

ЕЛИЗАВЕТА ЕФРЕМОВА

Руководитель как профессия

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ



Елизавета Ефремова
Руководитель как профессия.
Управленческий практикум

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73874423
ISBN 9785006991927*

Аннотация

Почему сильные специалисты проваливаются в управлении? Потому что продолжают делать работу вместо того, чтобы организовывать деятельность. В результате одновременно растёт нагрузка, решения теряют устойчивость и ответственность расплзается между участниками.

Эта книга – о смене мышления: от экспертизы к управлению, где соединяются личная компетентность, организация деятельности и удержание системы, в которой работа выполняется без постоянного вмешательства руководителя.

Содержание

Предисловие	6
ОТ АВТОРА	6
Про работу над книгой	11
Как работать с этой книгой	13
Лотос как карта управленческого анализа	16
Как работать с практикумами	18
УПРАВЛЕНИЕ КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	21
Глава 1. Управленческая позиция	21
Глава 2. Организация деятельности	43
Герой в управлении – признак сбоя системы	61
Организация и распределение действий	69
Управление сложностью	75
Системное мышление начинается с различения уровней	78
Решение в неопределённости – нормальное состояние управления	85
Контроль не равен микроменеджменту	90
Отчётность как инструмент мышления	97
Работа с ошибками – часть архитектуры деятельности	101
Сопrotивление изменениям – системный эффект	106

Глава 3. Вхождение в роль и освоение управленческой позиции	117
Назначение не равно признание	121
Испытательный срок – это проверка идентичности	127
Ожидания нужно выявлять, а не угадывать	133
Отношения со своим новым руководителем	139
Включённость в управленческий контур	144
Обратная связь как способ увидеть роль со стороны	148
Где руководитель должен оставаться экспертом	152
Ответственность означает становиться источником решений	158
Глава 4. Цели, планирование и управление временем	165
Календарь показывает реальное управление	171
Цель меняет настоящее	177
Планирование как управленческий выбор	183
Ритмы важнее расписаний	188
Конец ознакомительного фрагмента.	191

Руководитель как профессия Управленческий практикум

Елизавета Ефремова

Иллюстрации [https://www.midjourney.com/@elizavetay?
tab=spotlight](https://www.midjourney.com/@elizavetay?tab=spotlight) Midjourney

© Елизавета Ефремова, 2026

ISBN 978-5-0069-9192-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

ОТ АВТОРА

Уважаемый читатель,

если вы держите в руках эту книгу, значит перед вами или перед вашей командой стоит задача развития управленческих навыков. Книг по управлению сегодня действительно много, и у каждой есть своя аудитория и свои сильные стороны. Эту книгу мне хотелось сделать немного иначе – как практический инструмент, основанный на деятельностном подходе, организационной психологии и стоической философии.



Я занимаюсь развитием руководителей более двадцати лет. За это время мне довелось работать и в открытых бизнес-школах, и в корпоративных программах развития управленческих команд. Я наблюдала, как люди входят в управленческую роль, какие трудности переживают на этом пути, какие ошибки совершают и какие инструменты действительно помогают им становиться сильнее как руководителям.

Мы живем в непростое время: неопределенность, новые требования к управлению, быстрые изменения в организациях. Но именно в такие периоды особенно важно не просто удерживаться на месте, а развивать компетенции, которые делают руководителя устойчивым и эффективным.

Эта книга посвящена тому, как войти в роль руководителя и освоиться в новой позиции: выстраивать отношения с командой, управлять временем, справляться со стрессом, удерживать ценности и формировать рабочую среду, в которой люди могут действовать и развиваться.

Здесь нет «волшебных рецептов» и упрощенных советов в духе «два притопа – три прихлопа». Книга написана для людей, которые привыкли думать, анализировать и развиваться в профессии. Управление – сложная деятельность, и превращать ее в развлекательный жанр было бы нечестно. Напротив, иногда нам придется разбираться глубже: в логике действий, в устройстве организации, в том, как на самом деле принимаются решения и распределяется ответственность.

