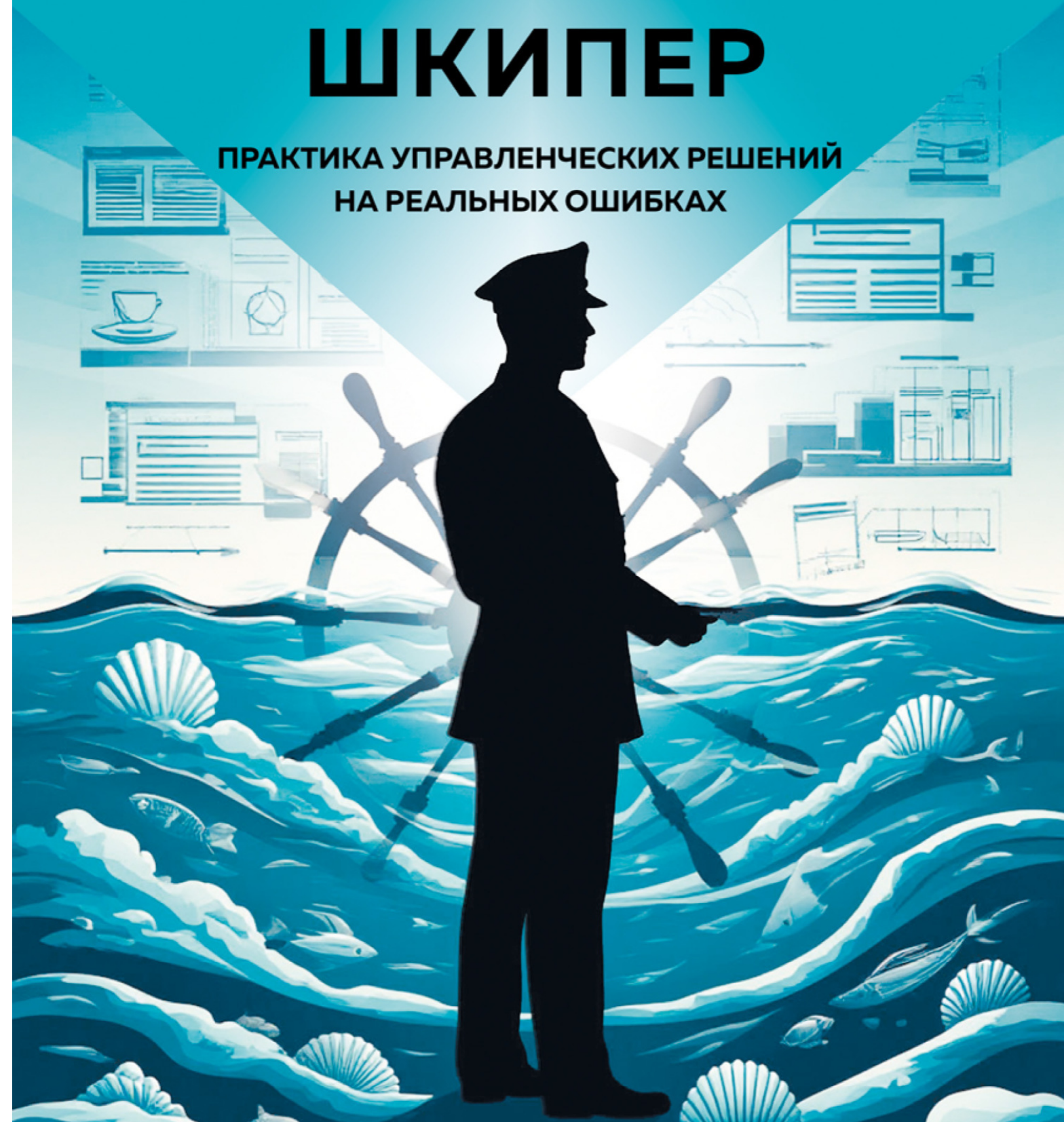


Светлана Гаврилова

ОКЕАН ОШИБОК ИЛИ САМ СЕБЕ ШКИПЕР

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
НА РЕАЛЬНЫХ ОШИБКАХ



1000 бестселлеров

Светлана Гаврилова

**Океан ошибок, или
сам себе шкипер**

«1000 бестселлеров»

2025

УДК 65.01
ББК 60.8

Гаврилова С. Ю.

