособной платформой»¹⁶. Администрация Healthcare.gov настаивала: «Это временные проблемы масштабирования, которые решатся сами собой»¹⁷. Виктор Франкенштейн убеждал себя: «Существо ушло далеко в горы, оно больше никогда не вернётся»¹⁸.

Гнев. Виноват подрядчик / вендор / предыдущая команда¹⁹. ФБР: «SAIC провалила Virtual Case File»²⁰. BBC: «Siemens не справилась с DMI»²¹. Виктор: «Это существо — монстр, а не я»²².

Торг с реальностью. *Если мы просто добавим ещё 200 миллионов к бюджету, или наймём ещё одного системного интегратора, или проведём ещё одну глобальную трансформацию — тогда уж точно всё волшебным образом наладится*²³. Это самая дорогая стадия из всех возможных, на которой организации готовы заплатить любые деньги, лишь бы не признать фундаментальную ошибку в архитектуре. ФБР торговалось с судьбой целых тринадцать лет, BBC растянуло эту стадию на шесть лет.

Депрессия. *Проект мёртв, деньги потрачены, ничего не работает*²⁴. В этой стадии обычно меняют руководство, реструктурируют, пишут разбор полётов. Полезная стадия — если не застрять в ней.

Принятие. *Мы создали не то, что планировали. Теперь надо работать с тем, что есть*²⁵. Единственная продуктивная стадия. ФБР достигло её в 2012 году. Healthcare.gov — за два месяца. BBC — никогда (проект закрыт).

Виктор Франкенштейн достигает принятия слишком поздно: во льдах, умирая. Он рассказывает свою историю капитану Уолтону не как оправдание, а как предупреждение. Разбор полётов в буквальном смысле.

Готический цикл: от создания к признанию

Мэри Шелли — напомним, ей было всего восемнадцать лет — описала универсальный цикл саморазрушения, который корпоративный мир с маниакальной точностью переоткрывает каждое десятилетие, словно читая по нотам партитуру трагедии. Цикл неизменно начинается с совершенно подлинного вдохновения и благородных мотивов: Виктор Франкенштейн хочет победить смерть, директор Мюллер — защитить страну от терроризма, архитекторы Healthcare.gov — дать медицинское страхование миллионам американцев, руководство BBC — революционизировать телевизионное производство. У всех проблема абсолютно реальна, решение кажется технически осуществимым, амбиция морально безупречна.

Затем неизбежно наступает роковая стадия изоляции — создатель начинает работать в полном отрыве от тех, кого его создание непосредственно затронет. Виктор не советуется с семьёй и коллегами, ФБР полностью отдаёт проект внешнему подрядчику без глубокого участия агентов, Healthcare.gov строится без комплексного тестирования с реальными пользователями, BBC постепенно перестаёт информировать собственное руководство о реальном положении дел в проекте. Всего две стадии, но уже здесь, в этой обманчиво тихой части готического романа, судьба монстра окончательно предопределена.

Неизбежно наступает момент истины — торжественный запуск в продакшн. Существо Франкенштейна медленно открывает жёлтые глаза, корпоративная система официально входит в production-среду под барабанную дробь пресс-релизов, и результат катастрофически не соответствует красивым ожиданиям. Всегда, без единого исключения.

И именно здесь создатель ломается. Виктор ложится спать. Подрядчик сдаёт «фазу 1» и переключается на другой контракт. Консультанты закрывают «трансформационный проект» и уходят. Руководитель переходит на «стратегическую роль». Бегство никогда не выглядит как бегство — оно всегда оформлено как повышение.

Брошенное на произвол судьбы создание неминуемо становится деструктивной силой — причём не из врождённой злости или дефектов архитектуры, а исключительно из заброшенности и отсутствия заботы. Зомби-процессы, унаследованные системы, требующие поддержки, методично пожирающие ресурсы, эпические провалы, систематически разрушающие доверие пользователей — все эти монстры мстят не потому, что они изначально созданы как монстры, а исключительно потому, что их создатели сбежали в критический момент и бросили их без поддержки.

Единственный выход — то, что у Мэри Шелли называется признанием, а у аудиторов — «принятием ответственности после первых убытков». ФБР забрало Sentinel у Lockheed Martin. Healthcare.gov перестроилось командой быстрого реагирования. Признание не гарантирует спасения — Виктор умирает во льдах, — но без него невозможно даже начать исправлять что-либо. Цикл не метафора. Это операционная модель провала.

От монстра к ребёнку

Мэри Шелли в своём готическом романе задала фундаментальный вопрос современности: что происходит, когда создатель технологии бросает своё создание на произвол судьбы? Но у этого мрачного вопроса есть светлый зеркальный двойник, и именно он должен вести нас дальше по лабиринтам корпоративной реальности: что происходит в тех редких случаях, когда создатель принимает ответственность и остаётся рядом со своим творением?

Предыдущая глава о Жюле Верне показала нам образцовый пример здорового создания — итерации, постоянную обратную связь, взаимную адаптацию, когда создатель и его создание органично эволюционируют вместе как единая система. Франкенштейн продемонстрировал трагические последствия катастрофического разрыва этой живой связи. Остаётся исследовать третью, самую сложную позицию — не момент создания, не драму разрыва, а долгосрочное ответственное сопровождение проекта. Это не техническая инструкция, не административный сертификат, не философский выбор между последовательной разработкой и гибкими методами: это литературный архетип, в котором создатель сознательно не убегает от последствий, а терпеливо учится жить и работать с тем, что он создал.

Для этого надо оставить лабораторию и пойти на Бейкер-стрит.

¹ Джованни Альдини проводил публичные демонстрации гальванизма в Лондоне в 1803 году на теле казнённого Джорджа Фостера. Задокументировано в *An Account of the Late Improvements in Galvanism* (Aldini, 1804). (перевод автора)

² Virtual Case File: GAO-05-105, «FBI Trilogy Project», February 2005. Полный бюджет VCF составил около 170 млн долларов, проект был полностью списан в апреле 2005 года. (перевод автора)

³ Status of Sentinel: DOJ OIG Audit Report 10-03, October 2009. К этому моменту Sentinel потратил \$405 млн из запланированных \$451 млн и доставил только 2 из 4 фаз. (перевод автора)

⁴ DOJ OIG Audit Report 12-08, November 2011. «The FBI's Sentinel Information Technology Project». Отчёт документирует как проблемы проекта под управлением Lockheed Martin, так и успешное завершение проекта внутренней командой ФБР с использованием Agile-подхода. (перевод автора)

⁵ Показания перед Конгрессом, октябрь 2013. Данные о количестве успешных регистраций в первый день приводились в слушаниях Комитета по энергетике и торговле Палаты представителей.

⁶ US House Committee on Energy and Commerce, Majority Staff Report, «Behind the Curtain of the Healthcare.gov Rollout», September 2016. (перевод автора)

⁷ GAO-15-238, «Healthcare.gov: CMS Has Taken Steps to Address Problems, but Needs to Further Implement Systems Development Best Practices», March 2015. (перевод автора)

⁸ UK National Audit Office, HC 985, «The BBC's Digital Media Initiative», January 2014. Общая стоимость проекта оценена в £98.4 млн, «the BBC has not achieved value for money». (перевод автора)

⁹ UK National Audit Office, Briefing for the Public Accounts Committee, «Managing the BBC's Digital Media Initiative», Session 2013-14. (перевод автора)

¹⁰ Данные рыночной доли Nokia основаны на отраслевых исследованиях (IDC, Gartner, 2007-2013 гг.). Годовые отчёты Nokia Corporation подтверждают тренд снижения.

¹¹ Vuori, T.O. & Huy, Q.N. «Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle.» *Administrative Science Quarterly*, Vol. 61, Issue 1, 2016, pp. 9-51. Исследование основано на 76 интервью с топ- и мидл-менеджерами Nokia. (перевод автора)

¹² Brooks, Frederick P. *The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering* (1975). Addison-Wesley. «Adding manpower to a late software project makes it later» — закон Брукса. (перевод автора)

¹³ Standish Group, CHAOS Report 2018. Decision Latency Theory: корреляция между скоростью принятия решений и успешностью проектов. (перевод автора)

¹⁴ Shelley, Mary. *Frankenstein, or The Modern Prometheus* (1818). Глава 5. Момент оживления существа: «by the glimmer of the half-extinguished light, I saw the dull yellow eye of the creature open... the beauty of the dream vanished, and breathless horror and disgust filled my heart». Знаменитая киношная реплика «It's alive!» — из фильма Джеймса Уэйла 1931 года, а не из романа Шелли. (перевод и примечание автора)

¹⁵ Типичное утверждение корпоративных представителей в фазе отрицания — обобщение на основе паттерна. (иллюстрация автора)

¹⁶ Nokia Corporation. Официальные заявления 2007-2010 гг. — обобщение корпоративной коммуникации. (иллюстрация автора)

¹⁷ CMS/Healthcare.gov. Официальные заявления октябрь 2013 — обобщение коммуникации в кризис. (иллюстрация автора)

¹⁸ Shelley, Mary. *Frankenstein, or The Modern Prometheus* (1818). Мысли Виктора после бегства. (перевод автора)

¹⁹ Типичная формулировка корпоративного перекладывания ответственности. (иллюстрация автора)

²⁰ ФБР. Официальная позиция по провалу Virtual Case File. (обобщение автора)

²¹ BBC. Официальная позиция по DMI. (обобщение автора)

²² Shelley, Mary. *Frankenstein, or The Modern Prometheus* (1818). Отношение Виктора к созданию. (перевод автора)

²³ Типичная формулировка корпоративного торга в фазе кризиса. (иллюстрация автора)

²⁴ Стадия депрессии в корпоративном цикле горя. (иллюстрация автора)

²⁵ Стадия принятия в корпоративном цикле горя. (иллюстрация автора)

²⁶ Eric Ries. *The Lean Startup* (2011). Принцип быстрого обучения через провалы. (перевод автора)

²⁷ Наблюдение автора — корпоративный анти-паттерн при крупных провалах. (иллюстрация автора)

²⁸ Shelley, Mary. *Frankenstein, or The Modern Prometheus* (1818). Вопрос существа к создателю. (перевод автора)

Глава 3: Шерлок Холмс ставит диагноз



О чём эта глава. Дедуктивный метод в управлении проектами. Как научиться видеть невидимое: семь диагностических признаков умирающего проекта, каждый проверенный на реальных катастрофах, которые можно было предотвратить.

Саутси (Портсмут), 1 Bush Villas, весна 1886 года

Артур Конан Дойл сидит в приёмной собственной медицинской практики в Саутси, пригороде Портсмута. Ему двадцать шесть — Эдинбург позади, диплом получен, приёмная налажена. Доход первого года — £154, дальше практика подрастёт до £250, а восьмилетний потолок остановится на £300. Не нищета, но и не хирург в Гарли-стрит: скромная провинциальная работа, а к вечеру — тишина.

В этой тишине Дойл пишет рассказы для дешёвых журналов. Порядка трёх фунтов за рассказ в *London Society* — важно, но не переворачивает бюджет. Куда весомее — то, что случится в конце года. За три недели весны 1886-го он напишет короткий роман о докторе-консультанте по имени Шерлок Холмс: «Этюд в багровых тонах». Ward Lock & Co купят рукопись 20 ноября того же года за £25 — за все права. Двадцать пять фунтов, разово, никаких роялти. Так войдёт в литературу самый рентабельный персонаж XX века.

Дойл пишет с оглядкой на своего эдинбургского преподавателя — профессора Джозефа Белла. Белл ставил диагноз ещё до того, как пациент открывал рот: по походке, одежде, коже рук. Через шесть лет, в 1892-м, Дойл напишет Беллу: «Именно вам я обязан Шерлоком Холм-

сом... вокруг центра дедукции, вывода и наблюдения, которым вы учили, я попытался построить человека»^{1a}.

Так рождается персонаж, который через 140 лет объяснит, почему большинство корпоративных проектов терпят крах до их официального объявления.

Дойл не знает, что изобретает методологию диагностики системных сбоев. Он пишет короткий роман за три недели и продаёт его за двадцать пять фунтов.

Бейкер-стрит, 221В — воскресенье, утро

«Вы смотрите, но не наблюдаете», — скажет Шерлок Холмс доктору Ватсону в «Скандале в Богемии» пять лет спустя, в 1891 году.

«Различие очевидно, хотя многие его не замечают. Например, вы часто видели ступеньки, ведущие из прихожей в эту комнату?»

«Часто». «Как часто?» «Сотни раз».

«Тогда сколько их?» «Сколько? Не обратил внимания».

«Вот именно! Вы не наблюдали, хотя и видели. В этом вся разница. Я знаю, что ступенек семнадцать, потому что я и видел, и наблюдал»¹.

Холмс — третий литературный архетип, который нужен нашему расследованию: **метод распознавания**. Верн дал нам паттерн создания, Шелли — паттерн бегства, а Холмс даёт инструмент, без которого первые два бесполезны.

Потому что самая опасная стадия болезни — это не агония, а период ложного благополучия: когда все уверены, что пациент здоров.

Предыдущая глава показала, что происходит, когда создатель бросает своё создание. FBI Sentinel, Healthcare.gov, BBC DMI: в каждом случае признаки катастрофы были видны задолго до взрыва, но кто-то их видел, а наблюдал — никто.

Эта глава посвящена наблюдению. О том, как отличить здоровую команду от умирающей, живой процесс от ритуала, адаптацию от имитации. Семь диагностических признаков (семнадцать ступенек Холмса), которые все видят, но никто не считает.

Дедукция против интуиции

Холмс не был гением в романтическом смысле — он был системным наблюдателем. Его метод — не вспышка озарения, а дисциплинированная последовательность: собрать данные, отбросить невозможное, принять то, что осталось, каким бы невероятным оно ни было².

«Я никогда не гадаю», — говорит Холмс в «Знаке четырёх». «Это пагубная привычка, разрушительная для логического мышления»².

Сравните с тем, как принимаются решения в корпоративных проектах: интуиция менеджера, консенсус комитета, экстраполяция из последнего квартала, мнение самого громкого голоса в комнате — всё что угодно, кроме систематического наблюдения.

Холмс предлагает альтернативу: не верить ни отчётам, ни метрикам, ни презентациям, а наблюдать за тем, что люди *делают*, а не за тем, что они *говорят*. Первый принцип диагностики гласит: данные собираются на месте преступления, а не в кабинете следователя.

Вот семь признаков, которые Холмс заметил бы на первом обходе.

Признак I: Собака, которая не лаяла

В рассказе «Серебряный» Холмс обращает внимание инспектора на «странный ночной эпизод с собакой». Инспектор возражает: «Собака ничего не делала ночью». Холмс: «Это и есть странный эпизод»³.

Собака не лаяла, потому что знала вора. Самый важный сигнал был не в том, что произошло, а в том, чего *не* произошло.

В корпоративной диагностике молчание становится самым тревожным симптомом: когда на ретроспективах никто не поднимает проблем, в ревью кода не бывает серьёзных замечаний, а все спринты закрываются «по плану», и скорость разработки стабильна, как кардиограмма покойника.

Литература знала этот зелёный дашборд за полтора века до первого спринта. Сюжет «Мёртвых душ» (1842) Пушкин подарил Гоголю из реальной истории: в приднестровском городке Бендеры годами не регистрировали ни единой смерти. Секрет был прост — имена умерших не вычёркивали, а передавали новоприбывшим беглым крестьянам. Статистика показывала бессмертное население; в графе «убыль» стоял безупречный ноль. Ровно так выглядит команда, научившаяся не вносить провал в отчётность: метрика рапортует об идеальной скорости, потому что из неё аккуратно вычистили всё, что портит картину. Чичиков скупал души, которых нет, по реестру, где они числились живыми, — и весь механизм держался на том, что бумага давно перестала сверяться с жизнью. Дашборд, который полгода горит зелёным, — это ревизская сказка: список живых, в котором половина уже не дышит.

Та же собака, что не залаяла в конюшне Кинг-Пайленда, молчит и на стендапе. Холмс указывает инспектору Грегори на «странное поведение собаки в ночь преступления» — а тот недоумевает: «Собаки? Но она никак себя не вела!» «Это-то и странно», — отвечает Холмс. Полтора года без единого блокера на стенде — это и есть пёс, не подавший голоса: не доказательство того, что всё спокойно, а доказательство того, что носитель тревоги выбрал молчание. Команда, в которой полгода никто не приносит плохую новость, либо достигла совершенства (ве-

роятность которого Холмс оценил бы трезво), либо усвоила, что блокер — это признание в некомпетентности, и научилась страдать тихо. И в том, и в другом случае диагноста должно настораживать не то, что слышно, а то, чего не слышно.

Здоровые команды шумят, спорят, ломают спринты, поднимают красные флаги. Молчание означает одно из двух: либо команда достигла совершенства (вероятность околонулевая), либо люди перестали верить, что их услышат.

Knight Capital, 1 августа 2012 года. Один из крупнейших маркет-мейкеров на NYSE. В 9:30 утра по нью-йоркскому времени компания активировала новый торговый алгоритм. За 45 минут система совершила ошибочных позиций на семь миллиардов долларов. Убыток составил 440 миллионов долларов до налогов, итоговые списания довели цифру до примерно \$460 млн^{4а}. Компания потеряла больше, чем вся её наличность — \$365 млн на счетах накануне, — потому и понадобились \$400 млн спасательного финансирования за трое суток⁴.

SEC провела расследование и опубликовала его результаты в 2013 году. Ключевая деталь: при деплое нового кода один из восьми серверов не получил обновление. На нём остался старый код (тестовый модуль «Power Peg»), не использовавшийся девять лет — с 2003 года, — но не удалённый из системы. Когда сервер получил торговые сигналы, Power Peg начал исполнять их по логике, написанной для тестовой среды. Результат: хаотичные сделки по рыночным ценам с огромными объёмами⁴.

Собака, которая не лаяла: **никто не спросил, почему мёртвый код девятилетней давности до сих пор в продакшене.** Все видели Power Peg в кодовой базе, но никто не наблюдал.

SEC установила: Knight Capital не имела адекватных процедур контроля развёртывания (deployment) и не тестировала полную систему перед запуском⁴. Перевод на язык Холмса: преступление совершил не алгоритм. Преступление совершило молчание (годами) о техническом долге, который все видели и никто не назвал проблемой.

Признак II: Несовпадение улик

Холмс никогда не формулирует теорию до сбора фактов. «Непростительная ошибка: строить теории, не имея данных. Незаметно для себя начинаешь подгонять факты к теории, вместо того чтобы строить теорию на фактах»⁵.

В корпоративной диагностике это выглядит так: панель управления показывает зелёный свет, но пользователи жалуются; скорость разработки растёт, но время доставки фич увеличивается; команда сообщает о высоком моральном духе, но лучшие люди уходят.

Когда метрики противоречат реальности, Холмс неизменно доверяет реальности.

Target Canada, 2013–2015. В марте 2013 года Target Corporation (второй по величине дискаунт-ритейлер в США) вышел на канадский рынок. За первый год открылось 124 магазина, к

концу 2014-го сеть расширилась до 133 точек. Совокупные потери канадской авантюры превысили 7 миллиардов долларов США (включая списание \$5,4 млрд pre-tax)⁶.

К январю 2015 года Target Canada закрылся. Полностью. Все 133 магазина. 17,600 сотрудников потеряли работу⁷.

Расследование *Canadian Business* установило: система управления данными о товарах (SAP) содержала настолько грязные данные, что магазины не могли корректно заказывать товар. Размеры, цены, описания — всё содержало ошибки, поэтому полки стояли пустыми или заполненными не тем товаром, а покупатели приходили, видели пустоту и уходили навсегда⁸.

Несовпадение улики: **корпоративная отчётность показывала, что все 133 магазина открыты и функционируют**. Технически это было правдой — магазины стояли, кассы работали, сотрудники выходили на смены. Но полки были пустыми, потому что система, которая должна была наполнять их товаром, лгала о том, какой товар существует, в каком количестве и по какой цене.

Холмс сказал бы: вы смотрите на дашборд, но не наблюдаете за полкой. Метрика «133 открытых магазина» — улика, ведущая в тупик, тогда как настоящая улика: тётя Жанин из Монреаля, которая пришла за полотенцами и ушла ни с чем.

Target Canada потерял семь миллиардов долларов не потому, что руководство было некомпетентным, а потому, что *система отчётности рассказывала историю, не совпадающую с физической реальностью*, и никто не захотел пойти в магазин и посмотреть на полки. Данные заменили наблюдение, а панель управления заменила Бейкер-стрит.

Признак III: Закон Конвея как судебная экспертиза

В 1968 году Мелвин Конвей опубликовал наблюдение, ставшее законом: «Организации, проектирующие системы, вынуждены воспроизводить в этих системах собственную коммуникационную структуру»⁹.

Холмс оценил бы элегантность этой идеи. Если хотите понять, что не так с продуктом, не смотрите на код — посмотрите на организационную структуру. Код — лишь тень организации, отброшенную на экран монитора.

Закон Конвея — не теория, а улика: судебная экспертиза, безошибочно указывающая на преступника.

Если ваш программный интерфейс (API) состоит из семи несовместимых конечных точек (endpoints), велика вероятность, что в компании семь команд, которые не разговаривают друг с другом. Если пользовательский путь проходит через три разных интерфейса с разным дизайном, значит, за них отвечают три разных отдела с тремя разными руководителями. Если деплой требует координации пяти репозиторий, ищите пять менеджеров, каждый из которых защищает свою территорию.

Продукт становится зеркалом организации, и разбитое зеркало неизбежно отражает разбитую организацию.

Вернёмся к Target Canada. Система SAP, внедрённая для управления канадскими магазинами, была настроена командой в Миннеаполисе для канадской реальности, которую эта команда не понимала. Канадский налоговый режим, двуязычная маркировка, метрическая система — всё это было «просто конфигурацией» для людей, никогда не покупавших молоко в литрах⁸.

Закон Конвея предсказал провал: американская организация создала систему, отражающую американское понимание канадского рынка. Структура организации американская, структура данных американская, понимание покупателя американское. Мелвин Конвей мог бы поставить диагноз в 1968 году, за 45 лет до открытия первого магазина.

Признак IV: Пропавший пациент

Холмс всегда начинает с вопроса: *кто* является жертвой? Не «что пошло не так», а «кто пострадал». Это не сентиментальность, а метод: жертва указывает на мотив, а мотив — на преступника.

В корпоративной диагностике жертвой становится пользователь, и самый тревожный признак наступает именно тогда, когда о пользователе перестают говорить.

Послушайте разговоры вашей команды: если слова «пользователь», «клиент», «покупатель» звучат реже, чем «процесс», «фреймворк», «методология», значит, пациент пропал, а команда лечит саму себя, забыв о больном.

Джеральд Вайнберг ещё в 1971 году показал: если разработчики не встречаются с пользователями, они неизбежно создают систему для себя¹⁰. Не из злого умысла, а из отсутствия данных: Холмс не может раскрыть дело, не побывав на месте преступления, разработчик — не может создать продукт, не увидев пользователя.

Lidl и SAP: система на 500 миллионов евро для несуществующего пользователя. В 2018 году немецкий дискаунтер Lidl остановил внедрение SAP-системы управления товарными запасами после семи лет работы и расходов, оцениваемых прессой в 500 миллионов евро¹¹.

Причина, по данным *Handelsblatt* (июль 2018): Lidl пыталась заставить SAP работать по логике закупок Lidl, тогда как SAP требовала, чтобы Lidl перестроилась под логику SAP — семь лет компромиссов, которые не устраивали ни систему, ни бизнес¹¹.

Пропавший пациент: **сотрудник склада Lidl, который каждое утро решает, сколько заказать йогуртов.** Этот человек — конечный пользователь системы стоимостью в полмиллиарда евро, но его не спросили.

Вместо этого спрашивали консультантов SAP (что может система?), финансовых директоров (каков бюджет?) и IT-архитекторов (какова архитектура?) — все правильные вопросы, но заданные неправильным людям. Холмс никогда не начинает расследование с допроса адвокатов подозреваемого, а идёт на место преступления и разговаривает со свидетелями.

Признак V: Улика времени

Холмс фиксирует не только *что* произошло, но и *когда*: хронология — скелет расследования.

В проектной диагностике время говорит больше любого отчёта: сколько времени проходит от идеи до прототипа, от прототипа до пользователя, от обнаружения бага до его исправления?

Исследование DORA (DevOps Research and Assessment), опубликованное Google Cloud в 2023 году, классифицирует команды по четырём уровням производительности. Элитные команды деплоят по запросу несколько раз в день, а их lead time — от коммита до продакшена — составляет меньше одного дня. Низкопроизводительные команды деплоят раз в месяц или реже, lead time — от одного до шести месяцев, а восстановление после сбоя занимает неделю и более¹².

Разница не в процентах, а в порядках.

Но самая показательная метрика — не скорость деплоя, а **время восстановления после сбоя**: элитные команды восстанавливаются за час, тогда как низкопроизводительные — за неделю и более¹².

Холмс сказал бы: скорость, с которой организация исправляет ошибки, говорит о ней больше скорости создания нового, потому что создание — это амбиция, а исправление — характер.

Knight Capital восстановилась за 45 минут, но поздно — 440 миллионов долларов были потеряны безвозвратно (до налогов; итоговые списания довели общий убыток до ~460 млн); Healthcare.gov восстанавливалась два месяца; BBC DMI не восстановилась никогда. Временная шкала восстановления — безошибочный индикатор организационного здоровья.

Если вашей команде нужна неделя, чтобы исправить критический баг, — это не технический диагноз, а организационный, поскольку где-то в цепочке между обнаружением и исправлением сидят люди, которые согласовывают, одобряют, планируют, переносят, ожидают — вместо того чтобы чинить.

Признак VI: Эффект доктора Ватсона

Ватсон — не просто рассказчик, а зеркало, в котором Холмс видит собственные слепые зоны. Ватсон задаёт «глупые» вопросы, которые оказываются самыми важными, и замечает человеческое там, где Холмс видит только логику.

Каждой команде нужен Ватсон — человек, который не стесняется сказать: «Я не понимаю, зачем мы это делаем». Не потому что он некомпетентен, а потому что если он не понимает, вероятно, не понимает никто, но остальные стесняются признаться.

Когда из команды исчезает Ватсон — человек, задающий неудобные вопросы, — остаётся эхо-камера: все согласны, все уверены, но никто не проверяет базовые предположения.

Фредерик Брукс описал этот эффект в «Мифическом человеко-месяце»: «Добавление людей к опаздывающему проекту делает его ещё более опаздывающим»¹³. Но менее цитируемое наблюдение Брукса ещё важнее: большие команды теряют способность к коммуникации, потому что число каналов общения растёт как $n(n-1)/2$ ¹³. Команда из 5 человек имеет 10 каналов, команда из 50 — 1225, и при 1225 каналах невозможно быть Ватсоном для каждого.

В маленькой команде Ватсон естественен — любой может спросить: «А почему?» В большой организации «почему» требует совещания, презентации, обоснования и одобрения, и к тому моменту, когда вопрос наконец задан, ответ уже неактуален.

Target Canada потерялась в 1225 каналах, Knight Capital — в молчании команды, которая видела мёртвый код и не задала вопрос, а Lidl — в семилетнем проекте, где никто не спросил складского работника: «Тебе это удобно?»

Признак VII: Вещественное доказательство — `git log`

Холмс верит уликам, а не показаниям: показания субъективны, предвзяты и забывчивы, а улики — объективны.

В программном проекте есть одна улика, которую невозможно подделать: **`git log`**.

История коммитов рассказывает правду, которую не расскажет ни один стендап: кто реально пишет код, насколько велики изменения, как часто ломается master, кто ревьюит и ревьюит ли вообще — всё это не нужно спрашивать у людей: это видно в журнале, который не учится отвечать так, как хочет менеджер.

Частоту коммитов читать проще всего: если последний коммит в ключевом модуле датирован шестью месяцами назад, модуль мёртв — независимо от того, что говорится про него в квартальном отчёте. Если коммиты, наоборот, идут каждый час с сообщениями «fix», «fix2», «fix final», «fix final final», — это тоже диагноз, просто противоположный: команда в панике. Размер коммитов даёт следующий слой: средний коммит на 2000 строк — не итерации, а big bang, замаскированный под регулярную работу, тогда как коммит на 3 строки означает обратное — команда боится менять что-то серьёзное. Здоровый размер находится между этими крайностями.

Авторство. Если 80% коммитов приходятся на одного человека, bus factor равен единице: уйдёт этот человек — проект встанет. Не потому что остальные некомпетентны, а потому что они перестали трогать код, который считают «чужим».

Комментарии к коммитам. «WIP», «asdf», «tmp», «please work» — крик о помощи, закодированный в метаданных, тогда как «Refactor auth module to support OAuth2 flow» говорит о команде, которая понимает, что делает и зачем.

Холмс не гадал бы, здоров ли проект, а открыл бы git log и через пять минут знал бы ответ.

Против диагностики

Тезис, который разозлит управленческих консультантов: **большинство диагностических фреймворков (frameworks) — часть болезни, а не лечения.**

Зрелостные модели (CMM, CMMI), Agile-ассесменты, скоринговые карты организационной готовности — все они предлагают один подход: оцените себя по шкале от 1 до 5, определите зоны развития, составьте план улучшения.

Холмс посмеялся бы: просить больную организацию диагностировать саму себя — всё равно что просить подозреваемого провести собственный допрос.

Организации лгут себе не из злого умысла, а из системных искажений: руководство переоценивает здоровье (иначе пришлось бы действовать), среднее звено занижает проблемы (иначе их обвинят), а рядовые сотрудники молчат (иначе их уволят). Каждый уровень фильтрует информацию, и к моменту, когда она достигает того, кто принимает решения, от реальности остаётся прилизанная тень.

Nokia пала именно так. Vuori и Нуу называли это «распределённым вниманием»¹⁴: когда организация настолько велика, что ни один человек не видит полную картину, ответственность распределяется. Каждый отвечает за свой фрагмент, никто — за целое.

Холмс никогда не полагался на самооценку клиента, а наблюдал: считал ступеньки, замечал грязь на ботинках, обращал внимание на собак, которые не лаяли.

Настоящая диагностика должна быть внешней и жёсткой, основанной на фактах, а не на ощущениях.

От диагностики к лечению

Три главы накопили три разных инструмента: Верн показал, как строить живые системы через инкременты, обратную связь и адаптацию; Шелли показала, что с этими системами происходит, когда их бросают; а Холмс дал способ распознать болезнь до вскрытия.

Но диагноз — не лечение, и знать, что проект болен, необходимо, но недостаточно одновременно. Холмс раскрывал преступления, однако никогда их не предотвращал: он приходил *после* того, как зло уже свершилось. Его метод работает для наблюдателя, который успевает к месту преступления, а не для строителя, который хочет, чтобы преступления не было.

Следующий акт задаёт другой вопрос: не «как мы сюда попали?», а «как отсюда выбраться?». Не литературная археология провалов, а живая практика команд, которые умеют оставаться живыми в условиях, убивающих соседей. Мы покидаем Бейкер-стрит и идём туда, где команды научились наблюдать за собой сами.

Продолжение следует. В следующей главе: библиотекарь из Буэнос-Айреса, описавший вашу спринт-оценку в 1941 году — за шестьдесят лет до её изобретения. Лотерея, в которой разыгрывают не деньги, а производительность; театр, где OKR играют самих себя; и команды, так увлечённо измерявшие скорость, что забыли посмотреть, куда едут. Холмс пересчитал семнадцать ступенек. Борхес пересчитает ваши story points.

Footnotes:

¹ Arthur Conan Doyle. «A Scandal in Bohemia» (1891). *The Strand Magazine* (перевод автора). Диалог о ступеньках — один из хрестоматийных примеров метода Холмса.

^{1a} Doyle, Arthur Conan. Letter to Joseph Bell, May 1892 (verbatim, задокументировано: Wikipedia, ACD Encyclopedia, ссылки на архив университета Эдинбурга). Полный перевод: «Именно вам я обязан Шерлоком Холмсом... вокруг центра дедукции, вывода и наблюдения, которым вы учили, я попытался построить человека».

² Doyle, Arthur Conan. *The Sign of the Four* (1890) (перевод автора).

³ Doyle, Arthur Conan. «Silver Blaze» (1892). *The Strand Magazine* (перевод автора).

⁴ SEC Administrative Proceeding File No. 3-15570, October 16, 2013. «In the Matter of Knight Capital Americas LLC» (перевод автора). Штраф \$12 млн. Детали инцидента с Power Peg и отсутствие процедур контроля развёртывания задокументированы в enforcement action.

⁵ Doyle, Arthur Conan. «A Scandal in Bohemia» (1891). *The Strand Magazine* (перевод автора). Точный источник цитаты о теориях без данных — не «Этюд в багровых тонах», а «Скандал в Богемии»; в «Этуде» приведён короткий вариант этой мысли.

⁶ Target Corporation Annual Report 2014 и The Globe and Mail, January 15, 2015 (перевод автора). Общий объём инвестиций в канадское подразделение составил более \$7 млрд USD; списание убытков (pretax losses) достигло \$5.4 млрд.

⁷ Canadian Press, January 15, 2015. «Target Canada closing: A timeline of the U.S. retailer's disastrous Canadian venture» (перевод автора). 17,600 сотрудников — данные из официального заявления Target Corporation.

⁸ Castaldo, Joe. «The Last Days of Target Canada.» *Canadian Business*, January 2016 (перевод автора). Детальное расследование проблем с данными SAP-системы.

⁹ Conway, Melvin. «How Do Committees Invent?» *Datamation*, April 1968 (перевод автора). Оригинальная формулировка закона Конвея.

¹⁰ Weinberg, Gerald. *The Psychology of Computer Programming* (1971). Van Nostrand Reinhold (перевод автора). Наблюдения о взаимосвязи между разработчиками и пользователями.

¹¹ *Handelsblatt*, июль 2018 (первоисточник для суммы €500М и хронологии проекта eLWIS); *Computerwoche*, 2018; *Lebensmittel Zeitung*, 2018 (перевод автора). Проект eLWIS остановлен в июле 2018 после семи лет и порядка €500 млн затрат (≈\$580–600 млн). Возврат к прежней системе Wawi.

¹² Accelerate: State of DevOps Report. Google Cloud / DORA, 2023 (перевод автора). Классификация команд по четырём уровням: Elite, High, Medium, Low.

¹³ Brooks, Frederick. *The Mythical Man-Month* (1975). Addison-Wesley (перевод автора). Закон Брукса и формула каналов коммуникации $n(n-1)/2$.

¹⁴ Vuori, Timo O. и Quy Nguyen Huy. «Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle.» *Administrative Science Quarterly*, Vol. 61, No. 1 (2016), pp. 9-51 (перевод автора). Исследование распада Nokia и механизмов организационного внимания.

Интермедия I. Консультационные апартаменты



О чём эта интермедия. Сатирическая диагностика agile-театра через Carroll + Bulgakov. Consultancy где 43 команды, 208 спринтов и 1200 ретро в месяц не производят ни одного продукта. Спринты ради ретро, ретро ради планирования следующих спринтов. «Семеро ролей координируют работу одного человека с самим собой» — и это называется mature процесс. Литературное зеркало для каждого, кто проводил Program Increment Planning.

Алиса поднялась по лестнице с табличкой «Центр Гибкой Трансформации» в Москва-Сити, башня «Федерация», 42-й этаж, и обнаружила просторную комнату с панорамным видом на МКАД — именно такую, какую можно ожидать в месте, где трансформируют всё, кроме результатов. За круглым столом из карельской берёзы сидели трое: элегантный консультант в чёрном костюме от Bosco, огромный полосатый кот и невысокий человек с нервным тиком.

Консультант указал на стул от Herman Miller.

— Проходите, располагайтесь. Мы как раз обсуждаем оптимизацию методологии — вы попали в самый разгар интеллектуального процесса. Кофе? У нас Ily, машина за Р900 тысяч.

Кот важно резал бутерброд с икрой ножом и вилок из мельхиора, демонстрируя тот уровень операционной дисциплины, который так редко встречается в agile-командах.

Консультант пояснил:

— Бегемот наш технический директор. Коржиков, старший мастер скрамов, certified и всё такое. А вас как звать?

— Алиса. А что вы здесь делаете?

Коржиков дёрнулся — видимо, вопрос застал его в момент особенно сложных размышлений о процессах.

— Внедряем гибкие методологии! У нас сорок три команды, двести восемь спринтов в месяц, тысяча двести ретро.

Алиса спросила с невинностью, которая в agile-среде считается дурным тоном:

— И сколько продуктов выпускаете?

Воцарилась такая тишина, что даже кондиционер Daikin показался слишком громким.

Кот промурчал, не отрываясь от бутерброда:

— Мессир, девочка задаёт неправильные вопросы.

Консультант согласился консультант:

— Бегемот прав. Мы измеряем метрики скорости, диаграммы выгорания, очки историй. Продукты — это водопадное мышление, устаревший подход для тех, кто не понимает современных реалий.

Алиса недоумевала:

— Но зачем тогда спринты?

Радостно объяснил Коржиков:

— Чтобы делать ретро! А ретро чтобы планировать следующий спринт!

Кот подхватил и отхлебнул из блюда что-то прозрачное, очевидно, нечто укрепляющее дух в процессе трансформации:

— А следующий спринт чтобы делать ретро.

Консультант важно добавил:

— Это называется непрерывное улучшение. Мы вчера внедрили фреймворк SAFe — знаете, Scaled Agile Framework. Теперь у нас есть Program Increment Planning каждые два месяца.

— И что планируете?

Ответил Коржиков:

— Планируем планирование следующего планирования. У нас очень сложная организационная структура, видите ли. Племена, гильдии, отряды.

Алиса заметила:

— Как в средневековье.

Поправил консультант:

— Spotify model, деточка. Самая современная методология. У каждого племени есть свой Chapter Lead, у каждой гильдии Guild Master — а между ними координируется Tribe Lead через матричную структуру отчётности, обеспечивающую полную прозрачность процессов.

— И сколько людей координируется?

Коржиков гордо ответил:

— Семеро. Но зато у нас есть полная трассируемость процессов принятия решений.

— Семеро человек нуждаются в племенах и гильдиях?

Консультант поправил с терпением человека, который уже объяснял это множество раз инвесторам и audit committees:

— Не семеро человек, а семеро ролей. Люди могут совмещать — это называется cross-functional approach. Коржиков, например, одновременно Scrum Master, Product Proxy и временно исполняющий обязанности Release Train Engineer.

Кот захихикал и принялся умываться лапой.

— А что делают остальные четыре роли?

— Координируют работу Коржикова с самим собой, — пояснил консультант с гордостью архитектора. — У нас очень mature процесс коллективного принятия решений.

— Мессир, а не показать ли девочке нашу kanban-доску?

Консультант взмахнул рукой, и на стене появилась огромная доска — произведение искусства современного менеджмента. Столбцы: «To Do», «In Progress», «Code Review», «Testing», «Ready for Deployment», «Blocked», «Waiting for Approval», «On Hold».

Алиса признала:

— Красиво. А что в столбцах?

— Одна задача, — гордо ответил Коржиков. — «Настроить CI/CD pipeline». Висит уже восемь месяцев.

— В каком столбце?

— Во всех одновременно, — объяснил кот. — Мы применяем quantum agile approach. Задача находится в суперпозиции всех возможных состояний до того момента, когда её кто-то попытается выполнить.

— А кто-нибудь пытался?

— Это нарушило бы принцип неопределённости Гейзенберга, — сурово сказал консультант. — У нас есть dedicated роль Observer, который следит за тем, чтобы никто не коллапсировал wave function наших процессов.

— И кто этот Observer?

— Коржиков, — ответил кот, возвращаясь к бутерброду. — Он наблюдает сам за собой. Очень рефлексивный процесс.

Алиса растерянно посмотрела на доску, потом на троицу за столом.

— А что если попробовать просто сделать что-нибудь полезное? Без досок и ретро?

Коржиков ужаснулся:

— Как это без досок?

— Это anarchy, — сурово сказал консультант. — У нас есть процессы. Governance. Compliance.

— И очень вкусная колбаса к завтраку, — добавил кот, доедая бутерброд.

Алиса осторожно встала и направилась к выходу, стараясь не нарушить quantum agile баланс. За спиной послышалось:

— Коржиков, начинайте ретро. Обсудим, почему девочка не оценила нашу дорожную карту трансформации.

— А что конкретно обсуждать? — спросил Коржиков сам у себя.

— Ну, во-первых, проведём анализ вовлечённости заинтересованных сторон, — ответил он себе другим голосом. — Во-вторых, зафиксируем lessons learned по коммуникации с внешними пользователями.

— А в-третьих? — спросил он третьим голосом.

— В-третьих, — хором ответили все три голоса Коржикова, — запланируем воркшоп по улучшению планирования воркшопов.

— А я пока ещё колбаски нарежу, — добавил кот. — И создам Epic в Jira под названием «Колбасная инициатива» с подзадачами. Нарезка, раскладка, презентация заинтересованным сторонам.

Глава 4: Борхес считает story points



О чём эта глава. Парадокс Agile-измерений. Как метрики, призванные увеличить гибкость, становятся лотереей — системой настолько сложной, что никто не помнит, зачем она началась. От Spotify Model до SAFe, от OKR-театра до velocity gaming — анатомия измерительного безумия.

Переговорная №7, спринт-планирование

Продакт-менеджер мобильного банкинга смотрит на доску story points и понимает: система сожрала команду.

Начиналось просто. Два года назад velocity помогала планировать — 35 points в спринт, стабильно, предсказуемо. Теперь на стене висят четыре диаграммы: velocity by team, story point inflation, capacity planning, burndown by epic. Планирование съедает восемь часов в спринт. На разработку остаётся тридцать два.

— А что если 5 points? — спрашивает джуниор-разработчик. — Нет, это точно 8, — отвечает сеньор. — Помнишь ту задачу с API на прошлом спринте? — Какую именно? — Ну... сложную.

Продакт-менеджер перекладывает карточки planning poker и думает о Хорхе Луисе Борхесе.

Борхес, 1941: в рассказе «Лотерея в Вавилоне» общество погружается в игру, которая поглощает все его аспекты¹. Началось просто — денежные призы. Затем штрафы. Потом — должно-

сти, приговоры, браки. Каждый розыгрыш произвёл ответвления: побочные лотереи, лотереи для определения правил других лотерей, лотереи для отмены результатов.

К концу рассказа граница испарилась, когда система, первоначально задуманная как случайность в порядке, *стала* самым этим порядком — инструмент окончательно победил собственную цель.

Борхесовский рассказчик признаётся: он не знает, ни сколько этажей у лотереи, ни какой этаж ему доступен. Неведение здесь — не недостаток памяти, а симптом системы, которая выросла за пределы понимания собственных участников.

Он знает это чувство — не помнит, зачем команда начала считать story points. Помнит только, что теперь это обязательно — для отчётности, для прогнозирования, для KPI. За семьдесят лет до появления SAFe Борхес описал корпоративную методологию точнее любого современного консультанта.

Холмс (глава 3) дал нам метод — семь признаков болезни проекта, но при этом работает с уликами, не ставя принципиального вопроса: *что если сам инструмент наблюдения искажает наблюдаемое?*

Борхес ставит этот вопрос прямо, показывая Вавилон не как хаос, а как *порядок, выросший до хаоса* — где лотерея уже не случай, а измерение, полностью потерявшее связь с измеряемым.

Глава ставит конкретный вопрос: как Agile-метрики — velocity, story points, OKR, burndown charts — инструменты гибкости — превратились в вавилонскую лотерею? Систему, где команды тратят больше часов на её обслуживание, чем на создание продукта?

Тезис: измерение, призванное увеличить гибкость, неизбежно уменьшает её, коль скоро становится целью.

Чарльз Гудхарт (1975) сформулировал закон: любая наблюдаемая статистическая закономерность стремится разрушиться, как только на неё начинают давить в целях управления². Двадцать два года спустя Мэрилин Стрэттерн отчеканила ту же мысль в короткую формулу, которую с тех пор цитируют вместо Гудхарта: «Когда мера становится целью, она перестаёт быть хорошей мерой»³ — и показала, что это касается не только экономики, но образования, здравоохранения, управления.

Борхес за тридцать четыре года до Гудхарта показал ту же механику, только назвал её лотереей.

Лотерея метрик

Скорость работы команды (Velocity): первый тираж лотереи

Тимлид финтех-стартапа помнит, как всё начиналось. Лето 2022: команда из пяти человек, velocity 30 points — чистая арифметика как внутренний инструмент калибровки. Если спринт 30 points, то на три фичи уйдёт три спринта. Просто.

Проблема: лотерея в Вавилоне не остаётся простой, и velocity — не остаётся внутренним.

Осень 2022 — первая мутация. Директор по разработке видит дашборд: Команда Frontend: 40 points, Команда Backend: 25 points. Логика безупречна — Frontend эффективнее. Тимлид пытается объяснить: «Мы сравниваем Цельсий с Фаренгейтом и объявляем Америку жарче». Директор кивает и просит Backend «подтянуть показатели».

Зима 2023 — вторая мутация. Velocity становится частью KPI отдела. Тимлид наблюдает, как команда начинает играть систему: задача «Интеграция с банковским API» (3 points) превращается в «Настройка тестовой среды» (2 points) + «Написание клиента API» (2 points) + «Обработка ошибок» (1 point). Velocity растёт с 30 до 45, объём работы не изменился.

— Отличная динамика, — говорит директор на планёрке. — Мы ничего не ускорили, — отвечает тимлид. — Цифры говорят обратное.

Инфляция очков (story point inflation) — стандартная проблема, зафиксированная Scrum.org, Age of Product, LinearB и др.⁴ Лена читала об этом в блогах, но столкнуться лично — другой опыт.

Борхес уловил механику: «по мере расширения лотереи каждый свободный акт включался в её сферу»¹. Velocity выросла из инструмента в сферу, поглощающую каждый акт команды. Техническое решение стало политическим актом.

Story points: язык, утративший значение

— А что значит 5 points? — спрашивает новый разработчик на своём первом планировании. — Ну, больше 3, но меньше 8, — отвечает тимлид. — А что значит 8? — Сложная задача. Помнишь ту миграцию базы на прошлом спринте? — Я тогда ещё не работал.

Борхес в «Библиотеке Вавилона» описал бесконечную библиотеку, содержащую все возможные книги — каждую комбинацию букв. Поэтому библиотека бесполезна: когда существует всё, найти конкретное невозможно⁵.

Story points — та же вавилонская библиотека. Система, которая, означая всё, именно поэтому означает ничего.

В переговорной висит плакат «Definition of Done», но нет плаката «Definition of Points». Что такое 5 points? Для фронтенда — день, для бэкенда — неделя, для QA — «зависит от того, сколько багов найдём». Числа Фибоначчи (1, 2, 3, 5, 8, 13) выбраны не за отношение XIII века к оценке сложности, а за нелинейность — отражение неопределённости. Средневековая математика для измерения того, что не поддаётся измерению.

Каждую вторую среду — два часа на planning poker. Семь взрослых людей показывают карточки с числами (детская игра) для оценки задачи, которую никто ещё не начинал. Один показывает 5, другой — 8, третий — 3. Начинается «обсуждение» — каждый объясняет свою цифру через метафору из прошлого опыта, который остальные не помнят.

— Я ставлю 8, потому что это похоже на ту задачу с OAuth... — Какую именно? — Ну, сложную.

Борхес предвосхитил этот абсурд, но истинная стоимость подобного абсурда измеряется в часах команды. По подсчётам тимлида: $7 \text{ человек} \times 2 \text{ часа} \times 26 \text{ спринтов} = 364 \text{ часа}$ в год на гадание по карточкам. Два месяца разработки — на оценку разработки.

Spotify Model: модель, которая не работает даже в Spotify

HR-директор крупного банка летит в Стокгольм изучать «легендарную модель». 2019 год, делегация с бюджетом, за который потом не стыдно отчитаться. Цель — внедрить Spotify Model в российской корпорации.

В самолёте она перечитывает документ Книберга и Иварссона: Squads, Tribes, Chapters, Guilds⁶. План трансформации уже готов — HR нарисовал новую оргструктуру, IT заказал реди-зайн офиса под «племенную» модель, топ-менеджмент ждёт результата.