Эта позиция опирается на мысль, которую сформулировал Курт Левин: нет ничего практичнее хорошей теории. Деятельностный подход, организационная психология и системное мышление в этой книге используются не как академические украшения, а как инструменты, позволяющие точнее видеть управленческую ситуацию.

За десятилетия до нас миллионы людей уже управляли организациями, командами и сложными процессами. Лучшие решения и наблюдения постепенно превращались в методы и инструменты. Поэтому задача руководителя не изобретать управление заново, а научиться выбирать подходящий инструмент и применять его в своей практике.

Эта книга устроена не как линейный учебник, который нужно читать страницу за страницей. Скорее это рабочая карта. Вы можете открыть оглавление и выбрать ту тему, которая сейчас для вас актуальна: посмотреть урок, разобрать пример или выполнить практическое задание.

Материал может быть полезен и корпоративным тренерам, и специалистам по развитию персонала. На основе предложенных практик можно строить упражнения и программы обучения для управленческих команд.

Важно помнить, что люди приходят в управление не с нуля. Почти у каждого уже есть сильная профессиональная база: кто-то умеет продавать, кто-то умеет считать деньги, кто-то умеет выстраивать процессы. Но на управленческой позиции у каждого появляются свои «слепые зоны» – области, которые требуют осознанного развития.

Именно поэтому мне хотелось подойти к теме управленческого развития комплексно. В конце книги вы найдете инструмент, который поможет собрать индивидуальную карту профессионального роста – модель «лотоса». Она позволяет увидеть ключевые направления развития и выстроить собственную траекторию управленческого становления.

Мне будет особенно приятно, если эта книга окажется полезной в разные моменты профессионального пути: в первый день в роли руководителя, в период сложных решений или в момент пересмотра привычных управленческих подходов.

Если работа с этой книгой покажется вам полезной, вы можете использовать ее как основу для более системного развития управленческой команды. Я провожу программы обучения для руководителей и организационные сессии, которые помогают выстроить этот процесс более структурированно – с понятными целями, сроками и результатами.

Кроме того, я работаю и в формате индивидуальных консультаций, помогая руководителям разбирать конкретные управленческие ситуации и находить решения в сложных профессиональных моментах.

Если эта книга поможет вам чуть яснее увидеть свою роль, чуть точнее задать вопрос команде, чуть увереннее принять решение или изменить привычный способ действия – значит, она уже сделала свою работу.

Откройте оглавление, выберите тему, которая сейчас для вас наиболее важна, и начните с малого шага. Управленческое мастерство всегда начинается именно так – с одного осознанного действия.

Про работу над книгой

В работе над книгой я использовала современные цифровые инструменты, включая системы искусственного интеллекта для редакторской доработки текста и создания иллюстраций. В условиях, когда доступны технологии, ускоряющие обработку материала и визуализацию идей, игнорировать их было бы странно.

При этом важно зафиксировать границу: все концепции, методологические основания и управленческие модели, представленные в книге, являются результатом моей исследовательской и практической работы. Искусственный интеллект выступает здесь как инструмент – аналог редактора, визуализатора или аналитического помощника, – но не как источник содержания.

Эта книга не является научной монографией в строгом академическом смысле. Я сознательно не перегружаю текст ссылками на источники в каждом тезисе, сохраняя читаемость и рабочий характер изложения. При этом ключевые идеи опираются на существующие научные и управленческие подходы, а список литературы в конце книги позволяет при необходимости восстановить теоретический контекст и углубить понимание.

Примеры основаны на моей практической работе с организациями и руководителями. Я не воспроизвожу конкрет-

ные кейсы в их исходном виде и не использую подробные диалоги. Все ситуации обобщены, очищены от идентифицирующих деталей и приведены в той степени абстракции, которая позволяет увидеть управленческую логику происходящего, сохраняя профессиональные и этические границы работы с клиентами. Меня интересует не чужая история, а структура управленческой ситуации.