Океан ошибок, или сам себе шкипер / С. Ю. Гаврилова — «1000 бестселлеров», 2025 — (1000 бестселлеров)

ISBN 978-5-00144-712-2

Хотели бы вы обойти острые углы в управлении командой? Эта книга — ваш шанс. Она написана практиком, который сам прошел через множество управленческих ошибок в карьере. Автор сознательно фокусируется не на идеальных схемах, а на живых, реальных историях промахов, которые случаются каждый день. Читая эту книгу, вы сможете:

- Распознавать типичные, но малозаметные ошибки в управлении.
- Учиться на чужих (и не самых приятных) уроках, не наступая на те же грабли.
- Стать более уверенным лидером, способным вести команду через любые трудности.

Погрузитесь в глубины управленческих ошибок, чтобы выплыть более сильным и уверенным профессионалом. В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

УДК 65.01
ББК 60.8

ISBN 978-5-00144-712-2

© Гаврилова С. Ю., 2025
© 1000 бестселлеров, 2025

Содержание

Введение	6
Глава 1	7
1.1. Корпоративные ценности	8
1.2. Кросс-функциональное взаимодействие	11
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Светлана Гаврилова

Океан ошибок, или сам себе шкипер

© Гаврилова С., текст, 2025

© ООО «Книжкин дом», оригинал-макет, 2026

© ООО «1000 бестселлеров», 2026

* * *

Введение

С 2005 года обучение, оценка и развитие персонала – неотъемлемая часть моей профессиональной жизни, и за это время я успела попробовать себя в самых разных ролях: методолога, консультанта, тренера, фасилитатора, коуча.

Мой путь начался в консалтинге, где я работала с компаниями самых разных отраслей, от промышленности и розницы до медицины, IT и образования, изучая специфику, ритмы и ценности каждого бизнеса.

Потом пришел опыт внутреннего эксперта: в ритейле, агропромышленном холдинге, на горно-обогатительном комбинате. Почти на каждом этапе я возглавляла направления и команды, отвечала за обучение, оценку, развитие, и всегда старалась совмещать стратегический подход с живым вниманием к людям и реальным потребностям организации. Этот опыт помог взглянуть на задачу управления роста персонала с разных сторон и получать удовольствие от движения вперед вместе с командами и компаниями, которые мне доверяли.

Эта книга о том, что обычно остается за скобками всех размышлений о менеджменте и управлении людьми: о типичных ошибках, которые происходят не где-то далеко, а прямо «здесь и сейчас» – и порой остаются совершенно незамеченными.

Все приведенные в книге ошибки – не выдумка и не абстрактные кейсы. Это реальные истории, собранные из моей практики, из историй коллег, а многие из них – мои собственные управленческие повороты и уроки. Если честно, будь у меня такая книга на старте управленческой карьеры, часть острых углов я бы наверняка обошла. Но, откровенно говоря, кое-какие из этих «ошибок» я бы все равно рискнула оставить на своем пути. Ведь именно благодаря им я росла быстрее, глубже поняла не только, как управлять командами, но и как быть собой – настоящей, живой, готовой меняться.

Часто задают вопрос: зачем разбирать ошибки, может, лучше собрать наилучшие практики и идти по отлаженным рельсам? Да, «правильно» действительно хорошо. Но каждое действительно устойчивое «правильно» – всегда судьба множества заблуждений и проб, в том числе неочевидных и не сразу заметных.