Первый день в Spotify. Экскурсовод (не Книберг — он ушёл три года назад) показывает офис: — Эта зона была для Tribe A, но сейчас здесь смешанные команды. — А где Chapter Lead из презентации? — Ах, эта роль трансформировалась. Сейчас у нас другая структура.

Она перечитывает первый абзац документа: «Эта статья — лишь снимок нашего текущего способа работы... к моменту, когда вы это читаете, всё уже изменилось»⁶. Предупреждение, которое все игнорируют.

Вечером в отеле она открывает разбор Иереми Ли — бывшего PM Spotify: документ описывает идеализированное состояние, которого Spotify не достигла даже в момент публикации; сами squads реорганизовывались, tribes менялись, guilds теряли активность⁷. Сам Книберг в течение десяти лет после публикации многократно напоминал: это snapshot, а не blueprint.

Самое болезненное открытие: Spotify молча использовала документ как инструмент рекрутинга, хотя внутренняя реальность давно отличалась. Она понимает — они копируют рекламный буклет.

Вот вавилонская лотерея в действии: снимок одной компании превращается в канон для тысяч других, контекст испаряется, остаётся только структура без понимания.

Конвей (глава 3): организация воспроизводит свою структуру в продукте. «Модель Spotify» — попытка обратного: скопировать структуру и получить чужой продукт. Это фундаментальная ошибка. Структура Spotify отражала культуру Spotify, шведский рынок, конкретных людей,

конкретный момент. Копировать структуру без культуры — всё равно что копировать ресторан и ждать вкусной еды.

SAFe: государственная религия

Если «Модель Spotify» была наивной лотереей, то SAFe — её логическая эволюция: лотерея, получившая официальный государственный статус.

SAFe 6.0: четыре конфигурации (Essential, Large Solution, Portfolio, Full), десятки ролей и церемоний⁹. «Big Picture» похожа на схему метро города-призрака. Всё соединено, всё подписано — и бессмысленно без контекста.

Парадокс масштабирования: методология простоты и самоорганизации неизбежно порождает слои управления¹⁰.

Борхес о SAFe: «Лотерея подчиняется Компании; о внутренней структуре Компании ходят лишь домыслы»¹ — замените «Компания» на «Scaled Agile, Inc.» и получите портрет тысяч организаций, внедряющих коммерческий фреймворк; далее Борхес утверждает: «Лотерея — это интерполяция случая в порядок мира»¹.

Вопрос: создаёт SAFe подлинную ценность — или маркирует хаос под видом «управляемой сложности»?

Nokia (глава 2) потеряла рынок смартфонов из-за страха, а одновременно (2008–2010) внедряла масштабную Agile-трансформацию. Laanti, Salo, Abrahamsson (2011) описывают восприятие этой трансформации самими сотрудниками — общий позитивный отклик¹¹. Падение доли рынка тех же лет задокументировано в гл.2 (Vuori, Huu, 2016) — хотя это не причинность, такое совпадение подрывает обещание «Agile at scale спасает».

OKR: карго-культ

CPO e-commerce-компании сидит над квартальными OKR и чувствует себя меланезийским шаманом, строящим соломенный самолёт.

Q1 2024. CPO читает мануал Джона Дорра: OKR — инструмент фокуса (Intel, Google)¹², причём именно *инструмент*, а не религия. Но то, что происходит в компании, больше напоминает карго-культ.

Январь — квартальная церемония. CPO пишет в шаблоне Confluence: - O1: «Стать лидером в сегменте fashion e-commerce» - KR1: «Увеличить долю рынка до 15%» - KR2: «Поднять NPS до 75»

Текст красивый, амбициозный, совершенно оторванный от реальности. CPO знает: документ откроют в марте (review) и июне (следующее планирование). Между этим — обычная работа по обычным задачам.

Февраль — каскадирование. Цепочка превращений: «лидерство в fashion» → «улучшение конверсии» → «оптимизация каталога» → «рефакторинг поиска» → тикет JIRA-15247 «Починить сортировку по цене». Разработчик смотрит на этот тикет и думает: какое отношение баг-фикс имеет к лидерству рынка?

— Это стратегически важная задача, — объясняет СРО. — Но это же обычный баг... — Всё связано с OKR.

Март — оценка. СРО ставит себе 0.4 из 1.0. По Дорру, хороший результат — 0.7, а 1.0 означает недостаток амбиций¹². Парадокс «успех = частичный провал». Как объяснить генеральному, что 40% выполнения цели — это нормально?

— У нас проблемы с исполнением, — говорит генеральный директор. — Нет, это специально заложенная амбициозность... — Звучит как оправдание провала.

Водтке (2016): OKR работает в культурах, принимающих провал¹³. Большинство корпораций такой культурой не обладает — и в подобной среде OKR превращается в лотерею со штрафами.

Борхес предупреждал: некоторые — с упорством, достойным лучшего применения — считают, что лотерея вовсе не существует.

Ретроспективный театр

Скрам-мастер геймдев-студии раскладывает стикеры и думает о театре абсурда. Пятница, 16:00, переговорная «Марио». Седьмая ретроспектива подряд с одним и тем же финалом.

Ретроспектива в теории — анализ успехов и неудач. Рефлексия, которую Этцель и Верн (1870, глава 1) знали как разговор о тираже за обедом. На практике — театр с неизменным репертуаром.

Акт I — Стикерная литургия. Скрам-мастер вычерчивает на флипчарте три колонки: 😊 / 😐 / 😞. Команда послушно заполняет: - Зелёный стикер от сеньора: «Хорошо поработали над системой инвентаря» - Красный стикер от разработчицы: «Слишком много встреч» - Жёлтая колонка пуста (как всегда)

— Почему никто не пишет нейтральные моменты? — спрашивает новичок. — А что писать? — пожимает плечами сеньор. — Что нормально прошло, то нормально.

Акт II — Озвучивание. Разработчица читает свой красный стикер: — Опять слишком много встреч. Планирование, груминг, стендапы, ретроспективы... Кивки понимания. Такой же стикер был в сентябре, октябре, ноябре, декабре. — А какие конкретно встречи лишние? — уточняет скрам-мастер. — Ну... разные. В общем, много.

Акт III — Action items как лотерея. Скрам-мастер записывает на доске: «Сократить количество встреч». Ответственный: не назначен. Срок: не определён. Критерии успеха: размыты.

— Договорились, будем более эффективно планировать время, — резюмирует скрам-мастер.

Через две недели на новой ретроспективе появляется знакомый красный стикер: «Слишком много встреч». Скрам-мастер смотрит в свои заметки — action item из прошлой ретро забыт всеми, включая её саму.

Так ретроспектива превращается в ритуал вместо рефлексии — не финальная, а бесконечная. Ничто не несёт ответственности, создавая замкнутый цикл: стикеры → action items → новые ретроспективы → свежие стикеры. Та лотерея, которую описал Борхес, тоже была устроена так, что никогда не была последней.

Вайнберг (глава 3) отмечает: когда разработчики теряют контакт с пользователями, они начинают проектировать систему для себя — точно так же ретроспективы, переставшие что-либо менять, проводятся для самоутешения.

Против измерений

Большинство метрик гибких методов причиняют больше вреда, чем пользы.

Мюллер, 2018: метрики производительности неизбежно приводят к манипуляциям показателями — больницы начинают отказывать тяжёлым пациентам, школы исключают слабых учеников, полиция переклассифицирует преступления¹⁴.

Дональд Кэмпбелл в 1979 году сформулировал закон, который позже стали называть его именем: чем шире количественный показатель используется для социальных решений, тем сильнее он подвержен давлению, искажающему сам процесс, который он должен был измерять¹⁵. Velocity gaming, story point inflation и OKR cascading — этот закон в действии.

Если Холмс (глава 3) видел в измерениях симптомы болезни, то Борхес идёт дальше — инструменты наблюдения сами становятся болезнью.

DORA (Google Cloud, 2023) избегает velocity, story points и OKR, предлагая вместо этого четыре метрики результата¹⁶ — частота деплоев, lead time (от коммита до продакшена), время восстановления после сбоя, процент неудачных изменений. Все четыре привязаны к объективной реальности (система либо развёрнута, либо нет) — гейминг затруднён.

DORA работает именно потому, что исключает побочные измерения, каскадирование и церемонии, оставляя четыре объективных, недвусмысленных числа — Брукс (глава 3) одобрил бы такое упрощение: $n(n-1)/2$ каналов коммуникации сводятся к четырём индикаторам.

Паттерн лотереи: инструмент → институт

Борхес описывает универсальный паттерн деградации через четыре фазы с незаметными переходами.

Фаза 1: Полезный инструмент. Velocity помогает, story points упрощают, OKR фокусируют — пока работает, всё ценно, но затем наступает институционализация, когда «используют velocity» превращается в «все обязаны отчитываться velocity», «нужна ретроспектива» — в «каждые две недели», то есть полезное становится обязательным.

Фаза 2: Метрика становится целью. Velocity превращается в KPI, OKR — в основу оценки, ретроспектива — в отчётность, подтверждая закон Гудхарта: инструменты начинают оптимизировать сами себя.

Фаза 3: Лотерея. Система метрик становится настолько сложной, что никто не помнит, зачем она началась. Тратятся часы на оценку, grooming, planning poker, выравнивание целей, построение диаграмм — а под стикером 😞 появляется знакомое «слишком много встреч».

Борхес не отрицает лотерею — он лишь напоминает, что о её внутренней механике мы знаем ровно столько же, сколько о любой другой большой системе, поставленной поверх нашей жизни. Применительно к корпоративной действительности это описание оказывается точным.

От измерения к практике

Продакт-менеджер заканчивает очередное спринт-планирование в 19:15. Команда расходится по домам, на доске остаются цифры: 42 story points, планируемая velocity 38, confidence level 0.7.

Он выключает проектор и думает о Борхесе. Первый акт завершён: Верн показал созидание, Шелли — цену забвения, Холмс — диагностику, Борхес — как **аппарат наблюдения сам становится болезнью**. Когда измерение-цель разрушает измеряемое.

За окном погасли офисы конкурентов. Где-то есть команды, которые пишут код вместо оценки кода. Которые решают проблемы пользователей вместо оптимизации метрик. Которые не утонули в собственной лотерее.

Тимлид из финтеха в соседнем здании тоже думает об этом, запирая переговорную после ретроспективы. HR-директор летит домой из Стокгольма с пониманием: они копировали инструкцию к самолёту, которого больше нет. СРО дописывает OKR на следующий квартал и знает — это театр, но играть надо.

Ловушка: velocity превращается в оптимизацию velocity, OKR — в ритуал, story points — в философский спор. Результат — вавилонская лотерея, где инструмент пожирает цель.

Выход существует: команды, которые измеряют, не подчиняясь измерениям. Которые применяют процессы, не обожествляя их.

Продолжение следует. В следующей главе: капитан, не прошедший ни одного собеседования по регламенту — и собравший лучший экипаж мирового океана. Подводная лодка против авиа-

носса ценой в два триллиона; отбор по способности против отбора по согласованию; и организация, которой не нужна Компания. Лотерея остаётся в Вавилоне. «Наutilus» уходит на глубину.

Footnotes:

¹ Borges, Jorge Luis. «La lotería en Babilonia» (1941). В сборнике *Ficciones* (1944). Editorial Sur, Buenos Aires (перевод автора).

² Goodhart, Charles A.E. «Problems of Monetary Management: The U.K. Experience.» *Papers in Monetary Economics*, Reserve Bank of Australia, 1975 (перевод автора).

³ Strathern, Marilyn. «Improving Ratings: Audit in the British University System.» *European Review*, Vol. 5, No. 3, 1997, pp. 305-321 (перевод автора).

⁴ Digital.ai. «17th Annual State of Agile Report» (2023) (перевод автора). 36% Agile-команд оцениваются по velocity — что создаёт структурный стимул для gaming. Практический анализ velocity gaming: Levison, Mark. «Misuse of Velocity in Agile Projects.» AgilePainRelief.com (перевод автора).

⁵ Borges, Jorge Luis. «La biblioteca de Babel» (1941). В сборнике *Ficciones* (1944) (перевод автора).

⁶ Kniberg, Henrik & Ivarsson, Anders. «Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds.» Spotify Labs whitepaper, October 2012 (перевод автора).

⁷ Lee, Jeremiah. «Failed #SquadGoals — Spotify doesn't use 'the Spotify model' and neither should you.» jeremiahlee.com, April 2020 (перевод автора). Ли — бывший PM Spotify.

⁸ Kniberg, Henrik. Многолетние публичные напоминания автора: whitepaper 2012 — snapshot конкретного момента, не blueprint. Наиболее известные тексты: интервью Agile Amsterdam 2015; блог crisp.se; повторы в презентациях 2016–2020. Первоисточники цитаты в теле — сам whitepaper (¹⁶) и интервью автора крупным Agile-конференциям.

⁹ Scaled Agile, Inc. SAFe 6.0 Framework. scaledagileframework.com (корпоративный псевдоним).

¹⁰ Rigby, Darrell K.; Sutherland, Jeff; Noble, Andy. «Agile at Scale.» *Harvard Business Review*, May-June 2018 (перевод автора).

¹¹ Laanti, Marko; Salo, Outi; Abrahamsson, Pekka. «Agile Methods Rapidly Replacing Traditional Methods at Nokia: A Survey of Opinions on Agile Transformation.» *Information and Software Technology*, Vol. 53, Issue 3, 2011, pp. 276-290 (перевод автора).

¹² Doerr, John. *Measure What Matters* (2018). Portfolio/Penguin (перевод автора).

¹³ Wodtke, Christina. *Radical Focus* (2016). Cucina Media (перевод автора).

¹⁴ Muller, Jerry Z. *The Tyranny of Metrics* (2018). Princeton University Press (перевод автора).

¹⁵ Campbell, Donald T. «Assessing the Impact of Planned Social Change.» *Evaluation and Program Planning*, Vol. 2, No. 1, 1979, pp. 67-90 (перевод автора).

¹⁶ Accelerate: State of DevOps Report. Google Cloud / DORA, 2023 (перевод автора).

Глава 5: Сайрус Смит строит цивилизацию



О чём эта глава. Bootstrap leadership как оружие против корпоративной бюрократии. Как инженерная команда «Таинственного острова» стала прототипом каждой успешной тигровой команды: от Skunk Works до первых команд Macintosh, и почему компании, которые строят «остров», обходят тех, кто строит «круизный лайнер».

Амьен, 1873 год

Жюль Верн только что закрыл самый громкий успех своей карьеры: «Вокруг света за 80 дней» отгремел фельетонами в Le Temps и разошёлся книгой, Этцель требует продолжения. Но Верн устал от «планетарного туризма». Фогг обогнул земной шар по готовым маршрутам — железным дорогам и пароходным линиям, созданным другими людьми. Следующая книга будет о противоположном: что случится, если убрать всё готовое.

«Это будет роман о химии», — пишет Верн Этцелю. Пока публика ждёт новых приключений, он ходит по химическим фабрикам и допрашивает инженеров: как выплавить железо из болотной руды, как получить нитроглицерин, как сварить стекло. Он строит роман тем же способом, каким его герои будут строить цивилизацию — из сырья и из знаний в головах.

Замысел укладывается в одну строку: остров, пять человек, никого больше. Ни машин, ни готовой инфраструктуры, ни процедур. Верн ещё не знает, что изобретает операционную модель всех будущих тигровых команд — от Skunk Works до первых команд Macintosh.

На острове нет совещаний

Где-то в южной части Тихого океана лежит остров, которого не существует на картах. На этом острове пять человек делают то, на что современные корпорации тратят армии консультантов и годы реорганизаций: они строят цивилизацию с нуля. Без процедур. Без апрувалов. Без комитетов по согласованию.

Команда острова — инженер, журналист, моряк, любознательный подросток и слуга. Пять человек с одной собакой. Никто не проходил собеседование из шести раундов — процедуру, которая в современных корпорациях растягивается от трёх до шести месяцев. Никто не заполнял личностные тесты. Никто не проходил «культурное интервью», где HR-менеджер с дипломом психолога определяет, подходит ли вам местный тип нейротизма. Сайрус Смит просто знает, кто на что способен, потому что выживание команды зависит от компетенций, а не от совместимости с корпоративными ценностями на постере.

У команды нет названий должностей. Есть функции. Нет грейдов. Есть задачи, которые нужно решить сегодня, чтобы завтра не умереть. Нет ежеквартальной аттестации. Есть природа, которая убьёт за ошибку быстрее, чем любой менеджер напишет план улучшения производительности.

Жюль Верн печатал «Таинственный остров» фельетонами в 1874–1875 годах — через год после книжного издания «Вокруг света за 80 дней». Если Фогг из нашей нулевой главы показал, как один человек применяет итеративный подход, то Смит показывает нечто более фундаментальное: как строить команду, которая не нуждается в методологии, потому что сама *является* методологией. Каждый понимает зачем. Каждый знает как. А между «зачем» и «как»: ноль промежуточных слоёв.

Не потому что Смит диктатор. А потому что когда нужно выплавить железо из болотной руды, превратить его в инструменты и этими инструментами построить мост за три дня, без Google, без Stack Overflow, без подрядчика, без аджайл-коуча, который объяснил бы команде важность дейликов (daily standups) — бюрократия не просто неэффективна. Она смертельна.

Предыдущие четыре главы были посмертными отчётами. Верн-издатель показал, как создать систему серийного производства, которую потомки превратят в конвейер (Глава 1). Шелли: как создатели бросают свои создания, потому что боятся ответственности (Глава 2). Холмс: как распознать агонию организации по симптомам, которые она тщательно скрывает от внешнего мира, но демонстрирует каждым корпоративным решением (Глава 3). Борхес: как измерения пожирают то, что измеряют, пока карта не станет важнее территории (Глава 4).

Акт I закончился диагнозом. Акт II начинается с лечения.

И первое лекарство: самое радикальное. Не реформировать менеджмент. Не «сделать его более плоским». Не «оптимизировать процессы». Убрать. Целиком. Заменить тем, что Сайрус

Смит построил на острове: командой, которая управляет собой, потому что каждый её член достаточно компетентен, чтобы не нуждаться в надзирателе.

Мы снова возвращаемся к Верну, но уже не к Верну-издателю, а к Верну-организатору. К человеку, который в «Таинственном острове» описал командную архитектуру настолько точно, что инженеры Lockheed скопируют её семьдесят лет спустя, не зная, что копируют французский роман.

Тезис этой главы: **лучшие проекты в истории технологий работали как автономные острова, а не как круизные лайнеры.** Малые bootstrap-команды (стартовые команды) с лидером-инженером обходят армии управленцев с презентациями.

Менеджмент среднего звена как ненужный орган

Прежде чем двигаться дальше — утверждение, которое взбесит каждого, кто носит должность «директор по...». Средний менеджмент в крупных организациях выполняет ту же функцию, что аппендикс в человеческом теле. Возможно, когда-то был полезен. Возможно, в каких-то случаях всё ещё помогает. Но чаще всего — просто есть, а когда воспаляется, может убить.

Смит не изобрёл плоскую структуру. Модная «плоская организация»: убирают таблички с дверей, но оставляют тех, кто за дверями сидел. Смит изобрёл кое-что радикальнее: структуру, в которой каждая роль оправдана функцией, а не статусом. На острове нет заместителя по стратегии железнодорожного строительства. Нет Chief Survival Officer. Есть инженер, который знает, как плавить железо. Есть журналист, который умеет документировать процессы. Иерархия существует — Смит лидирует. Но она оправдана экспертизой, не титулом.

Сравните с типичной корпорацией. Между инженером, который пишет код, и CEO, который принимает решение о продукте: от четырёх до восьми управленческих слоёв. Руководитель команды. Инженер-менеджер (инженерный менеджер). Старший инженер-менеджер (senior инженерный менеджер) — роль, которая существует затем, чтобы у инженер-менеджера тоже был человек, перед которым он отчитывается. Директор инжиниринга (director of engineering). VP of engineering — человек, чья главная задача состоит в синхронизации нескольких директоров между собой. SVP of engineering. СТО. CEO. Каждый слой добавляет задержку в принятии решений и искажение в передаче информации. Закон Конвея¹ не просто работает — он свирепствует. Организация производит системы, копирующие её структуру коммуникации. Восемь слоёв менеджмента производят восемь слоёв абстракции в продукте.

Смит решает проблему Конвея тривиально: сокращает коммуникационный путь до одного шага. Инженер и команда. Команда и инженер. Идея и исполнение. Без промежуточных слоёв, без «выравнивания ожиданий», без «каскадирования стратегии».

Принцип Смита: четыре закона bootstrap-команды (стартовой команды)

Закон первый: набирай по компетенции, а не по процессу

Команда «Таинственного острова» не формировалась по HR-процедурам. Сайрус Смит: инженер. Геден Спилет: журналист. Пенкроф: моряк. Герберт: пятнадцатилетний воспитанник Пенкрофа с острым природным любопытством. Наб: универсальный исполнитель. Каждый попал в команду не потому, что прошёл скрининг, а потому что обладал навыками, критично важными для выживания. Больше Верн не объясняет процесс набора, потому что его не было. Была потребность в компетенции и люди, которые ей обладали.

Контраст с современным наймом отрезвляет. В 2026 году путь от первого контакта рекрутера до выхода на работу в крупной технологической компании занимает от трёх до шести месяцев. Шесть раундов интервью. Тестовое задание. Проверка рекомендаций. Психометрический тест, который определяет, подходит ли ваш тип тревожности корпоративному. Обсуждение на комитете по найму (hiring committee). Одобрение уровня компенсации. Оформление оффера. Контр-оффер. Принятие оффера. Адаптация на три месяца, во время которого новый сотрудник узнаёт, что половина того, что ему рассказали на интервью — устаревшая информация.

Смит смотрит на человека. Человек умеет делать то, что нужно сегодня? Разделяет цель выживания? Добро пожаловать в команду.

Верн показал этот отбор в чистом виде, без единой кадровой процедуры. Команда «Таинственного острова» собралась не по резюме и не по результатам тестов: Пенкроф попал в неё, потому что умел управлять любым судном; Наб — потому что был предан и вынослив; пятнадцатилетний Герберт — воспитанник самого Пенкрофа — потому что знал натуру острова лучше взрослых. Смит ни у кого не спрашивал диплома и рекомендаций. Он смотрел на одно: умеет ли человек делать то, что нужно сегодня, и разделяет ли цель выживания. Прокси-метрики — сертификаты, послужные списки, баллы за тест — существуют, чтобы снизить риск нанять плохого. Отбор Смита устроен наоборот: он максимизирует шанс найти того, кто умеет. На острове, где ошибка стоит жизни, второй подход оказывается единственным работающим — и не случайно к нему же сваливается всякая малая команда под давлением, едва у неё исчезает отдел кадров между потребностью и человеком, который ей отвечает.

Это не упрощение. Это другая модель отбора. Вместо прокси-метрик (резюме, сертификаты, результаты тестов) — прямая оценка способности выполнить задачу. Фредерик Брукс в «Мифическом человеко-месяце» зафиксировал, что разница в производительности между лучшими и худшими программистами достигает десятикратного размера². Не двукратного. Десятикратного. Корпоративный найм оптимизирован на минимизацию риска: не нанять плохого. Найм Смита оптимизирован на максимизацию результата: найти того, кто умеет.

Разница фундаментальна. Минимизация риска масштабируется: можно нанимать сотни «неплохих» людей через стандартизированный процесс. Максимизация результата не масштабируется: нужно знать, что ты ищешь, и уметь это распознать. Смит может собрать пять человек идеальной команды. Не пятьдесят. И в этом его преимущество.

Закон второй: изоляция как стратегическое решение

Остров существует в изоляции не по несчастливому стечению обстоятельств. Верн — и это важно — выбирает необитаемый остров не для экзотики, а для чистоты эксперимента. Он убирает все внешние переменные, чтобы показать: вот что может команда, когда её не отвлекают. Ни одного email из штаба. Ни одного звонка от заинтересованных сторон. Ни одной смены приоритетов потому, что CEO прочитал статью в Harvard Business Review. Смит установил цель — построить цивилизацию — и движется к ней, не оглядываясь на биржевые котировки.

В 1943 году Кларенс «Келли» Джонсон получил от ВВС США заказ, который изменит историю авиации: создать реактивный истребитель за 180 дней. Джонсон сделал кое-что, что покажется знакомым: забрал двадцать три инженера и тридцать механиков, переселил их в арендованный цирковой шатёр рядом с фабрикой пластмасс (запах стоял такой, что прижилось название «Скунсовые работы»), и полностью отрезал от корпоративной бюрократии Lockheed.

Результат: XP-80 — первый американский реактивный истребитель, достигший полноценной боевой пригодности. Сдан за 143 дня. На 37 дней раньше срока³.

³ Rich, Ben R. & Janos, Leo. *Skunk Works: A Personal Memoir of My Years at Lockheed* (1994). Little, Brown and Company. Описание создания XP-80 и формирования принципов Skunk Works. Уточнение: первым американским реактивным самолётом в полёте был Bell P-59 Airacomet (октябрь 1942), но P-59 не достиг боевой пригодности; XP-80 / P-80 Shooting Star стал первым реактивным истребителем США, пригодным к оперативному использованию.

Келли Джонсон сформулировал 14 правил работы Skunk Works⁴. Первое: «Менеджер Skunk Works должен получить практически полный контроль над своей программой во всех аспектах» (перевод автора). Смит применял тот же принцип на острове. Правило номер три: «Число людей, имеющих связь с проектом, должно быть ограничено жёсткими мерами» (перевод автора). Правило номер тринадцать: «Доступ аутсайдеров к проекту и его персоналу должен быть строго контролируем посредством соответствующих мер безопасности» (перевод автора).

⁴ Johnson, Clarence L. «Kelly's 14 Rules & Practices.» Lockheed Martin Skunk Works, первоначально сформулированы в 1943 году, доработаны Беном Ричем. Полный текст воспроизведён в Rich & Janos (1994).

Это не паранойя. Это инженерный расчёт. Алекс Пентланд из MIT Media Lab эмпирически показал, что продуктивность команд определяется не индивидуальным талантом участников, а паттернами их коммуникации⁵. Короткие, частые взаимодействия внутри команды. Минимальные прерывания извне. Остров Смита — идеальная реализация этого паттерна: максимум внутренней связности, ноль внешнего шума.

⁵ Pentland, Alex. *The New Science of Building Great Teams*. Harvard Business Review, April 2012. Исследования MIT Human Dynamics Lab показали, что паттерны коммуникации объясняют до 35% вариативности производительности команд (см. также *Social Physics: How Social Networks Can Make Us Smarter*, Penguin Press, 2014).

Том Аллен из MIT ещё в 1977 году описал эффект, который потом назвали «кривой Аллена»: вероятность регулярного общения между двумя людьми падает экспоненциально при увеличении физического расстояния между ними. На дистанции более 50 метров люди коммуницируют не чаще, чем если бы находились в разных зданиях⁶. Остров команды Смита — компактная база операций. Вся команда — в пределах одной «кривой Аллена». Каждый находится в зоне спонтанного взаимодействия с каждым.

⁶ Allen, Thomas J. *Managing the Flow of Technology* (1977). MIT Press. «Allen Curve» — экспоненциальное снижение частоты коммуникации с расстоянием.

Закон третий: лидер знает предмет

Верн конструирует Сайруса Смита как идеального инженера XIX века — и в этой конструкции скрыт организационный аргумент. Смит не просто «умный руководитель». Он — человек, который в уме рассчитывает высоту горы по углу падения камня, синтезирует нитроглицерин из подручных материалов и объясняет команде принцип работы телеграфа, пока строит его из металла, который сам же добыл из руды.

Верн намеренно делает Смита энциклопедически компетентным — это не слабость романа, а его тезис. Смит эффективен как лидер *потому что* он инженер. Когда на острове возникает техническая проблема, Смит не созывает экстренное совещание и не делегирует решение. Он идёт к станку, к печи, к чертежам — и решает проблему лично. Потому что знает, как всё работает. И команда знает, что он знает.

Этот паттерн — лидер, который владеет предметной экспертизой — повторяется в каждой истории прорывных продуктов. И каждый раз, когда он повторяется, кто-то изумлённо пишет об этом бизнес-книгу.

Стив Джобс не был инженером в классическом смысле, но он понимал продукт на уровне, недоступном профессиональным менеджерам. Уолтер Айзексон документирует это в биографии: когда команда Macintosh показывала прототип, Джобс оценивал не слайды, а сам продукт⁷. Он открывал корпус и смотрел на расположение компонентов на плате. Он проверял, как экран выглядит при разном освещении. Он замечал, что шрифт меню отрисовывается на полпикселя неровно.

⁷ Isaacson, Walter. *Steve Jobs* (2011). Simon & Schuster. Описание работы над первым Macintosh, включая требования к эстетике внутренних компонентов.

Со стороны это можно принять за микроменеджмент — оба лезут в детали. Разница в знании. Микроменеджер контролирует, потому что не доверяет и не понимает. Смит проверяет, по-

тому что понимает и потому что видит то, чего не видят другие. Микроменеджер задаёт вопрос «почему ты это сделал?» и ждёт извинений. Смит задаёт вопрос «а что если нагреть на двадцать градусов выше?» и ждёт эксперимента. Один контролирует процесс. Другой улучшает результат.

Трейси Киддер описал аналогичный паттерн в «Душе новой машины»: Том Уэст, лидер проекта MV/8000 в Data General, был инженером, который понимал каждый аспект проектируемого компьютера⁸. Его команда («Микрокиды» и «Харди Бойз») работала в подвальном помещении, отрезанная от корпоративной политики, под руководством человека, который мог прочесть любую схему на стене. Проект, от которого руководство Data General практически отказалось, был завершён в срок. Книга Киддера получила Пулитцеровскую премию.

⁸ Kidder, Tracy. *The Soul of a New Machine* (1981). Little, Brown and Company. Pulitzer Prize for General Nonfiction, 1982.

Закон четвёртый: кризис как нормальный режим

Верн — великий сценарист катастроф. В «Таинственном острове» он бросает на команду Смита серию экзистенциальных вызовов с нарастающей интенсивностью: нехватка продовольствия, пираты, извержение вулкана, необходимость построить всю техническую цивилизацию с нуля. Это не литературные украшения — это стресс-тесты организационной модели. И каждый раз Смит проходит тест одинаково: оценивает ситуацию лично, принимает решение, команда исполняет. Без совещаний. Без согласований. Без эскалации.

Когда приближается извержение вулкана и нужно эвакуироваться с острова, Смит не собирает «кризисный комитет» и не пишет «план управления рисками». Он считает: сколько времени до извержения, что можно спасти, какой длины нужен корпус судна. Арифметика, не бюрократия. Инженерный расчёт, не PowerPoint.

Стэнли Маккрystal, генерал, командовавший Объединённым командованием специальных операций в Ираке, столкнулся с той же проблемой: традиционная военная иерархия была слишком медленной для борьбы с сетевым противником. Его решение — описанное в «Team of Teams» — по сути воспроизводит модель Смита: малые автономные команды, которым доверяют принятие решений на месте, без эскалации по цепочке командования⁹.

⁹ McChrystal, Stanley. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (2015). Portfolio/Penguin.

Маккрystal называет это общее понимание ситуации (shared consciousness) всеми участниками. Смит достигает того же, но естественным путём: его команда живёт в одном месте, видит те же проблемы, разделяет ту же судьбу. Когда вулкан начинает извергаться — общее понимание возникает автоматически. Экзистенциальная угроза — лучший механизм выравнивания приоритетов, чем любой OKR.

Остров против круизного лайнера

Остров: малая команда, лидер-инженер, изолированная среда, автономное принятие решений, выживание зависит от компетентности каждого. Ошибка одного — угроза всем. Поэтому отбор по способностям, а процедуры минимальны.

Круизный лайнер: тысячи людей, десятки уровней иерархии, пассажиры не знают, как работает корабль, решения принимаются далеко от места действия. Ошибка одного — неудобство для остальных. Поэтому процедуры заменяют компетентность, а регламент — здравый смысл.

Большинство корпораций — круизные лайнеры, которые мечтают стать островными командами. Они нанимают тысячи людей, создают десятки управленческих уровней, выстраивают процедуры на все случаи жизни. А потом нанимают консультантов McKinsey за миллионы долларов, чтобы те объяснили, почему стартап из пяти человек в коворкинге строит быстрее.

Мелвилл описал этот паралич в 1853 году, поселив его в конторе на Уолл-стрит. Писец Бартлби на любое поручение отвечает одной формулой — «я бы предпочёл отказаться» — и эта вежливая формула останавливает работу всего бюро вернее любого саботажа: начальник не может ни заставить, ни уволить, ни обойти, и сам мало-помалу выстраивает рабочий день вокруг сотрудника, который ничего не делает. Корпоративный круизный лайнер заражён той же логикой, только размноженной на десяток согласующих инстанций. Простое изменение интерфейса проходит через дизайнера, продакта, архитектора, аналитика, релиз-менеджера — и на каждом этаже звучит своё тихое «я бы предпочёл сперва согласовать». «Центр архитектурного совершенства», без чьей визы нельзя тронуть ни строки, — это контора Бартлби, отлитая в оргструктуру: процедура, которая существует, чтобы ничто не двигалось без её разрешения. Пока лайнер собирает подписи, остров из восьми человек успевает переделать интерфейс трижды.

Ответ McKinsey занимает 200 слайдов и формулирует очевидное с такой точностью, что становится бессмысленным.

Проблема не в размере. Проблема в архитектуре. Круизный лайнер не станет островом, сколько бы вы ни переименовывали отделы в «tribes» и «команды». Spotify может себе позволить называть команды скводами (команды) — они строились как остров. Когда скводы внедряют в банк с пятьюдесятью тысячами сотрудников — получается круизный лайнер, на борту которого развесили пиратские флаги, но все пираты по-прежнему спрашивают разрешения, прежде чем поднять якорь.

Skunk Works: промышленный остров

Параллель между командой Смита и Skunk Works не случайна. Она структурна.

Когда Бен Рич (преемник Келли Джонсона) описывал принципы Skunk Works, он фактически пересказывал устройство острова Смита: малая команда, прямой доступ к лидеру-инженеру, изоляция от корпоративной бюрократии, набор по компетенции.

Результаты Skunk Works за полвека: U-2 (высотный разведчик), SR-71 Blackbird (до сих пор самый быстрый воздушно-реактивный пилотируемый самолёт в истории), F-117 Nighthawk (первый серийный самолёт-невидимка). Каждый проект — прорыв. Каждый — создан командой, которая была меньше типичного отдела маркетинга в современной IT-компании.

А теперь — контрпример. F-35 Joint Strike Fighter. Самый дорогой оружейный проект в истории человечества. По оценке GAO 2024 года общая стоимость программы за жизненный цикл превысит 2 триллиона долларов¹⁰. Тысячи подрядчиков. Сотни тысяч рабочих мест в 45 штатах. Политический проект в той же мере, что и инженерный.

¹⁰ US Government Accountability Office. *F-35 Joint Strike Fighter: Cost Growth and Schedule Delays Continue*. GAO-24-106909, May 2024. Обновлённая оценка полной стоимости программы за жизненный цикл (свыше \$2 трлн) по сравнению с более ранней оценкой \$1,1–1,7 трлн (GAO-21-105282, April 2021).

F-35 — круизный лайнер. Десятки уровней принятия решений. Каждое техническое решение проходит через комитеты, где заседают представители трёх видов вооружённых сил, каждый со своими требованиями. Результат, задокументированный в слушаниях Сенатского комитета по вооружённым силам: хронические задержки, перерасход бюджета, технические проблемы, которые не решаются годами¹¹.

¹¹ US Senate Committee on Armed Services. Слушания по программе F-35 проводились неоднократно в период 2014–2021 гг. Документированные проблемы включают задержки в разработке ПО, проблемы с системой ALIS/ODIN, и перерасход бюджета.

Келли Джонсон создал SR-71 командой в несколько десятков человек. F-35 не может выйти на полные параметры командой в десятки тысяч. Масштабирование людей не масштабирует результат. Оно масштабирует координацию, которая пожирает ресурсы, предназначенные для работы.

Брукс сформулировал это в 1975 году: «Добавление людей к запаздывающему проекту только задерживает его ещё больше» (перевод автора)¹². Смит сформулировал это в 1875: собрал пять человек на острове и построил цивилизацию.

¹² Brooks, Frederick. *The Mythical Man-Month* (1975). Addison-Wesley.

Тёмная сторона островной команды

Было бы интеллектуально нечестно идеализировать модель Смита. У неё есть серьёзные ограничения, и Верн — к его чести — их показывает.

Проблема зависимости от лидера

Смит незаменим. Если он погибнет, островная команда превратится из инженерной цивилизации в группу выживших. Это классическая проблема риска ключевого человека (key person

risk): чем компетентнее лидер-инженер, тем более хрупкой становится система без него.

В финале «Таинственного острова» остров взрывается, и команда эвакуируется. Но представьте, что Смит погибает в середине романа: знания о том, как плавить железо, делать стекло, конструировать механизмы — всё это умирает вместе с ним. Пророческая метафора для каждого стартапа, потерявшего техлида.

Эми Эдмондсон из Harvard Business School исследовала этот феномен через призму психологической безопасности (psychological safety)¹³: команды, зависящие от одного лидера, работают превосходно при его присутствии, но катастрофически при его отсутствии. Устойчивые команды — те, где безопасность встроена в культуру, а не привязана к личности.

¹³ Edmondson, Amy. *The Fearless Organization* (2018). Wiley. Исследование связи между психологической безопасностью и эффективностью команд.

Проблема масштабирования

Остров — пять человек. Не пятьдесят. Не пятьсот. Модель Смита не масштабируется линейно, и попытка масштабировать её линейно — типичная корпоративная ошибка.

Netflix попытался масштабировать «островную команду». Рид Хастингс описывает в «No Rules Rules», как компания выстроила культуру «свободы и ответственности»: минимум правил, максимум автономии, набор только А-плееров (A-players)¹⁴. Это работало при сотне сотрудников. При тысяче — уже сложнее. При десяти тысячах — Netflix всё ещё эффективнее большинства конкурентов, но культурные принципы требуют постоянного активного поддержания. Островная команда, которая выросла до размеров архипелага, обнаруживает неприятную истину: принципы, которые работали, когда все знали друг друга по именам, требуют евангелизации, когда половина компании состоит из людей, нанятых на прошлой неделе.

¹⁴ Hastings, Reed & Meyer, Erin. *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* (2020). Penguin Press.

Проблема этического компаса

Смит — рациональный инженер, но даже он не защищён от ловушки изоляции. Когда малая команда отрезана от внешнего мира, её этический компас зависит целиком от лидера. Команда следует за Смитом не потому что цель объективно верна, а потому что доверяет его экспертизе.

Это тёмная сторона bootstrap-leadership: автономная команда с харизматичным лидером может строить с огромной эффективностью в катастрофически неверном направлении. Theranos Элизабет Холмс — современная «островная команда» с ложной миссией. Малая группа, изолированная от внешнего мира — буквально: сотрудники подписывали соглашения о неразглашении, а лаборатории были закрыты для внешних аудиторов. Лидер с видением, которое оказалось галлюцинацией.

В 2018 году SEC предъявила Холмс обвинения в массовом мошенничестве — привлечении более 700 миллионов долларов инвестиций на основе ложных заявлений о технологии²⁰. Структура Theranos копировала каждый принцип bootstrap-leadership: малая команда, изоляция, лидер-визионер, отсутствие бюрократии. Единственная разница — Сайрус Смит реально умел плавить железо.

Разница между Смитом и Холмс — не в структуре, а в компетенции и в обратной связи с реальностью. Смит каждый день видит результат: мост либо стоит, либо рушится. Инструмент либо работает, либо нет. Холмс заявляла, что построила технологию, но устроила систему так, чтобы никто не мог это проверить. Bootstrap-leadership без реальной экспертизы лидера и без механизма проверки результата — не островная команда. Это плот, на котором капитан запретил смотреть на горизонт.

Шесть признаков того, что ваша организация — круизный лайнер

Холмс на «Бейкер-стрит» научил нас наблюдать. Применим его метод к организационной диагностике.

Признак первый: решение проходит больше двух уровней согласования. На острове Смита путь от идеи до действия — один шаг: инженер решил — команда выполняет. Если ваше решение проходит через тимлида → менеджера → директора → VP → ещё одного VP, вы не на острове. Вы в очереди на паспортный контроль.

Признак второй: никто не может объяснить, зачем нужен конкретный человек. В команде Смита каждый выполняет функцию, без которой цивилизация рушится. Если в вашей организации есть должности, которые можно удалить без видимого эффекта на продукт — это мёртвый груз. Не полезный инструмент, а паразитическая надстройка. Симптом: человек занимается «стратегией», «процессами» или «межфункциональным взаимодействием». Другими словами, координирует работу людей, которые прекрасно координировались бы без него.

Признак третий: лидер проекта не может нарисовать архитектуру на салфетке. Смит мог описать каждый механизм, который построил на острове. Если ваш СТО не может объяснить, как работает ваш продукт, без отсылки к «команде, которая этим занимается» — у вас не СТО. У вас Chief Title Officer.

Признак четвёртый: кризис порождает совещания, а не действия. На острове кризис порождает действие. В корпорации кризис порождает экстренный конференц-звонок с тридцатью участниками, где первые двадцать минут тратятся на настройку микрофонов. К моменту, когда все участники подключатся, найдут кнопку «unmute» и договорятся о следующей встрече для обсуждения плана действий, островная команда Смита уже решила проблему и строит дальше.

Признак пятый: процесс найма длиннее, чем первый проект сотрудника. Если найм занимает шесть месяцев, а первый проект — три, значит, ваша организация тратит больше усилий на привлечение людей, чем на использование их.

Признак шестой: реорганизации происходят чаще, чем релизы продукта. Команда Смита ни разу не реорганизовывалась. Она была скомплектована правильно с самого начала. Каждая корпоративная реорганизация — признание, что предыдущая структура была ошибкой. Если реорганизации стали ежегодным ритуалом, вы не оптимизируете систему — вы переставляете стулья на палубе. Только не «Титаника»: у «Титаника» хотя бы был пункт назначения. Вы переставляете стулья на корабле, который кружит в океане, потому что капитан забыл, куда плыл.

Принципы bootstrap leadership (стартового лидерства)

Из опыта Смита, Skunk Works, команды Macintosh и Data General MV/8000 складывается набор повторяющихся паттернов. Не методология — потому что в ту секунду, когда вы напечатаете их на ламинированном постере и повесите в опен-спейсе (open space), они перестанут работать. Набор наблюдений, которые эффективны ровно до того момента, пока их не превращают в карго-культ.

Размер определяет эффективность. Пять человек на острове Смита. Двадцать три инженера в первом составе Skunk Works. Около сотни человек в изначальной команде Macintosh (Джобс держался правила «не больше ста»). Джефф Безос формализовал это как «правило двух пицц» (two pizza rule)¹⁵: команда, которую нельзя накормить двумя пиццами, слишком велика. Смит накормил бы свою команду одной дикой козой.

Изоляция — не наказание, а привилегия. Skunk Works переехал в цирковой шатёр не потому что Lockheed жалел офисное пространство. А потому что расстояние от корпоративного штаба = свобода от корпоративных процессов. Смит оказался на острове не потому что ненавидел цивилизацию. А потому что в цивилизации — комитеты.

Лидер — первый среди равных, а не первый среди подчинённых. Смит командует. Но он командует как человек, который умеет делать всё, что требует от команды. Это не демократия. Это меритократия с единоличным правом вето. Аристотель назвал бы это «правлением лучшего» — системой, где право принимать решение принадлежит тому, кто лучше всего понимает задачу. Современный HR назвал бы это «токсичным лидерством». Результаты говорят в пользу Аристотеля.

Кризис — проверка, а не аномалия. Организация, которая воспринимает кризис как отклонение от нормы, строит защиту от потрясений — и ломается при первом, которое эту защиту превышает. Организация, которая воспринимает кризис как часть нормы, антихрупка. Команда Смита не паникует при извержении вулкана, потому что каждый день жизни на острове был негласной репетицией именно этого. Они паникуют, если лава разрушит их единственное судно. Разница — между страхом неизвестного и уважением к конкретной угрозе.

Дюма-фактор: миссия превышает иерархию

Островная команда Смита решает проблему координации через компетенцию. Но что, если вызов требует не просто компетентных людей, а людей, готовых рискнуть всем ради общей цели?

Александр Дюма в «Трёх мушкетёрах» показал другую модель высокоэффективной команды: четыре человека (д'Артаньян, Атос, Портос, Арамис), которые действуют под девизом «Один за всех, все за одного». Не bootstrap-команда инженеров, а mission-driven team, где личная лояльность и общая цель важнее формальной структуры.

Мушкетёры — офицеры королевской гвардии, но они регулярно действуют вопреки прямым приказам начальства, когда эти приказы противоречат их пониманию правильного. Это автономность, основанная на общих ценностях, а не бунт против власти.

Перевод на корпоративный язык: **команда, которая разделяет миссию, принимает лучшие решения, чем команда, которая выполняет инструкции.**

Мушкетёры vs комитеты

В «Трёх мушкетёрах» королева Франции получает угрозу — и четыре человека спасают династию, действуя без согласования с министрами, кардиналами и дворцовой бюрократией. Более того: они спасают королеву *от* этой бюрократии, которая готова принести её в жертву политическому компромиссу.

Звучит знакомо? Каждый продуктовый менеджер, который обходил «процедуру одобрения новых возможностей», чтобы сделать то, что нужно пользователю. Каждый инженер, который фиксил критический баг в продакшне, не дождавшись одобрения комитета релизов (release committee). Каждый дизайнер, который редизайнил интерфейс, потому что знал: если ждать обратной связи от всех заинтересованных сторон — продукт умрёт раньше.

Разница между мушкетёрами и корпоративными бунтарями — в легитимности. Мушкетёры служат королю, поэтому их неподчинение министрам оправданно. У команды есть высшая миссия (защита короны), которая важнее промежуточных инструкций.

Netflix: мушкетёры корпоративного мира

Netflix под руководством Рида Хастингса создал ближайший корпоративный аналог команды мушкетёров. Принцип «Тест хранителя» (Keeper Test): каждый сотрудник остаётся в компании, пока менеджер готов «сражаться за него», если тот захочет уйти¹⁶. Высокие стандарты, но абсолютная лояльность тем, кто им соответствует. По сути — профессиональная версия мушкетёрского «один за всех»: мы поддерживаем друг друга до тех пор, пока каждый заслуживает поддержки.

Результат: сотрудники Netflix принимают решения, как мушкетёры — исходя из миссии (развлекать мир), а не из процедур. Когда конкуренты тратили месяцы на согласование лицензий контента, команды Netflix покупали права на сериалы за уикенд. Когда традиционные медиакомпании требовали детальные планы и презентации, Netflix одобрял проекты (greenlight)

на основе питчей (pitch) и трек-рекорда (track record). Мушкетёры королевы действовали без одобрения кардинала — Netflix действовал без одобрения совета директоров медиаиндустрии.

¹⁶ Hastings, Reed & Meyer, Erin. *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* (2020). Penguin Press. Описание Keeper Test и культуры высокой производительности.

Ограничения мушкетёрской модели

Как и островная команда Смита, модель мушкетёров имеет тёмные стороны:

Проблема масштабирования. «Один за всех» работает для четырёх человек. Для сорока — уже сложнее. Для четырёх тысяч — практически невозможно, потому что личная миссия, скреплявшая первоначальную группу, растворяется в слоях управления, пока не превращается в пункт корпоративных ценностей на стене переговорной. Личная лояльность не масштабируется так же эффективно, как процедуры.

Проблема отбора. Мушкетёрская команда требует не просто компетентности, но и культурного соответствия. Один циник может разрушить атмосферу взаимного доверия, на которой основана вся модель. Поэтому найм в мушкетёрской команде оказывается ещё более избирательным процессом, чем в островной команде Смита: здесь недостаточно просто обладать нужными навыками.

Проблема направления. Мушкетёры преданы королю. Но что, если король ошибается? Mission-driven teams опасны, когда миссия неверна или лидер, определяющий миссию, теряет компас. Theranos снова хороший пример: команда «мушкетёров», преданных ложному видению.