Материал адресован руководителям, а также специалистам по обучению и развитию. Его можно использовать как основу для построения управленческих упражнений и образовательных программ.

Как работать с этой книгой

Эта книга задумана не только для чтения, но и для работы. В тексте вы встретите задания, **Вопросы** и ориентиры для самостоятельного анализа управленческих ситуаций. Их не обязательно выполнять прямо на страницах книги. Напротив, мы рекомендуем делать это письменно – в отдельном блокноте или рабочем файле.

Письменные практики – один из самых сильных инструментов профессионального развития. Эта идея хорошо согласуется с культурно-исторической психологией Льва Выготского и современными нарративными практиками: когда человек формулирует и записывает свои мысли, он структурирует опыт и переосмысляет происходящее. С точки зрения нейропсихологии обучение – это постепенное «отращивание» новых нейронных связей. Именно поэтому письменная работа с управленческими ситуациями помогает не просто понять идею, а закрепить новые способы мышления и действия.

Относитесь к заданиям в книге как к подсказкам для самостоятельной работы. Важно не просто прочитать текст, а попробовать применить идеи к собственной управленческой практике.

1. Работайте с книгой регулярно. Лучше выделять 20—30 минут несколько раз в неделю. Управленческие навыки

формируются постепенно. Небольшие, но регулярные шаги дают более устойчивый результат, чем редкие попытки «пройти всё сразу».

2. Выполняйте задания письменно. Мы рекомендуем вести отдельный рабочий блокнот. Письменная фиксация мыслей помогает сохранять критичность и ясный ум: мы не претендуем на окончательную истину, а рассматриваем управление как пространство размышления и проверки гипотез. Когда вы формулируете свои наблюдения и решения на бумаге, вы лучше видите собственные допущения и можете трезво пересматривать их.

3. Делайте паузы для размышления. После каждого урока задавайте себе вопрос: как эта ситуация проявляется в моей работе? Где я уже сталкивался с подобными трудностями? Какие решения я обычно принимаю?

4. Обсуждайте результаты. Книга может стать инструментом диалога с наставником, руководителем или коллегой. Попробуйте вместе определить 3—4 управленческие компетенции, которые вы хотите развивать в ближайшие месяцы, и регулярно возвращайтесь к этим темам.

5. Работайте с актуальными для вас темами. Книгу не обязательно читать строго последовательно. Вы можете открыть оглавление и начать с той главы, которая сейчас отвечает на ваш рабочий вопрос.

6. Возвращайтесь к уже пройденному. Через месяц или квартал полезно перечитать свои записи. Это помогает

увидеть, какие решения оказались удачными, а какие потребовали пересмотра.

7. Используйте книгу как карту развития. Постепенно задания и размышления помогут вам увидеть собственную траекторию управленческого роста. В конце книги вы сможете собрать из этих наблюдений индивидуальную карту развития.

8. Двигайтесь своим темпом. Управленческое мастерство не формируется за один подход. Выбирайте темы, которые для вас наиболее важны сейчас, и возвращайтесь к книге тогда, когда возникает новый управленческий вопрос.

Лотос как карта управленческого анализа

Нельзя объять необъятное. В управленческой деятельности слишком много факторов, задач и взаимосвязей. Попытка держать всё в голове быстро приводит к ощущению перегруженности. Поэтому в работе руководителя особенно важны инструменты, которые помогают структурировать сложную ситуацию и увидеть систему целиком.

В этой книге мы будем регулярно обращаться к одному из таких инструментов – модели «лотоса».

С этой моделью меня когда-то познакомил Тимур Гафитуллин. Я с благодарностью вспоминаю этот разговор и обещала все упоминать его добрым словом. Благодаря ему этот инструмент стал частью моей рабочей практики и оказался удивительно удобным для анализа управленческих задач.

Схема лотоса устроена довольно просто. В центре записывается тема или задача, которую вы хотите проанализировать. Вокруг нее располагаются восемь ключевых направлений или аспектов проблемы. Затем каждый из этих пунктов раскрывается дальше: вокруг него появляется еще восемь уточняющих элементов. В итоге формируется поле из 9×9 ячеек – своеобразная карта размышления.