Как стать сильным лидером, построить команду, или наладить процессы управления людьми – об этом давно написаны горы книг, непрерывно идут тренинги, мастер-классы, вебинары. А вот честный разбор ошибок встречается заметно реже. Вот почему эта книга – именно о тех действиях и управленческих решениях, которые чаще всего вставляют палки в колеса нашим командам, мешают достигать целей или превращают рабочее взаимодействие в поле с неожиданными «минами». Будет ценно и руководителям, и специалистам HR: обе стороны заинтересованы максимально снизить количество управленческих промахов – от этого зависят результаты всей компании.

Приглашаю нырнуть в глубины управленческих ошибок. Гарантирую: выплывем уже другими – более уверенными в себе и способными держать курс даже на беспокойном корпоративном море.

Глава 1

Корпоративная культура

Это настоящая среда, в которой живет компания, ее море. Все, что происходит – и даже то, что у нее не получается, – всегда тесно связано с корпоративной культурой. Она дает тот самый код, через который мы решаем вопросы, строим команды и формируем стиль общения.

Мы рассмотрим три составляющие: корпоративные ценности, кросс-функциональное взаимодействие и деловую коммуникацию. Их сложнее всего оценить в привычных количественных или качественных показателях, а влияние на итоговые результаты компании весьма ощутимое.

1.1. Корпоративные ценности

Ценности – это не просто лозунги на плакатах, а набор принципов, с которыми живет человек в компании – от мировоззрения до конкретных действий и решений. Если ценности – не «бумажка», а часть повседневных решений сотрудника, он играет по этим правилам, потому что видит в них свое. Только есть одна беда: даже ярко и четко сформулированные ценности часто не работают по ряду причин.

Ошибка 1. Ценности формирует топ-руководство и спускает «вниз»

Классика жанра!

Высокоуровневые руководители могут пребывать в полной уверенности, что они лучше знают, что и как надо для компании. На самом деле так и есть – они знают лучше. Только это справедливо для анализа и стратегического планирования, для управленческих решений, для принятия рисков. А вот то, что касается тонких материй, должно обязательно получать поддержку «снизу». Причем, с самых нижних слоев организационной структуры.

Хорошо, если сформулированные руководителем ценности совпадут с внутренним миром сотрудника. Но предположение, что сотрудники, похожие на генерального директора, составляют подавляющее большинство – утопия. Поэтому, если с сотрудниками не проводить фокус-группы, установочные встречи, направленные проживание свежееиспеченных ценностей, на встраивание их в картину мира сотрудников, на поиск связующих элементов, то ценности всегда будут восприниматься исключительно как формальность.

Пример компании салонов сотовой связи.

У руля стояли два руководителя, близкие родственники. Дела шли отлично, сеть расширялась, конкуренты с трудом догоняли их, но перегнать не могли. И топы решили, что на этом этапе их компании не хватает одухотворенности, чего-то высокого, всех объединяющего. Пригласили бизнес-консультанта, рассказали свое видение, на основании которого была сформулирована миссия, цель и ценности компании. После этого собрали директоров, которые возглавляли салоны сети, презентовали полученный результат и отправили на рабочие места, доводить информацию до коллективов. Для наглядности снабдили всех памятками, плакатами и «Ценной книгой», так был назван сборник с описанием миссии, цели и ценностей, с примерами, яркими тематическими картинками. Она получилась очень живой и красивой.

Примерно через полгода один из топов посещал салоны с полевым визитом и с досадой обнаружил, что в где-то «Ценная книга» валяется на полке под кассой, покрытая слоем пыли, где-то лежит на полке в подсобном помещении, где-то ее совсем нет.

Но главной причиной расстройств стало то, что сотрудники не знали про ценности, в формулировку которых, он вложил столько сил и даже души. Те редкие продавцы, кто все-таки запомнил ценности, не мог объяснить их суть. По крайней мере ту, которая подразумевалась на этапе создания.

К сожалению, руководители не стали исправлять допущенную ошибку, а просто оставили все как есть, решив для себя, что миссия и ценности не работают. А гонорар, выплаченный бизнес-консультанту, потрачен впустую.

Ошибка 2. Ценности придумываются в отрыве от целей компании.