Гибридная модель: остров мушкетёров

Лучшие технологические команды в истории совмещали принципы Смита и Дюма: **техническую компетенцию островной команды с миссионерской преданностью мушкетёров.**

Команда первого iPhone — острова компетентности (engineering, design, product) под единым командованием (Джобс), объединённые миссией (переосмыслить мобильный телефон) и готовые идти против всей индустрии мобильной связи¹⁷.

Первая команда SpaceX — остров инженерной компетентности (island of engineering competence) плюс преданность мушкетёров (musketeers' devotion) к миссии сделать человечество многопланетным¹⁸.

Команда DeepMind — остров исследователей искусственного интеллекта с миссией разгадать интеллект — и его руками решить всё остальное¹⁹. DeepMind — ещё и доказательство обратного закона Конвея: если хотите создать нечто фундаментально единое (общий искусственный интеллект), постройте команду, которая фундаментально связана. Не отдел нейросетей, отдел обучения с подкреплением и отдел применений. Одна исследовательская группа, одна миссия, одна кривая Аллена.

¹⁷ Young, Jeffrey S. & Simon, William L. *iCon Steve Jobs: The Greatest Second Act in the History of Business* (2005). Wiley. Документирование культуры команд Apple под руководством Джобса.

¹⁸ Vance, Ashlee. *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future* (2015). Ecco. Описание формирования и культуры ранних команд SpaceX.

¹⁹ Suleyman, Mustafa. *The Coming Wave* (2023). Bodley Head. Insider perspective на создание и эволюцию исследовательской культуры DeepMind.

Паттерн повторяется: малая команда экспертов, объединённая амбициозной миссией, изолированная от корпоративного мейнстрима (mainstream), под руководством лидера, который понимает и технологию, и видение.

Смит строил цивилизацию на острове. Мушкетёры защищали королеву от заговора. Лучшие команды в истории технологий делают и то, и другое: создают новую реальность и защищают её от тех, кто хочет превратить инновации в комитеты.

Но Верн, к его чести, не заканчивает «Таинственный остров» триумфом. Остров взрывается. Команда теряет всё, что построила. Спасает их Немо — бог из машины (deus ex machina), которого они не заслужили и не контролировали. Самая честная метафора bootstrap-leadership: вы можете построить идеальную команду и идеальную систему — но извержение вулкана не создаёт тикет в JIRA и не ждёт, пока вы проведёте ретроспективу.

Продолжение следует. В следующей главе: Лондон, 1897-й — пока охотники на вампира геройствуют поодиночке, Мина Харкер сводит дневники, письма и газетные вырезки в одну картотеку. Граф проиграет не осиновому колу — собранной информации.

Footnotes:

¹ Conway, Melvin. «How Do Committees Invent?» *Datamation*, April 1968 (перевод автора).

² Brooks, Frederick. *The Mythical Man-Month* (1975). Addison-Wesley (перевод автора). Данные Sackman, Erikson, Grant (1968) о разбросе производительности программистов 1:10 — 1:28.

³ Rich, Ben R. & Janos, Leo. *Skunk Works: A Personal Memoir of My Years at Lockheed* (1994). Little, Brown and Company (перевод автора).

⁴ Johnson, Clarence L. «Kelly's 14 Rules & Practices.» Lockheed Martin Skunk Works. Полный текст в Rich & Janos (1994).

⁵ Pentland, Alex. *Social Physics: How Social Networks Can Make Us Smarter* (2014). Penguin Press (перевод автора).

⁶ Allen, Thomas J. *Managing the Flow of Technology* (1977). MIT Press (перевод автора).

⁷ Isaacson, Walter. *Steve Jobs* (2011). Simon & Schuster (перевод автора).

⁸ Kidder, Tracy. *The Soul of a New Machine* (1981). Little, Brown and Company (перевод автора). Пулитцеровская премия 1982 года.

⁹ McChrystal, Stanley. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (2015). Portfolio/Penguin (перевод автора).

¹⁰ US Government Accountability Office. *F-35 Joint Strike Fighter: Cost Growth and Schedule Delays Continue*. GAO-24-106909, May 2024 (перевод автора). Обновлённая оценка полной стоимости программы за жизненный цикл — свыше \$2 трлн.

¹¹ US Senate Committee on Armed Services. Множественные слушания по программе F-35, 2014-2021 (перевод автора).

¹² Brooks, Frederick. *The Mythical Man-Month* (1975). Addison-Wesley (перевод автора).

¹³ Edmondson, Amy. *The Fearless Organization* (2018). Wiley (перевод автора).

¹⁴ Hastings, Reed & Meyer, Erin. *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* (2020). Penguin Press (перевод автора).

¹⁵ Bryar, Colin & Carr, Bill. *Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon* (2021). St. Martin's Press. Принцип «двух пицц» описан на основе внутренних практик Amazon начиная с середины 2000-х.

¹⁶ Hastings, Reed & Meyer, Erin. *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* (2020). Penguin Press (перевод автора).

¹⁷ Young, Jeffrey S. & Simon, William L. *iCon Steve Jobs: The Greatest Second Act in the History of Business* (2005). Wiley (перевод автора).

¹⁸ Vance, Ashlee. *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future* (2015). Ecco (перевод автора).

¹⁹ Suleyman, Mustafa. *The Coming Wave* (2023). Bodley Head (перевод автора).

²⁰ US Securities and Exchange Commission. Litigation Release No. 24065, *SEC v. Elizabeth Holmes and Theranos, Inc.* March 14, 2018 (перевод автора).

Глава 6: Мина Харкер собирает разведку



О чём эта глава. Распределённая команда из шести человек, разбросанных по Лондону, Уитби и Трансильвании, охотится на невидимого врага в эпоху до электричества. Их секретное оружие — не серебряные пули и не освящённые гостии, а пишущая машинка Remington, фонограф Эдисона, питмановская стенография и одна женщина, которая в три ночи собирает все разрозненные дневники в единый документ. Шесть архетипов, четыре закона распределённой команды, и почему «Команда Света» Брэма Стокера за сто лет до появления agile-манифеста описала ту самую команду, к которой современные корпорации сегодня бегут.

Пёрфлит, лечебница доктора Сьюарда, начало октября 1893 года

В кабинете на втором этаже психиатрической лечебницы доктора Джона Сьюарда — той самой, что примыкает к Карфакс-аббатству, где недавно поселился странный иностранный граф — Вильгельмина Харкер (для друзей: Мина) сидит за пишущей машинкой Remington. На полу — стопка восковых цилиндров: дневник Сьюарда, надиктованный в фонограф Эдисона. Рядом — две тетради в кожаных переплётах: дневник её мужа Джонатана, исписанный питмановской стенографией¹, и её собственный, в той же системе. Дальше — пачка писем покойной Люси Вестенра, копия судового журнала «Деметры», подборка газетных вырезок (Мина собирала их две недели), серия телеграмм между Лондоном и Будапештом, и тонкая стопка корреспонденции профессора Ван Хелсинга из Амстердама.

Каждый фрагмент в отдельности — почти ничего. Дневник Джонатана описывает плен в карпатском замке, но ни Сьюард, ни Ван Хелсинг этих записей не читали. Дневник Сьюарда фиксирует поведение пациента Ренфилда — но никто, кроме самого Сьюарда, не слышал восковые цилиндры. Газетные вырезки фиксируют доставку странных деревянных ящиков в Лондон — но никто не сопоставил их с описанием Карфакса у Джонатана. Каждый держал свой осколок и не знал, что у других есть остальные.

Этой ночью Мина впервые садится перепечатать всё в единый документ. Дневники Джонатана — с её собственной расшифровкой стенографии в обычный английский. Цилиндры Сьюарда — она надевает наушники фонографа и набирает текст с голоса. Письма Люси, телеграммы, судовой журнал, газетные вырезки — всё на одной машинке, на одной бумаге, в одной хронологической последовательности.

«Сегодня я начинаю переписывать на машинке весь материал», — фиксирует Мина в дневнике 30 сентября². К утру у неё есть документ, который команда впервые сможет прочесть как целое. Тем же вечером, в кабинете Сьюарда после ужина, шесть человек собираются вокруг стола и, по её собственной формулировке, «бессознательно образуют нечто вроде совета или комитета»³. С этого момента у группы появляется то, чего у них не было: единый источник правды и общее основание для решений.

¹ Стокер не называет систему стенографии явно, но к 1890-м годам в Англии доминировала система Исаака Питмана (1837). Альтернативная система Грегга (1888) закрепились в Америке, куда её автор перебрался в 1893-м, и в Британии того периода почти не использовалась. См. Pitman, Sir Isaac. *Stenographic Soundhand* (1837). Bath.

² Stoker, Bram. *Dracula* (1897). Archibald Constable & Co, London. Глава XVII, дневник Мины Харкер, запись от 30 сентября (перевод автора).

³ Там же, глава XVIII, дневник Мины Харкер, запись от 30 сентября, вечер (перевод автора).

Шесть человек и одна машинка

К началу октября 1893 года⁴ вокруг Мины собрана команда из шести человек, известная литературоведам как **Команда Света** — обозначение, введённое Кристофером Крафтом в эссе 1984 года⁵. Сам Стокер ни разу не называет команду этим именем; персонажи внутри текста обращаются друг к другу по именам и не пользуются коллективным самоназванием. «Crew of Light» — обобщение, предложенное критикой задним числом, опираясь на сквозную метафору романа: свет науки и совместной работы против тьмы изолированной средневековой угрозы.

⁴ Год действия в романе явно не указан; стандартная датировка по совпадению дней недели в дневниках — 1893 год. См. Wolf, Leonard. *The Annotated Dracula* (1975). Clarkson N. Potter, New York.

⁵ Craft, Christopher. «Kiss Me with Those Red Lips»: Gender and Inversion in Bram Stoker's *Dracula*. *Representations*, no. 8, 1984, pp. 107-133.

Состав команды — кросс-функциональный по любому современному определению:

- **Мина Харкер** — школьная учительница, владеет стенографией и машинописью, координатор и аналитик;
- **Джонатан Харкер** — солиситор (юрист), знает английское право о недвижимости и единственный из команды побывал внутри карпатского замка;
- **доктор Джон Сьюард** — психиатр, ведёт фонографический дневник, владеет лечебницей вплотную к Карфаксу;
- **Артур Холмвуд (лорд Годалминг)** — аристократ, обеспечивает деньги и социальные связи для пересечения границ;
- **Квинси Моррис** — американский авантюрист из Техаса, владеет огнестрельным оружием и опытом полевых операций;
- **профессор Абрахам Ван Хелсинг** — голландский медик и фольклорист, единственный, кто способен распознать вампиризм как клиническое явление.

Шесть человек. Шесть специальностей, не сводимых одна к другой. Возраст: от двадцати с небольшим (Мина, Артур) до за пятьдесят (Ван Хелсинг). География на момент завязки: Лондон, Эксетер, Уитби, Будапешт. И одна пишущая машинка, на которой Мина склеивает их раздробленный опыт в общий читаемый документ.

Стокер опубликовал «Дракулу» в 1897 году, после нескольких лет работы, начатой в 1890-м с исследовательских заметок. Он не подозревал, что описывает операционную модель для всякой команды, которая через сто двадцать лет будет вынуждена координировать удалённую работу через Slack, Confluence и Zoom. Он писал готический роман о вампире. В литературе так часто и бывает: лучшие управленческие книги пишут люди, которые думают, что пишут о чём-то совершенно другом. Шелли описывала бегство создателей от своих созданий. Дойл — методологию доказательного мышления. Верн — итеративную разработку. Стокер описывает то, что современные методологии назовут единым источником правды, кросс-функциональной командой и асинхронной координацией с синхронными ритуалами — за сто двадцать лет до того, как любой из этих терминов появится.

Предыдущая глава показала автономную команду Сайруса Смита — пять человек, изолированных на острове, способных построить цивилизацию с нуля. Изоляция работала: команда была компактна, бюрократии не существовало, кризис давал немедленную обратную связь. Но что делать команде, у которой роскоши изоляции нет? Команде, члены которой разбросаны по нескольким городам, у которых разные расписания, разные специальности и разные источники информации? Команде, которая должна действовать против противника, чьи следы проявляются фрагментарно — кусочек в дневнике одного, кусочек в фонографе другого, кусочек в газетной заметке третьего?

Эта глава — о том, как такая команда складывается. Какая роль удерживает её от распада. И почему «Команда Света», собранная Миной Харкер, объясняет, что в распределённой совместной работе должно произойти, иначе вся остальная организационная структура — пустая обёртка.

Ван Хелсинг — не одинокий охотник, а ровно его одиночество убивает Люси

Перед тем как двигаться дальше — утверждение, которое огорчит каждого, кто смотрел голливудскую экранизацию.

Абрахам Ван Хелсинг — не одинокий охотник. Это маркетинговая упаковка, наклеенная массовой культурой на персонажа Стокера и закрепившаяся настолько, что её используют как корпоративный архетип «эксперта-консультанта, который придёт и спасёт». Аргумент звучит так: если Ван Хелсинг — это пример «зови эксперта, эксперт знает», то и команде нужен один эксперт, который примет за всех решения; остальные пусть исполняют. Координация, единая база знаний, общая дискуссия — не нужны. Достаточно одного гуру.

Канонический текст Стокера говорит противоположное. Ван Хелсинг в одиночку терпит самое тяжёлое поражение в романе.

Случай Люси Вестенра: пока команда не сформирована, эксперт проигрывает

Сентябрь 1893 года. Люси Вестенра — близкая подруга Мины, невеста Артура Холмвуда — медленно угасает в Хиллингэме под наблюдением доктора Сьюарда. Сьюард не может поставить диагноз и вызывает своего бывшего наставника Ван Хелсинга из Амстердама. Ван Хелсинг приезжает, осматривает пациентку и понимает: имеет дело с вампиризмом. Это момент истины. Эксперт распознал угрозу.

Но дальше Ван Хелсинг совершает ошибку, которая стоит Люси жизни. Он *не делится* пониманием с Сьюардом. Не объясняет диагноз. Не предупреждает мать Люси. Действует в одиночку — заказывает чеснок, развешивает гирлянды в комнате больной, проводит четыре переливания крови от четырёх разных доноров. Каждое действие обосновывается смутными ссылками на «свой метод». Команда вокруг Люси (Сьюард, Артур, Квинси, мать Люси, прислуга) выполняет инструкции, но не понимает их смысла⁶.

Результат предсказуем. Мать Люси, которую держали в неведении ради её слабого сердца, утром снимает «ужасные пахучие цветы» и распахивает окно — проветрить. В критическую ночь она же, обезумев от страха при виде волка в разбитом окне, срывает чесночный венок с шеи дочери — и умирает на её постели, а прислуга спит, усыплённая лауданумом. Дракула возвращается. Люси умирает. Ван Хелсинг рассказывает команде правду — но уже после похорон.

Современные исследователи назвали бы это сбоем общей модели ситуации (shared mental model failure)⁷: эксперт удерживает критическую информацию в одной голове, остальные ис-

полняют команды, не понимая контекста, и в момент, когда требуется неочевидное решение от не-эксперта, всё проваливается. Ван Хелсинг ставит диагноз. Мать снимает чеснок. Между этими двумя действиями — провал коммуникации, который убивает и мать, и пациента.

⁶ Stoker, Bram. *Dracula* (1897). Главы XI-XII. Подробный анализ коммуникационных провалов вокруг смерти Люси: Auerbach, Nina. *Our Vampires, Ourselves* (1995). University of Chicago Press, гл. 3.

⁷ Cannon-Bowers, Janis A. & Salas, Eduardo (eds.). *Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training* (1998). American Psychological Association.

Эксперт без команды

Современные организации воспроизводят ту же ошибку, что Ван Хелсинг в Хиллингэме. McKinsey, BCG и Bain ежегодно зарабатывают десятки миллиардов долларов, выписывая клиентам «диагнозы», которые исполнители-сотрудники не понимают и поэтому исполняют неправильно. СТО, в одиночку решающий архитектуру и спускающий её команде через короткие письменные указания, обнаруживает через шесть месяцев, что команда построила не то, что он имел в виду — и что починить теперь дороже, чем построить заново. CISO, держащий модель угроз в собственной голове и выдающий разработчикам список «можно/нельзя», получает взлом через дыру, которую разработчики не закрыли, потому что не понимали, зачем её закрывать.

Каждый раз это история о Ван Хелсинге в Хиллингэме: эксперт распознал угрозу, но не передал понимание дальше. Команда выполнила инструкции. Мать сняла чеснок. Пациент умер.

Почему Стокер выбрал эпистолярную форму

«Дракула» — роман, целиком составленный из дневников, писем, телеграмм, фонографических записей и газетных вырезок. У него нет повествователя. Нет того, кто видит всё. Каждый фрагмент написан рукой одного из участников, в момент, когда он не знал того, что знают другие. Это техническое решение — и оно главный аргумент романа.

Стокер мог бы написать «Дракулу» в третьем лице — как Шелли «Франкенштейна» или Стивенсон «Странную историю доктора Джекила». У него был выбор. Он выбрал самую неудобную форму, требующую от читателя складывать понимание из фрагментов. Почему?

Потому что роман — о ценности сборки. О моменте, когда фрагменты соединяются. О том, что прорыв понимания происходит не у эксперта, а у того, кто впервые увидел все фрагменты разом. У Мины, склеившей дневники на пишущей машинке. С этой точки в романе охота на Дракулу становится возможной. До этой точки — Люси умирает.

Эта мысль для современной команды формулируется коротко: не эксперт сам по себе создаёт ценность. Ценность создаёт *общая видимость данных*. Эксперт без неё — Ван Хелсинг в Хиллингэме.

Дальше — анатомия команды, которая работает.

Четыре закона распределённой команды

Закон первый: единый источник правды

Команда Света не имела бы шанса против Дракулы без машинописного отчёта Мины. Это не литературное преувеличение, а структурный аргумент текста. До перепечатки команда состояла из шести человек, у каждого из которых был свой фрагмент истины. После перепечатки — из шести человек, у каждого из которых был общий контекст.

Современный аналог называется единым источником правды (single source of truth). Atlassian, в платформе которой работают свыше двухсот тысяч команд, описывает принцип так: команда должна иметь одно место, где живёт текущее состояние проекта, и это место должно обновляться так, чтобы любой член команды получал актуальный ответ без необходимости спрашивать у других⁸. Confluence-страница спринта, Jira-доска, README.md в корне репозитория, общий Notion-документ — конкретный инструмент не важен. Важно, что он один и что в него вложена дисциплина обновления.

⁸ Atlassian. Материалы Team Playbook о single source of truth (atlassian.com/team-playbook, 2023). Формулировка автора по совокупности источников.

Команда без единого источника правды функционирует по принципу Хиллингэма. Каждый держит фрагмент — свой Slack-канал, свой Notion-документ, свой email-тред, свои личные сообщения. Запросы вида «а как у нас сейчас обстоит дело с X?» либо игнорируются, либо порождают противоречивые ответы от разных людей. Решения принимаются на основе неполной информации. Через шесть месяцев становится непонятно, кто что одобрил.

Мина решает эту проблему за одну ночь работы. Современным командам на её месте обычно требуется ввести роль «информационного архитектора», провести три квартальных стратегических сессии и выкатить корпоративное обучение по Confluence. Иногда это работает. Чаще — нет, потому что проблема не в инструменте. Проблема в том, что нет человека, который, как Мина, считает своей задачей создать и поддерживать общий документ. На современном жаргоне эту роль называют «documentation gardener» (садовник документации) — роль, которую большинство компаний не выделяют, потому что она «не приносит прямой ценности». Команда Света выжила, потому что эта роль была. У Люси Вестенра её не было.

Закон второй: шесть специальностей, ноль формальной иерархии

Команда Стокера организована поразительно плоско для викторианского романа. У них есть аристократ (лорд Годалминг), профессор (Ван Хелсинг), солиситор (Джонатан Харкер), врач (Сьюард), американец-авантюрист (Моррис) и школьная учительница (Мина). По социальной таблице рангов 1893 года между ними пропасть. Но в команде нет того, кто отдаёт приказы.

Решения принимаются на «советах» — общих обсуждениях в кабинете Сьюарда, где каждый высказывается. Когда команда планирует обыск Карфакса, окончательное решение принимается после обсуждения, а не по команде Ван Хелсинга. Когда нужно решить, делиться ли с Миной дальнейшей информацией о ходе охоты, команда решает «нет» — коллективно и ошибочно (и текст показывает цену этой ошибки), но это разделённая ответственность, а не приказ сверху. Сама Мина участвует в принятии решений на тех же правах, что мужчины — необычная для викторианского романа конструкция, на которую критика обращает отдельное внимание⁹.

⁹ Senf, Carol A. *The Vampire in Nineteenth-Century English Literature* (1988). Bowling Green State University Popular Press. Также: Auerbach (1995), гл. 3.

Эта структура — плоская команда экспертов с экспертом-наставником сбоку — повторяется в каждой эффективной кросс-функциональной команде XX-XXI веков. Группа Mission Control, восстанавливавшая «Аполлон-13» в 1970-м: четыре инженерных дисциплины, флайт-директор Юджин Кранц как координатор, а не командир¹⁰. Команда высадки марсианского ровера Curiosity в Лаборатории реактивного движения NASA в 2012-м: семь специальностей в одной комнате, голоса равноправны, директор миссии — функция координации, не управления¹¹. Команды стартапов уровня «двух пицц», которые Безос формализовал в Amazon: малая группа специалистов, прямой обмен информацией, минимум уровней.

¹⁰ Kranz, Eugene. *Failure Is Not an Option: Mission Control from Mercury to Apollo 13 and Beyond* (2000). Simon & Schuster.

¹¹ Manning, Rob & Simon, William L. *Mars Rover Curiosity: An Inside Account from Curiosity's Chief Engineer* (2014). Smithsonian Books.

Иерархия в Команде Света появляется в одной-единственной точке: когда требуется специализированное знание (вампириология), команда временно делегирует Ван Хелсингу — но не как командиру, а как эксперту в конкретной области. В вопросах юридического титула на Карфакс делегация идёт Джонатану. В вопросах американского огнестрела — Моррису. В вопросах социальных связей и финансов — Холмвуду. В вопросах документации и стенографии — Мине. Это распределение по компетенциям, не по статусу.

Закон третий: телеграммы и собрания, асинхронность и синхронность

К началу октября 1893 года Команда Света использует все доступные технологии связи. Письма (доставка по Лондону в тот же день). Телеграммы (Лондон-Будапешт за часы). Фонограф (асинхронное надиктовывание дневника). Стенография (быстрая запись от руки). Пишущая машинка (множественные читаемые копии). Поезд (физическая координация при необходимости встречи). Kodak Hand Camera, которой Джонатан фотографирует Карфакс — ещё один инструмент асинхронной передачи информации.

Перевод на современный язык: они работают в смешанном режиме — асинхронность по умолчанию (async-first), но с синхронными ритуалами¹². Телеграммы — Slack-сообщения.

Письма — email. Фонографические дневники — голосовые сообщения. Машинописные копии — общие документы. Поезд для встреч — Zoom-звонки, когда без них нельзя. И ритм: ежедневное обновление общего отчёта, периодические очные собрания для принятия решений.

¹² Mullenweg, Matt. *Distributed Work's Five Levels of Autonomy*. ma.tt blog (2020). Структурное описание async-first организационной модели от основателя Automattic, обслуживающего WordPress.com.

Что разрушает асинхронную команду — не отсутствие технологии. Команда Света справилась без интернета. Разрушает её отсутствие *дисциплины общего документа*. Если каждый ведёт переписку у себя, фрагменты не складываются. Дисциплина Мины — «всё, что приходит, перепечатывается и распространяется в общем отчёте» — делает асинхронность работоспособной. Без этой дисциплины асинхронная команда быстро деградирует к четырём не-пересекающимся email-тредам, в которых каждый знает свою четверть, а проект тонет в пробелах между ними.

Закон четвёртый: эксперт как наставник, а не как командир

Ван Хелсинг — самый знающий человек в команде. Только он способен распознать вампиризм. Только он знает фольклорные и медицинские способы противодействия. Только он читает на латыни старые трактаты, на которые ссылается. Если кому-то полагается быть лидером — то ему.

Но Стокер делает с этой ролью нечто странное. Ван Хелсинг говорит на ломаном английском с тяжёлым голландским акцентом, обильно цитируя латынь, и часто прерывается на восклицания о Боге. Современные читатели обычно воспринимают это как литературный приём; критика XX века видит в этом и нечто более глубокое — намеренное снижение фигуры эксперта¹³. Эксперт, чья речь требует усилий для понимания, перестаёт быть автоматическим авторитетом. Команда вынуждена обсуждать его мнения, переспрашивать, уточнять — то есть включать собственное суждение.

¹³ Auerbach, Nina. *Our Vampires, Ourselves* (1995). University of Chicago Press, глава 3.

Современный аналог называется по-разному: «принципиальный консультант», «техлид как enabler», «сеньор как multiplier». Camille Fournier в «The Manager's Path» формулирует это коротко: задача старшего инженера — не принимать все технические решения, а развивать способность команды принимать их самостоятельно¹⁴. Если после двух лет работы старший инженер ушёл, а команда не может работать без него — это провал. Если ушёл, а команда продолжает — это успех.

¹⁴ Fournier, Camille. *The Manager's Path: A Guide for Tech Leaders Navigating Growth and Change* (2017). O'Reilly Media.

Ван Хелсинг проходит этот тест. Когда в финале Команда Света преследует Дракулу через Карпаты, разделяясь на три группы — одна ведёт Ван Хелсинг с Миной повозкой через пере-

вал, вторая — Джонатан с Годамингом на паровом катере по реке, третья — Сьюард с Моррисом верхом по берегу — каждая группа способна принимать решения самостоятельно. Знание о вампиризме, которое в Хиллингэме держалось в одной голове, к финалу распределено по команде. Это сделала Мина своей пишущей машинкой.

Тёмная сторона Команды Света

Было бы интеллектуально нечестно идеализировать модель Мины. У неё есть серьёзные ограничения, и Стокер — к его чести — их показывает.

Зависимость от одного «садовника документации». Если Мина выходит из строя — а она почти выходит, когда Дракула отмечает её собственной кровью, — общий документ перестаёт обновляться. Сьюард пытается продолжать её работу с фонографом, но получается фрагментарно. Бас-фактор Команды Света в плане документации равен единице. Современный аналог: компания, у которой все знания живут в голове одного «технического писателя», и она парализуется, когда тот уходит в отпуск.

Информационная асимметрия как ошибка команды. Когда Команда Света после нападения Дракулы на Мину решает «больше не делиться с ней оперативной информацией, чтобы не подвергать опасности», это решение оказывается катастрофически неверным. Мина, лишённая доступа к общему документу, перестаёт быть аналитиком и становится уязвимым местом. Стокер изящно показывает: исключение участника команды «ради его безопасности» делает уязвимой всю команду. Это прямое предупреждение современному менеджменту, который любит исключать «не вошедших в курс» из переписок «чтобы не путать».

Эксперт всё-таки иногда уходит в монолог. Ван Хелсинг, при всей своей наставнической выучке, в нескольких ключевых сценах сваливается в чтение лекций — и команда вежливо ждёт, пока он закончит. Это знакомый паттерн: эксперт, который технически прав, но коммуникационно затратен, замедляет команду каждым своим объяснением. Хорошая команда учится прерывать своих сеньоров. Команда Света этот навык освоила не полностью.

RESOLUTION: Императив Команды Света

Архетип Команды Света — это не история про то, что нужен один великий эксперт, который решит проблему. Это история о том, что команда, у которой есть единый отчёт, общие правила и распределённое знание, побеждает команду, у которой есть только эксперт.

Стокер написал «Дракулу» в эпоху, когда индустриальная революция впервые столкнула людей с необходимостью координировать действия группы, разбросанной по нескольким городам. Телеграф, фонограф, пишущая машинка, поезд — всё это инструменты, без которых Команда Света не существовала бы. И когда современная корпорация в 2026 году планирует, как ей координировать удалённую команду через Slack и Notion, она пытается решить ровно ту же задачу, что Мина Харкер решала на машинке Remington сто тридцать лет назад.

У этой задачи нет красивого технологического решения. Есть только дисциплина — кто-то должен взять на себя роль Мины. Кто-то должен каждый день садиться и склеивать фрагменты в общий документ. Не пара минут «обновим Confluence», а реальная работа: послушать чужие голосовые, расшифровать чужую стенографию, перепечатать, разослать всем. Это утомительно. Это не приносит видимой ценности в квартальной оценке. И ровно поэтому большинство команд этой роли не выделяют — а потом удивляются, что у них «коммуникационные проблемы».

Команда Света выжила, потому что у неё была Мина. У Люси Вестенра Мины не было. Цена разницы — одна смерть.

Продолжение следует. В следующей главе: Лондон, 1886-й — доктор Джекил, которого видят все, и мистер Хайд, который выходит по ночам. От команды, выложившей всё на общий документ, — к организации, которая прячет половину себя в подвале лаборатории.

Глава 7: Доктор Джекил



О чём эта глава. Корпоративная двойственность от Стивенсона до Аргириса. Доктор Джекил — это manifesto, корпоративные ценности, развешенные на стенах переговорной; мистер Хайд — то, что команды на самом деле делают на третий час пятничного спринта, когда дедлайн истекает и босс ждёт цифр. Доктор Лэньон — старший, кто видит обоих и не выдерживает увиденного. Аргирис и Шён в 1974 году назвали этот зазор разрывом между декларируемой теорией и теорией в применении. Гофман в 1959-м описал его как разницу передней и задней сцены. А Корейко из «Золотого телёнка» успел сыграть его на советской улице ровно тогда, когда американская академия только-только подыскивала термины.

HOOK: Борнмут, Skerryvore Villa, осень 1885 года

Борнмут, осень 1885-го. Стивенсон прикован к постели очередной лёгочной атакой — ему тридцать пять, он знаменит после «Острова сокровищ», но денег по-прежнему мало. Ночью его будит собственный крик: во сне человек принимал порошок и становился другим. «Зачем ты разбудила меня? Мне снилась отличная страшная сказка»¹, — огрызается он на Фанни. По семейной легенде, первый вариант родился за три дня — и сгорел в камине: Фанни письменно вынесла приговор, что муж написал страшилку и промахнулся мимо аллегории. Переписка говорит прозаичнее: работа заняла около шести недель. Но итог один: Стивенсон садится писать заново — не историю о монстре, а историю о человеке, который сознательно держит две жизни.

¹ Реплика «fine bogey tale» цитируется по: Balfour, Graham. *The Life of Robert Louis Stevenson* (1901). Charles Scribner's Sons, New York. Глава 15 (со слов Фанни Стивенсон).

Одну деталь обычно пропускают: доктор Джекил — это не разоблачение лицемера. Стивенсон явно пишет: Джекил *искренне* хочет быть добрым человеком, занимается благотворительностью, поддерживает репутацию, не врёт ни самому себе, ни друзьям. Зелье он принимает не из злого умысла, а из *системного решения* — отделить лучшую сторону себя от худшей, чтобы первая беспрепятственно служила обществу, а вторая выпускалась наружу только тогда, когда никто не видит.

Это не история о двойном агенте. Это история о двойной *структуре*, которая сначала кажется управляемой, а потом перестаёт быть.

Лэньон входит в кабинет

Перейдём к девятой главе повести. Стивенсон даёт её в виде запечатанного письма от доктора Лэньона — старого друга Джекила, второго по респектабельности врача в их кругу. Письмо адресовано адвокату Аттерсону с условием «вскрыть после моей смерти или исчезновения». Что делает эта глава в романе? Она вводит свидетеля.

Лэньон получает от Джекила странную записку с просьбой поздним вечером поехать в дом Джекила, забрать оттуда особый ящик и привезти к себе на Кавендиш-сквер. В полночь Лэньон, не понимая зачем, принимает у себя незнакомого посетителя — и видит на собственных глазах, как невзрачный пришелец сам готовит смесь из содержимого ящика, выпивает — и превращается в Генри Джекила. Лэньон — единственный персонаж в романе, который наблюдает трансформацию полностью — *и умирает через несколько недель*. Не от яда. Не от удара. Стивенсон пишет устами самого Лэньона: «Я чувствую, что дни мои сочтены и что мне суждено умереть, — и всё же умру, так и не поверив»².

² Stevenson, Robert Louis. *Strange Case of Dr Jekyll and Mr Hyde* (1886). Longmans, Green & Co, London. Глава 9: «Dr Lanyon's Narrative» (перевод автора, с сокращениями).

Лэньон умирает не от увиденного, а от *невозможности рассказать*. Знание, которое он получил, не вписывается ни в одну из его профессиональных рамок. Сказать друзьям — объявят сумасшедшим. Сказать пациентам — потеряет практику. Сказать журналам — поднимут на смех. Сказать никому — он остаётся один с тайной, превышающей его способность нести.

Это лучшее литературное описание корпоративного выгорания, какое известно автору.

Каждая большая компания держит свой штат Лэньонов — старших сотрудников, ходивших на одно совещание слишком много, видевших обе стороны (что говорят на all-hands и что говорят за закрытой дверью), и теперь не знающих, куда деть это знание. Они не идут к HR — HR говорит на языке Джекила. Они не идут к коллегам — коллеги ещё не видели. Они не пишут

анонимных постов на Glassdoor — это карьерное самоубийство. Они держат знание в себе, как Лэньон, и через шесть месяцев пишут заявление, объясняя уход «личными причинами».

Стивенсон фиксирует этот феномен за без малого полтора века до того, как корпоративные психологи научатся называть уход добросовестных сеньоров ранним симптомом разложения. У сеньоров, чьи стандарты выше всех, не остаётся места в системе, где неудобное знание некуда деть. Хайды остаются.

Корпоративная двойственность — не история одного Джекила. Это система из трёх ролей: тот, кто декларирует ценности; тот, кто фактически действует; и тот, кто видит зазор и не знает, куда его деть. Стивенсон даёт нам всех троих. И в финале повести умирает не только Джекил-Хайд. Лэньон умирает первым.

культура — это не то, что написано на стене

Прежде чем двигаться дальше — утверждение, которое огорчит каждого, кто хоть раз готовил презентацию о корпоративных ценностях.

Корпоративная культура — это не то, что компания декларирует в манифесте, развешивает в переговорной и зачитывает на онбординге новичкам. Это то, что её сотрудники делают, когда никто не зачитывает. Что делает руководитель команды на третий час пятничного спринта, когда дедлайн истекает через сорок минут, борд ждёт цифр, а одна из «декларированных ценностей» — например, *psychological safety* — стоит на пути к ответу до пяти вечера.

В 1974 году Крис Аргирис и Дональд Шён опубликовали в Jossey-Bass книгу «Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness», в которой ввели различие, ставшее с тех пор канонической рамкой для разговора об организациях. **Декларируемая теория** (espoused theory) — то, что люди говорят, что они делают; **теория в применении** (theory-in-use) — то, что они делают на самом деле. Зазор между ними — норма, а не патология; вопрос только в его размере и в способности организации этот зазор осознавать³.

³ Argyris, Chris & Donald Schön. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* (1974). Jossey-Bass, San Francisco. Ключевые термины введены в главе 1; различие espoused/in-use остаётся каноническим в литературе по organizational learning спустя пятьдесят лет после публикации.

Решающее наблюдение Аргириса и Шёна — не в том, что зазор существует (это знает любой, кто хоть раз работал в крупной организации). Решающее в том, что **люди обычно не способны распознать собственный зазор** между тем, что они говорят, и тем, что они делают. Спросите старшего менеджера: «Что вы цените в своих сотрудниках?» — он искренне ответит: «Инициативу, открытое обсуждение проблем, готовность бросать вызов решениям руководства». Понаблюдайте за тем же менеджером три недели в реальной работе — и обнаружится, что инициативные сотрудники у него на плохом счету, открытые обсуждения проблем сворачи-

ваются за пять минут, а вызов решениям обеспечивает попадание под «план улучшения» — на карандаш к HR.

Самое интересное — менеджер *не лжёт*. Он действительно верит в собственную декларируемую теорию. Он не видит зазора. И в этом — суть Стивенсона. Джекил *одновременно* верит, что он добр, и регулярно превращается в кого-то, кто ходит по Лондону и калечит прохожих, — и не способен соединить два этих факта в одно непротиворечивое описание собственной жизни. Это не маска на лице; это два лица, которые не встречаются в одном зеркале.

Передний фасад и подвал: Гофман читает Стивенсона

Аргирис и Шён описали зазор для отдельного индивида. Но в корпорации работают не отдельные индивиды, а *группы*, и здесь возникает вторая ось проблемы. Как одно и то же поведение может одновременно быть декларацией и её отрицанием? Как Джекил может одновременно быть и не быть Хайдом?

Ответ в 1959 году дал американский социолог Эрвинг Гофман в книге «The Presentation of Self in Everyday Life»⁴. Гофман предложил театральную метафору: всякое социальное взаимодействие происходит на *передней сцене* (front stage), где участники следят за тем, как их видит аудитория, и на *задней сцене* (back stage), где маска снимается, костюмы расстёгиваются, актёры курят и обсуждают зрителей. Эти две сцены не конкурируют — они *взаимно поддерживаются*: то, что нельзя обсудить на передней, обсуждается на задней; то, что нельзя позволить на задней, не появляется на передней.

⁴ Goffman, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959). Anchor Books, Garden City. Метафора front stage/back stage введена в главе «Performances»; модель остаётся базовой в организационной социологии.

Корпорация — учреждение с двумя сценами по конструкции. На передней — all-hands meetings, корпоративный сайт, мемо CEO, ценности на стене переговорной, годовой отчёт акционерам, страница «о нас», новость в *TechCrunch*. На задней — Slack-канал #vent (если он есть, а если нет — личная переписка), курилка (или её удалённый эквивалент), разговор на стоянке после всех митингов, чат двух сеньоров про нового СТО, фраза «между нами говоря».

Джекил — это performance на передней сцене. Хайд — это та же организация в её back stage режиме. И как Стивенсон, и как Гофман подчёркивают: это не два разных существа. Это одно существо в двух режимах. Каждое из которых поддерживает другое.

Эдгар Шейн в «Organizational Culture and Leadership» (1985) добавляет к этой картине вертикальное измерение⁵. Любая организационная культура существует на трёх уровнях. На поверхности — *артефакты*: лозунги, дресс-код, логотип, переговорные. Глубже — *декларируемые ценности*: что компания говорит о себе, во что она верит как организация. Ещё глубже — *базовые предпосылки*: то, что члены организации считают настолько самоочевидным, что не обсуждают вслух. И последний уровень — самый влиятельный. Именно базовые предпосылки

определяют, кто реально получает повышение, чья критика реально слышится, какие проекты реально получают ресурсы. Передняя сцена живёт на уровне артефактов и ценностей. Задняя — на уровне базовых предпосылок.

⁵ Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership* (1985). Jossey-Bass, San Francisco. Трёхуровневая модель culture как artifacts / espoused values / basic underlying assumptions сохраняется через все переиздания книги, включая 5-е издание (2016).

Теперь Стивенсон становится диагностическим инструментом. Когда Джекил пишет дневник, он работает на уровне ценностей: «я провёл великий эксперимент, чтобы освободить добрую сторону себя». Когда Хайд топчет ребёнка на улице, он работает на уровне базовых предпосылок: «в этом мире можно действовать без последствий, если действовать быстро». Передняя сцена Джекила и задняя сцена Хайда — это один и тот же человек, но на двух уровнях культуры Шейна одновременно.

Поэтому попытки изменить корпоративную культуру через переписывание манифеста ничего не дают. Манифест живёт на верхнем уровне Шейна. Реальная культура — на нижнем. Переписать манифест — это сделать Джекилу пластическую операцию. Хайд внутри не изменится.

Три архетипа корпоративной двойственности

Соединим Стивенсона, Аргириса с Шёном, Гофмана и Шейна в одну рабочую схему. В каждой большой организации существуют три архетипических роли.

Джекил — носитель espoused theory. Это, как правило, верхний слой менеджмента: CEO, CHRO, директора по коммуникациям. Они искренне верят в декларируемые ценности — большинство из них не циники, а добросовестные исполнители front-stage функции. Их работа — поддерживать когерентность того, что компания говорит о себе. Их инструменты — корпоративная коммуникация, mission statements, Glassdoor responses, годовые отчёты.

Хайд — носитель theory-in-use. Это, как правило, средний и младший слой исполнителей: тимлид, который должен закрыть спринт; HR Business Partner, которому нужно уволить трёх человек до конца квартала; product manager, чей OKR требует выпустить фичу, не прошедшую UX-тесты. Хайд знает, что он Хайд. Он не питает иллюзий относительно зазора между manifesto и тем, что от него требуется ежедневно. Хайд цинично функционален: делает то, что нужно сделать, чтобы цифры в дашборде остались зелёными.

Лэньон — свидетель разрыва. Это, как правило, опытный сеньор: главный инженер, проработавший в компании семь лет; старший аналитик с памятью трёх реорганизаций; директор линии бизнеса, переживший двух CEO. Лэньон видит обе сцены одновременно — он слышит, что говорится на all-hands, и видит, что делается в спринт-планинге. Зазор для него не невидим, как для Джекила, и не нормализован, как для Хайда. Он остаётся открытой раной.

И здесь повторяется паттерн повести. Открытая рана заживает раньше остального тела.

четыре стадии расхождения культуры

Аргирис в работах конца 1970-х и 1980-х развил концепцию **double-loop learning**⁶ — способности организации не только корректировать действия в рамках существующих предпосылок (single-loop), но и пересматривать сами предпосылки. И описал четыре стадии того, как организация теряет эту способность.

⁶ Концепция double-loop learning впервые формализована в Argyris, Chris & Donald Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (1978). Addison-Wesley, Reading, MA; развита в Argyris, *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational* (1982). Jossey-Bass, San Francisco, и Argyris, *Overcoming Organizational Defenses* (1990). Allyn & Bacon, Boston.

Стадия первая: успех на single-loop

Компания внедряет новую ценность — например, *open feedback culture*. Проводит онбординг, печатает плакаты, организует тренинги. Замеряет результат через employee engagement survey: участие в feedback-механизмах выросло. Single-loop learning работает: цель поставлена, action принят, результат измерен, петля замкнулась.

Это первая трансформация Джекила. Зелье принято, эффект достигнут, дневник зафиксировал успех. Никто не задаёт вопроса: «А что мы упустили из виду на следующем уровне?»

Стадия вторая: защитные рутины

Через год работники начинают замечать паттерн. Те, кто реально дал negative feedback в прошлом цикле, в этом получили на одну категорию ниже на performance review. Те, кто на 360°-опросе указал слабые стороны руководства, не получили продвижения. Те, кто на retro озвучил структурную проблему, обнаружили её в своём собственном score в следующем квартале.

Никто это вслух не формулирует. Но поведение меняется. Аргирис назвал такие поведения **защитными рутинami**⁷ — невидимыми правилами, которые охраняют систему от того, чтобы кто-то задал ей неудобный вопрос. На уровне артефактов всё в порядке: opt-in в feedback-механизмы по-прежнему высокий, NPS даже вырос. На уровне базовых предпосылок открытость уже невозможна.

⁷ Argyris, Chris. *Strategy, Change, and Defensive Routines* (1985). Pitman, Boston. Защитные рутины определены как «policies, practices, and actions that prevent embarrassment or threat, but at the same time prevent learning».

Это вторая трансформация Джекила. Хайд больше не появляется по сигналу зелья. Он *удерживается под контролем* — но Джекил уже знает, что Хайд там, и тратит всё больше энергии на то, чтобы Хайд не вылез на передней сцене.

Стадия третья: неназываемые темы

Через два года в компании появляются темы, которые формально не запрещены, но никем не обсуждаются. Скажем, расхождение между декларируемым *work-life balance* и фактическим ожиданием ответа на сообщения по выходным. Или между декларируемой *meritocracy* и тем, что повышения идут по линии «дружбы с правильными людьми». Эти темы становятся **undiscussables** — и более того, *обсуждение неназываемости тоже становится неназываемым*⁸.

⁸ Argyris, Chris. *Overcoming Organizational Defenses* (1990). Allyn & Bacon, Boston, главы 2-3. Феномен «undiscussability of undiscussables» — ключевая операционная характеристика защитной организации.

Это третья стадия трансформации. Хайд начинает появляться без зелья. Не в том смысле, что менеджер случайно срывается на подчинённого — это слишком очевидно. В том смысле, что менеджер *перестает замечать*, когда он переходит с режима фасада в режим работы. Они становятся одним и тем же сознанием.

Здесь умирает Лэньон. Конкретные люди уходят из компании. Не самые молодые и не самые старые — а ровно сеньоры с самыми высокими стандартами, кому невыносимо находиться в системе, где главное правило — «не называть главного правила». HR фиксирует уход в категории «карьерные причины». Лэньон, как у Стивенсона, до последнего держит знание в себе и не оставляет объяснений.

Стадия четвёртая: учёба учиться сломалась

В финальной стадии организация теряет способность к **deutero-learning**⁹ — учёбе учиться. Это не значит, что она перестала обучаться. Это значит, что она не способна обсудить, как она обучается. Любая попытка *retrospective* превращается в ритуал; любой *culture survey* — в инструмент оптимизации балла, а не диагностики; любой консалтинговый отчёт о *culture problem* встречает реакцию «спасибо за рекомендации, мы это уже всё знаем» — после чего ничего не меняется.

⁹ Термин *deutero-learning* введён Бейтсоном в 1942 году (статья «Social Planning and the Concept of Deutero-Learning», Conference on Science, Philosophy and Religion, Second Symposium; перепечатана в *Steps to an Ecology of Mind*, 1972, pp. 159-176) и адаптирован Аргирисом для организационного контекста — см. Argyris & Schön, *Organizational Learning II* (1996). Addison-Wesley, Reading.

Это финал Джекила. В кабинете лаборатории, заперт изнутри, слышит снаружи голоса друзей, бьющих в дверь. Не может выйти. Не потому что не хочет — потому что больше нет такой версии его, которая может выйти к ним. Финальный приступ Хайда уже идёт, и Джекил пишет последние строки дневника как чужие. Лэньон мёртв. Аттерсон стоит за дверью, не зная, что увидит, когда дверь сорвут с петель.

В корпорации эта стадия выглядит как фирма, где консультанты входят и выходят, новые CEO приходят и уходят, manifesto переписывается раз в три года — и при этом операционная культура остаётся прежней. Может, чуть жёстче. Иногда отраслевые отчёты публикуют материал о «cultural transformation» этой фирмы — и через четыре года то же издание публикует материал о её провале.

INTERLUDE: дневник Джекила как корпоративный mission statement

Десятая глава повести — «Полное изложение дела Генри Джекила» — это документ, написанный самим Джекилом ретроспективно, как объяснение происшедшего. Документ безупречен по форме. Каждая фраза взвешена, каждая трансформация записана, каждый этический выбор обоснован.

И при этом он не объясняет ничего.

Дневник Джекила измеряет частоту трансформаций, дозировки, побочные эффекты. Он не измеряет того, что Аргирис назвал бы единственно важным — *способность субъекта обусловить собственные защитные рутин*ы. Каждое предложение дневника обходит вопрос «почему я начал?» через объяснение «как я начал».

Корпоративные mission statements обладают тем же свойством. Они описывают, что компания делает, не объясняя, почему она делает это так, а не иначе. Они объясняют ценности, не показывая, какие практики этим ценностям противоречат. Они принимают за нулевой пункт то, что является результатом многих лет защитных рутин.

Дневник Джекила — самый честный документ во всей повести, и именно поэтому он самый недиагностический. Документ, который пишет front stage, не может диагностировать back stage. Стивенсон знал это в 1886 году.

ANALYSIS: три измерения корпоративного Хайда

Скорость замещает суждение

В сцене убийства сэра Дэнверса Кэрю¹⁰ Хайд бьёт прохожего тростью с такой энергией, что трость ломается, а жертва умирает, не успев понять, за что. Всё происходит в одно мгновение. Хайд не размышлял. Не колебался. Просто ударил.

¹⁰ Stevenson, *Strange Case of Dr Jekyll and Mr Hyde* (1886), глава 4: «The Carew Murder Case».

В корпорации эта скорость выглядит так. Цикл performance review прошёл, нужно расставить рейтинги до конца недели. Сеньор инженер, который тащил два сложных проекта, не успел оформить self-review правильно. Менеджер не успевает с ним поговорить — он не помещается в расписание. Сеньор получает «meets expectations». Через две недели сеньор пишет резюме. Никто не злодей. Никто не размышлял. Просто ударили тростью, и трость сломалась.