По сути это разновидность структурированной мысли-

тельной карты. Она помогает удерживать тему в центре внимания и одновременно разворачивать вокруг нее систему вопросов и решений.

Структура книги построена по похожему принципу. В ней восемь основных глав. В каждой главе – восемь уроков и восемь практикумов. Такая симметрия помогает удерживать порядок в сложной управленческой теме и постепенно формировать целостную картину управленческого развития.

Как работать с практикумами

Эта книга не рассчитана на чинное последовательное чтение от первой страницы к последней с последующим благонаправленным согласием с автором. Управление вообще плохо осваивается через одно лишь понимание. Его нельзя дочитать до конца и аккуратно поставить на полку рядом с чувством профессионального удовлетворения. Оно складывается иначе: и через наблюдение, и через действие, и через ошибку, и через неприятное узнавание себя в собственных управленческих ходах.

Именно поэтому в книге есть практикумы. Они одновременно работают как средство осмысления прочитанного, как способ включения в действие и как инструмент перестройки собственной управленческой практики. Их задача куда прозаичнее и серьезнее: сдвинуть сам способ, которым вы смотрите на свою работу, принимаете решения, разговариваете с людьми и собираете деятельность.

Выполнять практикумы подряд, по списку, не нужно. Выбирайте те, которые попадают в вашу текущую ситуацию, задевают нерв, цепляют реальную проблему. Потом возвращайтесь к ним, когда изменится контекст, команда, задача или вы сами. Важна не массовость выполнения, не героический марафон из пятидесяти упражнений, а глубина наблюдения за тем, что в вашей работе действительно происходит.

В основании такого подхода лежит праксис (от др.-греч. *πράξις* – «действие», «поступок», от *πράσσω/πράττω* – «делать», «осуществлять»), то есть знание, возникающее не в отвлечённом созерцании, а в действии, в его последствиях, в проверке реальностью. Управленческое мышление формируется не в тот момент, когда человек кивает над удачной формулировкой, а в тот момент, когда он проводит тяжёлый разговор, фиксирует задачу, отказывается от удобной иллюзии, разбирает сбой или принимает решение в условиях, где полной ясности, как обычно, никто не завёз. Книга в этой логике не заменяет действие, не подменяет опыт, не обещает спасения. Она задаёт рамку, в которой это действие можно рассмотреть без самообмана.

Отдельное место здесь занимают письменные практики. Письмо в управлении – это одновременно и средство прояснения мысли, и инструмент фиксации решения, и способ удержания управляемости. Пока решение не зафиксировано, оно остаётся туманом с претензией на серьёзность. Пока задача не сформулирована письменно, она легко меняет смысл, обрастает допущениями и в нужный момент начинает жить собственной жизнью. Текст в управлении нужен не для красоты, а для удержания управляемости. И мысль, и решение, и договорённость, и граница становятся надёжнее, когда перестают существовать только в голове.

С этим связан и нарративный подход (от лат. *narratio* – «повествование»): способ анализа и действия, при котором

внимание направлено на те истории, через которые человек осмысляет происходящее и выстраивает поведение. Руководитель неизбежно производит истории: о команде, о трудных людях, о сопротивлении, о «не тех сотрудниках», о вечно перегруженной системе, о себе как о человеке, которому опять приходится всё держать на себе. Эти истории не безобидны. Они задают рамку восприятия, определяют, что считается проблемой, что признаётся нормой, где ищутся причины и какие действия вообще кажутся возможными, в том числе через истории о себе: люди управляются словами, и те формулировки, которыми руководитель описывает собственную роль и происходящее, направляют его решения и поведение. Практикумы помогают увидеть собственные управленческие нарративы, а если потребуется – переписать их, потому что иногда проблема не в людях, не в рынке и не в ретроградном Меркурии, а в том сюжете, через который руководитель смотрит на происходящее.