Руководители не всегда задумываются о том, что ценности являют собой подпитку для достижения целей, и должны быть максимально взаимосвязаны. Поэтому нередко ценности направлены на упорядочивание ситуации на местах в рамках текущего момента, в то время как цели устремлены на 3–5–7 лет вперед.

Например, в ценности закладывается исполнительская дисциплина, а в планах смена парадигмы бизнеса, предполагающая самостоятельность в суждениях, решениях и действиях. И в случае грамотно выстроенной работой по внедрению ценностей, когда люди их примут к действию – станут максимально исполнительными с минимальной инициативой, компания сама себе в будущем «подставит ножку».

Ошибка 3. Ценности разделяет только часть команды топ-руководителей.

Так случается, когда генеральный директор/собственник вложил недостаточно сил и времени в принятие ценностей со стороны своей команды.

Чаще это происходит из-за его уверенности в высокой степени осознанности топов, из серии: «Они сами все прекрасно понимают».

Или, если топы принимали участие в обсуждении и формулировке ценностей, не все принципиальные позиции были выслушаны, разобраны, отработаны генеральным директором/собственником. В итоге кто-то остался при своих ценностях, не совпадающими с корпоративными. И продолжил ретранслировать на подчиненных собственное мнение, интерпретировать события через призму собственных установок, создавая атмосферу, отличную от общекорпоративной.

В одной из производственных компаний с вахтовым методом работы, где функциональные направления возглавляли директора, произошла такая история.

Одна из ценностей компании – развитие, и все держали курс на инвестпроекты, забирающие много ресурсов, в том числе, материальных. Директора понимали значимость стратегического развития и придерживались политики максимально-разумной экономии сегодня ради дополнительной эффективности и производительности в перспективе ближайших лет. Соответственно, транслировали это убеждение своим командам. Однако, директор, занимающийся проектами развития, как это не парадоксально, по любому поводу проявлял недовольство тем фактом, что сотрудникам его команды не повышают зарплату. При том, что их за глаза уже называли «золотыми мальчиками», поскольку оплата труда превосходила плановые расчеты в рамках ФОТ, плюс у них были персональные надбавки.

Как результат, его сотрудники тоже были постоянно недовольны, но не только своей зарплатой. Их не устраивало почти все: действующие технологические процессы, экспертиза коллег из смежных подразделений, уровень организации корпоративных мероприятий, бытовые условия, качество питания и прочее.

После двух (!) лет претензий с этим директором расстались.

Кстати, внимательный читатель увидит за подобным поведением директора управленческую некомпетентность, когда недостаточно развитые навыки работы с персоналом требуют постоянную подпитку в виде материального вознаграждения, чтобы «купить» персонал.

Ошибка 4. Ценности противоречат действительности.

Такое может происходить, когда само руководство изначально формально подошло к созданию ценностей, и вывело нечто социально одобряемое, украшающее бренд работодателя. И заявив о ценностях, далее выстраивает стратегию и тактику, не учитывая их.

Например, компания ратует за экологию и даже участвует в разных активностях – сбор пустых бутылок, ненужной бумаги. При этом по ночам грузовиками вывозит производственный мусор для захоронения на полигоне. Сотрудники это видят и делают вывод, что компания не только не придерживается заявленной ценности, но еще действует напоказ, собирая пластик и макулатуру.

Ошибка 5. Руководители не придерживаются принятых ценностей.

Отчасти похоже на предыдущую ошибку, только в данном случае речь идет о конкретных руководителях, действия которых сотрудники могут наблюдать непосредственно.

Многие компании в качестве ценности выбирают сотрудничество. И когда руководитель нарушает принципы деловой и общечеловеческой этики, не слышит собеседников, идет напролом, ориентирован на свои цели больше, чем на командные, его сотрудники понимают, что заявленная ценность не работает. Кто-то сознательно, кто-то, не осознавая, копируют такую тактику поведения, в подразделении со временем создается общая атмосфера, в которой команда начинает дружить против всех остальных. Как известно, людей прекрасно сплачивают две цели «за что-то» и «против кого-то»; и второй вариант легче и даже приятнее, потому что подпитывается праведным гневом или ощущением своей исключительности.