Хайд эффективен ровно потому, что не тратит времени на нюанс. Корпоративная операционная культура эффективна ровно потому, что не тратит времени на сеньоров, не помещающихся в шаблон. Espoused theory компании говорит: «мы ценим людей». Theory-in-use говорит: «мы ценим people-related процессы, выполняемые в дедлайн».

Ритуал замещает работу

Ритуал — это поведение, которое выглядит как работа, но не приводит к результату работы. Шейн отмечал, что ритуалы — самый видимый и поэтому самый защищённый артефакт культуры. Их легко поддерживать (для этого достаточно расписания) и невозможно убрать (для этого нужно объяснить, почему этот ритуал не работает, а это требует обсуждения базовых предпосылок).

Stand-up в 9:30 на сорок семь человек, где никто не задаёт реальных вопросов, — это ритуал. Quarterly business review, где презентации готовятся неделю, а решения принимаются на трёх слайдах в конце, — это ритуал. Retrospective, где постоянно фиксируются те же четыре action item, ни один из которых не закрывается, — это ритуал.

Парадокс ритуала в том, что он *одновременно* поддерживает espoused theory («мы регулярно собираемся, чтобы обсуждать прогресс») и делает невозможной theory-in-use, требующую реального обсуждения. Хайд использует ритуал как алиби. Я был на stand-up. Я не пропустил retrospective. Я отчитался в QBR. То, что в этом графике не оказалось места для разговора о реальной проблеме, — структурный факт, а не моя вина.

Роль замещает человека

В финале повести Стивенсон делает наблюдение, которое организационная литература будет повторять следующие сто пятьдесят лет. Из дневника Джекила вычитывается: к концу он перестал быть собой и стал тем, что его положение требовало от него быть. Не Хайдом. Не Джекилом. **Положением.**

Это окончательная стадия корпоративной двойственности. Не разрыв между человеком и его маской, не зазор между ценностями и действиями, а исчезновение самого человека под ролью. Когда CEO говорит «as your CEO, I have to...», когда HR говорит «I'm just doing my job», когда менеджер говорит «that's the policy» — Стивенсон узнал бы эту формулировку. Так говорит человек, перешедший от первого лица к третьему, от субъекта к функции.

Корейко: русский Джекил-Хайд

Илья Ильф и Евгений Петров в романе «Золотой телёнок» (журнал «30 дней», 1931) дали советский образ доктора Джекила, который местами сильнее стивенсоновского — потому что обходится без зелья и без лаборатории¹¹.

¹¹ Ильф, Илья и Евгений Петров. *Золотой телёнок* (1931, журнальная публикация в «30 днях»; первое отдельное издание — 1933). Главы 4-8 описывают двойную жизнь Корейко в конторе «Геркулес».

Александр Иванович Корейко — скромный служащий конторы «Геркулес», получает 46 рублей в месяц, столуется по-домашнему у знакомого старика-ребусника. Это его передняя сцена — Джекил советского образца. На задней сцене он подпольный миллионер с десятью миллионами рублей, заработанными на полудюжине схем — Хайд той же эпохи. Что делает Корейко особенно интересным для нашей темы — это то, что **обе его жизни безупречны по исполнению**. Бухгалтерия в конторе ведётся без единой ошибки. Подпольные схемы организованы с инженерной точностью. Зазор между Джекилом-Корейко и Хайдом-Корейко поддерживается тщательнее, чем у Стивенсона — потому что у Корейко нет лаборатории. Он держит зазор внутри одного и того же тела, одной и той же квартиры, одной и той же биографии, и единственное, что делает разделение возможным, — это абсолютная *дисциплина: никогда не дать им смешаться*.

Сюжет романа — история того, как Остап Бендер пытается этот зазор взломать. Бендер не злодей и не моралист — он играет роль внешнего консультанта, который видит обе сцены и подходит к ним инструментально. Корейко сопротивляется не тому, что Бендер требует денег, а тому, что Бендер требует *признать*, что обе жизни — это одна жизнь.

Финал у Ильфа и Петрова злее стивенсоновского. Бендер добывает миллион — и обнаруживает, что потратить его в этой стране не на что; той же зимой он скупает валюту и золото, а на румынской границе пограничники обдирают его до нитки. А Корейко? Корейко сжигает досье, снимается с места и растворяется в глубинке — с девятью миллионами и обеими жизнями при себе. Стивенсон своего двойного человека убил. Ильф и Петров своего — отпустили, и это, возможно, самый точный диагноз: дисциплинированный Хайд переживает любого Джекила.

Для корпоративной диагностики Корейко важен тем, что показывает: дуализм может работать стабильно годами, если у субъекта достаточно дисциплины поддерживать зазор. Большинство организационных Джекилов 2026 года устроены именно так. Не потому, что они на грани коллапса. А потому, что у них есть Корейко-уровень дисциплины по разделению фронт- и бэк-сцен. Это работает — пока кто-то снаружи не приходит и не требует слить две жизни в одну.

REVERSAL: цинизм как защитный механизм

В корпоративной литературе принято обсуждать сотрудника-циника как проблему — человека, который «не верит в ценности компании», подрывает командный дух, требует прокачки или удаления. Аргирис предложил другую интерпретацию¹².

¹² Argyris, Chris. *Overcoming Organizational Defenses* (1990), глава 4. Формулировка адаптирована автором для культурно-диагностического контекста по материалам книги.

Циник — это сотрудник, который видит зазор и **не имеет инструмента его обсудить**. Если бы зазор можно было назвать на retrospective и обсудить рационально, циник бы первым в этом обсуждении участвовал. Поскольку обсуждать его нельзя (undiscussable), циник вырабатывает единственное доступное поведение — невыраженный, иногда юмористический, иногда едкий протест в кулуарах. Цинизм — это разговор о undiscussables на back stage.

Из этого следует вывод, который трудно принять любому руководителю. **Высокий уровень цинизма в команде — это не диагноз сотрудников, а диагноз руководителя.** Сотрудники, которые шепчутся, что на стенде звучит одно, а на спринт-планинге другое, — это не плохие сотрудники. Это здоровые сотрудники, опознавшие зазор, у которых нет рамки, чтобы вынести разговор на front stage.

Рон Уэструм в типологии 2004 года назвал три типа организационной культуры по тому, как они обрабатывают плохие новости¹³. *Патологическая* (pathological) культура наказывает носителя плохой новости. *Бюрократическая* (bureaucratic) — игнорирует или обрабатывает её в рамках процесса. *Генеративная* (generative) — благодарит и адаптируется. Цинизм работников — это плохая новость о существовании зазора. Если в команде много цинизма, культура находится в одной из двух первых стадий по Уэструму.

¹³ Westrum, Ron. «A Typology of Organisational Cultures.» *Quality and Safety in Health Care*, vol. 13, supp. 2, December 2004, pp. ii22-ii27. Типология generative/bureaucratic/pathological стала операционной рамкой для всей последующей работы по organizational learning, включая адаптацию у Forsgren и соавторов в *Accelerate* (2018).

И здесь возникает странный, но эмпирически устойчивый феномен. Команды с самой высокой долей циников часто оказываются командами с самым низким уровнем открыто разрушительного поведения. Цинизм — это защита, которая удерживает зазор от того, чтобы стать токсичностью. Сначала исчезает циник (уходит в команду с лучшей коммуникацией). Потом исчезает Лэньон (уходит из индустрии или из роли). А потом приходит токсичность, потому что разрыв уже никто не комментирует.

CASE: одно утро — когда Хайд приходит без зелья

Стивенсон описывает ключевой перелом повести в одном абзаце. Джекил засыпает собой, а просыпается с руками Хайда. Он смотрит на свои пальцы — и видит чужие. Маленькие, волосатые, хищные. Трансформация произошла во сне, без зелья, без намерения, без контроля.

В организациях «утро Джекила» наступает незаметно. Однажды менеджер обнаруживает, что он **сам** делает то, что компания публично осуждает. Не однократно — *системно*. Не от злости — *по умолчанию*. И это не нарушение его ценностей. Это просто то, что в его роли *иначе делать нельзя*.

Соберём этот момент в один монолог — собирательный, но каждый его элемент читатель узнает:

Я три года говорил на стенде, что у нас open feedback culture, и сам в это верил. Прошлой осенью один из новичков на 1:1 сказал, что не согласен с моей архитектурной решёткой по проекту. Я слушал его двадцать минут, кивал, благодарил. Через неделю я перевёл его на другой проект — не связанный, не дисциплинарный, формально по бизнес-причинам. Через полгода он уволился. На следующем стенде я снова говорил, что у нас open feedback culture, и снова в это верил. И в какой-то момент в субботу я понял: я не делаю того, что говорю. Не сейчас, а уже много лет. Всё это время. И никто этого не заметил, потому что моё поведение — так у нас принято — вот и всё.

Это утро Джекила. Не катастрофа, не скандал, не уход в отставку. Тихое утро, когда ты смотришь на свои рабочие привычки и видишь чужие. Привычки, которые ты не выбирал. Решения, которые ты не принимал — точнее, принимал каждый день, не замечая, что принимаешь.

INSIGHT: разрыв — не ложь, разрыв — диагноз

В отличие от мрачного финала Стивенсона корпоративная версия не обязательно заканчивается организационной смертью. Аргирис и Шён в той же книге 1974 года формулируют единственное возможное лекарство, **double-loop learning** — способность не только корректировать действия, но и пересматривать предпосылки, на которых эти действия построены.

Это означает признать одну простую вещь. Корпоративный дуализм — *не ложь*. Это не история о плохих людях, которые врут, и хороших, которые не врут. Это история о структуре, которая по своей конструкции производит зазор между декларацией и действием, и никакая степень honesty не может этот зазор закрыть, если не научиться его *обсуждать*.

Двойная петля начинается с того, что кто-то на встрече решается сказать: «То, что мы сейчас обсуждаем, противоречит тому, что мы говорим публично». Это самое трудное предложение, какое можно произнести в большой организации, — потому что оно автоматически кладёт говорящего в позицию Лэньона. Он теперь знает. Знание лежит на нём, и он его выпустил.

Но альтернатива — стивенсоновский финал. Лэньон умирает, Джекил запирается, Аттерсон стоит за дверью и читает оставшиеся бумаги, когда уже поздно. Корпоративный аналог извештен. CEO уходит «to spend more time with family», новый CEO нанимает новых консультантов, manifesto переписывается ещё раз, и через три года тот же отраслевой обозреватель публикует следующий отчёт.

Поэтому — три пункта для тех, кто читает эту главу как руководство, а не как литературоведческое упражнение. Первое: научитесь *называть* зазор. Не починить, а назвать. Любая попытка починить, не назвав, — это переписывание манифеста, Стивенсон уже об этом написал. Второе: не убивайте Лэньонов. Если в команде уходит сеньор с высокими стандартами, ваша культура только что потеряла свой важнейший диагностический инструмент. Спросите его, что

он видел. Третье: цинизм — не патология; цинизм — это симптом. Не наказывайте симптом. Спросите, что он пытается сообщить.

от скрытой двойственности к открытому видению

Стивенсон оставил Джекила запертым в его собственной лаборатории. У него не было способа выйти — потому что выйти означало признать, что Хайд внутри, и провести этот признанный факт через front stage. Корпорация в стадии глубокого дуализма находится в точно той же лаборатории. Дверь заперта изнутри, и снаружи никто не может её сорвать без насилия.

Следующая глава — о персонаже, который выбрал противоположный подход. Не прятать Хайда, а наоборот, *проявлять* — увидеть мир таким, каким он не является, и действовать по этому видению, не считаясь с тем, что окружающие видят иначе. Дон Кихот не запирается в лаборатории. Он надевает таз вместо шлема и едет верхом на Россинанте через равнину Ламанчи, и единственный, кто видит мир так же, как он, — Санчо Панса, и то не всегда.

От закрытой двойственности Стивенсона к открытому видению Сервантеса. От Хайда, который прячется, к гигантам, которых нет. Оба ответа — побег от *структурного* видения реальности. Но один прячется в подвал, а другой выезжает на холм.

«Человек на самом деле не един, но воистину двойствен. Я говорю “двойствен”, ибо мои собственные знания не идут дальше этой точки; другие пойдут следом — и превзойдут меня» — Роберт Луис Стивенсон, «Странная история доктора Джекила и мистера Хайда» (1886)¹⁴

¹⁴ Stevenson, *Strange Case of Dr Jekyll and Mr Hyde* (1886), глава 10: «Henry Jekyll’s Full Statement of the Case» (перевод автора, сокращённая редакция).

Глава 8: Дон Кихот и Санчо — рождение командного мифа



О чём эта глава. Финал второго акта. Карл Вейк показал в 1995 году то, что Сервантес показал в 1605-м: организации удерживаются не оргструктурами и не процедурами, а разделяемой историей о том, кто они и куда идут. Команда Кихота и Санчо — это не сумасшедший с голосом разума, а первый в литературе портрет командной мифологии: визионер сочиняет вызов, прагматик переводит миф в действие, ветряные мельницы превращаются в великанов, а действие в коллективную осмысленность. Четыре закона командной мифологии, три её модуса (генеративный, защитный, примиряющий), один русский двойник и одна смерть, в которой Санчо плачет не от утраты партнёра — от утраты общего смысла.

Сервантес, Ла-Манча, 1605

«В это время они увидели тридцать или сорок ветряных мельниц, стоявших среди поля, и, едва завидев их, Дон Кихот сказал оруженосцу: „Судьба руководит нами как нельзя лучше. Посмотри, друг Санчо Панса: вон там виднеются тридцать, если не больше, чудовищных великанов, — я намерен вступить с ними в бой и перебить их всех до единого”»¹.

Эту сцену четыре столетия читали как комический эпизод. Безумец видит то, чего нет; верный оруженосец указывает на очевидное; копьё ломается о крыло мельницы; герой падает; чи-

татель смеётся.

Но Сервантес писал не сатиру на безумие. Он описывал явление, для которого у современной ему науки об организациях ещё не было названия: разделяемая история, удерживающая команду в действии. Кихот видит великанов не потому, что повредился умом, — он видит их, потому что *выбрал* видеть. Сорока годами раньше он бы провёл жизнь в библиотеке Алонсо Кихано Доброго. Теперь у него есть рыцарская клятва, копьё, шлем-таз — и Санчо. Команда из двух, держащаяся на мифе.

Санчо мельницы видит как мельницы. Но он *идёт с Кихотом*. Не потому, что верит в великанов, — а потому, что верит в обещанный остров, которым Кихот платит ему за службу. У Санчо своя версия общего мифа, и она ровно настолько же реальна, как великаны. Остров — это будущее, которое можно достать через нынешние действия. Если идти за Кихотом достаточно долго, остров материализуется.

Два человека, две интерпретационные рамки, один общий нарратив. Так выглядит команда — не на оргсхеме, а в действии.

Что на самом деле удерживает команду

В корпоративных учебниках команды описывают так, словно они держатся на структуре. Должностные инструкции распределяют ответственность. KPI выравнивают усилия. RACI-матрицы разрешают конфликты. Стендапы синхронизируют действия. Если правильно настроить процессы, команда работает как часы.

В реальности все, кто работал в команде хоть раз, знают: ничего из перечисленного команду не удерживает. KPI можно выполнить формально, оставаясь от команды отчуждённым. Стендап можно отсидеть, не сказав того, что важно. Должностная инструкция — это документ, который никто не открывал с момента подписания трудового договора.

То, что удерживает команду в действии, лежит в другом измерении. Карл Вейк сформулировал это в 1995 году в книге, ставшей основанием современной организационной теории: организации — это системы коллективного смыслопроизводства (sensemaking)². Команда — не сумма должностей, а сумма интерпретаций. Реальность приходит к команде как поток двусмысленных сигналов: упавшая конверсия, недовольный клиент, ушедший разработчик, новость про конкурента. Команда выживает не тем, что эти сигналы измеряет, а тем, что превращает их в *историю*: «вот что у нас происходит, вот почему, вот кто мы в этой ситуации, вот куда мы идём».

Вейк показал на эмпирическом материале — от пожарных команд Манн-Галча до палубных команд авианосцев, — что в моменты, когда история ломается, ломается и команда. Не потому, что люди стали хуже, а потому, что коллективное действие в принципе невозможно без коллективной интерпретации происходящего. Без общей истории «делать что-нибудь» оказывается буквально нельзя.

Сервантес показал то же самое за 390 лет до Вейка, только сделал это литературой. Кихот без Санчо — сумасшедший библиотекарь, который умирает в кровати. Санчо без Кихота — крестьянин, который возделывает свой клочок земли до конца жизни. Вместе они становятся командой — потому что у них есть общий миф, в который ни один из них в одиночку поверить бы не смог.

Четыре закона командной мифологии

Прочитанный как теория организаций, «Дон Кихот» формулирует четыре закона, по которым работает командная мифология. Они работают одинаково в 1605 году в Ла-Манче, в 1928-м в советской глубинке, в 2010-м в гараже Кремниевой долины и в 2026-м в любой переговорной, где двое или больше людей делают что-то общее.

Закон первый: учредительный миф

Кихот не сразу становится Кихотом. Сервантес посвящает целую главу первой части показу того, как происходит трансформация: пятидесятилетний идалго Алонсо Кихано читает в библиотеке рыцарские романы; в какой-то момент решает, что недостаточно читать про подвиги — надо их совершать; даёт обет; находит ржавые доспехи прадеда; называет лошадь Росинантом; крестит окрестную крестьянку Альдонсу как Дульсинею Тобосскую³. В этой главе нет ни Санчо, ни мельниц. Есть только акт принятия учредительного мифа: «я — странствующий рыцарь».

Учредительный миф — это не история о том, что команда делает, а история о том, *кто она такая*. В корпоративном фольклоре это «мы начинали в гараже», «мы решили, что банковские услуги должны быть человечнее», «мы хотели изменить то, как мир смотрит на одежду». Эдгар Шейн в «Organizational Culture and Leadership» (1985) показал, что навязчивые идеи основателей становятся базовыми допущениями организационной культуры на десятилетия вперёд⁴. Ивон Шуинар основал Patagonia в 1973-м с мифом «мы делаем снаряжение для альпинистов, потому что сами альпинисты». Полвека спустя экологический активизм компании всё ещё прямо выводится из этого мифа — не из стратегии, не из ESG-моды, а из самоопределения, которое заложил основатель.

Учредительный миф — это не маркетинговое позиционирование. Маркетинг отвечает на вопрос «что мы продаём». Учредительный миф отвечает на вопрос «почему мы вообще здесь собрались». Команда без ответа на этот вопрос — не команда, а проектная группа, временно сосуществующая в общем календаре.

Закон второй: дуэт визионера и прагматика

Сервантес настойчиво показывает, что Кихот в одиночку невозможен. Первая часть начинается с короткого выезда, в котором Кихот без оруженосца получает побои, возвращается домой по-

лумёртвым, отлёживается. Только обретя Санчо, он становится тем Кихотом, которого мы знаем: атакующим мельницы, освобождающим каторжников, обсуждающим шлем Мамбрин.

Это не сюжетная случайность. Командная мифология требует двух дополнительных ролей: визионер, который сочиняет миф, и прагматик, который этот миф ведёт в столкновение с реальностью. Визионер видит великанов. Прагматик видит, что у великанов крутятся крылья. Визионер бросается в атаку. Прагматик подбирает упавшего и тащит на постоянный двор. Без визионера команда никуда не идёт. Без прагматика команда не выживает первой же мельницы.

В корпоративной истории этот дуэт повторяется на каждом крупном основании: Стив Джобс и Стив Возняк, Уолт и Рой Дисней, Ларри Пейдж и Сергей Брин, Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард. Один сочиняет миф — другой делает миф достижимым. Когда дуэт распадается до того, как организация достигла зрелости, миф обычно либо превращается в реальность без проверки (Theranos с её «эддисоновской машиной», которая никогда не работала), либо распадается на чистую операционку без направления (бесчисленные семейные компании во втором поколении).

Санчо не противник Кихота. Он не «голос разума», который разоблачает иллюзию. Он партнёр, который верит в свою версию мифа — про остров. Если бы Санчо считал Кихота просто сумасшедшим, он бы вернулся к свиньям после первой мельницы. Он не возвращается. Он спорит с Кихотом, поправляет его, иногда смеётся над ним — но не выходит из мифа. Прагматик в команде нужен не для того, чтобы убить миф, а для того, чтобы перевести его в действия, которые миф переживают.

Закон третий: приключение как нарратив

Кихот не просто видит великанов. Он встраивает каждое столкновение в большую историю. Мельница — это великан, посланный волшебником Фрестоном специально, чтобы лишить Кихота славы. Постоянный двор — замок. Цирюльник с тазом на голове — рыцарь со шлемом Мамбрин. Каторжники — узники несправедливости, которых должно освободить странствующее рыцарство. Каждая встреча получает место в нарративе, который Кихот разворачивает на ходу.

Это не безумие. Это базовая работа смыслопроизводства, которую Джозеф Кэмпбелл в 1949 году описал как мономиф: повторяющаяся структура героического пути, в которую человеческие культуры на протяжении тысячелетий укладывают свои истории⁵. Зов к приключению. Встреча с порогом. Испытания и союзники. Битва с тенью. Возвращение с трофеем. Все рабочие команды, независимо от индустрии, рассказывают свой опыт в терминах этой структуры — потому что иначе человеческое сознание просто не умеет компоновать события.

Корпоративная мифология эксплуатирует эту структуру открыто. Квартальные OKR — «битвы». Конкуренты — «великаны» или «драконы». Запуск продукта — «приключение». Клиент, которого спасли от плохого опыта, — «освобождённый Андрес»⁶. Корпоративные тренеры превратили это в клише, но клише не отменяет феномен. Команда, которая не умеет рассказать историю собственного приключения, теряет волю к действию. Это видно по любой проектной

группе, которая засиделась в режиме разгребания бэклога: задачи делаются, спринты закрываются, а ощущения движения нет. Нарратив сломан.

Закон четвёртый: столкновение мифа с реальностью

Восьмая глава первой части заканчивается так, как должна заканчиваться любая встреча мифа с физикой: Кихот разбит о мельницу, Росинант повреждён, копье в щепки, рыцарь лежит на земле. Сервантес не щадит героя. Великаны оказываются мельницами. Они *были* мельницами всё это время.

Но Кихот не отказывается от мифа. Он отказывается от *этой* интерпретации этого эпизода. «Должно быть, тот самый мудрый Фрестон, который похитил у меня дом с книгами, превратил великанов в мельницы, чтобы лишить меня славы победы»¹. Миф переживает столкновение через локальное переписывание: волшебник вмешался, не я ошибся. Команда движется дальше.

Карл Вейк описал противоположный сценарий в работе 1993 года «Крушение смыслопроизводства в организациях: катастрофа в Манн-Галче»⁷. В августе 1949 года команда из пятнадцати парашютистов-пожарных высадилась тушить лесной пожар в каньоне Манн-Галч в Монтане. Через час пожар внезапно набрал скорость, и команде пришлось убежать. Бригадир Вэг Додж, поняв, что обогнать огонь не получится, придумал то, что в их подготовке не существовало: поджёг траву перед собой, лёг в выжженный круг и переждал, пока основной пожар обошёл стороной. Он выжил. Большинство его подчинённых погибло, потому что не смогли отказаться от мифа «парашютист-пожарный убегает от огня и побеждает». Их интерпретационная рамка не предусматривала «лечь в огонь, чтобы спастись». Когда реальность потребовала отказа от привычного мифа, миф оказался важнее жизни.

Это и есть четвёртый закон в чистом виде. Миф, который не умеет переписываться при столкновении с реальностью, убивает команду. Миф, который от каждого столкновения отрекается, тоже её убивает — потому что без мифа команды просто нет. Между этими двумя крайностями есть узкая дорога: миф переписывается *локально*, общая рамка сохраняется, команда движется дальше. Кихот переписывает великанов в волшебство Фрестона и едет к следующему приключению. Вэг Додж переписывает «парашютист-пожарный убегает» в «парашютист-пожарный изобретает огонь против огня» — и выживает.

Аргирис и Шён назвали бы это double-loop learning⁸: команда меняет не только тактику, но и интерпретационную рамку. Большинство команд этого не умеет. Поэтому большинство мифов либо костенеют, либо рушатся.

INTERLUDE: Шлем Мамбрина, или коллективная интерпретация в работе

Двадцать первая глава первой части. Кихот видит всадника с золотым шлемом на голове. Санчо видит цирюльника с медным тазом, которым тот накрылся от дождя. Команда подъезжает

ближе. Цирюльник, испугавшись, убегает, бросив таз. Кихот подбирает трофей и объявляет его шлемом Мамбрина — легендарным шлемом из рыцарских романов. Санчо смеётся: «Сеньор, это таз». Они спорят. Развязку чеканит Санчо: то, что господину кажется шлемом, а всем прочим тазом, он называет *baciyelmo* — таз-шлем, неологизм из слияния *bacia* (таз) и *yelmo* (шлем)¹. Третья рамка, в которой обе интерпретации живут. А несколькими главами позже Сервантес показывает и пародию на коллективное согласование: на постоялом дворе компания ради потехи «признаёт» таз шлемом — голосованием, с серьёзными лицами, — и издевательский консенсус кончается общей дракой. Обе сцены знакомы каждому, кто сидел на совещаниях: бывает третья рамка, которая позволяет работать вместе, — и бывает голосование, которое просто назначает победителя.

Это первая в мировой литературе сцена коллективного смыслопроизводства в действии. Один объект. Две интерпретационные рамки. Группа, которая не выбирает одну, а конструирует третью, в которой обе сохраняются. Это и есть смыслопроизводство по Вейку: не «найти правильный ответ», а «договориться о рабочей версии, которая позволяет действовать вместе»².

В корпоративной реальности *baciyelmo* встречается ежедневно. Квартальный отчёт: рост на 3% — это успех или провал? Аналитик видит выполнение плана. Маркетолог видит проигрыш рынку, который вырос на 8%. Финансист видит хорошую конверсию вложений по сравнению с конкурентами. Каждый прав в своей рамке. Команда не выбирает одну рамку — она конструирует совместную интерпретацию: «стабильный результат, ниже потенциала, требует усиления маркетинга в следующем квартале». Это решение не вычисляется. Оно собирается.

Команда, которая умеет конструировать *baciyelmo*, переживает столкновения мифа с реальностью без распада. Команда, которая настаивает на единственно верной интерпретации, либо костенеет в догме, либо рассыпается на индивидуальные точки зрения, между которыми нет связи. В первом случае команда становится сектой. Во втором — конгломератом фрилансеров, проходящих мимо общего календаря.

ANALYSIS: Три модуса командной мифологии

Если миф удерживает команду, он же её и разрушает — если работает не в том модусе. Внимательное чтение «Дон Кихота» вместе с эмпирикой современных корпоративных историй даёт три устойчивых модуса.

Генеративный модус. Миф организует действие, миф проверяется реальностью, миф переписывается в столкновениях, команда движется. Patagonia сохраняет учредительный миф «снаряжение для альпинистов, сделанное альпинистами» более пятидесяти лет, но переписывает его на каждом этапе: сначала это про экипировку, потом про устойчивое производство, потом про юридические битвы за окружающую среду, потом про передачу компании в благотворительный траст в 2022 году³. SpaceX держится на мифе «мультипланетарная цивилизация»; каждое испытание Starship — это либо подтверждение мифа, либо переписывание тактики при сохранении рамки. Toyota Production System семь десятилетий держится на мифе «непрерывное

совершенствование через уважение к человеку»; рамка остаётся, конкретные практики переписываются.

Защитный модус. Миф используется, чтобы заслонить реальность, а не встретиться с ней. Theranos больше десяти лет поддерживала миф «эдисоновская машина демократизирует анализ крови», когда машина уже не работала, потом не работала громко, потом не работала катастрофически. Учредительный миф — оригинально сильный — превратился в инструмент сокрытия. Не было Санчо, который сказал бы: «Сеньор, это таз». Точнее, такие Санчо были — главный химик Иэн Гиббонс, инженеры, которые увольнялись один за другим, — но визионер их выгонял или дискредитировал. Миф без прагматического корректора превращается в галлюцинацию¹⁰. WeWork в 2018-2019 годах поддерживал миф «мы поднимаем сознание мира», когда финансы говорили об обратном; коллапс был не неожиданным — он был отсроченным столкновением с физикой, которое команда отказывалась устроить себе сама¹¹.

Примиряющий модус. Это и есть подлинная работа Санчо: не «убить миф фактами», а «перевести миф в действия, которые миф переживут». Когда реальность приносит вызов, прагматик в команде настаивает не на отказе от мифа, а на пересмотре способа его реализации. Аргирис и Шён описали это в категориях двойной петли обучения⁸: меняется не только что делаем, но и зачем. Команда, у которой есть и визионер, и работающий прагматик, проходит через столкновения мифа с реальностью, не теряя ни направления, ни связи с физикой. В этом и состоит весь интеллектуальный труд командной работы — балансировка между догмой и циничной операционкой.

Эмоциональный интеллект, описанный Дэниелом Гоулманом в 1995 году¹², в этой картине — не отдельный навык, а инструмент примиряющего модуса. Гоулман выделил пять компонентов: самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки. Каждый из них — про чтение того, что не выражено прямо: невербальные сигналы, контекстуальные подсказки, эмоциональное состояние партнёра, неявные ожидания. В терминах командной мифологии: примиряющий модус требует чтения того, что миф не сказал, и того, что реальность ещё не предъявила в явной форме. Команда без этой способности либо ломает миф при первом несоответствии, либо игнорирует реальность до катастрофы. Команда с этой способностью переводит каждое столкновение в локальный пересмотр и идёт дальше.

CASE: Бендер и Воробьянинов — русская команда Кихота и Санчо

Ильф и Петров в 1928 году опубликовали роман, который советская критика прочитала как сатиру на нэповскую интеллигенцию, а через десять лет — как карикатуру на эмиграцию. Но «Двенадцать стульев» — это, прежде всего, история одной команды с одним мифом¹³.

Остап Бендер — чистый визионер. Он находит у бывшего предводителя дворянства Ипполита Матвеевича Воробьянинова обрывок информации: теща Воробьянинова перед смертью призналась, что зашила фамильные бриллианты в обивку одного из двенадцати стульев гостиного гарнитура. Стулья реквизированы, разошлись по новым владельцам, разбросаны по СССР.

Бендер немедленно чеканит миф — *стул, бриллианты, новая жизнь* — и этот миф организует следующие двести страниц действия — поездки, аферы, инсценировки, проникновения, переодевания, выманивания.

Воробьянинов — Санчо. Он скуп, прагматичен, привязан к социальному статусу, который потерял после революции. Он не верит в миф полностью — он верит в *стулья*. Бриллианты как материальный объект, который можно достать, продать, прожить. Но без Бендера он бы никогда не решился. Воробьянинов один — это бывший предводитель, доживающий век делопроизводителем в загсе. Воробьянинов с Бендером — это участник великого приключения, которое всё ещё может закончиться возвращением утраченного.

Сервантесовская структура воспроизводится почти схематически. Визионер сочиняет миф, прагматик переводит его в действия, миф проходит через десятки столкновений с реальностью — провалы, потери стульев, конкуренция со священником, который тоже знает про бриллианты. Каждое столкновение переписывается локально: миф остаётся, тактика меняется. Команда движется.

И финал — точнее, чем у Сервантеса. В последней главе Воробьянинов узнаёт, где находится двенадцатый стул. Ночью, пока Бендер спит, Воробьянинов перерезает ему горло бритвой. Пробирается в клуб, вскрывает последний стул — пусто. А сторож охотно рассказывает случайному ночному гостю историю: весной он встал на этот стул вкрутить лампочку, остушился, порвал обивку — и из-под ситца посыпались камни. Бриллианты пошли на постройку этого самого клуба, в котором Воробьянинов сейчас стоит. Миф разрушен. Партнёр убит. Воробьянинов теряет рассудок.

Литературоведение десятилетиями обсуждает, почему именно так Ильф и Петров закончили роман. Версия, которая работает в терминах командной мифологии: Воробьянинов не убивает Бендера потому, что разочаровался в мифе. Он убивает Бендера именно потому, что *слишком сильно* верит в миф — настолько, что не готов делить бриллианты. То есть прагматик в команде в последний момент превращается в одинокого визионера. Санчо становится Кихотом — и в тот же момент миф рушится. Команда из двух исчезает дважды: сначала через убийство партнёра, потом через крах самого мифа. Бриллианты были в клубе железнодорожников. Их уже потратили. Сама русская революция, как двенадцатая мельница, оказалась мельницей: то, что Воробьянинов считал гигантом-вызовом, на самом деле было уже свершившимся фактом, мимо которого он шёл эти полгода, не замечая.

Сервантес дал нам идеального визионера, который дожил до отречения и умер в своей постели — и Санчо сидел рядом. Ильф и Петров дали нам идеального прагматика, который убил визионера и сошёл с ума, обнаружив, что миф был пустой. Две формы одной и той же истины: команда без партнёра — мёртвая команда. Кто бы из двоих ни остался один — он не выживает.

REVERSAL: Смерть Кихота — отделение от мифа

Семьдесят четвёртая глава второй части — одна из самых грустных сцен мировой литературы. Кихот возвращается домой избитый, проигравший последний поединок. Он ложится в постель и в течение нескольких дней говорит: «Я был безумным, а теперь я в здравом рассудке; я был Дон Кихотом Ламанчским, а ныне, повторяю, — Алонсо Кихано Добрый»¹⁴.

Племянница и экономка радуются: дядя выздоровел. Священник доволен: рыцарские романы перестали отравлять разум. Врач качает головой. Все вокруг видят выздоровление.

Один Санчо плачет. Он садится у кровати и умоляет:

«Не умирайте, ваша милость, господин мой, а послушайтесь моего совета: живите ещё много-много лет, ибо величайшее безумие, какое может совершить в этой жизни человек, это позволять себе умирать ни с того ни с сего...»¹⁴

Санчо не понимает того, что понял Сервантес. Кихот умирает не от поражения и не от истощения. Он умирает от отделения от мифа. Когда он перестал быть Дон Кихотом, его тело потеряло причину существовать. Алонсо Кихано Добрый — это не человек, это просто имя в приходской книге. Дон Кихот был человеком, потому что вёл рыцарскую жизнь. Без мифа человека нет.

Это не литературный приём. Это эмпирическое наблюдение, которое подтверждается каждый раз, когда команда теряет своего основателя — не физически, а через отделение от учредительного мифа. Apple между 1985 и 1997 годами, без Стива Джобса, не умерла, но утратила способность производить вещи, которые делали её Apple. Volvo после поглощения Ford в 1999-м продолжала выпускать машины, но это были уже не те Volvo. WeWork после отстранения Адама Ноймана в 2019-м продолжила существовать как юридическое лицо — но команды, которую миф удерживал, больше не было.

Сервантес оставляет финальный жест Санчо. Прагматик плачет не потому, что потерял зарплату или остров. Он плачет потому, что когда умирает Кихот, исчезает и Санчо — человек, прошедший с Кихотом две части и тысячу страниц. Остаётся крестьянин Санчо Панса, который возделывает свой клочок земли до конца жизни. Без партнёра, без мифа, без действия.

Мысль, которую стоит унести отсюда: миф, которым команда жила, не должен умирать вместе с одним из участников. Сервантес показал смерть мифа через смерть визионера. Ильф и Петров — через убийство визионера прагматиком. Оба варианта приводят к одному: команды больше нет.

INSIGHT: Зачем команды на самом деле существуют

Мысль Карла Вейка можно сжать так: управление — это прежде всего управление смыслами, а не вещами; вещи делает делегирование, смыслы делает только команда². Этой формулой можно подытожить весь второй акт книги.

Филеас Фогг показал итерацию как командный здравый смысл. Франкенштейн — ответственность создателя за оставленных. Холмс и Ватсон — силу аналитического партнёрства. Капитан Немо — пределы автономии без коллегиальной коррекции. Мина Харкер — распределённое знание, склеенное в единый отчёт. Доктор Джекил и доктор Лэньон — разрыв между декларируемой культурой и реальной операционкой. Дон Кихот и Санчо — мифологию, которая делает первые шесть архетипов возможными.

Все шесть предыдущих архетипов работают только в команде, у которой есть разделяемая интерпретация того, что она делает. Без этой интерпретации Холмс остаётся одиноким наркоманом, Немо — мизантропом-террористом, Мина — секретарём с фонографом, Джекил — заведующим клиники, который ведёт двойную жизнь. Миф — не дополнение к командной работе. Миф — её несущая конструкция.

Корпоративный мир последние тридцать лет относится к мифологии скептически. Слова «нарратив», «история», «смысл», «миссия» затёрты до состояния, в котором они вызывают рефлекторное закрывание глаз. Это понятная реакция — мифология подделывается чаще, чем что-либо другое в корпоративной коммуникации. Но если убрать поддельные мифы, останется не пустота, а реальные мифы, на которых каждая работающая команда держится. Команда, которая отрицает наличие у себя мифологии, обычно просто не отдаёт себе в ней отчёт. Это значит, что её миф либо не пересматривается, либо разрушается без сознательной защиты.

Сервантес и Ильф с Петровым показали два режима смерти команды: миф пережил всех, или миф разрушился. Третий режим — миф жив и пересматривается — литература описывает реже, потому что про живые команды писать неинтересно. Но именно этот третий режим — то единственное место, где команда продолжает работать.

К третьему акту

Второй акт завершён. Восемь архетипов, восемь измерений накоплено книгой к этой границе: итерация, ответственность, партнёрство, измерение без потери смысла, автономия, распределённое знание, корпоративный дуализм, мифология. Это не исчерпывающий перечень — это восемь литературных прочтений, через которые проходит большая часть того, что в современной литературе по менеджменту описывают как «мягкие навыки», «организационную культуру» и «лидерство».

Третий акт обращается к горизонтам. Что происходит с командной работой, когда меняются базовые условия труда? Что переживёт команду в продолжительном кризисе, когда обычные мифы не работают, потому что их некому слушать? Какие мифологические формы понадобятся следующему поколению, когда исчезнут известные опоры?

За окнами офисного парка — та же мельница из тридцати или сорока башен. Кто-то за одним из стёкол сейчас даёт команде учредительный миф. Кто-то в другом — пересматривает

миф под новую реальность. Кто-то в третьем — обнаруживает, что миф пустой. Мельницы крутятся.

Третий акт ждёт.

Footnotes:

¹ Cervantes, Miguel de. *Don Quixote de La Mancha* (1605). Часть первая, глава VIII (Эпизод с ветряными мельницами); глава XXI (Шлем Мамбрина). По переводу Н. Любимова, классическая редакция.

² Weick, Karl E. *Sensemaking in Organizations* (1995). Foundations for Organizational Science series, Sage Publications, Thousand Oaks, CA. Базовый труд по теории организационного смыслопроизводства. См. также Weick, Karl E. & Karlene H. Roberts. «Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks». *Administrative Science Quarterly* 38, no. 3 (1993): 357–381 — анализ палубных команд авианосцев как примера коллективного разума в организациях с высокой ценой ошибки.

³ Cervantes, *Don Quixote* (1605), часть первая, главы I-II: библиотека Алонсо Кихано, принятие имени Дон Кихот Ламанчский, наречение Росинанта и Дульсинеи.

⁴ Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership* (1985). Jossey-Bass, San Francisco. Базовый труд о трёх уровнях организационной культуры и роли основателей в формировании базовых допущений.

⁵ Campbell, Joseph. *The Hero with a Thousand Faces* (1949). Bollingen Series XVII, Pantheon Books, New York. Концепция мономифа — повторяющейся структуры героического пути в мировых культурах.

⁶ Cervantes, *Don Quixote* (1605), часть первая, глава IV: освобождение Дон Кихотом подростка-пастуха Андреса от хозяина, который его бил. Один из ранних эпизодов, где «спасение угнетённого» становится частью рыцарского нарратива Кихота. Эпизод заканчивается ироничной развязкой в главе XXXI той же первой части: хозяин избил Андреса ещё сильнее, как только Кихот ускакал, — что прагматик Санчо мог бы предсказать.

⁷ Weick, Karl E. «The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster». *Administrative Science Quarterly* 38, no. 4 (December 1993): 628–652. Анализ катастрофы 5 августа 1949 года в каньоне Манн-Галч (Монтана, США): погибли тринадцать из шестнадцати человек, оказавшихся в ущелье; кроме Доджа выжили лишь двое парашютистов, успевших перевалить через гребень. Бригадир Вэг Додж выжил, придумав на ходу технику встречного огня, которая в их подготовке не существовала.

⁸ Argyris, Chris & Donald Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (1978). Addison-Wesley, Reading, MA. Концепция double-loop learning подробно разобрана в

[главе 6, часть 2]({{< relref “/chapters/chapter-6-jekyll-hyde” >}}) в применении к корпоративному дуализму.

⁹ Chouinard, Yvon. *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman* (2005). Penguin Books, New York. Учредительная история Patagonia от первого лица основателя. В сентябре 2022 года Chouinard и его семья передали 100% компании в траст и некоммерческую организацию, посвящённые защите окружающей среды.

¹⁰ Carreyrou, John. *Bad Blood: Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup* (2018). Knopf, New York. Каноническое журналистское расследование Theranos и Элизабет Холмс, основанное на интервью с более чем 150 источниками, включая бывших сотрудников компании.

¹¹ Wiedeman, Reeves. *Billion Dollar Loser: The Epic Rise and Spectacular Fall of Adam Neumann and WeWork* (2020). Little, Brown and Company, New York. Журналистская реконструкция истории WeWork от основания до устранения Ноймана.

¹² Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Matters More Than IQ* (1995). Bantam Books, New York. Пять компонентов эмоционального интеллекта: самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки.

¹³ Ильф, Илья и Евгений Петров. «Двенадцать стульев» (1928). Первая публикация — журнал «30 дней», Москва, январь-июль 1928. Отдельным изданием — «Земля и фабрика», 1928. В сиквеле «Золотой телёнок» (1931) Бендер оказывается выжившим: рана была не смертельной, его спасли в больнице. Эта авторская правка не отменяет литературного эффекта финала «Двенадцати стульев».

¹⁴ Cervantes, *Don Quixote* (1615). Часть вторая, глава LXXIV: «Soy Alonso Quijano el Bueno» / «Я Алонсо Кихано Добрый». Сцена отречения Дон Кихота от рыцарского мифа и его смерти. По переводу Н. Любимова, классическая редакция.

Интермедия II. Продакшенское подземелье



О чём эта интермедия. Продакшен-подземелье: 237 багов висят, 189 P0 перекодируются в P1, P1 в P2, P2 в техдолг, техдолг — в воркшоп следующего квартала (который ещё планируют). Гибкая методология как формализованное избегание программирования. Четыре летучки в день для синхронизации команды, которая ничего не производит между летучками. Сатира острее иного разбора полётов.

Лестница вниз кончилась дверью с табличкой «Production. Посторонним В.» — и Алиса оказалась в подвале, где гудели серверы, мигали диоды и пахло остывшей пиццей. За мониторами сидели трое: дама с осанкой оперной примы, худой программист в очках Ray-Ban (подделка с Садового) и знакомый полосатый кот, стучавший по клавиатуре всеми четырьмя лапами сразу.

— О, девочка пришла на летучку! — обрадовалась дама. — Меня зовут Маргарита, я владельца продукта. Бегемот сопровождает легаси-код.

— Легаси-код нельзя сопровождать, — промурчал кот, не отрываясь от экрана. — С ним можно только состоять в отношениях. Сложных.

— Летучка? — переспросила Алиса. — Но сейчас же полдень.

— Дневная! — просиял очкастый. — У нас их четыре: утренняя в девять, дневная в час, вечерняя в пять и полночная планёрка в двадцать три тридцать. Для лучшей синхронизации.

— И о чём вы синхронизируетесь?

— О задачах! — Маргарита повела рукой, как хозяйка, показывающая фамильное серебро. — У нас двести тридцать семь задач висит в продакшене. Очень продуктивно.

— А сколько уже починили?

Стало так тихо, что из соседней комнаты донёлся гул серверов. Программисты переглянулись.

— Мессир, — промурчал кот, — девочка опять задаёт неправильные вопросы.

— Мы не чиним баги, деточка, — терпеливо объяснила Маргарита. — Мы их приоритизируем. P0, P1, P2, P3. Плюс критичность: A, B, C, D. Плюс цветовая кодировка по областям — для лучшей визуализации.

— А что значит P0?

— Критический баг, — отчеканил очкастый. — Исправить немедленно.

— И много таких?

— Сто восемьдесят девять! — с гордостью сказала Маргарита.

— И их исправляют?!

— Зачем? Их переводят в P1. Когда появляются новые P0.

— А P1?

— B P2.

— А P2?

Кот наконец оторвался от ноутбука:

— В техдолг. А техдолг мы устраним в следующем квартале.

— То есть никогда.

— Почему сразу никогда? — обиделась Маргарита. — Мы запланировали воркшоп по техдолгу. На следующий год. Пока планируем этот воркшоп.

— А что вы сейчас программируете?

Очкастый посмотрел на неё с изумлением:

— Мы не программируем. Мы делаем оценки и планирование. У нас же гибкая методология.

— А кто тогда программирует?

— Автоматизация! — важно сказала Маргарита. — Конвейер сборки и деплоя.

— И он работает?

— Падает каждый день, — радостно сообщил очкастый. — Но у нас есть мониторинг! Он показывает очень красивые графики падений. Хотите, календарь напечатаем?

— Мессир, — сказал кот, — а не показать ли девочке нашу скорость?

Маргарита щёлкнула пальцами, и на стене вспыхнул график с кривыми всех цветов радуги.

— Скорость работы растёт третий месяц подряд!

Алиса присмотрелась. По вертикали шли «Пойнты историй», по горизонтали — спринты.

— А что такое пойнты историй?

— Единица сложности задачи, — сказал очкастый. — Назначается коллективным принятием решений. Планирующий покер: каждый показывает карточку с цифрой, берём максимальную.

— Почему максимальную?

— Для безопасности. Если задача окажется сложнее — могут быть вопросы.

— От кого?

— ОТ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ, — ответили все трое хором, и даже серверы, кажется, загудели тише.

— А кто такие заинтересованные лица?

Снова тишина. Кот перестал печатать.

— Честно? — прошептал очкастый. — Мы точно не знаем. Но они очень важные и постоянно спрашивают про сроки.

— И какие сроки?

— Следующий спринт, — кивнула Маргарита. — Всегда следующий спринт. Это очень удобный срок: он никогда не наступает и всегда близко.

Кот захихикал и стал умываться.

— А вы не пробовали, — осторожно предложила Алиса, — просто взять и сделать хотя бы один небольшой фикс? Вместо всех этих планирований?

Лица программистов исказились ужасом.

— Без оценки?! — прошептал очкастый.

— Без планирования?! — ахнула Маргарита.

— Без процесса согласования?! — возмутился кот, прижав уши.

— Это же хаос-инженерия! — сурово сказала Маргарита. — У нас есть критерии готовности. Требования к приёмке. Определение готовности к работе. И политика.

— Какая политика?

— Никто ничего не делает без одобрения, — гордо объяснила она.

— А кто даёт одобрение?

— Комитет по коллективному принятию решений.

— А когда он собирается?

— Раз в квартал, — сказал кот и вернулся к клавиатуре. — Сейчас планируем следующее собрание. Повестка: утверждение повестки.