Работайте с практикумами как с инструментом настройки собственной позиции. Не ищите в них правильных решений: управление вообще плохо устроено для любителей готовых ответов. Здесь важнее другое – и выбор, и ясность, и ответственность за последствия. В управлении нет окончательно правильных решений. Есть решения, которые вы готовы принять, удержать и понести дальше.

УПРАВЛЕНИЕ КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Глава 1. Управленческая позиция



Переход к управлению деятельностью других людей не всегда является осознанным выбором, но и не сводит-

ся к случайности. Есть те, кто изначально выбирает управленческий путь и целенаправленно готовится к нему. Есть те, кто годами развивает себя как **эксперт** – инженер, врач, аналитик – и затем оказывается в управлении потому, что «так складывается» или «жизнь заставляет». В обоих случаях человек получает статус руководителя, но не получает автоматически новой формы мышления. Он продолжает думать, действовать и говорить как **эксперт** – просто в более широком масштабе. Именно здесь возникает **разрыв**, который затем маскируется разговорами о лидерстве, мотивации и коммуникациях.

Этот разрыв редко осознаётся. Он не выглядит как ошибка, потому что внешне деятельность продолжается: задачи обсуждаются, решения принимаются, работа идёт. Но **управляемость** при этом не возникает. Она заменяется постоянным вмешательством, перегрузкой и ощущением, что «всё держится на мне».

Управление деятельностью других людей не является продолжением экспертной работы. Это другая форма деятельности – с иным предметом, иной логикой и иными типами ошибок. Эксперт работает с задачами и объектами. Руководитель работает с деятельностью, решениями и людьми как носителями действий. Если это различие не освоено, человек продолжает управлять так, как умеет: через личное участие, контроль деталей и демонстрацию собственной компетентности. Формально он руководитель, фактически –

самый перегруженный специалист в системе.

Организации редко учат этой новой деятельности. Не потому, что это невозможно, а потому, что действует устойчивый культурный сценарий: сильный специалист «сам разберётся». Сценарий экономит ресурсы на входе, но производит **системную неэффективность** на выходе. Руководитель тратит годы, пробуя разные способы действия, не понимая, что именно он осваивает и почему прежние способы перестают работать.

Переход от эксперта к руководителю – это не рост в привычном смысле, а смена позиции. Он требует отказа от прежнего источника уверенности. Эксперт знает, как правильно. Руководитель отвечает за то, чтобы правильное происходило без его непосредственного участия. В этом месте исчезает немедленный результат, появляется задержка, возникает зависимость от других людей. Управление перестаёт быть областью прямого действия и становится областью организации условий.

На этом этапе становится видна фигура, которую можно назвать **сборщиком**. Это способ действия. Сборщик не делает работу за других и не растворяется в контроле. Его задача – удерживать **целостность деятельности**: связывать цели, решения, роли, ритмы и ограничения в работающую конструкцию. Он работает не с задачами, а с конфигурацией деятельности. Он видит разрывы раньше, чем они становятся кризисами.



Продолжая это различие, важно зафиксировать понятие, которое будет использоваться дальше как рабочее.

Сборщик – это управленческая позиция, в которой ключевым объектом работы становится не содержание задач, а **собранность деятельности**. Иначе говоря, руководитель

действует не как источник решений, а как тот, кто обеспечивает, чтобы решения превращались в действия, распределённые по людям, ролям и времени.

Сборка деятельности проявляется в нескольких операциональных признаках. Во-первых, решения фиксируются в форме, которая допускает исполнение: определены ответственные, сроки и условия. Во-вторых, различены роли и границы ответственности, за счёт чего снижается необходимость постоянного вмешательства. В-третьих, заданы ритмы и точки контроля, которые делают ход работы видимым без тотального присутствия руководителя. В-четвёртых, противоречия и разрывы не маскируются, а выносятся в явное поле и разрешаются через выбор.

Сборщик работает на уровне конфигурации, а не на уровне эпизодов. Он не «исправляет людей» и не «улучшает мотивацию», а изменяет устройство деятельности так, чтобы нужные действия становились возможными и воспроизводимыми. Именно поэтому результат его работы распределён по системе и не имеет одного автора.