Таким образом, руководитель, не придерживающийся корпоративных ценностей, может создать антиценность, негативно влияющую на многие процессы в организации.

Показательный пример произошел в агропромышленном холдинге, которым управляли три собственника.

Первый поднял вопрос о создании ценностей. Второй сказал, примерно так: «Если считаешь, что это нужно – делай». А третий был увлечен работой по развитию экспорта, проведением переговоров и не сильно интересовался темой управления персоналом.

Результатом проведенной работы стали не только ценности, но и ребрендинг в соответствии с новой легендой миссии компании. Второй собственник оценил, принял. Третий отмахнулся.

Одна из ценностей звучала как «Уважение к сотрудникам». Шли недели и месяцы, два собственника придерживались этой ценности, а третий – нет. Являясь энергичным, быстрым, но вспыльчивым, он часто позволял себе кричать на сотрудников. В компании появился раскол относительно топов: сотрудники и раньше страдали от невыдержанности третьего собственника, а теперь появились официально оформленные и презентованные всем ценности, дополнительно защищающие их личное и профессиональное достоинство. В кулуарах все чаще звучали колкости в адрес третьего собственника, при возможности его распоряжения саботировались, за два месяца ушли три ключевых сотрудника из направления, которое он возглавлял.

1.2. Кросс-функциональное взаимодействие

Из того, что оказывает влияние на формирование корпоративной культуры, пожалуй, наибольшее количество ошибок возникает в процессах формирования взаимодействия между подразделениями. Из-за чего так? Верно, все завязано на людях, на их субъективных оценках реальности, шаблонах мышления и стереотипах в реакциях. Люди с высоким уровнем осознанности – явление не частое, а потому все, что может пострадать от когнитивных искажений, страдает от них.

Ошибка 1. Отсутствуют разъяснения взаимовлияния целей отдельных подразделений на общий результат.

Заезженная фраза «мы все работаем на общий результат» на деле работает далеко не всегда. Чаще всего это происходит, когда руководитель подразделения заостряет внимание на том, как достижение целей компании влияет результаты его команды. Но не говорит о том, какой вклад вносят другие подразделения. Такое узкое видение формирует в команде обманчивое представление о том, что они одни и работают, а все остальные непонятно чем занимаются. И даже когда верхнеуровневый руководитель подчеркивает влияние любого из подразделений, каждый в этот момент думает, что уже его-то отдел вносит самый главный вклад в общую копилку побед и достижений.

Ошибка 2. Недостаточная информированность о функционале и нагрузке смежных подразделений.

Очень взаимосвязанная с предыдущей ошибкой и ведущая к аналогичным последствиям. Когда у сотрудников слабое представление о том, чем заняты коллеги в смежном подразделении, возникает гиперболизация значимости своей функции с одновременным обесцениванием работы других отделов.

Некоторые руководители, создавая мотивирующую атмосферу для своей команды, пытаются смухлевать и сделать это за счет других коллег. Как? Довольно просто. Достаточно периодически повторять: «Я вижу, что вот наш отдел, вы, действительно работаете и выкладываетесь на все 100 %», и у сотрудников начнет расти самомнение, основанное на высокомерии. Правда, такой руководитель не понимает, что не только снижает общую нацеленность на результат, но и закладывает фундамент снижения удовлетворенности в своем подразделении. Поскольку рано или поздно сотрудники зададут вопрос: «Если мы работаем лучше всех, то почему не получаем больше?».

Ошибка 3. Допускается конфронтация между руководителями смежных подразделений.

Именно так, допускается. То есть вопрос к верхнеуровневому руководителю. Вероятность конфликтов есть всегда, это обычное социальное явление. А вот регуляторная роль всегда должна быть у того, кто сверху. Вернее, как минимум, контроль динамики развития спорной ситуации.