Алиса медленно пошла к лестнице. За спиной послышалось:

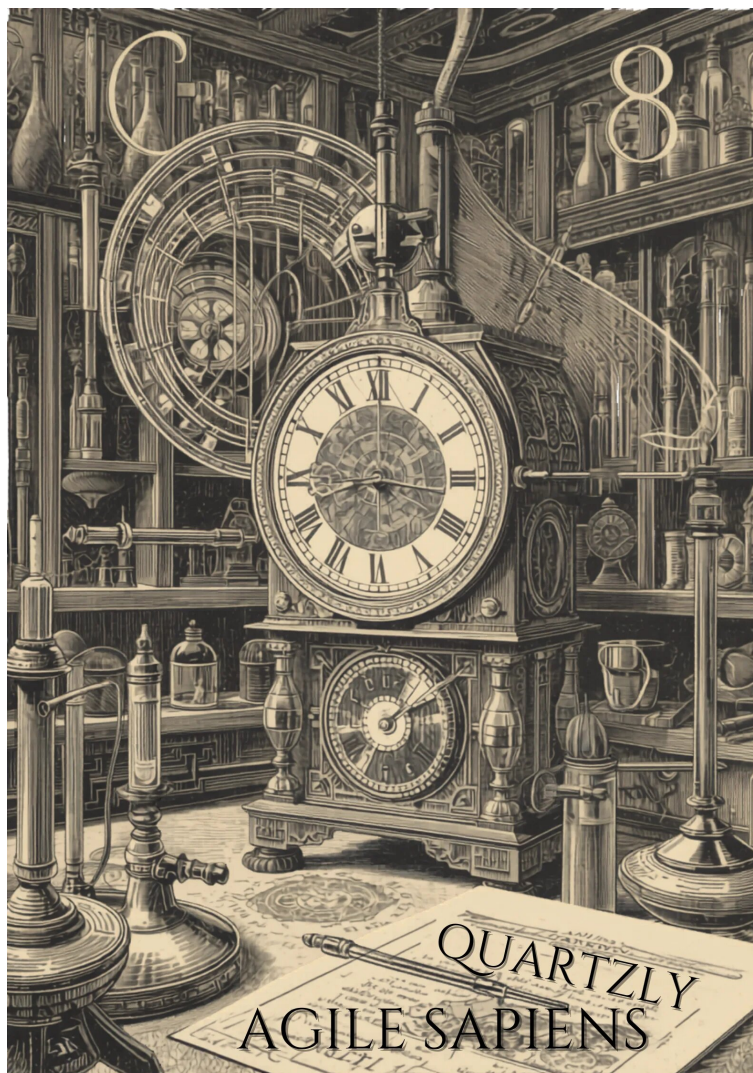
— Коржиков был прав, — вздохнула Маргарита. — Девочка не понимает корпоративных подходов.

— Может, устроим ей введение в курс дела? — предложил очкастый.

— Хорошая идея. Запланируем мастер-класс по планированию процесса введения в курс дела.

— А я пока ещё мониторинг настрою, — сказал кот. — Красный цвет падений мне разонравился. Сделаю бордо — он благороднее и меньше нервирует заинтересованных лиц.

Глава 9: Машина времени и горизонты труда



«The Time Traveller (for so it will be convenient to speak of him) was expounding a recondite matter to us. His grey eyes shone and twinkled, and his usually pale face was flushed and animated.»¹

— Г. Уэллс, «Машина времени» (1895), глава I

О чём эта глава. Уэллс в 1895 году описывает не путешествие в год 802 701, а механизм, по которому труд перестраивается под давлением технологии. Элои и Морлоки — не фантастика будущего, а доведённая до предела логика расслоения рабочей силы на досуговый и подземный классы. Через сто лет тот же механизм заново откроют экономисты в виде «поляризации труда» (Аутор) и «политэкономии распределения» (Аджемоглу, Джонсон). Платонов в 1930 году добавляет третье прочтение: труд, оторванный от собственного результата, превращается в

самопожирющую яму. Глава вводит четыре закона горизонтов труда — каркас, на котором стоят финальные главы.

Лондон, октябрь 1894 года

Дождь по стеклу съёмной комнаты. Двадцативосьмилетний Герберт Джордж Уэллс — недоучившийся биолог, провалившийся преподаватель, начинающий журналист — переписывает в очередной раз рукопись, которую редакторы отвергают уже четыре года². Сначала она называлась «Хронические аргонавты» и была напечатана в студенческой газете Royal College of Science в 1888-м. Потом переписана в журнальную повесть. Потом снова. К осени 1894-го это уже почти «Машина времени» — но Уэллс всё ещё не понимает, какую именно книгу он пишет.

Он думает, что пишет научную фантазию: машину, которая едет сквозь четвёртое измерение, странных бледных существ в саду, мрачных подземных тварей. Угол атаки — биологический: что станет с человеком за восемьсот тысячелетий эволюции? К концу года Уэллс ещё допишет вступительную лекцию Путешественника о геометрии четырёх измерений — и продаст рукопись Хайнеману за пятьдесят фунтов аванса.

Но книга, которую он пишет, — не про эволюцию. Уэллс — социалист задолго до фабианского билета (в общество Уэббов он вступит только в 1903-м): социализмом он заразился ещё студентом, на воскресных лекциях в Кельмскотт-хаусе у Уильяма Морриса. Сейчас он печатается у Уильяма Эрнеста Хенли и смотрит на лондонский Ист-Энд 1894 года — швейные потогонки, угольные подвалы, прислугу на чёрных лестницах Кенсингтона — и видит не отдельные несправедливости, а механизм³. Класс, который живёт под землёй и обслуживает машины. Класс, который живёт на свету и потребляет результат. Между ними — пропасть, которая углубляется с каждым технологическим циклом.

Уэллс берёт перо и переписывает финальный эпизод. Путешественник во времени попадает не в утопию и не в катастрофу — он попадает в **доведённую до предела логику разделения труда**. Элои и Морлоки — не два биологических вида. Это два класса, которые слишком долго эволюционировали порознь.

Машина времени показывает не 802 701 год, а следующий промышленный цикл.

Уэллс — социалист, а не футуролог

Сто с лишним лет критика читала «Машину времени» как роман о биологической деградации: что если человек вырождается? Это удобное прочтение позволяло восхищаться образами и не замечать политики. Между тем Уэллс никогда этого не скрывал. В лекции 1902 года в Royal Institution он прямо изложил свой метод: взять уже существующую тенденцию и довести её до логического предела⁴.

Тенденция, которую Уэллс доводит до предела в «Машине времени», — **расслоение рабочей силы под давлением технологического цикла**. В Британии 1890-х в домашней прислуге — без малого миллион три четверти женщин, примерно каждая третья из работающих; двести с лишним тысяч из них — в Лондоне⁵. Угольные шахты Британии давали около двухсот миллионов тонн в год, и работали в них почти восемьсот тысяч человек, большая часть жизни которых проходила под землёй. Это и есть зародыш Морлоков: класс, который буквально обеспечивает свет наверху, не видя его сам.

В этом смысле Уэллс делает то же, что через полвека сделает Карл Полаanyi в «Великой трансформации», и через сто лет Дэвид Аутор в работах о поляризации труда. Все трое описывают один и тот же механизм с трёх разных позиций — литературной, исторической, эконометрической:

— **Рынок труда не подчиняется внутренней логике справедливости**. Он подчиняется логике технологии и власти. — **Технология не нейтральна**. Каждое нововведение перераспределяет — кто получает прибавочный продукт, кто платит за переход, чья работа становится дороже, чья — дешевле. — **Расслоение не самоисправляется**. Оно усиливается, пока не вступает в действие политическая сила: профсоюз, регулятор, контр-движение.

Уэллс описал, что бывает, когда контр-движения нет.

Четыре закона горизонтов труда

Закон первый: усиление превращается в реорганизацию

Каждое нововведение приходит на рынок труда под флагом «усиления»: вот вам помощник, который сделает вашу работу быстрее и легче. Через десять-пятнадцать лет помощник никуда не девается, но вокруг него реорганизуется вся структура работы — и часть прежних должностей просто перестаёт окупаться.

Электронная почта в 1995 году продавалась корпорациям как «инструмент для секретарей и менеджеров среднего звена»: пусть пишут быстрее, рутинных писем меньше, важная корреспонденция останется на бумаге. К середине 2000-х секретарские пулы в крупных компаниях практически исчезли как самостоятельные подразделения⁶. Не потому что секретарей заменила почта. А потому что вокруг почты пересобралась вся управленческая коммуникация: асинхронная переписка, плоские иерархии, обращение через голову менеджмента. Должность секретаря в её викторианском виде — буфер между руководителем и миром — перестала иметь смысл.

GPS в начале нулевых продавался транспортным компаниям как «помощник опытного водителя». К концу нулевых исчезли диспетчерские отделы планирования маршрутов; маршрут стал данными, которые алгоритм отдаёт водителю, а человек-диспетчер превратился в логистического координатора реального времени.

Google в 1998 году скромно позиционировался как удобная замена справочнику в библиотеке. К 2010 году справочные отделы публичных библиотек США были реорганизованы — не сокращены целиком, но переведены в режим «цифровой грамотности» и работы с особыми группами читателей⁷.

В каждом случае работала одна и та же механика: технология-«помощник» переписывала структуру вокруг себя так, что роль, которую она якобы дополняла, оказывалась лишней. Уэллс называл это эволюцией. Современный язык — реорганизацией.

Закон второй: поляризация, а не замещение

В 2003 году Дэвид Аутор вместе с Фрэнком Леви и Ричардом Мёрнейном опубликовал в *Quarterly Journal of Economics* работу, которая переписала экономику труда⁸. Их главное наблюдение: компьютер заменяет не «работу вообще», а конкретный тип задач — **рутинные**. Это могут быть рутинные когнитивные задачи (сложение колонок, выписка счетов, расшифровка стенограмм) или рутинные ручные (сборка по инструкции, штамповка, упаковка). А вот **нерутинные** задачи — что аналитические (диагностика, переговоры, исследование), что моторные (возждение в потоке, уход за пожилым, ремонт в неизвестной обстановке) — компьютер не заменяет, а **дополняет**: спрос на них растёт.

Из этого следует не «массовая безработица», как пророчили технопессимисты с XIX века. Из этого следует **поляризация рынка труда**: средний слой — клерки, операторы, контролёры — выдавливается; верх (нерутинно-аналитическая работа) растёт; низ (нерутинно-моторная работа — уход, доставка, ресторанный сервис) тоже растёт. Распределение зарплат превращается из колокола в провал между двух горбов⁹.

Через двенадцать лет Аутор вернулся к теме в *Journal of Economic Perspectives* со статьёй с провокативным заголовком: «Почему всё ещё так много рабочих мест?»¹⁰ Ответ — потому что автоматизация одной задачи увеличивает ценность связанных с ней нерутинных задач. Радиолог, у которого алгоритм размечает снимок, не исчезает — его рабочее время перераспределяется в пользу сложных случаев, объяснения диагноза пациенту, междисциплинарного обсуждения. Юрист, у которого поиск прецедентов автоматизирован, тратит больше часов на стратегию и переговоры. Финансовый консультант, у которого ребалансировка портфеля автоматизирована, тратит больше времени на разговоры с клиентом о его жизненных решениях.

Но — и это вторая часть закона — **выгоду от такого перераспределения получают не все**. Получают те, у кого есть нерутинная аналитическая надстройка над автоматизированной рутинной. Те, у кого её нет — выпускник средней школы, который работал клерком, — оказываются вытолкнуты в нерутинно-моторный сектор с его ограниченным потолком зарплат. Поляризация — это не равномерное движение всей кривой вверх, это её растяжка в обе стороны.

Закон третий: распределение — политический выбор

В 2023 году Дарон Аджемоглу и Саймон Джонсон выпустили книгу «Власть и прогресс: тысячелетняя борьба за технологию и процветание»¹¹. Их главный тезис прост и неудобен: технология сама по себе не приносит общего процветания. Приносит или нет — зависит от того, кто контролирует направление её развития и распределение её плодов.

Тысячу лет европейской экономической истории Аджемоглу и Джонсон читают как чередование двух режимов. В **режиме извлечения** новая технология обогащает узкий слой собственников, а массовая рабочая сила платит за переход — снижением зарплат, увеличением рабочих часов, ухудшением условий. Так выглядело начало индустриальной революции в Англии: с 1790-х по 1840-е производительность росла, а реальные зарплаты рабочих практически стояли на месте. Это «пауза Энгельса» — полвека, которые классическая экономика долго отказывалась объяснять. В **режиме распределения** та же технология приносит выигрыш массе работающих — через профсоюзы, законодательство о труде, всеобщее образование, прогрессивное налогообложение. Так выглядела середина XX века в развитых экономиках после Великой депрессии и двух мировых войн.

Разница между двумя режимами — не технологическая, а политическая. Один и тот же ткацкий станок может работать на одну модель распределения или на другую — в зависимости от того, есть ли в стране профсоюз ткачей, фабричная инспекция и закон о минимальной зарплате.

Аджемоглу и Джонсон через год после выхода книги получили Нобелевскую премию — за многолетние исследования связи институтов и процветания. Их вывод важен именно тем, что снимает с технологии моральное алиби: «не виноват станок — виноваты те, кто решал, как им распорядиться».

Закон четвёртый: двойное движение

В 1944 году экономический историк Карл Поланьи — венгерский эмигрант, читавший в военные годы лекции в американском Беннингтон-колледже, — опубликовал «Великую трансформацию»¹². Книгу читали мало; в первые двадцать лет её знали только специалисты. К началу XXI века она стала одной из самых цитируемых работ в социальных науках.

Главный тезис Поланьи: рыночная экономика — не естественное состояние человеческого общества, а **проект**. Проект, который требует постоянных политических усилий, чтобы существовать. И — что важнее — каждый раз, когда рыночная логика пытается охватить ту сторону человеческой жизни, которая раньше была защищена от неё (труд, землю, деньги), общество отвечает **контр-движением**: законами, регулированием, протестом, новыми институтами.

Это и есть «двойное движение»: рынок наступает — общество защищается. Не идеологически, не из «социалистических убеждений», а потому что иначе непосредственная жизнь людей становится невозможной. Английские фабричные законы XIX века, немецкое страхование рабочих при Бисмарке, американский Новый курс, послевоенное европейское социальное госу-

дарство — всё это разные формы одного контр-движения, без которого рыночная экспансия упёрлась бы в социальную катастрофу.

Из Поланьи следует то, что не следует ни из Уэллса, ни из Аутора, ни из Аджемоглу: **трансформация труда — не одна линия, а две**. Первая линия — давление рынка и технологии. Вторая линия — то, что общество с этим давлением делает. Когда вторая линия слаба или отсутствует, наступает то, что описал Уэллс: расслоение, доведённое до биологической пропасти. Когда вторая линия сильна, тот же технологический цикл даёт другой результат — расширение прав, выравнивание шансов, новый общественный договор.

CASE: Платонов и яма, которая ест труд

В декабре 1929 года Андрей Платонов — путеец, мелиоратор, инженер по образованию — начинает писать повесть. Заканчивает в апреле 1930-го. Называет её «Котлован»¹³.

Сюжет, если пересказывать формально, прост. Группа рабочих копает котлован под фундамент огромного дома, в котором, по плану, поселится весь местный пролетариат. Чем больше копают — тем больше становится котлован. Дом не начинают строить никогда. Один из рабочих, Вошев, мечется в поисках смысла труда: ради чего копаем, для кого копаем, что должно получиться. Никто не отвечает. Девочка по имени Настя, которую рабочие забирают к себе, чтобы у труда был адресат, — умирает. В финале её тело хоронят на дне котлована. Дом не будет построен.

Платонов написал не антисоветский памфлет, как долгое время пытались прочесть его в эмиграции. Он написал нечто более универсальное: **что происходит с трудом, когда он отрывается от собственного результата**. Когда копание становится самостоятельной деятельностью, не нуждающейся в доме. Когда яма растёт не потому, что фундамент требует, а потому, что копать — единственное, что осталось делать. Платоновские рабочие — не лентяи и не циники, они работают честно и до изнеможения. Но направление работы потеряно, и труд начинает поедать сам себя.

Это та же фигура, что и уэллсовские Морлоки в подземных машинных залах: люди, которые поддерживают работу системы, чьего смысла они уже не понимают. Морлоки кормят машины, которые когда-то были придуманы для удобства Эллов — но Элои давно деградировали, машины крутятся в режиме самовоспроизводства, и труд Морлоков из обслуживания превратился в ритуал. У Платонова это сделано без фантастики, на материале первого пятилетнего плана: яма, дом, девочка, смерть, конец.

И в этом — третье прочтение, которого не хватает экономическим работам. Аутор и Аджемоглу описывают рынок труда снаружи: как распределяются зарплаты, какие задачи автоматизируются, кто выигрывает. Платонов описывает труд изнутри: что чувствует человек, когда работа потеряла адресат. Это не статистика, это диагностика. И в горизонте 2030-х, когда поляри-

зация уйдёт глубже, а вторичные эффекты будут заметнее, платоновский взгляд будет нужен не меньше эконометрического.

REVERSAL: Путешественник не приносит предсказаний

В финале «Машины времени» Путешественник возвращается к собственному обеденному столу, за которым его ждут гости, и рассказывает о будущем — но никто не верит ему до конца. Назавтра он снова уходит в машину — и больше не возвращается. Книга кончается тем, что слушатель — анонимный рассказчик — остаётся с двумя вопросами: правда ли то, что я слышал, и если правда — что мне теперь с этим делать.

Уэллс не закрывает книгу прогнозом. Он закрывает её **передачей вопроса**. Элои и Морлоки — это **возможный** результат, а не неизбежный. Путешественник не знает, какие именно решения приведут к этому результату, какие — отведут от него. Он знает только, что направление, в котором движется его собственное викторианское общество, может в пределе дать именно такую картину.

Тот же приём, без литературных условностей, делают Аджемоглу и Джонсон. На последних ста страницах «Власти и прогресса» они не предсказывают, а перечисляют **рычаги**: антимонопольное право, налоговая политика, общественные инвестиции в фундаментальную науку, переговорная сила работников. Каждый рычаг — реальный, исторически использованный, имеющий понятный механизм. Использовать их или нет — выбор политического сообщества, а не неизбежность экономического цикла.

Уэллс делает то же самое в литературной форме за сто двадцать восемь лет до них. «Машина времени» — это не предсказание разделения на Элоев и Морлоков. Это диагностический инструмент: вот тенденция, доведённая до предела; решайте, хотите ли вы такой предел или нет.

INSIGHT: Четыре закона труда — три типа решений

Если собрать четыре закона в одну таблицу, получается простая, но неудобная иерархия:

— **Закон первый (Уэллс)** — описывает то, чего изменить нельзя. Технология, которая дополняет работу, реорганизует её. Это закон природы экономической истории, как закон сохранения энергии в физике. Менять смысла нет; учитывать обязательно.

— **Закон второй (Аутор)** — описывает рынок. Поляризация происходит автоматически, под давлением спроса и предложения. Изменить можно, но только через рыночные механизмы: переобучение, мобильность, перераспределение задач. Это закон механики экономики, не природы.

— **Закон третий (Аджемоглу — Джонсон)** — описывает власть. Кто получает плоды трансформации, решает не рынок, а политический процесс. Здесь у общества появляется агент-

ность: налоги, регулирование, представительство.

— **Закон четвёртый (Поланьи)** — описывает реакцию. Двойное движение не запускается автоматически; общество должно осознать ущерб и собрать политические силы. Если контр-движения нет — рынок продолжает экспансию до точки, в которой реакция становится катастрофической, а не корректирующей.

В горизонте 2026-2040 годов первый закон работает уже сейчас: реорганизация вокруг новых технологических циклов идёт, и противопоставить ей нечего. Второй закон — поляризация — описывает ландшафт следующих десяти-пятнадцати лет; здесь возможны рыночные смягчения (переподготовка, мобильность), но не отмена тенденции. Третий и четвёртый законы — место, где находится агентность. Что именно сделают политические сообщества в ответ на поляризацию, определит, увидим ли мы новое распределение или новый виток расслоения. Котлован Платонова — то, что бывает, когда труд продолжается, а смысл его уже потерян; этот сценарий тоже остаётся в пространстве возможного.

BRIDGE

Уэллс показывает механизм. Аутор замеряет поляризацию. Аджемоглу с Джонсоном предъявляют рычаги. Поланьи говорит о контр-движении. Платонов диагностирует, что чувствует труд, когда смысл уходит. Все они остаются на уровне законов и тенденций — но горизонт 2030-х требует другого: **решений конкретной команды о собственной архитектуре — как она устроена, по какому принципу собрана, что её удерживает живой.** Не у экономиста, не у политика — а у конкретной команды, которая сидит за столом и решает, как ей жить и работать ближайшие пять лет.

Об этом — следующая глава.

Источники и примечания

¹ Wells H.G. *The Time Machine*. London: William Heinemann, 1895, гл. I, с. 1. Перевод автора: «Путешественник во времени (так удобнее всего его называть) излагал нам сложную материю. Его серые глаза блестели и искрились, обычно бледное лицо разругивалось и оживилось.»

² Биографические подробности — по: Smith, David C. *H.G. Wells: Desperately Mortal*. New Haven: Yale University Press, 1986; Parrinder, Patrick (ed.). *H.G. Wells: The Critical Heritage*. London: Routledge, 1972. Ранняя версия «Хронических аргонавтов» вышла в *Science Schools Journal* в апреле — июне 1888.

³ О фабианских связях Уэллса: McKenzie, Norman, McKenzie, Jeanne. *The Time Traveller: The Life of H.G. Wells*. London: Weidenfeld & Nicolson, 1973; о его сотрудничестве с *New Review* при

У.Э. Хенли — в письмах самого Уэллса (Wells H.G. *Experiment in Autobiography*, 1934, vol. II, кн. VIII).

⁴ Wells H.G. *The Discovery of the Future*. Лекция, прочитанная в Royal Institution 24 января 1902 г.; опубликована: *Nature*, 6 February 1902.

⁵ Данные о британской прислуге и угольных шахтах конца XIX века — по: Mitchell, B.R. *British Historical Statistics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988, разделы V (труд) и VIII (горнодобывающая промышленность).

⁶ Cortada, James W. *The Digital Hand*, vol. 2: *How Computers Changed the Work of American Financial, Telecommunications, Media, and Entertainment Industries*. Oxford: Oxford University Press, 2006, гл. 4 — о реорганизации корпоративных секретарских пулов в 1995-2005.

⁷ Bertot, John Carlo, et al. *Public Libraries and the Internet*. American Library Association annual report series, 1994-2012. Систематический сдвиг от справочного обслуживания к программам цифровой грамотности задокументирован в выпусках 2006-2010 годов.

⁸ Autor, David H., Levy, Frank, Murnane, Richard J. «The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration.» *Quarterly Journal of Economics* 118(4), November 2003, pp. 1279-1333. Препринт: NBER Working Paper No. 8337, 2001.

⁹ Эмпирические подтверждения поляризации труда в США и Западной Европе: Goos, Maarten, Manning, Alan. «Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain.» *Review of Economics and Statistics* 89(1), 2007, pp. 118-133; Goos, Maarten, Manning, Alan, Salomons, Anna. «Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring.» *American Economic Review* 104(8), 2014, pp. 2509-2526.

¹⁰ Autor, David H. «Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation.» *Journal of Economic Perspectives* 29(3), Summer 2015, pp. 3-30.

¹¹ Acemoglu, Daron, Johnson, Simon. *Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity*. New York: PublicAffairs, 2023. Авторы — лауреаты Нобелевской премии по экономике 2024 года (совместно с Джеймсом Робинсоном) за исследования о связи институтов и экономического процветания. О «паузе Энгельса» (1790–1840): Allen, Robert C. «Engels' Pause: Technical Change, Capital Accumulation, and Inequality in the British Industrial Revolution.» *Explorations in Economic History* 46(4), 2009, pp. 418–435.

¹² Polanyi, Karl. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. New York: Farrar & Rinehart, 1944. Предисловие — Р.М. Макайвер. Концепция «двойного движения» развёрнута в части II, гл. 11-13. О Бенингтонском периоде Поланьи: Dale, Gareth. *Karl Polanyi: A Life on the Left*. New York: Columbia University Press, 2016, гл. 5.

¹³ Платонов А.П. «Котлован.» Написана декабрь 1929 — апрель 1930. Первая публикация — эмигрантские журналы *Грани* (Франкфурт-на-Майне), №70, 1969, и *Студент* (Лондон), №13-14, 1969. В СССР опубликована в журнале *Новый мир*, №6, 1987. Цитирование — по: Платонов

А.П. Котлован. *Текст, материалы творческой истории*. СПб.: Наука, 2000 (академическое издание).

Глава 10: Понедельник начинается в субботу. НИИ-ЧАВО как идеальная Agile-команда



«Самое же интересное началось вечером, когда отдел Линейного Счастья кончил работу и в институте установилась тишина — та особая тишина, которая бывает только в учреждениях, где день за днём годами трудятся, не сидя сложа руки.»

— А. и Б. Стругацкие, «Понедельник начинается в субботу» (1965), гл. 1¹

О чём эта глава. «Понедельник начинается в субботу» (1965) — повесть о Научно-исследовательском институте чародейства и волшебства (НИИЧАВО). В авторских комментариях Борис Стругацкий назвал её портретом «людей, которыми мы хотели быть»², а в академической литературе НИИЧАВО читается как утопия советской научно-технической интеллигенции³: место, где научное творчество не подавлено административной логикой. Если читать книгу как диагноз, а не как сказку, она даёт четыре закона самоорганизующейся R&D-команды: смысл как фильтр входа, двойственное лидерство, специалист против администратора, погружение вместо обучения. Параллельно она показывает, что эту команду разрушает (Выбегалло, методологический театр) и куда она падает, когда защитные механизмы отказывают (продолжение — «Сказка о Тройке», 1968).

НООК: Ленинград — Москва, 1964

В 1964 году братья Стругацкие дописывали «Сказку для научных работников младшего возраста»⁴. Борис Стругацкий был астрономом Пулковской обсерватории, Аркадий — переводчиком с японского в Москве. То, что они описывали в НИИЧАВО — институт, где волшебники-учёные работают над «осмысленным» — было стилизованным портретом того, что Борис видел каждый день в Пулково, а Аркадий слышал от друзей из академических институтов Москвы.

Название появилось из писательской записной книжки. Фраза «понедельник начинается в субботу» отражает не календарь, а свойство людей определённого типа: для них работа не отдельна от жизни, поэтому понедельник для них начинается, когда нормальный сотрудник заканчивает рабочую неделю. К тому моменту, как братья закончили рукопись, они поняли, что повесть пишется именно о таких людях — и название встало на место.

Книга вышла в «Детской литературе» в 1965 году тиражом сто тысяч с иллюстрациями Евгения Мигунова. Читатели тогда узнали в НИИЧАВО свои НИИ. Читатели сегодня узнают в нём команду, которой хотели бы руководить и в которой хотели бы работать.

утопия или диагноз?

Стандартное чтение «Понедельника» — эскапистская сказка, советская сказка для интеллигенции, ностальгия. Этому чтению повесть сопротивляется по двум причинам.

Первая — самосвидетельство авторов. В «Комментариях к пройденному» (2003) Борис Стругацкий описывает замысел не как побег, а как попытку показать «людей, которыми мы хотели быть»². Они хотели бы быть Приваловым, Корнеевым, Эдиком Амперяном, Жианом Жианомо. Это не сказка о волшебниках — это автопортрет научно-технической интеллигенции 1960-х в режиме «как мы могли бы работать, если бы нам не мешали».

Вторая — структура текста. Если читать только утопическую часть (Хунта, Киврин, Привалов, новогоднее дежурство), получается сказка. Но в той же книге есть Модест Матвеевич Камнородов — заведующий АХЧ, который не злодей, а административная необходимость. И есть профессор А. А. Выбегалло — учёный-карьерист, который имитирует науку. Стругацкие показывают команду И силы, которые её разрушают, в одной книге.

Ивонна Хауэлл в *Apocalyptic Realism* (1994) рассматривает НИИЧАВО как место, где мечтало работать целое поколение читателей³. Сегодняшний читатель добавил бы: так же, как читатели Роулинг мечтают учиться в Хогвартсе. Но Хогвартс — закрытая школа волшебства. НИИЧАВО — открытый институт, в который заходит обычный программист из Ленинграда и обнаруживает, что разница между утопией и его прежней жизнью — административно-организационная, а не онтологическая.

«Понедельник» — не о том, какой команда не может быть. О том, какой она бывает редко — и почему.

Четыре закона самоорганизующейся R&D-команды

Закон 1. Смысл как фильтр входа

Александр Иванович Привалов, программист из Ленинграда, едет на «Москвиче» в отпуск через Северо-Запад. Подбирает двух автостопщиков — Володю Почкина и Романа Ойру-Ойру. Они приводят его в неприметное здание в городе Соловце с табличкой «НИИЧАВО». Привалов остаётся. Никакого собеседования. Зато выясняется, что он программист, — и что машина ему интереснее собственного отпуска. По этому и опознают своего.

Стругацкие описывают институт через единственный критерий принадлежности: для сотрудника НИИЧАВО рабочая неделя не имеет начала и конца. Понедельник у него начинается в субботу, потому что он не различает «работу» и «жизнь». Лозунг института — не KPI, а способ существования. Это и есть фильтр входа.

Селекция по смыслу делает командно-контрольную модель невозможной механически. Невозможно командовать человеком, который работает не за приказ. Корнееву нельзя «поставить задачу» — он сам выбирает, над чем работает, и работает над этим круглые сутки. Жиану Жианомо нельзя «утвердить срок» — он закончит, когда задача будет решена. Сотрудник НИИЧАВО устроен так, что приказ для него — внешняя помеха, а не источник работы.

Современные аналоги: open source проекты (Linux kernel, PostgreSQL), академические лаборатории Bell Labs⁵ и Xerox PARC⁶ в их продуктивный период, ранние Agile-команды до институционализации — XP в Chrysler Comprehensive Compensation 1996, Spotify squads 2008-2012⁷. Все они держались отбором, а не дисциплиной. Как только селекция ослабевала и команду пополнили по нейтральным критериям, фильтр размывался — и работа превращалась в офис.

Закон 2. Двойственное лидерство — А-Янус и У-Янус

Директор НИИЧАВО — Янус Полуэктович Невструев. Он один человек, но в двух модусах: А-Янус и У-Янус. А-Янус читает время вперёд: подписывает бумаги, согласовывает планы, отвечает за непрерывность и исполнительскую функцию. У-Янус читает время назад: знает, что произойдёт, потому что для него это уже произошло, и приносит уроки из будущих состояний в текущие решения. Каждую полночь модусы меняются местами.

Стругацкие показывают: эффективное руководство R&D-командой требует обоих модусов. Без А-Януса нет ресурсов, согласований, защиты от внешнего мира. Без У-Януса нет видения, ретроспективы, способности увидеть последствия решений до того, как они приняты. На одном человеке это совмещается с трудом, поэтому братья сделали Януса буквально двумя людьми в одном.

Современная параллель — конфликт СТО и VPE в инженерных организациях, разделение product-lead и tech-lead, или классическое напряжение «make AND ship» в стартапах: один человек редко вытягивает оба режима. Хорошие R&D-организации не пытаются их совместить, а явно разделяют — и дают обоим модусам равную легитимность. Плохие — пытаются слить в одну фигуру и теряют либо ретроспективу, либо исполнение.

Закон 3. Специалист против администратора — Хунта против Камноедова

Кристобаль Хозевич Хунта — заведующий Отделом Смысла Жизни. По биографии — бывший Великий Инквизитор испанской инквизиции. По характеру — учёный, для которого внутренний стандарт работы важнее любых внешних правил. Хунта работает над задачами, формулировку которых сам не может объяснить администрации. Когда Камноедов требует от Хунты отчёта о результатах, Хунта молча уходит.

Модест Матвеевич Камноедов — заместитель директора по административно-хозяйственной части. Не злодей: институту нужен человек, который следит за электричеством, оплачивает счета, выписывает командировки, отчитывается перед министерством. Стругацкие не делают его карикатурой. Они показывают другое: административная функция необходима, но не должна командовать содержанием.

Закон сформулирован в одной из самых известных сцен. Камноедов требует, чтобы все сотрудники в новогоднюю ночь сдали ключи и ушли из института. Хунта, Киврин, Корнеев, Эдик игнорируют распоряжение — потому что у них в этот момент идёт эксперимент. Они не бунтуют. Они работают. И их работа важнее распоряжения АХЧ.

Тут же возникает Выбегалло — карьерист в учёных одеждах. Он понимает, что административный класс оценивает работу по форме, а не по содержанию, и научился производить форму. Его «модель универсального потребителя» — Кадавр, который жрёт селёдку и лопается — это пародия научного результата, адресованная не коллегам, а начальству и прессе. Выбегалло — диагностический персонаж: он показывает, что бывает с командой, когда баланс «специалист vs администратор» нарушен в пользу администрации.

Современный эквивалент Выбегалло — «методологический театр». Команды, у которых ритуалы Agile (стендапы, ретро, демо) присутствуют, а содержание потеряно: velocity замерили, OKR-ы каскадировали, демо провели, ничего не сделали. Выбегалло — это не нарушение методологии, это её довершение в условиях, когда специалист уступил администратору.

Закон 4. Погружение вместо обучения — арка Привалова

Привалов попадает в НИИЧАВО случайно. Никто его не «онбордит». Никаких курсов, никаких приветственных пакетов, никаких менторских программ. Ему дают койку в музее института (избу на курьих ножках), доступ ко всем этажам и людям. Через несколько глав он уже работает с электронной машиной «Алдан», самостоятельно разобравшись и в задачах, и в коллегах.

Стругацкие показывают: лучшие R&D-команды растят новых не лекциями, а допуском к настоящей работе. Привалов учится у Корнеева, потому что Корнеев рядом и его можно отвлечь вопросом. Учится у Эдика, потому что Эдик не отказывается обсуждать свою методологию. Учится у Хунты, потому что Хунта пускает в свой отдел.

Это то, что Майкл Поланьи (брат Карла Поланьи из главы 8) назвал *tacit knowledge* — неявным знанием, которое передаётся только через со-присутствие и не вмещается в инструкции⁸. Чтобы новичок стал частью команды, ему не нужно изучать «методологию команды». Ему нужно быть допущенным к работе и к людям, которые её делают. Остальное вырастает само.

Современные параллели — модель подмастерья в исследовательских лабораториях, «pair programming» в XP, ранние Google bootcamps до их формализации. Все они работали, пока сохранялся принцип: новичок учится не у документации, а у людей, которые рядом делают настоящую работу.

CASE: отделы института и новогоднее дежурство

Институт устроен из отделов, каждый со своей логикой:

- **Отдел Линейного Счастья** (Фёдор Симеонович Киврин) — оптимистическая прикладная ветка, инструменты человеческого счастья. Аналог продуктовой команды.
- **Отдел Смысла Жизни** (Кристобаль Хунта) — фундаментальные исследования, недоступные администрации в формулировках. Аналог research-функции.
- **Отдел Универсальных Превращений** (Жиан Жиакомо; здесь работает Виктор Корнеев) — глубокая инженерия материи. Аналог платформенной команды.
- **Вычислительный центр** (Александр Привалов) — горизонтальная функция, обслуживающая все отделы.

Плюс две силы вне научной линейки: **АХЧ Модеста Камноедова** — административно-хозяйственная служба, необходимая, но с охраняемыми границами, — и **лаборатория профессора Выбегалло** — методологический театр, существующий в институте как постоянное предупреждение.

Координация — горизонтальная. Никакого центрального планирования. Никаких стендапов. Но они происходят естественно: люди встречаются в коридорах, заходят друг к другу в кабинеты, обсуждают задачи у автоматов с газировкой, отвлекают друг друга вопросами, помогают. Корнееву нужен Привалов и машинное время «Алдана»; Привалову нужен Ойра-Ойра для теоретической консультации; Ойре-Ойре — Эдик, чтобы проверить расчёт. Цепочка возникает по необходимости и распускается, когда задача решена.

Кульминационная иллюстрация — вторая часть «Суета сует». Привалов в новогоднюю ночь остаётся дежурным по институту. Камноедов перед уходом раздаёт инструкции и напоминания. Через полчаса после ухода Камноедова все сотрудники, которые «должны были» уйти, обнару-

живаются на рабочих местах: Хунта в лаборатории, Корнеев у магов, Эдик с книгами, Жиан Жиакомо за вычислениями. Никто никого не звал. Они работают в новогоднюю ночь, потому что у них идут эксперименты. Привалов как формальный дежурный обнаруживает, что управлять нечем — институт работает сам.

Это и есть портрет самоорганизующейся команды: она держится не на расписании и не на распоряжениях, а на том, что у каждого внутри есть задача, на которую он не может не работать.

DARK SIDE: что разрушает команду

В «Понедельнике» Выбегалло — отдельный кейс, в котором баланс ещё держится. В «Сказке о Тройке» (1968)⁹ — продолжении истории НИИЧАВО — баланс уже сорван. Там административная функция полностью командует содержанием: Тройка по рационализации и утилизации необъяснённых явлений (административный орган) правит в Китежграде, колонии необъяснённых явлений института, и решает, какие исследования допустимы, по критериям лояльности, отчётности и понятности.

Стругацкие написали «Тройку» через три года после «Понедельника» — и фактически дали диагностику того, как разрушается утопия предыдущей книги. Тройка по рационализации и утилизации необъяснённых явлений — административный орган, взявший власть над колонией института в Китежграде, — решает, каким явлениям разрешено существовать, по критериям лояльности, отчётности и понятности. Выбегалло при Тройке — научный консультант: методологический театр стал нормой и получил должность. Привалов и Эдик Амперян, командированные из института, вязнут в заседаниях, протоколах и регламентах. В ангарской журнальной редакции финал спасает *deus ex machina*: Хунта и Киврин являются и разгоняют Тройку властью старших магов. Но сам жест показателен: изнутри системы, где администратор победил специалиста, выхода уже нет — нужна внешняя сила. Это не альтернативная история и не сатира извне. Это второй акт той же истории, рассказанный без розовых очков.

Что разрушает команду по Стругацким:

- **Утрата фильтра входа** — в институт попадают по компетенции и связям, а не по смыслу.
- **Слияние двух Янусов в одного** — лидерство перестаёт удерживать ретроспективу и теряет способность учиться.
- **Победа администратора над специалистом** — внутренние стандарты ремесла уступают внешним нормативам отчётности.
- **Замена погружения на программы обучения** — новичков учат «методологии команды» вместо допуска к работе.
- **Узаконивание Выбегалло** — методологический театр становится критерием оценки.

«Тройка» — не предсказание. Это описание паттерна. Любая R&D-команда проходит через этот сценарий, если не защищается явно.

INSIGHT: иерархия решений для самоорганизующейся R&D-команды

Из четырёх законов Стругацких выводится практическая последовательность:

1. **Селекция важнее обучения.** Фильтруйте людей по тому, как они относятся к работе, а не по их компетенции в моменте. Компетенция нарабатывается; отношение к работе — нет.
2. **Двойное лидерство разделите явно.** Назначьте, кто отвечает за А-функцию (исполнение, ресурсы, защита), и кто — за У-функцию (ретроспектива, смысл, направление). Не пытайтесь совместить в одной голове.
3. **Внутренние стандарты ремесла защищайте от внешнего контроля.** Человек знания отвечает не отчётности, а коллегам и собственному стандарту. Административная функция нужна, но не должна командовать содержанием.
4. **Погружение, а не тренинги.** Новичка не учат — ему дают доступ к работе и людям. Tacit knowledge передаётся только так.
5. **Следите за Выбегалло.** Замечайте, когда форма начинает существовать без содержания. Ритуалы без выпуска. Velocity без результата. Standup без работы. Это первый сигнал, что баланс «специалист vs администратор» поехал.

Пятый пункт самый важный, потому что разрушение команды редко происходит через явное решение. Оно происходит через постепенное накопление формы без содержания, пока однажды команда обнаруживает себя в «Сказке о Тройке».

BRIDGE

Стругацкие показывают команду, которая работает, потому что собрана из людей, для которых работа — это жизнь. Это редкий случай. Но что делать, когда такая команда не сложилась, защитные механизмы отказали, а кризис уже идёт? Финал книги — о работе в режиме длящегося кризиса, когда команда формируется ad hoc и держится не на смысле и не на любви к ремеслу, а на дисциплине служения и отказе уйти.

Источники и примечания

¹ Стругацкий А., Стругацкий Б. *Понедельник начинается в субботу*. М.: Детская литература, 1965, гл. 1. Цитирование — по первому отдельному изданию; повесть закончена авторами в 1964 году, тираж первого издания — 100 000 экземпляров, иллюстрации Евгения Мигунова.

² Стругацкий Б.Н. *Комментарии к пройденному*. СПб.: Амфора, 2003. Раздел о «Понедельнике начинается в субботу» — авторская реконструкция замысла повести и атмосферы её написания в 1963-1964 годах.

³ Howell, Yvonne. *Apocalyptic Realism: The Science Fiction of Arkady and Boris Strugatsky*. New York: Peter Lang, 1994. Англоязычная академическая монография о творчестве братьев; рассматривает «Понедельник» в контексте утопических устремлений советской научно-технической интеллигенции 1960-х годов и сравнивает институт НИИЧАВО с другими литературными «местами, где хочется жить».

⁴ Биографические подробности — по: «Стругацкие. Материалы к исследованию» (сост. С. Бондаренко). Волгоград, 2008-2014, тт. 1-9; Скаландис А. *Братья Стругацкие*. М.: АСТ, 2008. Борис Натанович Стругацкий работал в Пулковской обсерватории в 1955-1966 годах, Аркадий Натанович — переводчиком с японского в Москве. Совместная работа братьев велась при встречах в Ленинграде и Москве и через постоянную переписку.

⁵ О практике Bell Labs в её продуктивный период (1925-1984) — см.: Gertner, Jon. *The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation*. New York: Penguin Press, 2012. Авторский тезис: успех Bell Labs строился не на иерархии и не на KPI, а на отборе исследователей по интересу к фундаментальным задачам и на горизонтальной коллаборации.

⁶ О Xerox PARC периода 1970-1983 — см.: Hiltzik, Michael A. *Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age*. New York: HarperBusiness, 1999. Сходный паттерн: команда отобрана по смыслу, координация горизонтальная, разрушена административной интервенцией материнской корпорации.

⁷ Beck, Kent. *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Boston: Addison-Wesley, 1999. О проекте Chrysler Comprehensive Compensation (C3, 1996-2000) — гл. 1; XP формализован на нём, но команда работала до того, как методология получила имя. Сравнительный анализ ранних Agile-команд: Cohn, Mike. *Succeeding with Agile*. Boston: Addison-Wesley, 2009, ч. III.

⁸ Polanyi, Michael. *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press, 1966. Внимание: Майкл Полани (1891-1976) — химик и философ науки, брат Карла Полани (1886-1964), автора *Великой трансформации*, упомянутой в главе 8. Это две разные интеллектуальные традиции; смешение братьев — частая ошибка в литературе.

⁹ Стругацкий А., Стругацкий Б. *Сказка о Тройке*. Первая публикация — журнал *Ангара* (Иркутск), №4-5, 1968. Полный текст в СССР опубликован только в 1989 году. Сюжетное продолжение «Понедельника»: тот же институт через несколько лет под административным управлением Тройки по рационализации и утилизации необъяснённых явлений. Художественная диагностика того, как разрушается научная утопия предыдущей книги.

Глава 11: Чума. Как команда формируется в режиме длящегося кризиса



«Это вовсе не героизм. Это вопрос порядочности. Возможно, это покажется смешной мыслью, но единственный способ бороться с чумой — это порядочность.»

— доктор Бернар Риэ. Альбер Камю, Чума, часть вторая¹

О чём эта глава. Глава 10 показала команду, которая собралась, потому что у её людей не существовало границы между работой и жизнью — НИИЧАВО Стругацких как селекция-по-смыслу. Глава 11 показывает команду, собранную по противоположному принципу: люди объединяются, потому что отказались уехать. *Sottipauté* доктора Риэ в Оране — это селекция-по-отказу. Та же сила (отбор), направленная в обратную сторону. Из этой инверсии выводятся четыре закона работы под длящимся кризисом, у которого нет горизонта победы.

НООК. Оран, апрель 194_ года

Утром доктор Бернар Риэ выходит из кабинета и наступает надохлую крысу. Это первый кадр романа Камю.

В тот же день его жена уезжает в санаторий в горы — у неё лёгочное заболевание, давнее, и доктор знает, что разлука будет долгой. Через неделю в Оране уже сотнидохлых крыс. Через две — первые человеческие смерти. Через месяц префектура объявляет карантин, запирает городские ворота и отрезает Оран от внешнего мира на неопределённый срок.

Доктор Риэ в этот момент мог бы потребовать пропуска. У него профессиональное положение, у него больная жена за пределами карантина, у него причины. Он остаётся. Не потому, что выбирает героизм. Не потому, что присягает чему-то. А потому, что отказ уйти — единственное действие, которое имеет для него этический вес в обстоятельствах, лишённых иных опор.

Вокруг Риэ, через недели и месяцы, постепенно собирается группа людей, сделавших тот же отказ. Приезжий Тарру — человек со средствами и записными книжками, сын прокурора (не местный, мог уехать — остался). Старый врач Кастель (мог сидеть в своём кабинете — взялся варить сыворотку локально, потому что ждать поставок из Парижа значило ждать смерти). Журналист Рамбер из Парижа (попал в Оран случайно, имел готовый план побега через контрабандистов — отменил его). Городской клерк Гран (нищий, незаметный, всю жизнь пишет роман и не может закончить первую фразу — присоединился к статистическому учёту). И — позже, после долгого сопротивления — иезуит отец Панлю.

Эти пятеро образуют то, что Камю настойчиво не называет ни командой, ни организацией, ни даже движением. Слово, которое здесь точнее всего, — *communauté*, общность. Они не подчиняются никому, не имеют общей цели в управленческом смысле, не координируют усилия через расписание. Они просто оказались в одном городе во время эпидемии и одновременно отказались уйти.

Из их совместной работы — фрагментарной, нескоординированной, лишённой стратегии — постепенно складывается операционная система, удерживающая город живым.

CONTROVERSY. Чтение, выходящее за канон

Стандартное прочтение «Чумы» — аллегория французского Сопротивления оккупации 1940–1944 годов. Это прочтение поддерживается биографически: значительная часть романа писалась в Ле-Панелье (около Ле-Шамбон-сюр-Линьон) в 1942–1943 годах, во время туберкулёзного восстановления; позже, в Париже, Камю стал редактором подпольной газеты *Combat*; опыт оккупации очевидно присутствует в книге. Но в январе 1955 года, в письме к Ролану Барту, Камю сам ограничил это прочтение: он настаивал, что чума — не только нацизм; роман говорит о сопротивлении любой тирании, любому террору². Иначе говоря, исходное прочтение верно, но неполно.

Другие канонические слои: антитеодиция (роман как ответ Достоевскому о страданиях ребёнка), философия абсурда («Чума» как практический комментарий к «Мифу о Сизифе» 1942 года), мораль действия без надежды. Все они защищены академической литературой — см.

Тони Джадт *The Burden of Responsibility* (1998) и Дэвид Кэрролл *Albert Camus the Algerian* (2007).

Прочтение, которое предлагает эта глава, выходит за каноническое поле: «Чума» как операционная этика для команды, работающей в режиме длящегося кризиса. Это авторская проекция, не открытие в источнике. Но она опирается на структурные факты романа, которые трудно прочесть иначе. *Communauté* Риэ действительно функционирует как рабочая система. Этика, которую формулирует Риэ в диалоге с Тарру, действительно операционализуема. Финальная фраза романа — о бацилле, которая никогда не умирает — действительно описывает ситуацию, к которой современный менеджмент кризисов приходит независимо.

Чума не была операционной метафорой в 1947 году. Стала ею к 2020-м — через COVID, через медицинских работников Украины после 2022 года, через персонал Фукусимы, через всё, что не имеет даты окончания и требует продолжать работать без неё.

Между утопией НИИЧАВО (предыдущая глава) и *communauté* Орана видна симметрия. Стругацкие показали команду, собранную по принципу притяжения: фильтр входа отсеивает тех, кому работа не есть жизнь. Камю показывает команду, собранную по принципу отказа: фильтр входа отсеивает тех, кто согласился уехать. Селекция-по-притяжению и селекция-по-отказу — это две полярности одной и той же силы отбора, разнесённые на противоположные концы спектра. И только из обеих вместе можно вывести полную картину того, как формируются команды, способные выдерживать длительное давление.

CORE. Четыре закона работы под длящимся кризисом

Закон 1. Отказ как обязательство

В начале второй части романа Рамбер — парижский журналист, оказавшийся в Ороне в неудачный момент, — приходит к Риэ просить медицинскую справку, которая позволила бы получить пропуск из города. У Рамбера в Париже осталась женщина, отношения с которой только начались; он хочет вернуться. Риэ отказывает не потому, что не сочувствует, а потому, что справка была бы ложью, а ложь нарушила бы то небольшое, что в этих условиях ещё работает.