Сборщик не выглядит героем. Его работа распределена по системе, у неё нет очевидного авторства. Это делает позицию трудно распознаваемой и плохо поддерживаемой в культурах, где ценится индивидуальное достижение. Но именно эта позиция обеспечивает управляемость.

Важно учитывать и риски позиции сборщика. При чрезмерной деперсонализации управления возможно ощущение

отчуждения у команды, рост скрытого сопротивления и снижение вовлечённости. Поэтому сборка деятельности требует баланса: ясности и требовательности к конструкции при сохранении различимости людей как носителей действий и участников совместной работы.

Освоение управленческой позиции связано с изменением самого устройства мышления. Меняется предмет внимания. Эксперт думает в логике «как сделать». Руководитель думает в логике «как будет делаться и кем». Меняется время: вместо немедленного результата появляется отложенный эффект. Меняется отношение к ошибкам: на первый план выходит не личная ошибка, а **системная ошибка**.

Без этой перестройки руководитель либо остаётся в **экспертной позиции**, либо уходит в жёсткий контроль, регламенты и бесконечные совещания. В обоих случаях возникает **имитация управления**: деятельность есть, управленческого эффекта нет.

Управленческая позиция начинается с простого и неприятного признания: ваша работа – обеспечивать возможность действия других. Это требует другого типа внимания, другой ответственности и другого отношения к собственной роли. Не каждый переход оказывается успешным. Нормально не справляться сразу. Ненормально делать вид, что перехода не существует.

Именно в такой логике проявляется типичная ситуация, которую можно рассмотреть на примере эксперта, которого

все любят и никто не слушается.

Он считается сильным руководителем. Его уважают, к нему идут за советом, его ценят за включённость. В команде про него говорят: «он крутой специалист и нормальный человек». Формально у него есть всё: полномочия, зона ответственности, подчинённые. Фактически решения не исполняются.

Ситуация выглядит благополучно до момента исполнения. На встречах все согласны, обсуждения живые, вовлечённость высокая. Затем договорённости растворяются. Сроки сдвигаются, ответственность размывается, приоритеты меняются. Руководитель раздражается, но объясняет это внешними причинами.

Если смотреть на структуру действий, становится видно: управленческая позиция не занята. Руководитель действует как эксперт. Он объясняет, подсказывает, иногда доделывает. Его речь обращена к пониманию, а не к фиксации решений. Он производит знание, но не производит управление.

Команда его любит именно потому, что он не создаёт давления выбора. Его удобство воспринимается как доверие, но фактически это неопределённость ответственности. Люди не сопротивляются, потому что нет точки, где возникает необходимость сопротивляться.

Ошибка здесь не в характере. Она в уровне действия. Руководитель не перешёл от управления содержанием к управлению деятельностью.

С точки зрения лотоса это застревание между центром и первым лепестком: позиция формально сменена, но логика действия осталась прежней.

Иная логика управления проявляется в противоположном типе ситуации – в фигуре сборщика, которого не любят, но за которым всё движется.

Его не любят. Его называют сухим, неудобным, «не про людей». Он не вдохновляет, не сглаживает, не развлекает. Он возвращает разговор к решениям.

При нём задачи завершаются. Сроки выдерживаются. Ответственность фиксируется.

Когда он уходит, система начинает расползаться. Появляются лишние обсуждения, решения откладываются, деятельность теряет форму.

Он почти не работает как эксперт. Он не демонстрирует компетентность. Его внимание направлено на структуру: кто отвечает, что решено, какие ограничения действуют. Он удерживает систему в связности.

Отсутствие харизмы здесь – побочный эффект позиции. Его результат не принадлежит ему. Он распределён по системе.

Такие фигуры часто уязвимы. Их вклад трудно измерить. Их легко критиковать. Но именно их отсутствие делает хаос видимым.