Например, у двух начальников управления произошел личностный конфликт, подкрепляемый производственными разногласиями. Из скрытого и вялотекущего, он переходит в открытое противостояние, в которое постепенно втягиваются их подчиненные, коллеги, появ-

ляются группы сочувствующих. И вот уже не только руководители отделов, но и их сотрудники враждуют. Причем, если у руководителей может быть какая-то более-менее объективная причина, то у подчиненных поводами для раздора становятся надуманные ситуации, излишняя придирчивость, требовательность и нетерпимость. В этом случае вмешательство вышестоящего руководителя способно разрешить ситуацию.

Вот пример

На предприятии среди прочих существуют два управления: управление главного механика и управление надежности, эффективности и рисков (УНЭиР).

У главного механика в структуре есть центральные ремонтно-механические мастерские (ЦРММ), у начальника УНЭиР – отдел планирования ремонтов, который выступает по отношению к ЦРММ и методологом, и консультантом.

Начальник УНЭиР – эмоциональный, с повышенным чувством справедливости, но не очень богатым жизненным и управленческим опытом; как следствие, весьма категоричный. Главный механик – довольно зрелый руководитель, но вспыльчивый. Однажды между ними возник конфликт. Никто не знает первопричины, но в какой-то момент сначала близкие коллеги, а затем и смежные подразделения, включая верхнеуровневое руководство, начали замечать натянутость в отношениях, отстраненность при совместных обсуждениях, еле сдерживаемое раздражение.

Их непосредственный руководитель совместно с генеральным директором провели с ними «воспитательную» беседу, в результате обоим дали полгода испытательного срока. С условием, что, если конфликт не будет полностью исчерпан, расстанутся с обоими. И это при том, что оба руководителя являлись резервистами. Но возможные риски перевешивали их профессиональную ценность.

В течение следующих шести месяцев наблюдалась положительная динамика, на итоговой встрече с генеральным поставили точку. Но буквально через несколько месяцев произошел откат с рецидивом.

Начальник УНЭиР уволился, но последствия этого конфликта остались. Не только его конфликт с коллегой, но и общая стилистика взаимодействия повлияли на поведение специалистов отдела планирования ремонтов. Они заняли достаточно высокомерную позицию по отношению к механикам ЦРММ, говоря, что лучшие знают, что и в какой последовательности делать. Механики, в свою очередь, давали им понять, что не нуждаются в непрошенных советах. В одной из подобных стычек, дело чуть не дошло до рукопашной. На то, чтобы вывести сотрудников двух подразделений на первоначальный партнерский уровень, пришлось затратить более полугодия плотной работы по командообразованию и управленческого сопровождения со стороны руководителей.

Ошибка 4. Устанавливается некорректная система материальной мотивации.

Посмотрим на жизненные примеры.

Сотрудникам отдела развития сети в КПЭ ставится задача по увеличению торговых точек, а у отдела продаж – по их прибыльности. В итоге, «открывашки» массово заключают договора покупки/аренды на помещения, которые не будут достаточно рентабельными, в лучшем случае выйдут на точку безубыточности.

Другой вариант: у логистов один из ключевых показателей – снижение затоваренности складов, а у отдела продаж – увеличение объемов отгрузок, что невозможно без значительных товарных запасов.

Соответственно, каждый из отделов стремиться достичь своих КПЭ, при этом неумышленно мешает коллегам в достижении их показателей. Совершенно понятно, что на этой почве развиваются разногласия, негативно влияющие на взаимодействие смежных подразделений.

А корневая ошибка, приводящая к этому – несогласованность действий на уровне верхнеуровневого руководства, и недостаточный контроль со стороны финансово-экономического направления.

Ошибка 5. Дискриминация отдельного подразделения.