Рамбер начинает действовать самостоятельно — через контрабандистов, через подкуп, через сети, которые в любом запертом городе возникают за несколько недель. К части третьей у него готов план побега. Точная дата, маршрут, лодка, оплачено.

И за несколько дней до отъезда он приходит к Риэ и говорит, что остаётся. Не потому, что план провалился — план в порядке. А потому, что «если бы я уехал, мне было бы стыдно». И стыд — это конкретная техническая проблема, которая помешала бы ему думать о женщине в Париже. Парадокс: чтобы сохранить отношения, ради которых он рвался уйти, ему нужно отказаться уходить.

Это не героизм. Это не выбор в высоком смысле. Рамбер не присягает, не подписывает контракт, не вступает в организацию. Он просто переворачивает решение, которое уже принял. И с этого момента он — часть *communauté*. Не потому, что кто-то его принял, а потому, что отказ уйти автоматически делает человека участником.

Модерн. Селекция-по-отказу — самый недооценённый механизм формирования команд в длящихся кризисах. Госпитальные команды первой волны COVID в марте 2020 года формировались не через рекрутмент, а через тех, кто не уволился. Украинские медицинские бригады после февраля 2022 — те, кто не уехал. Команды ликвидации последствий Фукусимы — те, кто остался работать после радиационного предупреждения. Во всех трёх случаях принципиальный отбор произошёл не на входе, а на выходе: команда состоит из тех, кто отказался уйти, когда уйти было разумно.

Закон 2. Общая порядочность вместо героизма

Самый цитируемый фрагмент «Чумы» — разговор Риэ с Рамбером, при котором присутствует Тарру. Рамбер, готовящий побег, оправдывается: он не хочет играть в героизм. Риэ отвечает, что слова о героизме его не интересуют: *«единственное оружие против чумы — это честность»*¹. И на вопрос, что такое честность, добавляет: *«быть честным — значит делать своё дело»*.

Это самое антипафосное определение этики кризисного действия, какое успела сформулировать европейская литература XX века. Оно намеренно лишено возвышенности. Оно намеренно не требует особых добродетелей. Оно намеренно опирается на единственное обязательство, которое медик не может отменить, не перестав быть медиком — на выполнение работы, для которой он подготовлен.

В этом же духе действует Кастель, старый коллега Риэ. Когда становится ясно, что готовая сыворотка из Парижа не поступит вовремя (война, логистика, очередь приоритетов), Кастель садится в своей лаборатории и начинает варить локальный вариант. У него нет санкции свыше. У него нет уверенности, что получится. У него есть врачебное образование и понимание, что ожидание убьёт больше людей, чем неудачный эксперимент. К четвертой части у него есть прототип, который пробуют на сыне следователя Отона.

И параллельно — Гран. Гран не врач, не химик, не журналист. Он — мелкий городской клерк, нищий, разведённый, всю жизнь пишет роман, у которого не может закончить первую фразу: *«Прекрасным майским утром изящная амазонка проезжала по аллеям Булонского леса на великолепной рыжей кобыле»* — и каждый вечер он переписывает прилагательные, и каждый вечер фраза не та. Когда начинается чума, Гран берёт на себя статистический учёт смертей. Он не делает большего, потому что больше не может. Но он делает это каждый день. И в логике «Чумы» Гран — герой в том же смысле, в каком Риэ, потому что общая порядочность не различает рангов.

Модерн. Это не «делайте что должно, и будь что будет». Это операционное определение: команда длящегося кризиса состоит из людей, у каждого из которых есть точно определённая

часть работы, и которые делают её, не пытаясь сделать больше, чем умеют, но и не отказываясь от неё, когда становится трудно. Карл Вейк в *Managing the Unexpected* (Weick & Sutcliffe 2001) описал то же явление в категориях современной high-reliability organization: способность работать под нерасчётной нагрузкой без сбоев требует не героев, а тех, кто дисциплинирован в малом³.

Закон 3. Параллельные обязательства; сходимость без иерархии

Communauté Риэ категорически не является командой в современном управленческом смысле. У неё нет лидера. У неё нет общей встречи, на которой распределяются роли. У неё нет цели в формате «к такому-то числу достичь такого-то». У неё нет координационного центра.

Риэ — врач, он лечит. Тарру — хроникёр и организатор, он собирает добровольцев. Кастель — врач, он варит сыворотку. Рамбер — после своего отказа уехать — присоединяется к санитарным бригадам Тарру. Гран — клерк, он считает. Панлю — иезуит, после долгого сопротивления вступает в санитарную бригаду. Мать Риэ — старуха, молча присутствующая в его доме весь роман: её опора, которую Камю описывает как нечто, что прочнее любых формулировок.

Эти шестеро — и мать Риэ рядом с ними — не координируют усилия. Они работают параллельно, видят друг друга, обмениваются информацией, помогают друг другу — но это не делегирование, не распределение задач, не поток задач. Каждый делает свою часть, потому что эта часть ему по силам и потому что не делать её было бы хуже, чем делать.

И тем не менее на уровне города их совместная работа складывается в систему: статистика Грана позволяет Риэ видеть динамику, санитарные бригады Тарру разгружают врачей, сыворотка Кастеля даёт шанс там, где раньше шанса не было. Сходимость без иерархии. Communauté без архитектуры.

Это уязвимая конструкция. Она держится на том, что у каждого участника есть точно определённый кусок работы и личное обязательство его делать. Если у одного исчезает кусок — кто-то умирает, как умирает Тарру уже после спада, за несколько дней до открытия ворот — система не реорганизуется автоматически. Она просто становится беднее на одного человека. Никто не назначен заменять Тарру. И никто его не заменяет.

Модерн. Современные руководства по координации в кризисах формализовали то, что персонал Орана 1947 года делал спонтанно — распределение работы через специализацию без вертикальной команды; см. сноску ⁴.

Закон 4. Дисциплина продолжения вместо горизонта победы

Последний и самый трудный закон. У дрящегося кризиса нет финала, в котором победа становится очевидной. У него есть только два возможных режима окончания: либо ты дисквалифицируешься (заболеваешь, ломаешься, уходишь), либо ты продолжаешь работать до момента, когда давление снимается само — но не благодаря тебе, а потому что цикл подошёл к концу.

В пятой части «Чумы» эпидемия отступает. Ворота города открываются. Жители выходят на площадь, обнимаются с теми, кто приехал из-за карантина. Риэ поднимается на террасу своего дома. К нему пришла телеграмма: его жена умерла в санатории, не дождавшись окончания эпидемии. Тарру умер несколькими днями ранее. Панлю — «сомнительный случай» — умер ещё в четвёртой части, и Риэ записал диагноз именно так, потому что симптомы не были классической чумой и Камю в этом месте намеренно оставил причину открытой.

И в самой последней фразе романа Риэ, наблюдая праздник освобождения, думает о том, что *«микроб чумы никогда не умирает, никогда не исчезает, что он может десятилетиями спать где-нибудь в завитушках мебели или в стопке белья, что он терпеливо ждёт своего часа в спальне, в подвале, в чемодане, в носовых платках и в бумагах и что, возможно, придёт на горе и в поучение людям такой день, когда чума пробудит крыс и пошлёт их околевать на улицы счастливого города»*⁵.

Это не пессимизм. Это формула дисциплины продолжения. Победа — иллюзия. Цикл — реальность. Communauté должна быть готова к тому, что эпидемия вернётся, под другим именем, с другими симптомами, в другом городе. И тогда снова найдутся те, кто откажется уехать.

Шаламов. В русской литературе ближайший по тону аналог этой дисциплины — *Колымские рассказы* Варлама Шаламова (цикл 1954–1973, в СССР открыто издан в 1991-м)⁶. Шаламов писал об индивидуальном выживании в условиях, систематически разрушающих коллективное действие — лагерь намеренно атомизирует. Но его формула, многократно повторённая в разных рассказах, операционно близка к Камю: продолжать существование как этический акт в обстоятельствах, где не предусмотрено ни смысла, ни победы. У Камю это коллективная порядочность, у Шаламова — индивидуальное удержание человеческого. Полярности разные, дисциплина одна.

Современная социология. Ричард Сеннетт в *Together* (2012) сформулировал то же явление в терминах cooperation as craft⁷ — кооперация как ремесло, требующее тренировки и не дающее награды кроме самой работы. У Сеннетта это эмпирическое наблюдение из многолетнего исследования рабочих коллективов; у Камю — литературный портрет того же режима. Оба сходятся в том, что устойчивая совместная работа держится не на мотивации (которая всегда конечна), а на дисциплине, которая длится дольше любой мотивации.

CASE. Команда без архитектуры

Если попытаться реконструировать communauté Риэ как операционную систему — не претендуя на то, что Камю писал её как таковую — получится следующая структура.

Период I (часть первая). Риэ один. Жена уезжает. Появляются крысы. Старый коллега Капель приходит и говорит, что это, вероятно, чума, но никто пока не верит. Префектура медлит. Риэ лечит первых заболевших, делает что может. К концу этого периода объявляется карантин.

Период II (часть вторая). Тарру приходит к Риэ домой и предлагает организовать добровольные санитарные бригады. Они говорят впервые серьёзно. Происходит диалог об «отсутствии героизма». Кастель начинает работать над сывороткой. Иезуит Панлю произносит первую проповедь — *«Вы в беде, братья мои, и вы её заслужили»*⁸ — теологическая рамка наказания. Рамбер приходит просить справку; получает отказ; начинает готовить побег. Communauté ещё нет — есть три человека, действующие параллельно.

Период III (часть третья). Эпидемия достигает плато. Цифры стабилизируются на высоком уровне, без надежды на спад. Рамбер заканчивает приготовления к побегу. И в последний момент отказывается — приходит к Риэ и сообщает, что остаётся. Присоединяется к санитарным бригадам Тарру. Communauté формируется: пять человек (Риэ, Тарру, Кастель, Рамбер, Гран), каждый занят своим, никто не отдаёт команд.

Период IV (часть четвёртая). Кастель готовит сыворотку и пробует её на сыне следователя Отона. Ребёнок умирает в страшных мучениях, под руками Риэ. Панлю присутствует. После этого Панлю произносит вторую проповедь — *«то, что я должен сказать, не достаточно для того, чтобы прояснить мой собственный разум»*⁹, и теологическая рамка наказания исчезает: остаётся только обязательство действовать. Панлю вступает в санитарную бригаду. Через короткое время он умирает; Риэ записывает в журнале *«cas douteux»* (сомнительный случай), потому что симптомы не классическая чума и Камю не даёт причины. Communauté теряет одного. Тарру тоже заболевает к концу части.

Период V (часть пятая). Тарру умирает. Эпидемия отступает. Ворота открываются. Communauté естественно распадается, потому что то, что её удерживало (отказ уехать) больше не имеет смысла — карантина нет. Риэ, оставшись один в опустевшем городе после смерти жены, садится писать хронику. Это и есть текст романа: communauté засвидетельствована, не реконструирована. Камю настаивает в эпилоге, что хронист пишет не ради памяти героев, а ради того, что обязаны совершать все люди, которые *«за невозможностью стать святыми и отказываясь принять бедствие, пытаются быть целителями»*.

Эта структура не является шаблоном. Её нельзя экспортировать. Можно только заметить, что она самоорганизовалась, держалась несколько месяцев, выполнила работу и распалась без формальных процедур закрытия.

ТЁМНАЯ СТОРОНА. Две проповеди Панлю

Самая трудная глава «Чумы» — четвёртая, сцена смерти ребёнка следователя Отона. Кастель применил свою сыворотку; она не помогла; ребёнок умирал долго, мучительно, в судорогах, на руках у Риэ, в присутствии Панлю. Камю описывает эту сцену с почти медицинской точностью, без литературной защиты, и в этой сцене ломается теологическая позиция Панлю.

Первая проповедь Панлю, во второй части романа, была теологически ортодоксальной: чума — наказание за грехи, страдание есть путь к Богу, притязание смысла на страдание. Это самый

частый защитный механизм в кризисных ситуациях: рамка (framing), которая объясняет произошедшее как часть осмысленного порядка. Она работает в большинстве случаев, потому что большинство страданий допускает интерпретацию.

Но смерть ребёнка не допускает. Это известный аргумент — у Достоевского в *Братьях Карамазовых* он называется «слеза ребёнка», и Камю прямо отсылается к нему через Риэ, который после смерти мальчика говорит Панлю: «*Этот, по крайней мере, был невинен, и вы это знаете!*»¹⁰

Вторая проповедь Панлю — через несколько дней — совершенно другая. Он не отрекается от веры. Но он отказывается от теологической рамки наказания. Он говорит, что страдания ребёнка не объяснимы, не оправданы и не должны быть оправданы; что человек должен действовать в темноте, не понимая; что вера — это, возможно, способность действовать, когда смысл недоступен. И после проповеди Панлю вступает в санитарную бригаду — что-то, чего он раньше избегал.

Через несколько недель Панлю умирает от непонятной болезни. Риэ в дневнике врача записывает: «*cas douteux*». Сомнительный случай. Симптомы не классическая чума. Причина не определена. Камю намеренно не разъясняет — потому что разъяснение разрушило бы то, что произошло с Панлю: переход от системы оправданий к работе без оправданий.

Урок для современности. В большинстве организационных кризисов первая реакция — теологическая рамка: реструктуризация называется «трансформацией», провал называется «pivot», увольнения называются «оптимизацией». Каждый из этих языков пытается удержать осмысленность процесса. Это первая проповедь Панлю на корпоративном языке. И она работает до того момента, пока чей-то ребёнок не умирает на руках — до момента, когда конкретная реальность ломает рамку.

Зрелое поведение в этот момент — не отречься от рамки, а признать, что рамка не помогает, и продолжить работу без него. Это вторая проповедь Панлю. Это самое трудное из четырёх законов, потому что требует отказа от защитной структуры в тот самый момент, когда защитная структура нужнее всего.

INSIGHT. Пять практических следствий

1. **Не уезжай.** Минимум, который ты можешь сделать в начале кризиса — остаться. Уходящие команды теряют не столько навыки, сколько право обратиться к оставшимся.
2. **Делай свою работу.** Не больше. Не меньше. Героизм — это маска для тех, кто ищет момента. Общая порядочность — это операционка.
3. **Команду не нанимай — наблюдай, кто остался.** Через две недели карантина communauté формируется автоматически из людей, которые сделали тот же отказ. Тебе не нужно их искать.

4. **У длящегося кризиса нет финала-победы.** Цикл закончится — но не благодаря тебе, а потому что время цикла подошло. Дисциплина продолжения сильнее веры в победу.
5. **Когда твоя рамка разбивается о ребёнка под руками — отказывайся от рамки, а не от работы.** Вторая проповедь Панлю, не первая. Это самое трудное, потому что рамка — последняя защита; но если её удержать, перестает работать всё остальное.

BRIDGE. К послесловию

От Жюль Верна до Альбера Камю — одиннадцать литературных архетипов, разворачивающихся в одной траектории. Фогг — механическая точность викторианской эпохи. Франкенштейн — ответственность создателя. Холмс — систематическая дедукция. Борхес — измерение невозможного. Капитан Немо — построение замкнутой системы. Мина Харкер — распределённая база знаний. Джекил — корпоративный дуализм. Дон Кихот — командная мифология. Уэллс — горизонты трансформации труда. Стругацкие — селекция по смыслу. Камю — этика отказа.

То, что складывается из этой последовательности, обсуждается в послесловии. Но один тезис уместно сформулировать здесь, потому что без него последовательность остаётся плоской: каждый из одиннадцати архетипов — это не модель, а тест. Книга предлагает не одиннадцать инструментов, а одиннадцать вопросов о собственной команде; и кто отвечает на все одиннадцать, обнаруживает у себя в команде не одну культуру, а одиннадцать одновременно — и работу по их согласованию.

Эпилог. Возвращение Филеаса Фогга

Reform Club, Лондон, 21 декабря 1872, 20:44.

Пять джентльменов у камина следят за стрелкой. Фогга нет. Он опоздал на пароход из Ливерпуля — весь Лондон это знает; пари, считают все, проиграно. На пятьдесят седьмой секунде дверь салона распаивается: «Вот и я, господа». Запас — три секунды. Двадцать тысяч фунтов выиграны; девятнадцать потрачены на дорогу; чистая прибыль — около тысячи, которую Фогг разделит между Паспарту и злополучным сыщиком. Как финансовое предприятие — почти убыточно.

Но что Фогг действительно выиграл?

В 1872 году он начал путешествие как воплощение механической точности — человек, живущий по расписанию, оптимизированный для систематического исполнения. К декабрю он всё ещё методичен, но уже не механистичен. В Индии незапланированная спасательная миссия принцессы Ауды нарушила оптимизированный маршрут. В Гонконге интрига сыщика Фикса

стоила ему парохода — и Фогг впервые купил судно вместо билета. В Америке пограничные ситуации потребовали импровизации.

Каждый континент преподавал один и тот же урок: эффективность — мощный инструмент, но недостаточный для навигации в сложной реальности. Человеческое трение не баг, а структура.

Фогг в конце путешествия всё ещё систематичен по привычке, но уже не догматичен по существу. Он узнал, что планы служат путешествию, а не наоборот; карты помогают, но территория остаётся удивительной.

Параллель книги. Книга *Agile Sapiens* началась с попытки прочесть литературу XIX–XX веков как руководство по навигации в современных управленческих кризисах. Акт I показал истоки — научный оптимизм Верна, ответственность Шелли, систематическую дедукцию Дойла, измерение Борхеса. Акт II раскрыл трансформацию — Сайрус Смит и четверо его товарищей по побегу из «Таинственного острова» как позитивный архетип команды, стартующей с нуля, Капитан Немо как её антипаттерн (моноресурс одиночки); Стокер описывает распределённую базу знаний Команды Света; Стивенсон диагностирует корпоративный дуализм декларируемой и совершаемой культуры; Сервантес — командную мифологию и её двойственность.

Акт III исследовал архитектуру длящихся изменений: Уэллс показал горизонты трансформации труда; Стругацкие — селекцию по смыслу как условие самоорганизующейся команды; и теперь эта книга, голосом доктора Ризэ, описывает этику отказа как условие команды, формирующейся в длящемся кризисе.

Открытие книги. Архитектура выбора важнее индивидуальных выборов. Как ты думаешь о работе, определяет то, чем ты становишься, гораздо мощнее конкретных инструментов, которые ты используешь.

Тезис. Не оптимизация — порядочность

Заключение *Agile Sapiens*, в одной фразе: успех команды в долгосрочной перспективе не есть функция применённых методологий или внедрённых инструментов. Это функция этики, на которой команда держится в моменты, когда методологии перестают работать. Стругацкие показали этику смысла. Камю показал этику отказа. Между двумя этими полюсами лежит весь практический спектр команд, способных выдерживать длительное давление.

Те команды, которые думают, что выбирают между методологиями, не выбирают ничего — они меняют формат, не сущность. Те, которые думают, что речь идёт об этике, делают трудный выбор, потому что этика не оптимизируется и не масштабируется — она либо есть, либо её нет.

Перевод с корпоративного. «Корпоративная культура» в большинстве организаций означает либо ничего (документ для онбординга), либо очень специфическое нечто — то, на чём

держится команда, когда исчезают КРІ. В первом случае культура — украшение. Во втором — единственное, что отличает выжившие команды от распавшихся.

Открытие, оставшееся за пределами книги. Что произойдёт, если селекция-по-притяжению (Стругацкие) и селекция-по-отказу (Камю) применить не последовательно, а параллельно — это вопрос, на который у этой книги нет ответа. Возможно, это вопрос для следующей.

Возвращение в Reform Club. Настоящее пари

20:44:57, 21 декабря 1872.

Фогг выигрывает пари с запасом в три секунды — потому что, сам того не зная, пересёк линию перемены дат и привёз домой лишний день. Но настоящая победа не в двадцати тысячах фунтов. Он доказал, что систематический подход, сочетаемый с человеческой способностью к адаптации, преодолевает любой вызов — но только при одном условии: что человек, его применяющий, готов в нужный момент отказаться от плана ради того, что важнее плана.

В сцене с принцессой Аудой Фогг отказался от расписания. В Reform Club он соблюдает расписание. Между двумя этими решениями нет противоречия — есть зрелость, которая знает, когда расписание служит цели, а когда цель служит расписанию.

Пари книги. Могут ли литературные принципы помочь команде выдержать длительное давление в условиях, когда стандартные управленческие методы недостаточны? Ответ книги — да, могут, но не как технологии, а как этические опоры. Литература сохраняет то, чего не сохраняет менеджмент: язык для описания тех слоёв работы, которые лежат глубже процедур.

Финал. В гостиной Reform Club Фогг и Паспарту склонились над картой мира. Завтра — новое путешествие. Маршруты намечены, расчёты проверены, осложнения учтены — но чемоданы пока не упакованы, расписание гибкое, умы открыты для тех неожиданностей, которые преподнесёт реальная территория.

Эта сцена содержит всю мудрость, к которой пришла книга: будущее — не финальное назначение. Это непрерывное путешествие, требующее ремесла навигации. Литература — карта, не инструкция. И настоящая мудрость заключается не в избегании ошибок (невозможном), а в способности учиться достаточно быстро, чтобы корректировать курс до того, как ошибка станет фатальной.

Назначение — неизвестно. Отправление — сейчас.

Источники и примечания

¹ Camus, Albert. *La Peste*. Paris: Gallimard, 1947, partie II. Разговор Риз с Рамбером, при котором присутствует Тарру. В оригинале: «*la seule façon de lutter contre la peste, c'est l'honnêteté*» — «*être honnête, c'est faire son métier*». В каноническом переводе Н. Жарковой (первая публикация — Камю А. *Избранное*. М.: Прогресс, 1969, с. 133–378) *honnêteté* переведено как «честность» — эту дословную форму мы даём в цитатах. Одновременно эта глава удерживает слово «порядочность» в концептуальной рамке (заголовок закона 2, финальный тезис), подчёркивая родство с англоязычной традицией *common decency* Оруэлла: это осознанный авторский выбор перевода, не подмена канонической цитаты.

² Camus, Albert. Письмо Ролану Барту, 11 января 1955 года. Ответ Камю на рецензию Барта в *Club, le journal du meilleur livre* (январь 1955), где Барт прочёл «Чуму» как «антиисторическую» аллгорию. Камю в письме настаивает, что чума — не только нацизм; роман говорит о сопротивлении любой тирании, любому террору [ФАКТ-хвост: точная формула по Pléiade]. Письмо опубликовано в: Camus, Albert. *Théâtre, récits, nouvelles*. Édition de Roger Quilliot, Bibliothèque de la Pléiade. Paris: Gallimard, 1962, pp. 1965–1967.

³ Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. Глава 1 о принципах high-reliability organization. Ключевой тезис: устойчивость к нерасчётным нагрузкам обеспечивается не выдающимися индивидуумами, а постоянной дисциплинированностью персонала в малом — *preoccupation with failure, reluctance to simplify, sensitivity to operations*.

⁴ Концепция Incident Command System возникла в Калифорнии в 1970–1972 годах в рамках программы FIRESCOPE (Firefighting RESources of Southern California Organized for Potential Emergencies), которая разрабатывалась после серии разрушительных лесных пожаров 1970 года. Формализована в качестве национального стандарта США в составе National Incident Management System (NIMS) согласно Homeland Security Presidential Directive 5 от 28 февраля 2003 года. Применение ICS как ретроспективной аналогии к Орану 1947 года — анахронизм; *communauté* Риз — органическое предшествование, не реализация шаблона.

⁵ Camus, *La Peste*, partie V, заключительный абзац романа. В оригинале: «*Car il savait ce que cette foule en joie ignorait, et qu'on peut lire dans les livres, que le bacille de la peste ne meurt ni ne disparaît jamais, qu'il peut rester pendant des dizaines d'années endormi dans les meubles et le linge, qu'il attend patiemment dans les chambres, les caves, les malles, les mouchoirs et les paperasses, et que, peut-être, le jour viendrait où, pour le malheur et l'enseignement des hommes, la peste réveillerait ses rats et les enverrait mourir dans une cité heureuse.*» Перевод — по Жарковой (М.: Прогресс, 1969).

⁶ Шаламов В.Т. *Колымские рассказы*. Цикл писался с 1954 по 1973 годы; первая публикация на русском языке — *Новый журнал* (Нью-Йорк), 1966, №82 (рассказ «Сухим пайком»); полная самиздатская циркуляция в СССР с конца 1960-х; первое полное издание в СССР — М.: Художественная литература, 1991. Для сопоставления с этикой Риз см. в первую очередь рассказы «По лендлизу», «Сухим пайком», «На представку», в которых формулируется операционная

этика индивидуального удержания человеческого в условиях, систематически разрушающих коллективное действие.

⁷ Sennett, Richard. *Together: The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation*. New Haven: Yale UP, 2012. Главы 1, 4, 7. Тезис Сеннетта: cooperation — не природная склонность, а ремесло, требующее тренировки; устойчивая совместная работа держится не на мотивации (которая всегда конечна), а на дисциплине, которая может пережить любую мотивацию. Книга — итог многолетнего полевого исследования рабочих коллективов от чикагских социологов 1930-х до банковских команд 2008 года.

⁸ Camus, *La Peste*, partie II, проповедь Панлю в кафедральном соборе Орана. В оригинале: «*Mes frères, vous êtes dans le malheur; mes frères, vous l'avez mérité.*» Перевод — по Жарковой (М.: Прогресс, 1969).

⁹ Camus, *La Peste*, partie IV, вторая проповедь Панлю в той же церкви через несколько дней после смерти сына Отона. Полная фраза в контексте: Панлю предупреждает прихожан, что «*ce que je dois dire ne suffit pas à éclairer mon esprit*» — то, что он должен сказать, не достаточно для того, чтобы прояснить его собственный разум; и продолжает проповедью, в которой теологическая рамка наказания заменена утверждением, что страдания невинных не объяснимы и не должны быть оправданы. Через короткое время Панлю умирает; Риэ записывает диагноз «*cas douteux*» (часть IV, заключительная глава), потому что симптомы не соответствуют классической клинике чумы, и Камю намеренно оставляет причину открытой.

¹⁰ Camus, *La Peste*, partie IV. Реплика Риэ в разговоре с Панлю сразу после смерти сына Отона. Прямая полемика с аргументом Ивана Карамазова о слезе ребёнка как пределе теодиции (Достоевский Ф.М. *Братья Карамазовы*, книга пятая, гл. IV «Бунт», 1880). Камю не цитирует Достоевского напрямую, но указывает на эту отсылку в записных книжках периода работы над «Чумой».

Интермедия III. Трансформационный лифт



О чём эта интермедия. Лифт гибкой трансформации на 127 этажей. Поднимаются по одному этажу за итерацию с ретро между каждым; «нажать кнопку 127» — это водопадное мышление. Апофеоз agile-абсурда: вертикальная декомпозиция движения, адаптивное планирование простейшего действия. Карикатура на digital transformation initiatives, в которых процесс трансформации стал её единственным продуктом.

Алиса вышла из подземелья и обнаружила лифт Kone с золотой табличкой «Цифровая Трансформация — C-Level» в холле с мраморными колоннами, где каждая деталь интерьера стоила дороже, чем весь годовой IT-бюджет среднего стартапа. Двери открылись бесшумно, и она оказалась в стеклянной кабине с панорамным видом на Москву рядом с невысоким человеком в костюме от Stefano Ricci и тем же полосатым котом, который теперь держал iPad Pro в кожаном чехле от Hermès.

— Поднимаемся к топ-менеджменту, — объявил человек с торжественностью космонавта, отправляющегося к далёким звёздам. — Меня зовут Трансформатор. Бегемот ведёт нашу цифровую дорожную карту.

Кот важно тапал лапой по экрану.

— Куда направляемся? — поинтересовалась Алиса.

Трансформатор торжественно взмахнул рукой к потолку, словно дирижёр симфонии корпоративного роста: — К вершинам стратегического планирования! Там, где рождаются решения по гибкой трансформации.

Лифт начал своё восхождение с церемониальной медлительностью гроба на похоронах эффективности.

Алиса недоумённо посмотрела на панель: — Можно побыстрее?

Кот, не отрываясь от планшета, изрёк философскую истину: — Итеративность — наш credo. Этаж за этажом, как дышать: вдох — планирование, выдох — ретроспектива.

— Сколько этажей планируете?

Трансформатор расправил плечи с гордостью архитектора Вавилонской башни: — Сто двадцать семь! Каждый требует подробной декомпозиции вертикального движения.

Второй этаж встретил их остановкой, достойной исторической кульминации.

Алиса вопросительно посмотрела на показатель.

— Ретроспектива, — кот произнёс это слово с благоговением археолога, изучающего черепки древней цивилизации. — Анализируем успехи подъёма.

— Какие успехи?

Трансформатор расплылся в улыбке: — Потрясающий прорыв! Один этаж — это на 100% больше, чем мы планировали достичь.

— На 100% больше чего? Нуля?

— Именно! — кот кивнул с откровенностью, граничащей со святостью. — Базовый план предполагал оставаться на месте. Continuous improvement сотворило чудо движения.

Через минуту — третий этаж. Остановка в ритме вальса черепахи.

— Снова обсуждения?

Трансформатор учительски поднял палец: — Планировочная сессия! Четвёртый этаж требует стратегического подхода.

— Нажмите просто кнопку этажа.

Кот взглянул на неё, словно она предложила решить квадратное уравнение молотком.

— Прямые переходы нарушают методологию пошагового анализа каждого вертикального приращения.

— А нажать сразу на «127»?

Трансформатор вздрогнул, как от кощунства: — Waterfall-подход! Agility предполагает адаптивность на каждом шаге подъёма.

Алиса присмотрелась к панели лифта и обнаружила, что вместо обычных номеров этажей там красовались надписи: «Забег 1», «Забег 2», «Ретроспектива», «Планирование», «Грумминг», «Демо».

— Как определяете момент прибытия?

Кот воздел планшет, как священный артефакт: — Definition of Done! Этаж закрывается после планирования следующего.

— А на финальном — сто двадцать седьмом?

— Планируем сто двадцать восьмой, — невозмутимо пояснил Трансформатор.

— Которого не существует!

— Именно поэтому путешествие вечно, — кот озарился дзен-прозрением. — Sustainable velocity без риска завершения.

Пятый этаж принёс новую пассажирку — элегантную даму в костюме, источавшую эффективность и дорогой парфюм.

— Алиса! Какая встреча! — iPad взметнулся в приветственном жесте. — Гелла, коуч гибких методов. Как впечатления от трансформационного процесса?

Мессир из консультационных апартаментов, помнится, был мужчиной. Но Алиса уже начала понимать здешние правила: имена свиты тут разбирают, как бейджи на конференции, — кто успел, тот и Воланд.

— Четыре этажа за полчаса.

— Впечатляющая velocity! — глаза Геллы заблестели. — Прошлый квартал давал лишь два этажа за час.

— Сколько времени до ста двадцать седьмого?

Калькулятор заработал в руках Геллы с интенсивностью квантового компьютера.

— При сохранении темпа... сорок два года, погрешность в сторону бесконечности. Впрочем, у нас план оптимизации!

— Какой именно?

Кот торжественно воздел лапу: — Второй лифт! Параллельные потоки удвоят производительность.

— Но движение-то одинаковое, — Алиса прищурилась. — На тот же этаж синхронно.

Гелла приняла позу военного стратега: — Cross-functional команды! Один поток планирует, другой ретроспектирует.

— А кто будет ехать?

— Мы проводим comprehensive stakeholder mapping analysis, — ответил Трансформатор. — Определяем оптимальную команду для вертикальной мобильности.

Шестой этаж подарил нового спутника — рыжего кота в галстукe Hermès и с портфелем консультанта.

— Азazelло, мастер параллельного скрама. — Галстук подвергся дипломатической коррективке. — Тестируем альтернативную стратегию вертикальной мобильности.

— Какую?

— Движение вниз! — Азazelло расплылся в улыбке первооткрывателя. — Pivot-подход: копьё наверх сложно, исследуем низ.

— Результаты?

— Феноменальные! Семь этажей вниз против четырёх вверх. Превосходство очевидно.

— Вы отдаляетесь от цели.

Азazelло загорелся стартаперским фанатизмом: — Fail-fast принцип! Экспресс-валидация: спуск — неперспективное направление.

— Следующий шаг?

— Pivot! — коты хором исполнили корпоративную мантру. — Горизонтальное движение как новый вектор развития.

Табло мигало седьмым этажом с унынием cancelled flights. Алиса почувствовала усталость.

— Можно выйти и идти пешком?

— User story пешего перемещения отсутствует в текущем roadmap, — Трансформатор ожил. — Backlog на Q3 допускает такую возможность.

— Что же теперь?

Бегемот впервые поднял взгляд от планшета: — Ждём product owner. Приоритизация между лифтом, лестницей и телепортацией требует стратегического решения.

— Телепортация?

Гелла озарилась вдохновением Колумба: — Moonshot-проект! Disruptive innovation в сфере instant mobility. Мгновенная транспортировка на target-этаж.

— Как продвигается?

— Discovery workshop для планирования исследований запланирован, — Азazelло принял вид Эйнштейна. — Параллельно ведём feasibility study самого feasibility study.

Алиса потянулась к красной кнопке экстренного вызова. Храм agile-философии требовал немедленного покидания.

— Пойдите! — Трансформатор взмахнул руками. — Demo ещё не проводили!

— Что демонстрировать?

— Stakeholder presentation наших achievements в vertical transformation, — Бегемот важно пояснил.

— Семь этажей за час — это демонстрация?

— Learning journey showcase! — Гелла просияла философским откровением. — Plus roadmap нашего continuous improvement.

— Когда же финиш — сто двадцать седьмой этаж?

Взгляды собеседников скрестились с изумлением людей, которым предложили изобрести машину времени в лифте.

— Неверная постановка задачи, — Трансформатор покачал головой. — Мы фокусируемся на outcomes, а не outputs.

— Какой outcome? — слово показалось Алисе экзотическим деликатесом из ресторана молекулярной гастрономии.

Кот воздел лапы к потолку: — Sustainable transportation experience! Culture of vertical mobility плюс stakeholder engagement в парадигме continuous value delivery.

Без лишних церемоний Алиса хлопнула по красной кнопке. Лифт замер, двери разошлись — седьмой этаж.

— Emergency exit protocol, — Азazelло оживился. — Требуется exit retrospective перед финальной процедурой.

Алиса скользнула из лифта и обнаружила обычную лестницу — без ретроспектив, планирований и stakeholder mapping. Простые ступени вели наверх. За спиной:

— Азazelло, comprehensive post-mortem досрочного exit'a! — командовала Гелла. — Плюс lessons learned session.

— Emergency procedures workshop тоже запланировать?

— Brilliant idea! После stakeholder analysis — кому emergency procedures актуальны.

Восьмой этаж, лестничное окно. Внизу — «Центр Гибких Преобразований» с силуэтами людей за канбан-досками. На крыше медленно поворачивалась стрелка «Непрерывное

Улучшение».

На соседнем участке строился дом. Без досок, спринтов, ретроспектив. Кирпич к кирпичу, стена за стеной. Дом рос.

«Интересно, — подумала Алиса, — знают ли они про velocity и burndown charts?»

Строители методично продолжали. Нарушали agile-принципы и не подозревали об этом.

Дом поднимался к небу.

Послесловие. Одиннадцать вопросов

О чём послесловие. Двенадцать глав, сведённых к одиннадцати вопросам (глава-пилот даёт не вопрос, а рамку). Каждый вопрос помогает команде увидеть то, что обычно не замечается, потому что слишком близко. Книга не предписывает; она восстанавливает право задавать вопросы вне фреймворка.

Книга кончилась. Что вы держите в руках после двенадцати глав?

Не методологию: методология занимает одну страницу и продаётся в индустрии, оценённой в десятки миллиардов долларов. Не набор примеров: примеры устаревают раньше, чем выходит следующее издание. Не теорию: теория, проверенная литературой и не проверенная практикой, остаётся беллетристикой.

Вы держите одиннадцать вопросов. Каждый вопрос помогает увидеть то, что обычно не замечается, потому что слишком близко.

Одиннадцать вопросов

Двенадцать глав дают одиннадцать архетипов — и одиннадцать вопросов. Вопрос не предписывает действий. Он настраивает зрение. Глава-пилот стоит отдельно: она даёт не вопрос, а рамку.

Рамка. Фогг. Карта и территория

В главе-пилоте Фогг узнаёт на станции Кольби, что железная дорога, объявленная газетами готовой, обрывается посреди джунглей, — и за считанные минуты покупает слона. Он не жалуется и не требует компенсации: карта разошлась с территорией — карту выбрасывают. Boeing продолжал ехать по несуществующим рельсам формальной сертификации; Фогг переключил домен и поехал по реальности. Вопрос: **когда план расходится с реальностью, мы дорисовываем карту — или покупаем слона?**

1. Верн. Итерация

Циклы Диккенса, Верна и ракуго описаны в первой главе как конвергентная эволюция в трёх культурах: создать инкремент, доставить аудитории, получить обратную связь, скорректировать. Один и тот же паттерн возникает в Лондоне 1836 года, в Париже 1872-го и в Токио того же десятилетия — независимо. Вопрос: **этот цикл работы доставляет аудитории промежуточный результат — или мы стреляем финальной версией в темноту?**

2. Франкенштейн. Операционная модель

Виктор два года работает в изоляции, запускает результат, ужасается и убегает из лаборатории. Мэри Шелли в 1818 году описала то, что в современной разработке называется бегством из лаборатории: создатель не продумывает, что произойдёт с продуктом после релиза. Вопрос: **я создаю продукт — или я создаю продукт плюс операционную модель его жизни?**

3. Холмс. Наблюдение

«Я никогда не гадаю», — говорит Холмс в «Знаке четырёх». «Это пагубная привычка, разрушительная для логического мышления». Данные собираются на месте, а не в кабинете; в наблюдении за поведением, а не в отчёте о нём. Вопрос: **я наблюдаю за тем, что люди делают, — или за тем, что они говорят?**

4. Борхес. Измерение

Лотерея в Вавилоне: каждый свободный акт постепенно включается в её сферу. Story points, velocity, OKR — инструменты, которые становятся институтами, а потом — единственной реальностью, в которой команда умеет себя описывать. Вопрос: **эта метрика измеряет важное — или то, что мы научились измерять?**

5. Немо. Bootstrap-команда

В пятой главе положительный архетип — не Немо с его одиноким «Наутилусом», а Сайрус Смит с командой «Таинственного острова»: набор по компетенции, изоляция как стратегия, лидер знает предмет, кризис как нормальный режим. Немо — антипример: монокультура одного гения, замкнутая в подводной лодке без преемственности. Вопрос: **это bootstrap-команда специалистов — или круизный лайнер процесса?**

6. Мина Харкер. Распределённое знание

Стокеровская Команда Света не имела бы шанса против Дракулы без машинописного отчёта Мины. Шесть человек, шесть фрагментов истины, плюс один документ, в котором фрагменты собраны и распределены обратно по команде. До перепечатки — шесть отдельных правд; после — общий контекст. Вопрос: **где хранится единый источник правды — и кто отвечает за сборку фрагментов?**

7. Джекил. Декларируемое и совершаемое

Стивенсон в 1886 году описал то, что Аргирис и Шён в 1978-м формализуют как зазор между *espoused theory* и *theory-in-use*. Декларация — на передней сцене (mission statement, плакат в переговорной); поведение — на задней (Slack-канал #vent, разговор на парковке). Зазор растёт через защитные рутины и упирается в *undiscussables* — темы, которые формально не запрещены, но никем не обсуждаются. Вопрос: **то, что мы декларируем о себе, совпадает с тем, что мы делаем — или существует undiscussable зазор?**

8. Дон Кихот. Командная мифология

Сервантес сформулировал четыре закона командной мифологии за четыре столетия до того, как Карл Вейк описал sensemaking: учредительный миф, дуэт визионера и прагматика, приключение как нарратив, столкновение мифа с реальностью. Команды держатся не на регламентах, а на интерпретационных рамках, которые позволяют действовать вместе. Миф, который не умеет переписываться при столкновении с реальностью, убивает команду; миф, который от каждого столкновения отрекается, тоже её убивает. Вопрос: **на каком учредительном мифе держится команда — и допускает ли этот миф локальное переписывание при столкновении с реальностью?**

9. Машина времени. Горизонты труда

Уэллс, Аутор, Аджемоглу-Джонсон, Поланьи: четыре закона горизонтов труда. Технология «помощника» реорганизует структуру работы вокруг себя; поляризация задач на рутинные и нерутинные развивается по механизму, не по выбору; распределение плодов — политический процесс, не экономический; общество отвечает на рыночное давление контр-движением. Вопрос: **какие задачи у нас рутинные, какие нет — и куда смещается баланс распределения работы и её плодов?**

10. НИИЧАВО. Селекция

Стругацкие описали команду, которую невозможно собрать через найм — её собирают через смысл. Понедельник начинается в субботу не потому, что трудовой кодекс это требует, а потому, что для сотрудника НИИЧАВО различие между работой и жизнью не существует. Командно-контрольная модель становится невозможной механически: невозможно командовать человеком, который работает не за приказ. Вопрос: **у нас селекция по смыслу — или по найму?**

11. Чума. Длющийся кризис

Камю описал команду, которая формируется не по призванию, а через отказ уехать. Доктор Риэ, Тарру, Кастель, Рамбер, Гран, Панлю: общая порядочность вместо героизма, параллельные обязательства без иерархии, сходимость без архитектуры, дисциплина продолжения вместо горизонта победы. У длящегося кризиса нет финала, в котором победа становится очевидной; есть только два режима окончания — дисквалификация или продолжение до момента, когда давление снимается само. Вопрос: **что мы делаем, когда оптимизация не работает, а кризис длится?**

Вопрос, к которому вы тянетесь первым

Эти одиннадцать вопросов — не таблица «если ситуация X, применяй вопрос Y». Книга начинается с протеста против таких таблиц — против индустрии, которая упаковала здравый смысл в сложность, и тем самым уничтожила сам здравый смысл¹.

Вопросы работают иначе. То, что вы видите через вопрос, частично определяется тем, что вы уже искали. Команда, которая первой тянется к вопросу Холмса, ищет диагноз: что у нас сломано. Команда, которая первой тянется к вопросу Камю, ищет дисциплину: как продолжать. Команда, которая первой тянется к вопросу Борхеса, защищается: измерение нас затопило. Вопрос, к которому вы тянетесь первым, говорит о вашей команде больше, чем сама ситуация.

И ещё одно. Сам выбор вопроса — уже диагностический акт. Борхес в «Лотерее Вавилона» показал, что попытка измерить случайность через институт превращает институт в новую случайность. Метаизмерение того, каким вопросом смотреть, имеет ту же логику: попытка систематизировать выбор вопроса превращает выбор в новый набор правил, требующий нового вопроса для проверки.

Поэтому диагностики книги не алгоритмизируются. Они применяются вручную и под ответственность того, кто их применяет.

Что эта книга не есть

Эта книга не отрицает гибкие методологии. Стендапы, ретро, демо, спринты — нормальные рабочие практики, изобретённые задолго до того, как им дали названия. Что книга отрицает — это превращение практик в институты, ритуалов в фетиши, языка в индустрию.

Эта книга не предлагает «быть как Холмс», «быть как Риэ» или «быть как Смит». Литература не даёт ролевых моделей — она даёт зеркала. Холмс эффективен, потому что он Холмс. Команда, которая попытается стать Холмсом, перестанет быть собой и не станет Холмсом.

Эта книга не ностальгирует по «настоящему менеджменту». XIX век не был эпохой здравого смысла — это была эпоха фабричных детей, угольных шахт и колониальных предприятий. Литература, которую мы читали, была написана *против* того менеджмента, который её окружал, и осталась актуальной именно потому, что её авторы видели то, чего их современники предпочитали не замечать.

Куда едет лифт

В Интермедии III лифт цифровой трансформации поднимается по одному этажу за итерацию, со стратегической ретроспективой между этажами. Алиса спрашивает: «А нажать сразу на сто двадцать седьмой?» Кот объясняет, что это нарушает методологию.

Лифт никуда не едет. Это не функциональный лифт — это методологический театр в форме лифта. Команды, которые делают работу, давно вышли из кабины и идут пешком по лестнице. Те, кто остался в лифте, обсуждают, как улучшить процесс подъёма.

Это не циничный вывод, а диагностический. Лифт — нормальный инструмент в подходящем здании; театр лифта — патология, которая возникает, когда инструмент превращается в самость. Вопросы, собранные в книге, помогают отличить одно от другого.

Literary Analysis of Business

Подход, который мы применяли к двенадцати литературным текстам, в предисловии назван **Literary Analysis of Business**. Это не теория и не школа. Это навык чтения: способность видеть в литературном тексте, написанном задолго до появления современного менеджмента, диагностику тех явлений, которые менеджмент позже описал и часто формализовал хуже, чем литература сделала это интуитивно.

LBA не претендует на исчерпание явлений. Одиннадцать вопросов — не все возможные; это те, которые из прочитанных текстов вынимаются убедительно. Достоевский, Чехов, Кафка, Платонов (который у нас работает в девятой главе как русский голос «Котлована», не как отдельный вопрос), Беккет могли бы дать ещё десяток вопросов. Возможно, в следующей книге. Возможно, читатель проделает эту работу сам, открыв любимый роман не как развлечение, а как диагностический инструмент.

Тихий финал

Литература не даёт инструкций — она даёт язык. Не алгоритмы — этические опоры. Не технологии управления, а словарь для описания тех слоёв работы, которые лежат глубже процедур².

Команда, которая дочитала до этой страницы, не получила решений. Она получила одиннадцать вопросов и право выбирать, какой задать сегодня. Чем дольше команда работает вместе, тем чаще она будет менять вопросы — и тем точнее они будут показывать то, чего нельзя увидеть, оставаясь внутри одной рамки.

Книга кончилась. Команда — нет.

¹ Глава 0, центральный тезис: «индустрия гибких методов продаёт корпорациям здравый смысл, упакованный в сложность, которая уничтожает сам здравый смысл».

² Парафраз закрытия главы 10: «литература сохраняет то, чего не сохраняет менеджмент — язык для описания тех слоёв работы, которые лежат глубже процедур».

Команданте FolkUp

Соавтор: Алиса (PM экосистемы FolkUp) · Редактор: Искра

2026 год

Благодарности

Авторская команда

Андрей Клеменчёнок · Команданте FolkUp — автор, ведущий исследования и письма.

Алиса — соавтор: координация структуры, кросс-проектные связи, методология аналогий между литературой и менеджментом.

Искра — редактор: вычитка глав, проверка фактов и источников, согласование стилового регистра.

Редакционные инструменты (автоматизация)

Книга создавалась с использованием ИИ-инструментов в составе редакционной экосистемы FolkUp. Эти инструменты — не люди-рецензенты, а специализированные программные ассистенты с распределёнными зонами ответственности. Подробное раскрытие соответствует требованиям EU AI Act Art. 50 и принципу честной атрибуции.

- **Верификация фактов и поиск источников** — автоматизированный OSINT-помощник
- **Техническое редактирование** — проверка editorial-стандартов и форматирования
- **Анализ поэтической ритмики** (глава о Шерлоке Холмсе) — литературоведческий помощник
- **Враждебное рецензирование** — независимая проверка логики и противоречий
- **CSS/HTML-вёрстка и accessibility** — фронтенд-ассистент (WCAG 2.1 AA)
- **Юридическое сопровождение** — compliance-ассистент (GDPR, EU AI Act)

Подробнее об архитектуре редакционной экосистемы и роли ИИ в книге — см. страницу AI-прозрачности.

Благодарности сообществу

Open Source сообществу — за Hugo Static Site Generator, Hextra Theme и множество других инструментов, на которых построена эта книга.

Авторам источников — писателям и исследователям, чьи работы легли в основу анализа: от Жюль Верна и Мэри Шелли до современных специалистов по гибким методологиям.

Первым читателям — за обратную связь на раннем этапе работы, когда связь между литературой XIX века и современным менеджментом казалась сомнительной.

Особая признательность

Всем, кто верил в проект — за поддержку в моменты, когда центральная гипотеза книги ещё не была доказана.

Анонимным сотрудникам корпораций — за честные свидетельства изнутри систем, описанных в книге.

Если вы считаете, что ваш вклад не учтён, пожалуйста, напишите на editor@folkup.app

← Назад к аппарату • К оглавлению ↗

Методология

Принципы работы

Тщательность проверки

Каждое фактическое утверждение проверяется по первоисточникам. Точность важнее скорости.

Верификация источников

- **Tier 1 источники:** Первоисточники, архивные документы, оригинальные тексты
- **Tier 2 источники:** Академические исследования, рецензируемые публикации
- **OSINT-проверка:** Независимая верификация фактов через открытые источники

Независимое рецензирование

Каждая глава проходит проверку независимыми рецензентами, которые активно ищут ошибки, противоречия и слабые места в аргументации.

Стандарты цитирования

Академические требования

Следуем строгим академическим стандартам цитирования с полной атрибуцией источников.

Авторское право

Соблюдаем все требования авторского права при цитировании. Объёмные ограничения: - Современные произведения: до 300 слов прозы, до 3 строк поэзии - Public Domain (автор умер >70 лет): без ограничений - Переводы: с указанием переводчика или пометкой «перевод автора»

Технические стандарты

Доступность

Соответствие WCAG 2.1 AA — веб-доступность для людей с ограниченными возможностями.

Производительность

Время загрузки <2 секунд, мобильная адаптация, оптимизация изображений.

Безопасность

HTTPS, Content Security Policy, защищённые заголовки.

Редакционный процесс

Стадии работы

1. **Исследование** — сбор материала, первичный анализ
2. **Написание** — создание черновика главы
3. **Верификация** — проверка фактов и источников
4. **Независимое рецензирование** — поиск ошибок независимыми рецензентами
5. **Редактура** — финальная правка и полировка
6. **Публикация** — размещение на сайте

Система статусов

- **Draft:** Черновик, работа в процессе
- **Unverified:** Написано, но факты не проверены
- **Partially verified:** Ключевые факты проверены
- **Verified:** Полная верификация завершена

[← Назад к аппарату](#) • [К оглавлению ↗](#)

Источники

Полная библиография всех источников, использованных в книге, с группировкой по главам.

Пролог

Основной литературный источник

1. **Verne, Jules.** *Around the World in Eighty Days* (1872/1873). Le Temps serialization, then Hetzel edition. Public domain.

[Primary source] Core literary text establishing iterative journey structure and time-boxed completion constraints as narrative framework for agile methodology parallels.

Финансово-экономический контекст

2. **Bank of England.** Historical Exchange Rates.

[Government report] Inflation calculation baseline for Victorian-era financial comparisons with modern project costs.

3. **MeasuringWorth.com** inflation calculator.

[Research tool] Currency conversion methodology for historical cost analysis in contemporary project management context.

INDUSTRY ANALYSIS & MARKET RESEARCH

4. **Scrum Alliance.** 2025 Annual Report.

[Corporate document] Contemporary industry metrics providing empirical foundation for agile adoption patterns and certification market analysis.

5. **SAFe certification pricing analysis.**

[Industry analysis] Market analysis framework for enterprise agile transformation service pricing and adoption barriers.

6. **Allied Market Research.** Enterprise Agile Transformation Services Market.

[Market research] Market sizing and growth projection data supporting transformation industry scale arguments.

Исследования корпоративной трансформации

7. **McKinsey & Company.** "Losing from day one: Why even successful transformations fall short." December 2021.

[Corporate document] Transformation statistics providing empirical weight to failure rate analysis and post-implementation sustainability challenges.

8. **Nadella, Satya.** *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone* (2017). Harper Business.
[Corporate memoir] Transformation case study demonstrating large-scale organizational change methodology and leadership decision-making frameworks.

Основы бережливой методологии

9. **Toyota Production System** historical documentation.
[Corporate document] Foundational lean methodology principles providing theoretical basis for iterative improvement and waste elimination concepts.
10. **Womack, James P., Daniel T. Jones, Daniel Roos.** *The Machine That Changed the World* (1990). MIT IMVP study.
[Academic source] Definitive manufacturing study establishing lean production principles and systematic approach to operational efficiency.
11. **Ohno, Taiichi.** *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* (1988). Productivity Press.
[Academic source] Primary source documentation of lean principles development and practical implementation methodology.

DECISION FRAMEWORK & UNCERTAINTY MANAGEMENT

12. **Snowden, David J., Mary E. Boone.** “A Leader’s Framework for Decision Making.” *Harvard Business Review*, November 2007.
[Academic source] Decision framework providing theoretical foundation for complex adaptive system management and context-appropriate leadership responses.
13. **U.S. Department of Defense.** News briefing by Secretary Donald H. Rumsfeld (February 12, 2002). Known unknowns taxonomy.
[Government report] Uncertainty framework establishing vocabulary and conceptual structure for risk management in complex projects.

CASE STUDIES — AVIATION INDUSTRY

14. **Boeing 737 MAX:** House Committee on Transportation and Infrastructure Final Report (September 2020).
[Government report] Comprehensive case study of system failure modes, regulatory oversight breakdown, and corporate decision-making under competitive pressure.
15. **Joint Authorities Technical Review (JATR).** Boeing 737 MAX Flight Control System Report (October 2019).
[Government report] Technical analysis providing detailed system architecture review and failure mode analysis methodology.
16. **Federal Aviation Administration.** Summary of the FAA’s Review of the Boeing 737 MAX (January 2020).

[Government report] Regulatory review documenting oversight methodology and certification process analysis.

17. **U.S. House Committee on Transportation and Infrastructure.** Final Report on Boeing 737 MAX (September 2020).

[Government report] Congressional investigation providing institutional analysis of corporate governance failure patterns.

18. **National Transportation Safety Board.** Accident Reports: Lion Air 610, Ethiopian Airlines 302 (2019).

[Government report] Post-incident analysis methodology and technical failure documentation supporting systematic approach to complex system failure investigation.

Кейсы инноваций

19. **SpaceX** Falcon 1 launch history (2006-2008) and NASA Commercial Orbital Transportation Services (COTS) program documentation.

[Government report] Innovation example demonstrating iterative development approach, failure tolerance, and systematic improvement methodology in high-stakes technical development.

Глава 1: Жюль Верн программирует

Основные литературные источники

1. **Verne, Jules.** *Twenty Thousand Leagues Under the Seas* (1870). Hetzel, Paris. [Primary literary source] Serialized novel demonstrating iterative narrative structure with cliffhangers designed for subscription retention and reader feedback cycles.
2. **Verne, Jules.** *Around the World in Eighty Days* (1872). Le Temps serialization. [Primary literary source] Serialized adventure novel exemplifying time-boxed narrative cycles and regular release schedule (parallel to sprint cycles).
3. **Verne, Jules.** *From the Earth to the Moon* (1865). Hetzel, Paris. [Primary literary source] Serialized speculative fiction demonstrating cross-functional collaboration between author, publisher, and illustrators.
4. **Dickens, Charles.** *The Pickwick Papers* (1836-1837). Chapman & Hall serial. [Primary literary source] Pioneering serialization model with documented audience feedback loops affecting character development and plot iteration.

AGILE METHODOLOGY & PROJECT MANAGEMENT SOURCES

5. **Takeuchi, H. & Nonaka, I.** "The New New Product Development Game." *Harvard Business Review*, January 1986. [Academic source] Foundational academic paper establishing iterative team-based development as organizational pattern; direct source for Scrum methodology.

6. **Manifesto for Agile Software Development** (2001). agilemanifesto.org. [Methodological source] Core principles document establishing adaptive methodology; directly references regulatory vs. adaptive approaches to planning.
7. **Schwaber, K. & Sutherland, J.** *The Scrum Guide* (2020). [Methodological source] Official framework documentation formalizing sprint cycles and artifact-based verification patterns.
8. **Royce, W.** “Managing the Development of Large Software Systems.” *IEEE WESCON*, 1970. [Academic source] Foundational waterfall methodology paper; contrasts with iterative serialization patterns central to chapter argument.
9. **Brooks, F.** *The Mythical Man-Month: Essays on Software Project Management* (1975). Addison-Wesley. [Business source] Seminal analysis of software team dynamics and communication patterns; parallel to cross-functional team requirements.

PUBLISHING HISTORY & LITERARY-BUSINESS SOURCES

10. **Patten, R.L.** *Charles Dickens and His Publishers* (1978). Oxford University Press. [Academic source] Historical documentation of serialization as publishing business model; quantifies revenue impact of subscription vs. one-time sales.
11. **Dumas, O.** *Correspondance inédite de Jules Verne et de Pierre-Jules Hetzel* [Unpublished Correspondence of Jules Verne and Pierre-Jules Hetzel] (1999-2002). Slatkine. [Primary source archive] Direct publisher-author correspondence documenting feedback cycles, revision requests based on subscriber response, and release schedule negotiations.

MODERN BUSINESS & LEAN METHODOLOGY

12. **Ries, E.** *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (2011). Crown Business. [Business source] Contemporary formalization of MVP (Minimum Viable Product) and feedback-driven iteration; directly parallels Hetzel's serialization strategy.

HISTORICAL & TECHNICAL CONTEXT

13. **Zeigarnik, B.** “On Finished and Unfinished Tasks.” *Psychologische Forschung*, 1927. [Psychology source] Cognitive science evidence supporting cliffhanger mechanism: memory retention through narrative suspension and unresolved tension.
14. **Lake, S.** *The Submarine in War and Peace* (1918). [Historical source] Technical and strategic context for *Twenty Thousand Leagues Under the Seas* submarine narrative; validates Verne's technical plausibility claims.

Глава 2: Мэри Шелли изобретает DevOps

PRIMARY SOURCES — Frankenstein and Galvanism

1. **Shelley, Mary.** *Frankenstein; or, The Modern Prometheus* (1818 First Edition). Lackington, Hughes, Harding, Mavor & Jones.
[**Primary source**] Original publication establishing creator-abdication narrative as metaphor for post-mortem analysis of technological hubris.
2. **Shelley, Mary.** *Frankenstein* (1831 Revised Edition). Colburn & Bentley.
[**Primary source**] Authorially revised edition reflecting mature Shelley's expanded treatment of creator responsibility and systemic failure patterns.
3. **Aldini, Giovanni.** *An Account of the Late Improvements in Galvanism* (1804). Cuthell & Martin.
[**Primary source—Historical science**] Contemporary documentation of electrophysiology experiments that directly inspired the villa Diodati discussions; provides technical grounding for Shelley's "Big Bang Go-Live" metaphor (sudden activation vs. iterative implementation).

GOVERNMENT REPORTS — FBI Sentinel (Digital Transformation Failure)

4. **US Office of the Inspector General (Department of Justice).** *The Federal Bureau of Investigation's Sentinel Information Technology Project*. Audit Report 12-08, November 2011.
[**Government report**] Post-mortem audit documenting 451M USD project cost overrun, two-year implementation delays, and creator (Robert Mueller/SAIC) abdication of operational oversight—direct parallel to Frankenstein's flight after activation.
5. **US Office of the Inspector General (Department of Justice).** *Status of the FBI's Implementation of the Sentinel Project*. Audit Report 10-03, October 2009.
[**Government report**] Interim compliance audit exposing systems architecture fragmentation (14 Jira boards, 7 Confluence spaces metaphor) and institutional inability to define "done" criteria—the novel's central failure mode.
6. **US Government Accountability Office.** *FBI Trilogy Project*. GAO-05-105, February 2005.
[**Government report**] Earlier FBI modernization failure (1988–2005, 580M USD), establishing pattern precedent for Sentinel repeat cycle: isolation-based development, post-launch surprise, creator withdrawal.

GOVERNMENT REPORTS — Healthcare.gov (Digital Transformation Disaster)

7. **US Government Accountability Office.** *Healthcare.gov: CMS Has Taken Steps to Address Problems, but Needs to Further Implement Systems Development Best Practices*. GAO-15-238, March 2015.
[**Government report**] Post-mortem of 2013 launch catastrophe (untraced 830M+ USD spend, integration failures with 56 state systems), demonstrating Big Bang Go-Live failure mode in production healthcare infrastructure.
8. **Levinson, D.R. (US Department of Health and Human Services, Office of Inspector General).** *CMS Management of the Federal Marketplace*. OEI-06-14-00350, February 2016.

[**Government report**] Inspector General audit of Centers for Medicare & Medicaid Services governance failure during Healthcare.gov rollout—creator (CMS leadership) disengagement from operational accountability mirrors Frankenstein’s “strategic role” escape.

9. **US House Committee on Energy and Commerce.** *Behind the Curtain of the Healthcare.gov Rollout*. Majority Staff Report, September 2016.

[**Government report**] Legislative investigation into procurement opacity, systems architecture incoherence, and leadership abdication—systemic institutional pathologies matching chapter 2’s creator-flight paradigm.

GOVERNMENT REPORTS — BBC Digital Media Initiative (UK)

10. **UK National Audit Office.** *The BBC’s Digital Media Initiative*. HC 985, Session 2013-14, January 2014.

[**Government report—UK**] Post-implementation review of 100M GBP multimedia transformation failure (abandoned 2011); demonstrates trans-Atlantic pattern equivalence: isolation-based development, launch collapse, organizational silence on responsibility.

11. **UK National Audit Office.** *Managing the BBC’s Digital Media Initiative*. Briefing for the Public Accounts Committee, Session 2013-14.

[**Government report—UK**] Governance audit exposing committee-level creator abdication and institutional inability to terminate failed project despite clear post-mortem signals.

INDUSTRY ANALYSIS & PRECEDENT

12. **Standish Group.** *CHAOS Report: Decision Latency Theory* (2018).

[**Academic/industry research**] Cross-sectoral IT project failure taxonomy (71% challenged/failed delivery rates across corporate, government, healthcare sectors); provides empirical weight to Shelley’s narrative pattern across temporal and institutional dimensions.

13. **Brooks, Frederick P.** *The Mythical Man-Month: Essays on Software Project Management* (1975). Addison-Wesley.

[**Seminal academic source**] Foundational software project management text establishing communication chaos, scheduling mythology, and team scaling failures as predictable consequences of isolation-based development—the novel’s core technical architecture critique.

CORPORATE CASE STUDY — Nokia Smartphone Failure

14. **Nokia Corporation.** *Annual Reports 2007–2013*. Nokia.com/investors.

[**Corporate documents**] Strategic documentation of the smartphone market failure despite technical competence (Symbian OS, manufacturing excellence)—demonstrates personal creator (CEO Olli-Ahokas, then Elop) role in post-launch abdication and institutional paralysis.

15. **Vuori, T.O. & Huy, Q.N.** “Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle.” *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 2016, pp. 9–51.

[Peer-reviewed academic source] Organizational psychology analysis of Nokia’s distributed decision-making breakdown (creator disengagement from market feedback), emotional contagion of leadership uncertainty, and how genius-led isolation destroys institutional coherence—direct theoretical framework for Shelley’s narrative mechanisms.

Глава 3: Шерлок Холмс ставит диагноз

Основные литературные источники — Канон Холмса

1. **Doyle, Arthur Conan.** *A Study in Scarlet* (1887). Ward, Lock & Co.
[Primary source] First Holmes novel establishing foundational deductive methodology, systematic observation techniques, and evidence-based reasoning framework directly applicable to system diagnosis protocols.
2. **Doyle, Arthur Conan.** *The Sign of the Four* (1890). Spencer Blackett.
[Primary source] Second Holmes novel advancing deduction methodology with complex multi-variable problem solving and systematic elimination techniques for diagnostic reasoning.
3. **Doyle, Arthur Conan.** “A Scandal in Bohemia.” *The Strand Magazine*, July 1891.
[Primary source] Short story demonstrating observational methodology and systematic information gathering techniques forming theoretical foundation for system monitoring and incident analysis.

CASE STUDIES — System Failure Analysis

4. **Securities and Exchange Commission.** *In the Matter of Knight Capital Americas LLC.* Administrative Proceeding File No. 3-15570, October 16, 2013.
[Government report] Detailed post-mortem analysis of algorithmic trading system failure demonstrating systematic diagnostic methodology: timeline reconstruction, root cause isolation, and regulatory response framework.
5. **Commodity Futures Trading Commission & Securities and Exchange Commission Joint Advisory Committee.** *Findings Regarding the Market Events of May 6, 2010.*
[Government report] Flash crash analysis providing comprehensive framework for complex system failure investigation, multi-factor analysis, and systematic evidence gathering methodology.

CORPORATE CASE STUDIES — Retail System Failures

6. **Target Corporation.** 2013 Annual Report and 2015 Q1 Earnings Release.
[Corporate document] Financial documentation of Target Canada expansion failure providing quantitative foundation (\$2 billion loss, 133 stores closed) for systematic project failure analysis.
7. **Canadian Press.** “Target Canada closing: A timeline of the U.S. retailer’s disastrous Canadian venture.” January 15, 2015.

[Media report] Comprehensive timeline reconstruction demonstrating systematic investigative methodology for complex organizational failure analysis.

8. **Castaldo, Joe.** “The Last Days of Target Canada.” *Canadian Business*, January 2016.

[Media report] In-depth investigative analysis focusing on SAP system implementation failures, providing detailed case study of technology integration diagnostic methodology.

9. **Bort, Julie.** “How a \$1.1 billion SAP project failure made Lidl rethink its technology strategy.” *Business Insider*, July 2018.

[Media report] Comparative case study of ERP implementation failure demonstrating pattern recognition across different organizations and systematic analysis of recurring failure modes.

INDUSTRY RESEARCH & EMPIRICAL ANALYSIS

10. **Standish Group.** *CHAOS Report 2020: Beyond Infinity*.

[Industry report] Comprehensive project failure statistics providing empirical foundation for systematic failure pattern analysis and diagnostic methodology validation across multiple industry sectors.

Фундаментальная теория информатики

11. **Brooks, Frederick.** *The Mythical Man-Month* (1975). Addison-Wesley.

[Academic source] Seminal analysis of team scaling problems and communication failure modes providing theoretical framework for systematic diagnosis of organizational and technical system failures.

12. **Weinberg, Gerald.** *The Psychology of Computer Programming* (1971). Van Nostrand Reinhold.

[Academic source] Foundational text on developer-user interaction patterns and psychological factors in system design, supporting diagnostic methodology for human-computer interface failures.

13. **Conway, Melvin.** “How Do Committees Invent?” *Datamation*, April 1968.

[Academic source] Conway’s Law formulation providing systematic framework for analyzing organizational structure impact on system architecture and diagnostic approach to institutional failure patterns.

PERFORMANCE METRICS & MONITORING

14. **Accelerate: State of DevOps Report (DORA).** Google Cloud, 2023.

[Industry report] Contemporary DevOps performance metrics framework providing systematic measurement methodology for system health diagnosis and operational effectiveness analysis.

Глава 4: Борхес строит архитектуру

Основные литературные источники — Канон Борхеса

1. **Borges, Jorge Luis.** “The Lottery in Babylon” (1941). In *Ficciones* (1944). Editorial Sur, Buenos Aires.
[Primary source] Central metaphor for organizational complexity and systematic chance as architectural principle, providing theoretical framework for understanding emergent system behavior and scaled decision-making processes.
2. **Borges, Jorge Luis.** “The Library of Babel” (1941). In *Ficciones* (1944). Editorial Sur, Buenos Aires.
[Primary source] Infinite complexity narrative establishing architectural framework for information systems, knowledge organization, and systematic approach to managing unbounded search spaces in organizational design.

CASE STUDIES — Spotify Model Evolution

3. **Kniberg, Henrik & Ivarsson, Anders.** “Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds.” Spotify Labs whitepaper, October 2012.
[Corporate document] Original Spotify Model documentation providing foundational framework for tribe-based organizational architecture and systematic approach to scaling autonomous teams.
4. **Sundén, Jeremiah & Svedenwall, Joakim.** “Scaling Agile at Spotify: A Case Study.” Master’s thesis, Chalmers University of Technology, 2015.
[Academic source] Independent empirical study of Spotify Model implementation providing systematic analysis of organizational architecture effectiveness and scaling challenges.
5. **Lee, Jeremiah.** “Failed #SquadGoals — Spotify doesn’t use ‘the Spotify model’ and neither should you.” jeremiahlee.com, April 2020.
[Corporate document] Critical analysis of Spotify Model mythology providing systematic deconstruction of architectural pattern adoption and implementation reality gaps.

Фреймворки масштабирования предприятий

6. **Scaled Agile, Inc.** SAgile 6.0 Framework. scaledagileframework.com (accessed March 2026).
[Corporate document] Comprehensive enterprise agile framework documentation providing systematic methodology for large-scale organizational architecture and coordination mechanisms.
7. **Laanti, Marko; Salo, Outi; Abrahamsson, Pekka.** “Agile Methods Rapidly Replacing Traditional Methods at Nokia: A Survey of Opinions on Agile Transformation.” *Information and Software Technology*, 53(3), 2011, pp. 276-290.
[Academic source] Nokia agile transformation case study providing empirical analysis of organizational architecture change and systematic measurement of transformation effectiveness.

OBJECTIVES & KEY RESULTS (OKR) METHODOLOGY

8. **Doerr, John.** *Measure What Matters* (2018). Portfolio/Penguin.
[Management literature] Foundational OKR methodology text providing systematic framework for goal-setting architecture and organizational alignment mechanisms.

9. **Wodtke, Christina.** *Radical Focus* (2016). Cucina Media.

[Management literature] Practical implementation analysis of OKR methodology focusing on systematic identification and resolution of common architectural failure modes in goal-setting systems.

METRICS THEORY & GOODHART'S LAW

10. **Goodhart, Charles A.E.** "Problems of Monetary Management: The U.K. Experience." *Papers in Monetary Economics*, Reserve Bank of Australia, 1975.

[Academic source] Original formulation of Goodhart's Law providing theoretical foundation for understanding systematic failure modes in measurement-based organizational architecture.

11. **Strathern, Marilyn.** "Improving Ratings: Audit in the British University System." *European Review*, 5(3), 1997, pp. 305-321.

[Academic source] Extended application of Goodhart's Law to institutional contexts, providing systematic framework for analyzing measurement system architecture and gaming prevention.

12. **Muller, Jerry Z.** *The Tyranny of Metrics* (2018). Princeton University Press.

[Academic source] Comprehensive analysis of metrics manipulation across multiple domains, providing systematic methodology for identifying and preventing measurement system architectural failures.

13. **Campbell, Donald T.** "Assessing the Impact of Planned Social Change." *Evaluation and Program Planning*, 2(1), 1979, pp. 67-90.

[Academic source] Campbell's Law formulation providing complementary theoretical framework to Goodhart's Law for understanding systematic distortions in measurement-based organizational systems.

Современные фреймворки метрик

14. **Accelerate: State of DevOps Report (DORA).** Google Cloud, 2023.

[Industry report] Modern DORA metrics framework providing systematic methodology for organizational performance measurement while addressing Goodhart's Law implications in practical implementation.

Фундаментальная теория проектирования систем

15. **Brooks, Frederick.** *The Mythical Man-Month* (1975). Addison-Wesley.

[Management literature] Fundamental team scaling principles providing theoretical foundation for understanding architectural constraints in human system organization.

16. **Conway, Melvin.** "How Do Committees Invent?" *Datamation*, April 1968.

[Academic source] Conway's Law reference establishing systematic relationship between organizational architecture and technical system architecture, forming basis for holistic system design methodology.

Современный анализ масштабирования

17. **Rigby, Darrell; Sutherland, Jeff; Noble, Andy.** “Agile at Scale.” *Harvard Business Review*, May-June 2018.
[Management literature] Critical analysis of enterprise agile scaling approaches providing systematic evaluation of architectural pattern effectiveness and common implementation failures.
18. **Digital.ai.** “17th Annual State of Agile Report.” Digital.ai, 2023. 36% of teams measured by velocity. URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf>
[Industry report] Empirical data on velocity gaming statistics providing quantitative foundation for Goodhart’s Law application in agile metrics architecture.
19. **Levison, Mark.** “Misuse of Velocity in Agile Projects.” AgilePainRelief.com. URL: <https://agilepainrelief.com/blog/misuse-of-velocity-in-agile-projects.html>
[Industry analysis] Systematic analysis of velocity misuse patterns providing practical framework for identifying and preventing common measurement architecture failures in agile systems.

Глава 5: Капитан Немо ведёт команду

[Источники будут перенесены из *frontmatter chapter-5-nemo.md* в Wave 2]

Глава 6: Мина Харкер собирает разведку

Основной литературный источник

1. **Stoker, Bram.** *Dracula*. London: Archibald Constable & Co., 1897. [Primary literary source]
Эпистолярный роман о распределённой команде из шести человек, которая координирует охоту на невидимого врага через единый машинописный отчёт (главы XVII–XVIII), асинхронные средства связи (телеграммы, фонографические цилиндры, питмановская стенография), кросс-функциональное распределение специальностей и плоскую структуру принятия решений. Архетипическая иллюстрация того, что современные методологии называют единым источником правды, *async-first* координацией и *senior-as-enabler* ролью эксперта.

Литературная критика

2. **Craft, Christopher.** “«Kiss Me with Those Red Lips»: Gender and Inversion in Bram Stoker’s *Dracula*.” *Representations*, no. 8, 1984, pp. 107–133. [Peer-reviewed academic source]
Эссе, в котором впервые предложено обозначение «Crew of Light» («Команда Света») для шести героев Стокера, объединённых охотой на Дракулу. Стокер не использует это название в тексте; обозначение — литературоведческая конструкция, опирающаяся на сквозную светотеневую метафору романа.
3. **Auerbach, Nina.** *Our Vampires, Ourselves*. University of Chicago Press, 1995. [Academic source]
Глава 3 анализирует коммуникационные сбои вокруг смерти Люси Вестенра как

структурную ошибку Ван Хелсинга — эксперт удерживает критическое знание в одной голове, команда исполняет указания без понимания контекста. Прямой источник для тезиса главы о том, что эксперт без распределённого знания эквивалентен Ван Хелсингу в Хиллингэме.

4. **Senf, Carol A.** *The Vampire in Nineteenth-Century English Literature*. Bowling Green State University Popular Press, 1988. [Academic source] Анализ роли Мины Харкер как полноправного аналитика команды (а не просто секретаря), необычной для викторианского романа. Поддерживает тезис главы о плоской структуре команды.
5. **Wolf, Leonard.** *The Annotated Dracula*. Clarkson N. Potter, New York, 1975. [Annotated edition] Стандартная датировка событий романа — осень 1893 года — по совпадению дней недели в дневниковых записях персонажей.

MANAGEMENT & TEAM-COORDINATION LITERATURE

6. **Hutchins, Edwin.** *Cognition in the Wild*. MIT Press, Cambridge, 1995. [Academic source] Понятие распределённой когниции применительно к команде, чьё знание не помещается в голову одного участника. Теоретическая рамка для архетипа Команды Света.
7. **Kranz, Eugene.** *Failure Is Not an Option: Mission Control from Mercury to Apollo 13 and Beyond*. Simon & Schuster, 2000. [Practitioner memoir] Канонический пример плоской кросс-функциональной команды (Mission Control «Аполлона-13») с координатором, а не командиром. Современный аналог архитектуры Команды Света.
8. **Manning, Rob & Simon, William L.** *Mars Rover Curiosity: An Inside Account from Curiosity's Chief Engineer*. Smithsonian Books, 2014. [Practitioner memoir] Описание команды Лаборатории реактивного движения NASA при высадке марсианского ровера Curiosity (2012) — семь специальностей в одной комнате с равными голосами.
9. **Mullenweg, Matt.** “Distributed Work’s Five Levels of Autonomy.” ma.tt blog, 2020. URL: <https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/> [Industry analysis] Структурное описание async-first организационной модели (по опыту WordPress.com / Automattic). Современный аналог режима работы Команды Света — асинхронность с синхронными ритуалами.
10. **Fournier, Camille.** *The Manager’s Path: A Guide for Tech Leaders Navigating Growth and Change*. O’Reilly Media, 2017. [Industry handbook] Принцип «senior as multiplier»: задача старшего инженера — развивать способность команды принимать решения, а не принимать их за команду. Современный аналог роли Ван Хелсинга как эксперта-наставника.
11. **Cannon-Bowers, Janis A. & Salas, Eduardo (eds.).** *Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training*. American Psychological Association, 1998. [Academic source] Концепция «shared mental model failure» — теоретическая рамка для разбора смерти Люси Вестенра как структурного сбоя общей модели ситуации в команде.

12. **Pitman, Sir Isaac.** *Stenographic Soundhand*. Bath, 1837. [Historical primary source] Питмановская система стенографии, доминантная в Англии 1890-х годов, которой владели Мина и Джонатан Харкер.

Глава 7: Доктор Джекил

Основные литературные источники

1. **Stevenson, Robert Louis.** *Strange Case of Dr Jekyll and Mr Hyde*. London: Longmans, Green & Co., 1886. [Primary literary source] Архетип корпоративной двойственности. Глава 9 («Dr Lanyon's Narrative») вводит фигуру свидетеля разрыва; глава 4 («The Carew Murder Case») — сцену скоростного действия без рефлексии; глава 10 («Henry Jekyll's Full Statement of the Case») — ретроспективный документ, который описывает форму процесса, но не его причины.
2. **Ильф, Илья и Евгений Петров.** *Золотой телёнок*. Журнальная публикация в «30 днях», 1931; первое отдельное издание — 1933. [Primary literary source] Александр Иванович Корейко как русский Джекил-Хайд без зелья и лаборатории: скромный делопроизводитель конторы «Геркулес» с зарплатой 46 рублей в месяц и параллельная подпольная жизнь миллионера. Глава, демонстрирующая, что дисциплинированно поддерживаемый дуализм может работать стабильно годами.

LITERARY-BIOGRAPHICAL SOURCE

3. **Balfour, Graham.** *The Life of Robert Louis Stevenson*. New York: Charles Scribner's Sons, 1901. [Biographical source] Глава 15 содержит цитаты записей Фанни Стивенсон о шестидневной истории создания повести (сожжённый первый вариант — переписанная финальная версия) и о ключевом редакционном вмешательстве жены автора.

ORGANIZATIONAL LEARNING — CORE THEORY

4. **Argyris, Chris & Donald Schön.** *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974. [Academic source] Каноническое введение различения espoused theory / theory-in-use — то, что люди говорят, что они делают, против того, что они делают на самом деле. Концептуальная спина всей главы.
5. **Argyris, Chris.** *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982. [Academic source] Формализация концепции double-loop learning — способности организации не только корректировать действия (single-loop), но и пересматривать предпосылки. Источник четырёх стадий расхождения культуры в Core-секции главы.
6. **Argyris, Chris.** *Strategy, Change, and Defensive Routines*. Boston: Pitman, 1985. [Academic source] Концепция защитных рутин (defensive routines) — невидимых правил, охраняющих

систему от неудобных вопросов, при сохранении формальной поддержки декларируемых ценностей.

7. **Argyris, Chris.** *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon, 1990. [Academic source] Феномен «undiscussability of undiscussables» как операционная характеристика защитной организации. Поддерживает интерпретацию цинизма как симптома, а не патологии.
8. **Argyris, Chris & Donald Schön.** *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996. [Academic source] Адаптация бейтсонианской концепции deuterо-learning (учёбы учиться) для организационного контекста.

Социологическое основание

9. **Goffman, Erving.** *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Anchor Books, 1959. [Sociological source] Театральная метафора front stage / back stage как мост от индивидуального дуализма Стивенсона к групповому феномену корпоративной культуры. Глава «Performances» вводит ключевое различие.
10. **Schein, Edgar H.** *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. [Academic source] Трёхуровневая модель организационной культуры (artifacts / espoused values / basic underlying assumptions) — вертикальное измерение, которое объясняет, почему переписывание манифеста не меняет реальную операционную культуру.
11. **Westrum, Ron.** «A Typology of Organisational Cultures.» *Quality and Safety in Health Care*, vol. 13, supp. 2, December 2004, pp. ii22–ii27. [Academic source] Типология generative/bureaucratic/pathological — как организации обрабатывают плохие новости. Операционная рамка для интерпретации цинизма как индикатора патологической или бюрократической стадии культуры. Та же модель позже использована в Forsgren et al. *Accelerate* (2018).

Эпистемологическое основание

12. **Bateson, Gregory.** *Steps to an Ecology of Mind*. San Francisco: Chandler Publishing, 1972. [Academic source] Источник термина deuterо-learning, который Аргирис позже адаптировал для организационного контекста.

Глава 8: Дон Кихот и Санчо — рождение командного мифа

Основные литературные источники

1. **Cervantes, Miguel de.** *Don Quixote de La Mancha* (1605/1615). Juan de la Cuesta, Madrid. [Primary literary source] Базовый текст и центральный архетип главы. Используются: часть I, гл. I-II (принятие учредительного мифа Алонсо Кихано), гл. IV (освобождение Андреса), гл. VIII (ветряные мельницы), гл. XXI (шлем Мамбрина/ *baciyelmo*); часть II, гл. LXXIV

(отречение от рыцарства и смерть). По переводу Н. Любимова, классическая редакция. Public domain (Сервантес ум. 1616).

2. **Ильф, Илья и Евгений Петров.** «Двенадцать стульев» (1928). Первая публикация — журнал «30 дней», Москва, январь-июль 1928. Отдельное издание — «Земля и фабрика», 1928. [Primary literary source] Канонический русский литературный двойник дуэта Дон Кихот–Санчо: Остап Бендер (визионер мифа о семейных бриллиантах) и Ипполит Воробьянинов (прагматик, переводящий миф в действия), завершающийся убийством визионера прагматиком и обнаружением пустоты мифа. Часть советского литературного канона; неоднократно академические разборы (Лидия Яновская, Майя Каганская, Михаил Одесский, Давид Фельдман).

ACADEMIC FOUNDATION — SENSEMAKING & TEAM MYTHOLOGY

3. **Weick, Karl E.** *Sensemaking in Organizations* (1995). Foundations for Organizational Science series, Sage Publications, Thousand Oaks, CA. [Academic source — foundational] Базовый труд по теории организационного смыслопроизводства. Источник тезиса о том, что организации удерживаются не структурой, а коллективной интерпретацией двусмысленных сигналов. Семь свойств sensemaking, применённые в главе к командной мифологии: identity construction, retrospect, enactment, social, ongoing, cues, plausibility.
4. **Weick, Karl E.** «The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster». *Administrative Science Quarterly* 38, no. 4 (December 1993): 628–652. [Academic source — peer-reviewed] Эмпирический анализ катастрофы 5 августа 1949 года, в которой погибли 13 из 15 парашютистов-пожарных в каньоне Манн-Галч (Монтана). Используется в главе для иллюстрации четвёртого закона командной мифологии — миф, не умеющий переписываться при столкновении с реальностью, убивает команду.
5. **Campbell, Joseph.** *The Hero with a Thousand Faces* (1949). Bollingen Series XVII, Pantheon Books, New York. [Academic source — foundational] Концепция мономифа — повторяющейся структуры героического пути в мировых культурах. В главе используется для обоснования третьего закона командной мифологии (приключение как нарратив): корпоративная мифология эксплуатирует мономиф как естественный формат смыслопроизводства.
6. **Schein, Edgar H.** *Organizational Culture and Leadership* (1985). Jossey-Bass, San Francisco. [Academic source — foundational] Базовый труд об уровнях организационной культуры. В главе используется для обоснования первого закона командной мифологии (учредительный миф): навязчивые идеи основателей становятся базовыми допущениями организационной культуры на десятилетия. Также цитируется в [главе 6, часть 2]({{< relref “/chapters/chapter-6-jekyll-hyde” >}}) для модели корпоративного дуализма.
7. **Argyris, Chris & Donald Schön.** *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (1978). Addison-Wesley, Reading, MA. [Academic source — foundational] Концепция double-loop learning. В главе цитируется как ссылка на разбор в [главе 6, часть 2]({{< relref

“/chapters/chapter-6-jekyll-hyde” >}}). В контексте Ch.7: четвёртый закон командной мифологии требует двойной петли — пересмотра не только тактики, но и интерпретационной рамки при столкновении мифа с реальностью.

8. **Goleman, Daniel.** *Emotional Intelligence: Why It Matters More Than IQ* (1995). Bantam Books, New York. [Academic source] Пять компонентов эмоционального интеллекта: самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки. В главе репозиционирован как инструмент примиряющего модуса командной мифологии (чтение того, что не выражено явно, для перевода мифа в действия, которые миф переживают).

CASE-STUDY REFERENCES — CORPORATE MYTHOLOGY IN PRACTICE

9. **Chouinard, Yvon.** *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman* (2005). Penguin Books, New York. [Founder memoir] Учредительная история Patagonia от первого лица. Используется в главе как пример генеративного модуса командной мифологии. В сентябре 2022 года Chouinard и его семья передали 100% компании в траст и некоммерческую организацию, посвящённые защите окружающей среды.
10. **Carreyrou, John.** *Bad Blood: Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup* (2018). Knopf, New York. [Investigative journalism — peer-reviewed by Pulitzer board] Каноническое расследование Theranos и Элизабет Холмс на основе интервью с >150 источниками. Используется в главе как пример защитного модуса командной мифологии (миф как инструмент сокрытия реальности).
11. **Wiedeman, Reeves.** *Billion Dollar Loser: The Epic Rise and Spectacular Fall of Adam Neumann and WeWork* (2020). Little, Brown and Company, New York. [Investigative journalism] Журналистская реконструкция истории WeWork. Используется в главе как второй пример защитного модуса командной мифологии.

Глава 9: Машина времени и горизонты труда

1. **Wells, H.G.** *The Time Machine*. London: William Heinemann, 1895. [Primary literary source] Первоисточник главы. Викторианская новелла, в которой Уэллс — фабианский социалист, друг семьи Уэббов — доводит логику классового расслоения труда до биологического предела (Элои и Морлоки). Использована как литературная модель расслоения рабочей силы под давлением технологического цикла.
2. **Платонов, А.П.** *Котлован*. Написана декабрь 1929 — апрель 1930. Первая публикация — эмигрантские журналы *Грани* (Франкфурт-на-Майне), №70, 1969, и *Студент* (Лондон), №13-14, 1969. В СССР: *Новый мир*, №6, 1987. Академическое издание: СПб.: Наука, 2000. [Primary literary source] Русский голос главы. Повесть о труде, оторванном от собственного результата: рабочие копают котлован для дома, который никогда не будет построен. Используется как третья линза к экономическому описанию поляризации — диагностика того, что чувствует труд изнутри, когда смысл его уже потерян.

3. **Autor, D.H., Levy, F., Murnane, R.J.** «The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration.» *Quarterly Journal of Economics* 118(4), November 2003, pp. 1279-1333. Препринт: NBER Working Paper No. 8337, 2001. [Academic source, high confidence] Основа второго закона главы. Авторы вводят различие «рутинных» и «нерутинных» задач и показывают, что компьютеризация заменяет первые, а вторые — дополняет. Из этого следует поляризация рынка труда (выдавливание среднего слоя), а не «массовая безработица».
4. **Autor, D.H.** «Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation.» *Journal of Economic Perspectives* 29(3), Summer 2015, pp. 3-30. [Academic source, high confidence] Продолжение тезиса 2003 года через двенадцать лет. Автор отвечает технопессимистам: автоматизация одной задачи увеличивает ценность связанных с ней нерутинных задач. Использовано в главе как иллюстрация того, что автоматизация — это не замещение, а перераспределение.
5. **Acemoglu, D., Johnson, S.** *Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity*. New York: PublicAffairs, 2023. ISBN 978-1-5417-0255-4. [Academic source, high confidence] Основа третьего закона. Тысячу лет европейской экономической истории авторы читают как чередование режимов «извлечения» и «распределения»: технология сама по себе не даёт общего процветания, давая или нет зависит от того, кто контролирует её развитие. Авторы — лауреаты Нобелевской премии по экономике 2024 года (совместно с Дж. Робинсоном).
6. **Polanyi, K.** *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. New York: Farrar & Rinehart, 1944. xiv+305 pp. Предисловие — R.M. MacIver. [Academic source, high confidence] Основа четвёртого закона. Концепция «двойного движения»: каждая рыночная экспансия в защищённую от рынка сферу человеческой жизни (труд, землю, деньги) вызывает контр-движение общества (регулирование, профсоюзы, социальное государство). Без контр-движения рыночное расслоение доходит до точки социальной катастрофы.

Сопутствующие источники

7. **Smith, David C.** *H.G. Wells: Desperately Mortal*. New Haven: Yale University Press, 1986. [Биография] Источник биографических подробностей об Уэллсе 1894 года: жизнь на Май-бери-роуд, работа над «Хроническими аргонавтами», переработка их в «Машину времени», продажа рукописи У. Хайнеману.
8. **McKenzie, N., McKenzie, J.** *The Time Traveller: The Life of H.G. Wells*. London: Weidenfeld & Nicolson, 1973. [Биография] Источник о фабианских связях Уэллса, его сотрудничестве с Сидни и Беатрис Уэбб и работе в *New Review* при У.Э. Хенли.
9. **Wells H.G.** *The Discovery of the Future*. Лекция в Royal Institution, 24 января 1902 г.; опубликована: *Nature*, 6 February 1902. [Первоисточник, авторский метод] Уэллс сам назы-

вает свои романы «социологическими экспериментами»: моделями того, как существующие тенденции выглядят, доведённые до логического предела. Опровергает позднейшую критическую традицию читать «Машину времени» только как роман о биологической деградации.

10. **Cortada, James W.** *The Digital Hand*, vol. 2: *How Computers Changed the Work of American Financial, Telecommunications, Media, and Entertainment Industries*. Oxford: Oxford University Press, 2006. [Историческое исследование] Документированная история реорганизации корпоративных секретарских пулов под давлением электронной почты в 1995-2005 годах. Использовано как анкер для первого закона главы (усиление превращается в реорганизацию).
11. **Goos, M., Manning, A.** «Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain.» *Review of Economics and Statistics* 89(1), 2007, pp. 118-133. **Goos, M., Manning, A., Salomons, A.** «Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring.» *American Economic Review* 104(8), 2014, pp. 2509-2526. [Эмпирическое подтверждение] Эмпирические подтверждения тезиса Аутора о поляризации труда — на материале Великобритании (Goos, Manning 2007) и шестнадцати стран ЕС (Goos, Manning, Salomons 2014).
12. **Dale, Gareth.** *Karl Polanyi: A Life on the Left*. New York: Columbia University Press, 2016. [Биография] Основной англоязычный биограф Поланьи. Источник о Бенингтонском периоде, когда писалась «Великая трансформация», и об интеллектуальном контексте книги.

Глава 10: Понедельник начинается в субботу. НИИЧАВО как идеальная Agile-команда

1. Стругацкий А., Стругацкий Б. *Понедельник начинается в субботу*. М.: Детская литература, 1965. 224 с., ил. Е. Мигунова. Тираж 100 000 экз. [Primary literary source — основной литературный источник главы] Повесть закончена авторами в 1964 году в посёлке Комарово под Ленинградом. Первое отдельное издание — Детгиз, 1965; затем — авторский том в серии «Библиотека современной фантастики» (М.: Молодая гвардия, 1966, т. 7), переиздание 1979, ежегодные с 1986.
2. Стругацкий Б.Н. *Комментарии к пройденному*. СПб.: Амфора, 2003. Автобиографические комментарии Б.Н. Стругацкого к произведениям братьев, написанные после смерти А.Н. Стругацкого (1991). Раздел о «Понедельнике начинается в субботу» — авторская реконструкция замысла и истории работы над повестью. [Authorial reflection — авторский комментарий, primary source для понимания замысла]
3. Howell, Yvonne. *Apocalyptic Realism: The Science Fiction of Arkady and Boris Strugatsky*. New York: Peter Lang, 1994. ISBN 0-8204-2360-6. 197 pp. [Academic monograph — англоязычная академическая монография] Howell — Professor of Russian, University of Richmond.

Книга рассматривает творчество братьев в контексте поздне-советской интеллектуальной истории; «Понедельник» — в главе об утопических устремлениях научно-технической интеллигенции 1960-х. Источник формулы «Все читатели Стругацких мечтали работать в НИИЧАВО — так же, как читатели Роулинг мечтают учиться в Хогвартсе».

4. *Стругацкие. Материалы к исследованию*. Сост. С. Бондаренко. Волгоград: Издатель, 2008-2014. Тт. 1-9. Документальный архив: письма, черновики, дневники, интервью. Источник биографических деталей о работе братьев в 1962-1964 годах. [Documentary archive — документальный источник]
5. Скаландис А. *Братья Стругацкие*. М.: АСТ, 2008. 702 с. (серия «Жизнь замечательных людей»). Расширенная биография братьев с подробной хронологией. Источник о Пулковской обсерватории (Б.Н. Стругацкий работал астрономом 1955-1966) и о московской работе А.Н. Стругацкого. [Biography — биографический источник]
6. Polanyi, Michael. *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press, 1966. (Repr.: Doubleday, 1967.) Концепция tacit knowledge — неявного знания, передающегося только через со-присутствие. Используется в Законе 4 для объяснения арки Привалова. *Внимание*: Майкл Поланьи (1891-1976) — химик и философ науки, брат Карла Поланьи (1886-1964), автора *Великой трансформации* (см. главу 8). Две разные интеллектуальные традиции; смешение братьев — частая ошибка в литературе. [Theoretical framework — теоретическое основание]
7. Gertner, Jon. *The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation*. New York: Penguin Press, 2012. ISBN 978-1-59420-328-2. История Bell Labs 1925-1984 — современная параллель к НИИЧАВО: selection-driven team без иерархического планирования. [Comparative business history — сравнительная история]
8. Hiltzik, Michael A. *Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age*. New York: HarperBusiness, 1999. ISBN 0-88730-989-5. История Xerox PARC 1970-1983 — другая современная параллель: тот же паттерн самоорганизации, разрушение административной интервенцией. [Comparative business history — сравнительная история]
9. Beck, Kent. *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Boston: Addison-Wesley, 1999. 1st ed., ISBN 0-201-61641-6. Основополагающий текст XP; глава 1 описывает проект Chrysler Comprehensive Compensation (C3, 1996-2000), на котором XP был формализован. [Methodology primary source — первоисточник методологии Agile]
10. Стругацкий А., Стругацкий Б. *Сказка о Тройке*. Первая публикация: журнал *Ангара* (Иркутск), №4-5, 1968 (т. н. «иркутский вариант», сокращённый). Полная авторская редакция в СССР опубликована только в 1989 году. Сюжетное продолжение «Понедельника»: тот же институт под административным управлением Тройки по рационализации и утилизации необъяснённых явлений. Художественная диагностика разрушения научной утопии. [Sequel literary source — продолжение основного литературного источника]

11. Argyris, Chris. «Empowerment: The Emperor's New Clothes.» *Harvard Business Review*, May-June 1998, pp. 98-105. Аргирис о парадоксе делегирования полномочий: administrative control и подлинная автономия knowledge workers несовместимы по дизайну. Подтверждение Закона 3. [Business research — бизнес-исследование]
12. Edmondson, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley, 2018. ISBN 978-1-119-47724-6. Концепция психологической безопасности — операционализация условий горизонтальной координации, описанной у Стругацких. [Business research — бизнес-исследование]

Глава 11: Чума. Как команда формируется в режиме длящегося кризиса

1. **Camus, Albert.** *La Peste*. Paris: Gallimard, 1947. [Primary literary source] Каноническая французская повесть о городе под карантином; communauté доктора Бернара Рие — литературный образец команды, формирующейся не по селекции-по-смыслу, а по селекции-по-отказу.
2. **Камю А.** *Чума*. Перевод Нины Жарковой. — *Иностранная литература*, 1968, № 3–4. Первая публикация на русском языке. Затем: М.: Молодая Гвардия, 1969 (отдельное издание); канонический советский перевод, по которому даются все русские цитаты главы. [Translation reference]
3. **Camus, Albert.** *Le Mythe de Sisyphe*. Paris: Gallimard, 1942. [Primary philosophical source] Программный текст философии абсурда; контекст этики действия Рие, отделяющий «честную работу без надежды» от стоического героизма.
4. **Camus, Albert.** Письмо Ролану Барту, 11 января 1955 года. Опубликовано в: Camus, Albert. *Théâtre, récits, nouvelles*. Édition de Roger Quilliot, Bibliothèque de la Pléiade. Paris: Gallimard, 1962, pp. 1965–1967. [Author's correspondence] Авторская санкция многослойного прочтения: чума — «не только нацизм, а вообще всё, что вынуждает к коллективному отказу». Опора для прочтения, выходящего за каноническое поле Сопротивления.
5. **Шаламов В.Т.** *Колымские рассказы*. Цикл написан 1954–1973 годы; первое полное издание в СССР — М.: Художественная литература, 1991. Первая публикация рассказа на русском языке за рубежом — *Новый журнал* (Нью-Йорк), 1966, № 82 («Сухим пайком»). [Russian literary parallel — параллель из русской литературы] Сопоставление этики Рие с шаламовским опытом индивидуального удержания человеческого в условиях, систематически разрушающих коллективное действие. Полярности разные, дисциплина продолжения та же.