Снова, если не причиной, то попустителем появления конфликта становится руководитель. И не просто руководитель, а тот, кто имеет авторитет среди равных. Если он недоволен работой коллег из смежного отдела, то начинает высмеивать руководителя этого отдела, критиковать его работу или даже личные качества. Причем делает это и открыто, высказывая свое мнение в лицо «жертве», и за ее спиной. Рано или поздно похожее отношение начинает формироваться и у других руководителей, а далее, как по сети, распространится на их команды. В итоге получается отдел-изгой, с которым не считаются и чью работу недооценивают все остальные. Люди этого отдела попадают под колеса психологического механизма «мы-они», становясь теми самыми «они», то есть чужаками. Несмотря на то, что работают в одной компании и оказывают на результат не меньшее влияние, чем остальные.

Еще более ситуация усугубляется, когда первоначальное негативное отношение поддерживает верхнеуровневый руководитель, присоединяясь к ироничным замечаниям и прямым упрекам. Тогда всеобщее отвержение произойдет в разы быстрее.

На кондитерской фабрике генеральный директор пренебрежительно относился к начальнику ИТ-отдела. Гендир, максимально структурированный, системный и пунктуальный. Начальник ОИТ – не сказать, что «человек-хаос», но на планерки почти всегда опаздывал, сроки сдачи отчетов задерживал, мог забыть о каких-то договоренностях. Первое время генеральный директор делал замечания, а потом незаметно для всех и самого себя перешел на сарказм и иронию, постоянно подтрунивал над своим сотрудником, и все это в присутствии других. А с некоторого времени, говоря о начальнике ОИТ с третьими лицами, коверкал его фамилию, чем дополнительно принижал в глазах других. Он его называл «Буренкин», а настоящая фамилия была «Коровин».

Руководители других отделов быстро «считали» отношение и постепенно начали перенимать. Кто-то неосознанно, кто-то, желая угодить гендире. Далее это стало распространяться на сотрудников отделов, и скоро ИТ получило негласное прозвище «стадо буренок» и соответствующее отношение.

К сожалению, дело закончилось потерей почти половины ИТ-отдела, так как сотрудникам стало крайне некомфортно работать, чувствуя предвзятое и незаслуженное пренебрежение.

Ошибка 6. Допущение формирования коалиций.

Словом клика, от французского «clique» – шайка, банда, чаще обозначают группу лиц, объединенных неблагоприятными корыстными интересами, которые они реализуют через институты государственной власти. Однако и в коммерческих организациях нередко встречается данное явление. Например, завышение значений потерь для последующего сбыта товара по серым схемам. Или, наоборот, излишки продукции, которые реализуются в день проведения учета или инвентаризации, что делает крайне сложным процесс обнаружения мошеннической схемы. Или, прием заведомо некачественного товара с получением взятки от поставщиков.

Варианты мошеннических схем разные. Главное то, что руководство просмотрело несколько важных факторов, комплекс которых провоцирует появление клик:

- недостаточно эффективная система контроля и учета;
- не востребованные предпринимательские компетенции сотрудников, которые компания не реализует в своих интересах;
- устойчивое убеждение сотрудников в несправедливости существующей схемы оплаты труда;
- ошибки, связанные с внедрением корпоративных ценностей, что приводит к потребительскому отношению, когда в рамках работы личные цели ставятся выше командных и обще-корпоративных.

Ошибка 7. Маятниковые решения.

Из названия ясно, что такой вид решений качается из одного положения в другое, и обратно.

Обычно маятниковые решения принимаются в ситуации, когда корневая проблема не выявлена, либо по каким-то причинам ее не готовы решать. И тогда руководство начинает использовать подобные манипуляции со структурой: разделить-объединить, централизовать-децентрализовать. Чаще такое явление встречается в компаниях без четко определенной стратегии, когда руководство вынуждено действовать «здесь и сейчас», используя ситуативное руководство по отношению ко всей компании, а не к отдельно взятым сотрудникам.

Если подобные решения поставлены на поток: открываем отдел-закрываем отдел, вводим новый продукт-выводим новый продукт, то у сотрудников начинает снижаться стремление к достижению целей. Ведь полученные результаты обнуляются при очередном движении маятника. Плюс у них снижается уровень доверия к решениям, принимаемым руководством, что напрямую влияет на вовлеченность.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.