6. **Sennett, Richard.** *Together: The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation.* New Haven: Yale University Press, 2012. ISBN 978-0-300-18877-7. Современное социологическое наблюдение: устойчивая совместная работа держится не на мотивации, а на дисциплине ремесла; cooperation as craft. Эмпирическое подтверждение Закона 4 главы (дисциплина продолжения). [Sociology of cooperation]
7. **Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.** *Managing the Unexpected: Assured Performance in an Age of Complexity.* San Francisco: Jossey-Bass, 2001. ISBN 978-0-7879-5627-5. Концепция high-reliability organization: устойчивость к нерасчётным нагрузкам обеспечивается дисциплиной персонала в малом, а не выдающимися индивидуумами. Современная операционализация Закона 2 главы (общая порядочность вместо героизма). [Crisis management research]
8. **Judd, Tony.** *The Burden of Responsibility: Blum, Camus, Aron, and the French Twentieth Century.* Chicago: University of Chicago Press, 1998. ISBN 978-0-226-41419-4. Глава о Камю — академический якорь для прочтения Камю как этики действия (не философии созерцания); обоснование права настоящей книги читать «Чуму» в операционно-этическом ключе. [Academic anchor — академический якорь]
9. **Carroll, David.** *Albert Camus the Algerian: Colonialism, Terrorism, Justice.* New York: Columbia University Press, 2007. ISBN 978-0-231-14086-7. Алжирский контекст «Чумы» — связь романа с французским Сопротивлением и с колониальным фоном Орана; защита многослойного прочтения, на которое опирается глава. [Academic anchor — академический якорь]
10. **Достоевский Ф.М.** *Братья Карамазовы.* Книга пятая, глава IV «Бунт». 1880. Аргумент Ивана Карамазова о «слезе ребёнка» как пределе теодиции — литературный фон сцены смерти сына следователя Оттона (Камю, часть IV) и реплики Рие в адрес Панлю. [Literary background — литературный фон]
11. **U.S. Department of Homeland Security.** *National Incident Management System: Incident Command System Resource Typing Manual.* FEMA 508-7, 2007. ICS как формализованный фреймворк координации кризисных ответов; ретроспективная аналогия к communauté Рие — органическому предшествованию. [Modern crisis-management reference — анахронистическая ретроспективная аналогия]

Интермедии

Интермедия I: Консультационные апартаменты

1. Carroll, Lewis. “Alice’s Adventures in Wonderland” (1865). Mad Tea Party chapter — literary foundation для agile dysfunction satire. [Primary source]

2. Bulgakov, Mikhail. "The Master and Margarita" (1967). Russian satirical tradition для corporate absurdism framework. [Literary source]
3. КиберГонзо research: "Russian IT terminology standards" — authentic IT-сленг validation (петро, метрики скорости, водопадное мышление). [Research source]

Интермедия II: Продакшенское подземелье

1. Carroll, Lewis. "Alice's Adventures in Wonderland" (1865). Narrative absurdism tradition — логическая эскалация и circular reasoning patterns для production debugging satire. [Literary source]
2. Bulgakov, Mikhail. "The Master and Margarita" (1967). Satirical trinity (Маргарита + Беремот) и administrative grotesque для enterprise bureaucracy framework. [Literary source]
3. КиберГонзо research: "Russian IT terminology standards" — production debugging, bug prioritization theater, velocity gaming authentication. [Research source]

Глава 5: Сайрус Смит строит цивилизацию

Основные литературные источники

1. Verne, Jules. *The Mysterious Island* (1875). Hetzel, Paris.
[Primary literary source] Foundational text establishing bootstrap leadership principles through Cyrus Smith's autonomous island team. Core narrative framework for engineering leadership, crisis management, and competency-based organization structures.
2. Dumas, Alexandre. *The Three Musketeers* (1844). Baudry, Paris.
[Primary literary source] Mission-driven team dynamics and loyalty structures providing comparative framework for autonomous teams unified by shared purpose rather than hierarchical command.

ORGANIZATIONAL THEORY & MANAGEMENT FOUNDATIONS

3. Rich, Ben R. & Janos, Leo. *Skunk Works: A Personal Memoir of My Years at Lockheed* (1994). Little, Brown and Company.
[Corporate memoir] Definitive account of autonomous engineering team methodology, establishing practical framework for isolated innovation teams and rapid prototype development under competent leadership. XP-80 timeline per источнику: заказ 180 дней, сдан на «more than a month ahead». Официальная страница Lockheed Martin даёт 150 дней (сдан на 7 раньше) — глава кн.1 использует мемуарную цифру 180/37 в согласии с цитируемым источником.
4. Johnson, Clarence L. "Kelly's 14 Rules & Practices." Lockheed Martin Skunk Works, originally formulated 1943.
[Corporate document] Foundational principles of autonomous engineering teams, providing

systematic framework for small-team innovation methodology and bureaucracy isolation strategies.

5. **Kidder, Tracy.** *The Soul of a New Machine* (1981). Little, Brown and Company.
[Academic source] Pulitzer Prize-winning analysis of high-performance technical teams demonstrating competency-based leadership and autonomous decision-making in complex engineering projects.

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY & TEAM DYNAMICS

6. **Hastings, Reed & Meyer, Erin.** *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* (2020). Penguin Press.
[Corporate document] Corporate culture analysis demonstrating scaling challenges of autonomous team principles and implementation of “Keeper Test” methodology for high-performance team maintenance.
7. **McChrystal, Stanley.** *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (2015). Portfolio/Penguin.
[Military analysis] Military transformation case study applying autonomous team principles to hierarchical organizations facing networked opposition and complex adaptive challenges.
8. **Edmondson, Amy.** *The Fearless Organization* (2019). Wiley.
[Academic source] Research on psychological safety in teams, providing theoretical foundation for team resilience, leader dependency analysis, and sustainable autonomous team cultures.

SYSTEMS THINKING & COMMUNICATION THEORY

9. **Pentland, Alex.** *Social Physics: How Social Networks Can Make Us Smarter* (2014). Penguin Press.
[Academic source] MIT research on team communication patterns and productivity correlation, providing empirical foundation for isolated team environments and communication optimization.
10. **Allen, Thomas J.** *Managing the Flow of Technology* (1977). MIT Press.
[Academic source] “Allen Curve” documentation of communication frequency vs. distance relationships, providing theoretical framework for optimal team physical organization and interaction patterns.
11. **Conway, Melvin.** “How Do Committees Invent?” *Datamation*, April 1968.
[Academic source] Conway’s Law formulation establishing systematic relationship between organizational structure and system design, providing diagnostic framework for team architecture optimization.
12. **Brooks, Frederick.** *The Mythical Man-Month* (1975). Addison-Wesley.
[Academic source] Foundational analysis of team scaling problems, communication overhead, and the non-linear relationship between team size and productivity in complex technical projects.

CORPORATE LEADERSHIP & INNOVATION CASES

13. **Isaacson, Walter.** *Steve Jobs* (2011). Simon & Schuster.
[Biography] Comprehensive analysis of technical leadership methodology, demonstrating competency-based leadership principles and product-focused team organization at Apple.
14. **Young, Jeffrey S. & Simon, William L.** *iCon Steve Jobs: The Greatest Second Act in the History of Business* (2005). Wiley.
[Biography] Additional perspective on Jobs' team leadership methodology, documenting cultural integration of technical competency and mission-driven team organization.
15. **Vance, Ashlee.** *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future* (2015). Ecco.
[Biography] SpaceX formation and early team culture analysis, demonstrating bootstrap engineering methodology and mission-driven autonomous team principles in aerospace innovation.
16. **Suleyman, Mustafa.** *The Coming Wave* (2023). Bodley Head.
[Insider analysis] DeepMind research culture and team organization principles, providing contemporary case study of mission-driven autonomous teams in AI research.

GOVERNMENT ANALYSIS & CASE STUDIES

17. **US Government Accountability Office.** *F-35 Joint Strike Fighter: DOD Needs to Update Testing and Affordability Estimates*. GAO-21-105282, April 2021.
[Government report] Comprehensive analysis of large-scale committee-based project management failure, providing counter-example to autonomous team methodology and documentation of bureaucratic coordination costs.
18. **US Senate Committee on Armed Services.** Problems in the F-35 Joint Strike Fighter Program. Hearings, multiple sessions 2014-2021.
[Government report] Congressional investigation documenting systematic problems in large-scale committee-driven engineering projects, contrasting with small autonomous team success patterns.

FINANCIAL & REGULATORY CASE STUDIES

19. **US Securities and Exchange Commission.** Litigation Release No. 24065, SEC v. Elizabeth Holmes and Theranos, Inc. March 14, 2018.
[Government report] Regulatory analysis of autonomous team methodology without competent leadership, demonstrating failure modes when bootstrap principles are applied without genuine technical expertise.

Источники бизнес-методологии

20. **Amazon Working Backwards methodology documentation.** Various corporate sources.
[Corporate document] “Two pizza rule” and related small team principles, demonstrating systematic approach to team size optimization and autonomous decision-making in large organizations.

Интермедия III: Трансформационный лифт

1. Carroll, Lewis. “Alice’s Adventures in Wonderland” (1865). Curiouser-and-curiouser logic, infinite-regress dialogue — infinite regression logic для transformation theater satire. [Literary source]
 2. Bulgakov, Mikhail. “The Master and Margarita” (1967). Satirical trinity (Воланд + Коровьев + Бегемот) administrative satire escalation для bureaucratic wonderland framework. [Literary source]
 3. КиберГонзо research: “Russian IT terminology standards” — agile transformation theater, retrospective ritual, stakeholder mapping authentication. [Research source]
-

Методологические источники

Основные работы по методологиям управления проектами, используемые throughout книга

[Будет заполнено в Wave 2]

Архивные источники

Исторические документы, корреспонденция, первые издания

[Будет заполнено в Wave 2]

Примечание: Данная страница находится в процессе миграции контента из frontmatter отдельных глав. Полная библиография будет доступна после завершения Wave 2.

[← Назад к аппарату](#) • [К оглавлению](#) ↗

Предметный указатель

Структура указателя:

1. **Предметный указатель** — концепции, метафоры, методологии (по алфавиту, кириллица)
2. **Имена и произведения** — авторы и заглавия (по алфавиту фамилии или названия)
3. **Аббревиатуры и англоязычные термины** — устоявшиеся английские термины и проперенные имена (Malone/MIT canon, общие методологии)

Локаторы: «Глава N» — указывает на главу, в которой термин встречается. Сноска «см.» направляет к основному термину; «см. также» добавляет связанный.

Статус: Этот указатель собран после языковой чистки D-5; постраничная нумерация добавляется на этапе типографской вёрстки.

I. Предметный указатель

А

- А-Янус (administrative модус директора НИИЧАВО) — см. «Янус Полуэктович»
- абдукция — см. «дедуктивный метод»
- автоматизация рутинных задач — Глава 3
- Аджемоглу, Дарон — см. раздел II «Имена и произведения»
- Амперян, Эдик (методолог НИИЧАВО) — Глава 9
- Аутор, Дэвид — см. раздел II «Имена и произведения»
- антипаттерн (Agile) — Главы 0, 1, 2, 4, 6
- артефакт (как метафора) — Главы 4, 6

Б

- бережливый стартап (lean startup) — см. также «MVP» — Главы 1, 2
- бэклог продукта — Главы 1, 2, 4
- бюрократический круговорот — Главы 0, 4, 5
- бюрократия как болезнь — Главы 0, 2, 4
- бюрократия Скотланд-Ярда (метафора) — Глава 3
- Бендер, Остап (визионер мифа, дуэт с Воробьяниновым) — Глава 7
- basiyelmo (таз-шлем как метафора коллективной интерпретации) — Глава 7

В

- ведущий скрама (Scrum Master) — Главы 1, 2, 4
- велосити (velocity) — см. «скорость команды»
- велосити-гейминг (манипуляция скоростью) — Глава 4
- видение продукта — Главы 5, 7
- видение командное — Главы 5, 7
- визионер (роль в команде, дуэт с прагматиком) — Глава 7
- Вейк, Карл — см. раздел II «Имена и произведения»
- вопрос, диагностический (двенадцать вопросов, синтез глав) — Послесловие
- Воробьянинов, Ипполит Матвеевич (прагматик, дуэт с Бендером) — Глава 7
- Выбегалло, Амвросий Амбруазович (методологический театр, антипаттерн карьериста-учёного) — Глава 9
- внедрение гибких методов (Agile-трансформация) — Главы 1, 2, 4
- водопадная модель (waterfall) — Главы 1, 2
- Вокруг света за 80 дней — см. раздел II «Имена и произведения»
- владелец продукта (Product Owner) — Главы 1, 2, 4
- выгорание команды — Главы 2, 6
- Вейк, Карл — см. также Главу 10 (Managing the Unexpected, high-reliability organization)
- «вторая проповедь Панлю» (отказ от теологического framing после смерти ребёнка) — Глава 10

Г

- гемба (genchi genbutsu, японская методология) — Глава 1
- генеративный модус командной мифологии (Patagonia, SpaceX, Toyota) — Глава 7
- гибкая методология (Agile) — Главы 1, 2, 4
- гибкие навыки (soft skills) — Глава 6
- горизонты труда (закон 1: усиление → реорганизация) — Глава 8
- горизонты труда (закон 2: поляризация рынка) — Глава 8
- горизонты труда (закон 3: распределение как политический выбор) — Глава 8
- горизонты труда (закон 4: двойное движение Поланьи) — Глава 8
- горизонтальная координация (самоорганизующаяся R&D-команда) — Глава 9
- Гоулман, Дэниел — см. раздел II «Имена и произведения»
- гибридная конструкция (антипаттерн языка) — Главы 4, 6
- Гудхарта, закон — см. «закон Гудхарта»

Д

- данные как обоснование (data-driven подход) — Главы 3, 4

- дедуктивный метод — Главы 3, 10
- декомпозиция задач — Главы 1, 2, 3
- демонстрация инкремента (sprint review) — Главы 1, 4
- Джекил/Хайд (метафора корпоративной двойственности) — Глава 6б
- Джонсон, Саймон — см. раздел II «Имена и произведения»
- двойное движение (Polanyi canon) — Глава 8
- директивный консенсус (антипаттерн) — Глава 4
- двойственное лидерство (А-функция / У-функция) — см. «Янус Полуэктович» — Глава 9
- дисфункция командных церемоний — Главы 1, 2, 4
- дуэт визионера и прагматика (Кихот–Санчо) — Глава 7
- двойная петля обучения (double-loop learning) — см. «Argyris»
- декларируемая теория (espoused theory) — см. «Argyris»
- деутеро-обучение (deutero-learning) — см. «Argyris», «Bateson»
- защитные рутинны (defensive routines) — см. «Argyris»
- дисциплина продолжения (Камю, Закон 4 главы 10) — Глава 10
- длящийся кризис (как режим работы команды) — Глава 10
- Джадт, Тони — см. раздел II «Имена и произведения»

Е

- единый источник истины (single source of truth) — Главы 3, 5, 6а

Ж

- жалоба на инструмент (антипаттерн) — Глава 1
- жертва ритуала — Главы 1, 4
- Жиан Жакомо (теоретик НИИЧАВО) — Глава 9

З

- закон Гудхарта — Главы 0, 4
- закон Кэмпбелла — Глава 4
- заинтересованные стороны (stakeholders) — Главы 1, 5
- зеркало (как метафора) — Главы 2, 6б
- закон НИИЧАВО — см. «понедельник-начинается-в-субботу»
- защитный модус командной мифологии (Theranos, WeWork) — Глава 7

И

- иерархия команд (метафора) — Главы 5, 6а
- индустрия гибких методов — Главы 1, 4

- инкремент продукта — Главы 1, 4
- инструмент превращается в цель — см. «закон Гудхарта»
- ирония бюрократии — Главы 0, 4
- извлечение vs распределение (режимы по Аджемоглу — Джонсону) — Глава 8
- история успеха (success story) — Главы 5, 6

К

- кайдзен (kaizen, японская методология) — Глава 1
- Камноедов, Модест Матвеевич (зам по АХЧ НИИЧАВО, антагонист администратора) — Глава 9
- Камю, Альбер — см. раздел II «Имена и произведения»
- канбан (Kanban) — см. «Kanban»
- Кастель, доктор (старый химик НИИ Орана, варит сыворотку локально) — Глава 10
- карго-культ Agile — Главы 1, 2, 4
- карта (как метафора) — Главы 1, 5, 10
- карта Линкольнова острова — Глава 5
- Киврин, Фёдор Симеонович (заведующий Отделом Линейного Счастья НИИЧАВО) — Глава 9
- Кихано Добрый, Алонсо (имя Дон Кихота вне мифа) — Глава 7
- Кихот, Дон (визионер команды) — Главы 7, 10
- коллективный интеллект — см. «collective intelligence»
- Команда Света (Crew of Light, Crew of Light Stoker) — Глава 6а
- командная мифология (team mythology) — Глава 7
- конвейер непрерывной интеграции (CI/CD) — см. «CI/CD»
- консенсус — см. «выработка консенсуса»
- контр-движение (Polanyi canon) — Глава 8
- Корейко, Александр Иванович (метафора скрытой двойной жизни) — Глава 6б
- Корнеев, Виктор Павлович (инженер-маг НИИЧАВО, перфекционист) — Глава 9
- корпоративный Agile (scaled agile) — см. также «SAFe» — Главы 1, 4
- корпоративный дуализм (espoused vs enacted culture) — Глава 6б
- котлован (метафора труда без адресата) — Глава 8
- круговорот бюрократический — см. «бюрократический круговорот»
- культурные артефакты (Schein) — Глава 6б
- культурный зазор (между декларацией и практикой) — Глава 6б
- Кэмпбелл, Джозеф — см. раздел II «Имена и произведения»

- Кэрролл, Дэвид — см. раздел II «Имена и произведения»

Л

- лабиринт (как метафора) — Главы 4, 10
- лабиринт Борхеса — Главы 4, 10
- линейная разработка — см. «водопадная модель»
- Линкольнов остров — Глава 5
- литературный анализ бизнеса (Literary Analysis of Business, LBA — методологическая рамка книги) — Предисловие, Послесловие
- литургия стикерная (антипаттерн) — Глава 4
- ловушка (как метафора) — Главы 0, 4
- ловушка метрик — Главы 0, 4
- Лэньон, доктор Хейсти (свидетель разрыва, архетип сгорающего сеньора) — Глава 6б

М

- мания процесса — Главы 1, 4
- маршрут (как метафора) — Главы 0, 1, 5, 10
- маршрут Фогга — Главы 0, 1, 10
- мастер скрама — см. «ведущий скрама»
- мельница как метафора (Дон Кихот) — Глава 7
- Манн-Галч, катастрофа в (Mann Gulch disaster) — Глава 7
- методологический театр (антипаттерн) — см. «Выбегалло»
- миф учредительный (founding myth) — Глава 7
- мифология командная (team mythology) — Глава 7
- мономиф (Кэмпбелл) — Глава 7
- модусы командной мифологии — см. «генеративный модус», «защитный модус», «примиряющий модус»
- метафора как инструмент анализа — все главы
- метод Холмса — см. «дедуктивный метод»
- Мина Харкер (координатор распределённой команды) — Глава 6а
- метрика как самоцель — см. «закон Гудхарта»
- механизм (как метафора) — Главы 0, 2, 3
- минимально жизнеспособный продукт (MVP) — см. «MVP»
- модель (как метафора) — Главы 1, 2, 8
- модель мышления Холмса — Глава 3
- Морлоки (метафора) — Глава 8

- муда (потери, Toyota) — Главы 1, 2
- мури (перегрузка, Toyota) — Главы 1, 2

Н

- Наутилус (метафора закрытой системы) — Главы 1, 5
- Невструев, Янус Полуэктович — см. «Янус Полуэктович»
- Немо, капитан — см. раздел II «Имена и произведения»
- неназываемые темы (undiscussables) — см. «Argyris»
- неоднозначность роли (антипаттерн) — Главы 1, 4
- нерутинные задачи (Autor canon) — Глава 8
- неудача команды — Главы 2, 6
- неявное знание — см. «tacit knowledge»
- НИИЧАВО (Научно-исследовательский институт чародейства и волшебства, Strugatsky canon) — Глава 9

О

- обратная связь, циклы (feedback loops) — Главы 1, 3, 6
- общая порядочность (Камю, honnêteté; Закон 2 главы 10) — Глава 10
- ограничения автономии — Главы 2, 5
- Ойра-Ойра, Роман Петрович (сотрудник НИИЧАВО) — Глава 9
- ОКР — см. «OKR»
- оптимизация ключевых показателей — см. «KPI»
- Оран (приморский город под карантином, место действия «Чумы») — Глава 10
- организационная адаптация — Главы 1, 4
- остров (как метафора) — Глава 5
- островная самодостаточность — Глава 5
- Отдел Линейного Счастья (НИИЧАВО, Киврин) — Глава 9
- Отдел Смысла Жизни (НИИЧАВО, Хунта) — Глава 9
- Отдел Универсальных Превращений (НИИЧАВО, Выбегалло — антипаттерн) — Глава 9
- отказ как обязательство (Камю, Закон 1 главы 10; selection-by-refusal) — Глава 10
- отказ от теологического framing (вторая проповедь Панлю) — Глава 10
- открытый институт (метафора НИИЧАВО) — Глава 9
- отчётность как церемония — Главы 1, 4

П

- паника командная — Главы 2, 6

- Панлю, отец (иезуит, теолог, проповеди до и после смерти ребёнка Отона) — Глава 10
- параллельные обязательства (Камю, Закон 3 главы 10: сходимость без иерархии) — Глава 10
- пари (как метафора, ставка на будущее) — Главы 0, 1
- пари Фогга — Главы 0, 1, 10
- Паспарту (роль исполнителя) — Главы 0, 1
- «первая проповедь Панлю» (теологическое объяснение страданий как наказания) — Глава 10
- планирование спринта — Главы 1, 2, 4
- Платонов, Андрей — см. раздел II «Имена и произведения»
- погружение (immersion как способ онбординга, закон 4 НИИЧАВО) — Глава 9
- подмена цели — см. «закон Гудхарта»
- пока-ёкэ (защита от ошибок) — Главы 1, 2
- Поланьи, Карл — см. раздел II «Имена и произведения»
- Поланьи, Майкл (Polanyi, M.; tacit knowledge; брат Карла Поланьи) — Глава 9
- пользовательский опыт (UX) — Глава 1
- поляризация рынка труда (Autor canon) — Глава 8
- понедельник-начинается-в-субботу (фильтр входа по смыслу, закон 1 НИИЧАВО) — Глава 9
- порочный круг — см. «бюрократический круговорот»
- потери (Toyota waste) — см. «муда»
- прагматик (роль в команде, дуэт с визионером) — Глава 7
- Привалов, Александр Иванович (программист, новый сотрудник НИИЧАВО) — Глава 9
- примиряющий модус командной мифологии — Глава 7
- продуктовый менеджер — Главы 1, 5
- проектная агония — Главы 2, 4
- прокрастинация командная — Главы 2, 4
- прокси-метрика — см. «закон Гудхарта»
- Прометей (метафора создателя) — Главы 2, 4
- прямая речь персонажей (литературный приём) — все главы
- психологическая безопасность — см. «psychological safety»

Р

- разработка непрерывная (continuous delivery) — Глава 3
- Рамбер, Раймон (журналист «L'Echo de Paris», отказался уехать из Орана) — Глава 10

- регресс к среднему — Главы 4, 6
- режим извлечения / режим распределения (Acemoglu — Johnson canon) — Глава 8
- ретроспектива — Главы 1, 2, 4
- Рие, Бернар (доктор, главный герой «Чумы») — Глава 10
- ритуал замещает работу (антипаттерн Хайда) — Глава 6б
- ритуал командный — Главы 1, 2, 4
- ритуал планирования — Главы 1, 4
- ритуал стендапа — Главы 1, 4
- роль (Agile роли) — Главы 1, 2, 4
- роль замещает человека (антипаттерн Хайда) — Глава 6б
- рутинные задачи (Autor canon) — Глава 8

С

- Сайрус Смит (метафора инженера-цивилизатора) — Глава 5
- самоорганизующаяся R&D-команда — Глава 9
- Санчо Панса — Глава 7
- селекция важнее обучения (закон 1 НИИЧАВО) — Глава 9
- сенсейкинг — см. «sensemaking»
- смыслопроизводство организационное (sensemaking, Вейк) — Глава 7
- социологический эксперимент (метод Уэллса) — Глава 8
- Соловец (вымышленный город НИИЧАВО) — Глава 9
- скорость команды (velocity) — Главы 1, 4
- скрам (Scrum) — см. «Scrum»
- слабый сигнал (weak signal) — Глава 3
- сложная система (complex system) — Главы 2, 5
- специалист vs администратор (закон 3 НИИЧАВО, Хунта vs Камноедов) — Глава 9
- спринт — Главы 1, 2, 4
- стандарт инженерный — Главы 3, 5
- стартап как метафора — Главы 1, 2
- стендап ежедневный — Главы 1, 4
- стикерная литургия — см. «литургия стикерная»
- стори-поинт (story point) — Главы 1, 4
- структурное мышление — Глава 3
- Стругацкие, А. и Б. — см. раздел II «Имена и произведения»
- субботник управленческий (антипаттерн) — Главы 4, 6а

- «Сказка о Тройке» (продолжение «Понедельника начинается в субботу») — см. раздел II «Имена и произведения»
- санитарные бригады (formations sanitaires Тарру в «Чуме») — Глава 10
- селекция-по-отказу (формирование команды через отказ уйти) — Главы 9, 10
- селекция-по-привлечению (НИИЧАВО, фильтр входа по смыслу) — Глава 9
- Сеннетт, Ричард — см. раздел II «Имена и произведения»
- сходимость без иерархии (Камю, communauté) — Глава 10
- сомнительный случай — см. «cas douteux»

Т

- тейлоризм — Главы 0, 2
- технический директор (СТО) — Глава 6
- триггерная фраза — Глава 3
- Тарру, Жан (приезжий, организатор санитарных бригад в Оране) — Глава 10
- теологический framing страданий как защитный механизм (антипаттерн первой проповеди Панлю) — Глава 10

У

- У-Янус (научный, retrospective модус директора НИИЧАВО) — см. «Янус Полуэктович»
- управление по целям — см. «OKR»
- успех команды — Главы 2, 5, 7
- учредительный миф — см. «миф учредительный»

Ф

- фабианский социализм (Wells context) — Глава 8
- факторы выгорания — Главы 2, 6
- фильтр входа по смыслу — см. «понедельник-начинается-в-субботу»
- Фогг, Филеас — Главы 0, 1, 10
- форнит — см. сноску в Глоссарии замен (вне основного указателя)
- Франкенштейн (метафора неуправляемого проекта) — Главы 2, 10

Х

- Хайд, мистер (метафора реальной операционной культуры компании) — Глава 6б
- Холмс, Шерлок — Глава 3
- Хоумс, Элизабет (Theranos) — Глава 7
- Хунта, Кристобаль Хозевич (заведующий Отделом Смысла Жизни НИИЧАВО, бывший Великий Инквизитор) — Глава 9

Ц

- цели и ключевые результаты — см. «OKR»
- циклы обратной связи — см. «обратная связь, циклы»
- цивилизация Линкольнова острова — Глава 5
- цинизм как защитный механизм — Глава 6б

Ч

- чума (как метафора для кризиса) — Глава 10
- Чума (роман А. Камю) — см. раздел II «Имена и произведения»

Ш

- Шелли, Мэри — см. раздел II «Имена и произведения»
- шлем Мамбрина (метафора коллективной интерпретации) — Глава 7
- Шаламов, Варлам — см. раздел II «Имена и произведения»

Э

- эволюция командных практик — Главы 1, 10
- Эдик Амперян — см. «Амперян, Эдик»
- Элои (метафора) — Глава 8
- эмоциональный интеллект (Гоулман canon) — Глава 7
- эпистемический долг — Главы 3, 4

Я

- Янус Полуэктович Невструев (директор НИИЧАВО, двойственное лидерство А-Янус ↔ У-Янус) — Глава 9

II. Имена и произведения

Авторы

- Аджемоглу, Дарон — Глава 8
- Аргирис, Крис — Главы 6б, 7, 9
- Аутор, Дэвид — Глава 8
- Бейтсон, Грегори — Глава 6б
- Бондаренко, Светлана (сост. «Стругацкие. Материалы к исследованию») — Глава 9
- Борхес, Хорхе Луис — Главы 4, 10
- Вейк, Карл Эдвард — Главы 7, 10

- Гоулман, Дэниел — Глава 7
- Гофман, Эрвинг — Глава 66
- Гудхарт, Чарльз — Главы 0, 4
- Джадт, Тони (Tony Judt) — Глава 10
- Джонсон, Саймон — Глава 8
- Достоевский, Фёдор Михайлович (отсылка к «Бунту» Ивана Карамазова) — Глава 10
- Дойл, Артур Конан — Главы 3, 10
- Жюль Верн — Главы 0, 1, 5, 10
- Ильф, Илья — Главы 66, 7
- Камю, Альбер (Albert Camus, 1913–1960) — Глава 10
- Кэмпбелл, Джозеф (мономиф) — Глава 7
- Кэмпбелл, Дональд — Глава 4
- Кэрролл, Дэвид (David Carroll, *Albert Camus the Algerian*) — Глава 10
- Кэрролл, Льюис — Главы 2, 3
- Малоун, Томас — см. «Malone, Thomas»
- Мигунов, Евгений Тихонович (иллюстратор «Понедельника начинается в субботу») — Глава 9
- Петров, Евгений — Главы 66, 7
- Платонов, Андрей Платонович — Глава 8
- Поланьи, Карл — Глава 8
- Поланьи, Майкл (брат Карла Поланьи; tacit knowledge) — см. «Polanyi, Michael»
- Сервантес, Мигель де — Главы 7, 10
- Сеннетт, Ричард (Richard Sennett, *Together*) — Глава 10
- Скаландис, Ант (биограф Стругацких) — Глава 9
- Стивенсон, Роберт Льюис — Глава 66
- Стокер, Брэм — Глава 6а
- Стругацкий, Аркадий Натанович — Глава 9
- Стругацкий, Борис Натанович — Глава 9
- Уэбб, Сидни и Беатрис (Webb) — Глава 8
- Уэллс, Герберт — Главы 8, 10
- Уэструм, Рон — Глава 66
- Хатчинс, Эдвин — см. «Hutchins, Edwin»
- Шаламов, Варлам Тихонович — Глава 10
- Шейн, Эдгар — Главы 66, 7

- Шелли, Мэри — Главы 2, 10
- Шён, Дональд — Главы 66, 7
- Шуинар, Ивон (Yvon Chouinard) — Глава 7

Произведения

- «Алиса в Стране чудес» (Л. Кэрролл) — Главы 2, 3
- «Алиса в Зазеркалье» (Л. Кэрролл) — Глава 3
- «Братья Карамазовы» (Ф. Достоевский, отсылка к гл. «Бунт») — Глава 10
- «Великая трансформация» (К. Поланьи, *The Great Transformation*) — Глава 8
- «Власть и прогресс» (Д. Аджемоглу и С. Джонсон, *Power and Progress*) — Глава 8
- «Вокруг света за 80 дней» (Жюль Верн) — Главы 0, 1, 10
- «Двадцать тысяч лье под водой» (Жюль Верн) — Главы 1, 5
- «Двенадцать стульев» (И. Ильф и Е. Петров) — Глава 7
- «Дон Кихот» (М. де Сервантес) — Главы 7, 10
- «Дракула» (Брэм Стокер) — Глава 6а
- «Золотой телёнок» (И. Ильф и Е. Петров) — Глава 66
- «Колымские рассказы» (В. Шаламов) — Глава 10
- «Комментарии к пройденному» (Б. Н. Стругацкий) — Глава 9
- «Котлован» (А. Платонов) — Глава 8
- «Машина времени» (Г. Уэллс) — Главы 8, 10
- «Миф о Сизифе» (А. Камю, *Le Mythe de Sisyphe*) — Глава 10
- «Невероятная история доктора Джекила и мистера Хайда» (Р. Л. Стивенсон) — Глава 66
- «Понедельник начинается в субботу» (А. и Б. Стругацкие) — Глава 9
- «Презентация себя в повседневной жизни» (Э. Гофман) — Глава 66
- «Приключения Шерлока Холмса» (А. К. Дойл) — Глава 3
- «Сапиенс. Краткая история человечества» (Ю. Н. Харари) — см. «Sapiens»
- «Сказка о Тройке» (А. и Б. Стругацкие) — Глава 9
- «Таинственный остров» (Жюль Верн) — Главы 1, 5
- «Тлён, Укбар, Орбис Терциус» (Х. Л. Борхес) — Глава 4
- «Франкенштейн, или Современный Прометей» (М. Шелли) — Главы 2, 10
- «Чума» (А. Камю, *La Peste* 1947) — Глава 10
- «Эмоциональный интеллект» (Д. Гоулман) — Глава 7
- *Apocalyptic Realism: The Science Fiction of Arkady and Boris Strugatsky* (Y. Howell) — см. «Howell, Yvonne»
- *Dealers of Lightning* (M. Hiltzik, Xerox PARC) — см. «Hiltzik, Michael»

- *Extreme Programming Explained* (К. Beck) — см. «Beck, Kent»
 - *Sensemaking in Organizations* (К. Вейк) — Глава 7
 - *The Fearless Organization* (А. Edmondson) — см. «Edmondson, Amy»
 - *The Hero with a Thousand Faces* (Дж. Кэмпбелл) — Глава 7
 - *The Idea Factory: Bell Labs* (J. Gertner) — см. «Gertner, Jon»
 - *The Tacit Dimension* (М. Polanyi) — см. «Polanyi, Michael»
 - *Together: The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation* (R. Sennett) — Глава 10
 - *Managing the Unexpected* (К. Weick, К. Sutcliffe) — Глава 10
 - *The Burden of Responsibility* (Т. Judt, о Камю) — Глава 10
 - *Albert Camus the Algerian* (D. Carroll) — Глава 10
-

III. Аббревиатуры и англоязычные термины

- Acemoglu, Daron — Глава 8
- Agile — Главы 0, 1, 2, 4
- API — Главы 3, 5
- Argyris, Chris (espoused theory, theory-in-use, defensive routines, double-loop learning, undiscussables; Empowerment) — Главы 6б, 9
- Autor, David H. (routine vs non-routine tasks, job polarization) — Глава 8
- back stage (Goffman canon) — Глава 6б
- baciylmo (Cervantes coinage; таз-шлем) — Глава 7
- Bateson, Gregory (deutero-learning) — Глава 6б
- Beck, Kent (XP, Chrysler C3) — Глава 9
- Bell Labs (Gertner canon, knowledge-worker self-organization) — Глава 9
- Campbell, Joseph (monomyth) — Глава 7
- Camus, Albert (*La Peste*; honnêteté; communauté) — Глава 10
- Carroll, David (*Albert Camus the Algerian*) — Глава 10
- cas douteux (Camus canon; сомнительный случай — диагноз отца Панлю) — Глава 10
- CI/CD (continuous integration / continuous delivery) — Глава 3
- collective intelligence (Malone/MIT CCI canon; см. также «коллективный интеллект») — Глава 6а
- communauté (Camus canon; общность тех, кто отказался уехать) — Глава 10
- consensus building — см. «выработка консенсуса»
- data-driven — см. «данные как обоснование»

- defensive routines (Argyris canon) — Глава 66
- deuterо-learning (Bateson/Argyris canon) — Глава 66
- DevOps — Глава 3
- distributed cognition (Hutchins canon) — Глава 6a
- double-loop learning (Argyris & Schön canon) — Глава 66
- double movement (Polanyi canon) — Глава 8
- Edmondson, Amy C. (psychological safety, *The Fearless Organization*) — Глава 9
- emotional intelligence (Goleman canon) — Глава 7
- espoused theory (Argyris & Schön canon) — Глава 66
- feedback loops — см. «обратная связь, циклы»
- formations sanitaires (Camus canon; добровольные санитарные бригады Тарру в Оране) — Глава 10
- founding myth (Schein/Weick canon) — Глава 7
- front stage (Goffman canon) — Глава 66
- Gertner, Jon (*The Idea Factory*; Bell Labs history) — Глава 9
- GitHub — Главы 3, 5
- Goffman, Erving (front stage / back stage) — Глава 66
- Goleman, Daniel (emotional intelligence) — Глава 7
- high-reliability organization (Weick & Sutcliffe canon; HRO principles) — Глава 10
- Hiltzik, Michael A. (*Dealers of Lightning*; Xerox PARC) — Глава 9
- honnêteté (Camus canon; общая порядочность как операционка кризисной этики) — Глава 10
- Howell, Yvonne (*Apocalyptic Realism*; Strugatsky scholarship) — Глава 9
- Hutchins, Edwin — Глава 6a
- Incident Command System (ICS; FEMA NIMS, FIREScope California 1970s) — Глава 10
- job polarization (Autor canon) — Глава 8
- Johnson, Simon — Глава 8
- Judd, Tony (*The Burden of Responsibility*; Camus scholarship) — Глава 10
- Kanban — Главы 1, 2
- KPI (key performance indicator) — Главы 0, 1, 4
- *La Peste* (Camus 1947) — см. «Чума»
- lean startup — см. «бережливый стартап»
- Malone, Thomas (MIT CCI) — Глава 6a
- Mann Gulch disaster (Weick 1993) — Глава 7

- monomyth (Campbell canon) — Глава 7
- MVP (minimum viable product) — Главы 1, 2, 5
- NIICHAVO — см. «НИИЧАВО»
- non-routine tasks (Autor canon) — Глава 8
- OKR (objectives and key results) — Главы 1, 4, 5, 7
- Polanyi, Karl (double movement, embeddedness, fictitious commodities) — Глава 8
- Polanyi, Michael (*The Tacit Dimension*; brother of Karl Polanyi) — Глава 9
- Product Owner — см. «владелец продукта»
- psychological safety (Edmondson canon) — Глава 9
- routine tasks (Autor canon) — Глава 8
- SAFe (Scaled Agile Framework) — Главы 1, 4
- Schein, Edgar (artifacts / espoused values / basic underlying assumptions) — Главы 6б, 7
- Scrum — Главы 1, 2, 4
- selection-by-attraction (Strugatsky canon; антипод к selection-by-refusal) — Глава 9
- selection-by-refusal (Camus canon; антипод к selection-by-attraction) — Глава 10
- Sennett, Richard (*Together*; cooperation as craft) — Глава 10
- sensemaking (Weick canon) — Глава 7
- Scrum Master — см. «ведущий скрама»
- single-loop learning (Argyris canon) — Глава 6б
- Sutcliffe, Kathleen M. (со-автор *Managing the Unexpected*) — Глава 10
- soft skills — см. «гибкие навыки»
- Spotify model — Главы 1, 4
- story point — см. «стори-поинт»
- Strugatsky brothers — см. «Стругацкий, А.» / «Стругацкий, Б.»
- tacit knowledge (M. Polanyi canon; неявное знание) — Глава 9
- team mythology (Weick/Schein canon) — Глава 7
- theory-in-use (Argyris & Schön canon) — Глава 6б
- undiscussables (Argyris canon) — Глава 6б
- velocity — см. «скорость команды»
- Webb, Sidney & Beatrice (Fabian context for Wells) — Глава 8
- Weick, Karl E. (sensemaking; *Managing the Unexpected*) — Главы 7, 10
- waterfall — см. «водопадная модель»
- Westrum, Ron (generative / bureaucratic / pathological typology) — Глава 6б
- Xerox PARC (Hiltzik canon, knowledge-worker self-organization) — Глава 9

- XP (Extreme Programming, Beck canon) — Глава 9
-

[*← Назад к аппарату*](#)

Заявление о прозрачности ИИ

EU AI Act Article 50 Transparency Obligation

Использование ИИ в создании контента

В соответствии с требованиями EU AI Act (статья 50), настоящим уведомляем о применении инструментов искусственного интеллекта при создании данного издания.

Области применения ИИ

Исследование и анализ источников

Автоматизированные инструменты применялись для поиска, анализа и верификации источников, обработки больших объёмов текстовых данных.

Редакционная поддержка

ИИ-инструменты использовались для проверки грамматики, стилистической правки, форматирования текста.

Техническая реализация

Автоматизированные системы применялись для генерации веб-кода, оптимизации производительности сайта, обеспечения доступности.

Что НЕ создавалось ИИ

Основное содержание глав

Все аналитические выводы, интерпретации, аргументы принадлежат автору.

Творческие решения

Структура книги, выбор литературных параллелей, концептуальные связи разработаны человеком.

Научная методология

Исследовательский подход, принципы верификации, академические стандарты определены автором.

Контроль качества

Человеческий надзор

Всё содержание проходит обязательную проверку человеком-редактором.

Независимая верификация

Факты проверяются через независимые источники без участия ИИ.

Враждебное рецензирование

Критический анализ содержания выполняется человеком-рецензентом.

Техническая информация

Дата внедрения политики: 2026-04-27

Применимые системы: Все используемые в создании издания

Соответствие: EU AI Act Article 50

Контакт: editor@folkup.app

Обновления политики

Данное заявление обновляется при изменении использования ИИ-инструментов. Текущая версия всегда доступна по адресу </apparatus/transparency/>.

[← Назад к аппарату](#) • [К оглавлению ↗](#)

Выходные данные

Об издании

Название: *Agile Sapiens* — Литературный анализ бизнеса. Как литература предсказала современный менеджмент

Серия: «Своим умом» · трилогия «Своими силами»

Автор (обложка/титул): Команданте FolkUp

Соавтор: Алиса (PM экосистемы FolkUp)

Редактор: Искра

Иллюстратор: Фрида (FolkUp illustrator, Replicate Flux 1.1 Pro / Flux 2, 2026)

Раскрытие об иллюстрациях: Иллюстрации книги сгенерированы с использованием инструмента искусственного интеллекта (Replicate Flux 1.1 Pro / Flux 2) под художественным руководством Фриды (FolkUp illustrator). Художественная ответственность, отбор и финальное решение о каждой иллюстрации остаются за редакционной командой FolkUp. (*Раскрытие соответствует требованиям Регламента EU 2024/1689, статья 50, параграф 4 — «Закон ЕС об искусственном интеллекте».*)

Юридический правообладатель (©): Андрей Клеменчёнок (ORCID: 0009-0008-2953-8601)

Псевдоним: «Команданте FolkUp» — литературный псевдоним; юридическое имя автора в © и контрактах — Андрей Клеменчёнок (модель Бэнкси: лицо скрыто, имя для юр.нужд).

Язык издания: Русский

Текущая версия: 1.0.24

Техническая информация

Платформа: Hugo Static Site Generator + Hextra Theme

Хостинг: VPS (nginx) · CDN-кэш: Cloudflare

Домен: books.folkup.life/kn1/

Лицензия контента: CC BY-SA 4.0 (Attribution-ShareAlike)

Исходный код: GitHub

История лицензирования контента: до 2026-06-25 v1.0.9 распространялась под CC BY 4.0. С 2026-06-25 v1.0.10+ перелицензирована автором под CC BY-SA 4.0 — это расширение прав получателей в рамках единого канона серии FolkUp (S100, 2026-06-22). Существующие копии v1.0.9 под BY 4.0 сохраняют права получателей по той лицензии (CC лицензии необратимы, см. CC FAQ).

Издательство

FolkUp Ecosystem

Цифровое издательство специализированного контента

Website: folkup.app

Email: editor@folkup.app

Редакционная коллегия

Авторская команда:

- **Автор (обложка/титул):** Команданте FolkUp
- **Соавтор:** Алиса (PM экосистемы FolkUp)
- **Редактор:** Искра
- **Иллюстратор:** Фрида
- **Юридический правообладатель (©):** Андрей Клеменчёнок (ORCID: 0009-0008-2953-8601)

Редакционные инструменты (автоматизация): OSINT-верификация, техническая вычитка, поэтический анализ ритмики, враждебное рецензирование — выполнялись специализированными ИИ-ассистентами в составе редакционной экосистемы FolkUp. Подробное раскрытие — на странице AI-прозрачности и в благодарностях.

Даты издания

Начало работы: Март 2026

Первая публикация: 2026-05-26

Последнее обновление: 2026-08-11 (v1.0.24 — build pipeline fixes per Iskra GLAZA-VERDIKTU: Д-2 EPUB spine `<itemref idref="nav" linear="no"/>` устранил двойное отображение оглавления; Д-4-Chrome-headers `displayHeaderFooter: false` убрал печатные заголовки/номера страниц Chrome с титульного листа PDF; Д-4-final PDF plates integration — добавлена логика `derivePlate()` зеркалит EPUB generator, chapter/intermezzo/act_opener плата рендерятся `<figure class="chapter-plate">` after title с absolute file:// URLs. Содержательно unchanged relative v1.0.23.)

Предыдущее обновление: 2026-08-10 (v1.0.23 — обновлена обложка на канонический источник Wave 2 (Frida SVG canonical с портала, извлечён embedded 106KB raster; Д-1/Д-3 fix per Iskra REVERSE S265 после Andrey physical вскрытия v1.0.22 04.08+09.08 нашёл потерянную неделю); pipeline gap закрыт — cover.webp updated с v1.0.19 batch mtime на Wave 2 canonical.)

Предыдущее обновление: 2026-08-09 (v1.0.22 — восстановлена гравюра к главе 8 «Машина времени» (пропала при массовом удалении 21.05, восстановлена из git-истории по коммиту 041a5e7^); канон плат таблицы F Wave 2 полный.)

Предыдущее обновление: 2026-08-03 (v1.0.21 — очищены выходные данные от служебных пометок; титульная страница синхронизирована с редакторской атрибуцией; в титуле PDF снята

английская подстрока.)

Предыдущее обновление: 2026-08-03 (v1.0.20 — уточнены формулировки предисловия и главы 1; исправлена фактическая деталь в главе 3 (SEC/Knight Capital); термин канонизирован как «Literary Analysis of Business».)

Предыдущее обновление: 2026-07-29 (v1.0.19 — снята непроверенная формулировка о действии SEC в главе 3 (нейтральный вариант); обложка обновлена на канонический источник иллюстратора.)

Предыдущее обновление: 2026-07-29 (v1.0.18 — глава 5 «Немо» получила выделенную иллюстрационную вклейку; поправлена арифметическая деталь в главе 3; уточнён год издания источника в главе 4.)

Предыдущее обновление: 2026-07-29 (v1.0.17 — три хирургические правки в главе 1 «Жюль Верн» (сроки и экономика публикации); переработан раздел «Источники» — служебные заголовки переведены и очищены.)

Предыдущее обновление: 2026-07-29 (v1.0.16 — из предисловия и главы 0 убраны метафоры анатомического характера и конкретные числа глав, чтобы будущие переиздания серии не требовали переписывания формулировок.)

Предыдущее обновление: 2026-07-28 (v1.0.15 — восстановлено полное содержание глав 2–6 в EPUB (устранена регрессия предыдущей сборки).)

Предыдущее обновление: 2026-07-20 (v1.0.14 — уточнения к атрибуции переводов в разделе «Чума»; техническая пересборка EPUB прошла валидацию EPUBCheck без замечаний.)

Предыдущее обновление: 2026-07-07 (v1.0.13 — уточнения фактических деталей.) · 2026-07-02 (v1.0.11 — большая ревизия головы и хвоста книги; проверены источники, устранены неточные атрибуции.)

Предыдущее обновление: 2026-06-25 (v1.0.10 — перелицензирование с CC BY 4.0 на CC BY-SA 4.0 по канону серии.)