Продолжая это различие, важно перейти к тем задачам, которые неизбежно возникают при входе в управленческую

позицию.

Переход в управление почти всегда сопровождается внутренней драмой, которая остаётся за пределами формальных описаний роли. В начале возникает смесь состояний: **радость и гордость** от назначения, ощущение признания и роста, желание показать себя и подтвердить ожидания. Одновременно с этим появляется **страх и неуверенность** – исчезает привычная опора на собственную компетентность, и становится неочевидно, как действовать правильно.

В этой точке включаются амбиции и вызов. Руководителю хочется доказать, что он справится, быстро навести порядок, показать результат. Возникает стремление действовать интенсивно, брать на себя больше, контролировать больше, быть везде. Это даёт краткое ощущение управления, но одновременно усиливает перегрузку и хаотизацию деятельности.

Дальше почти неизбежно приходит этап столкновения с ошибками. Решения не исполняются, договорённости распадаются, люди ведут себя «не так», как ожидалось. Появляется раздражение, сомнение в себе, иногда – попытка компенсировать это жёсткостью или, наоборот, избыточной мягкостью. Руководитель начинает искать опору: в людях, в правилах, в чужих советах, в обучении. Это поиск не просто знаний, а **устойчивости** в новой роли.

После фиксации позиции становится видно, что управление не сводится к одному навыку. Это набор устойчи-

вых задач, которые приходится удерживать одновременно. При этом лишь единицы приходят в эту роль с **специальным управленческим образованием** или системной подготовкой. Для большинства же этот этап превращается в зону вынужденного самообучения: кто-то начинает **копировать опыт предыдущего руководителя**, не разбирая его на уровне логики, а лишь воспроизводя формы, часто сомнительные; кто-то пытается **изобретать собственные способы управления**, двигаясь через ошибки, перегрузку и случайные удачные решения.

Именно здесь возникает необходимость перехода от реакций к структуре. Без этой опоры управление остаётся либо копией чужих моделей, либо набором индивидуальных импровизаций. Переход к технологичной работе с деятельностью означает, что руководитель начинает действовать не по инерции и не по образцу, а на основе различения, фиксации и осмысленного конструирования своей управленческой практики.

ЭКСПЕРТ



- Как сделать
- Личное выполнение
- Работа с задачами
- Немедленный результат
- Знание содержания
- Личная ответственность
- Исправляет ошибки
- Включён в процесс

РУКОВОДИТЕЛЬ



- Как будет делаться и кем
- Организация выполнения
- Работа с деятельностью
- Отложенный эффект
- Управление конфигурацией
- Распределённая ответственность
- Предотвращает системные ошибки
- Удерживает структуру

Дальше книга будет развернута вокруг восьми зон управленческой работы. Эти зоны не вводятся как перечень тем, а продолжают уже описанную логику: они проявляются в текущей практике руководителя и становятся различными как отдельные типы задач, с которыми приходится иметь дело.

Освоение управленческой позиции неизбежно связано

с тем, что можно назвать **перепрошивкой мышления**. Речь идёт не о добавлении новых навыков, а о смещении самой точки, из которой человек смотрит на деятельность. Меняется предмет внимания: эксперт сосредоточен на том, как сделать, руководитель – на том, как будет делаться и кем. Меняется временной горизонт: вместо немедленного результата появляется отложенный эффект, зависящий от действий других людей. Меняется и отношение к ошибкам: на первый план выходит не собственная ошибка, а **системная ошибка**, которая воспроизводится через людей и процессы.

Такая перепрошивка редко происходит сама собой. Без осознания новой формы деятельности руководитель либо застревает в экспертной позиции, либо начинает компенсировать неуверенность жёстким контролем, формальными регламентами и бесконечными совещаниями. В обоих случаях возникает одна и та же ситуация: деятельность формально продолжается, но управленческий эффект не появляется.

Именно в этой точке становится различимым ключевое различие роли. Управленческая позиция начинается с признания простого и неприятного факта: теперь ваша работа – **не делать, а обеспечивать возможность делания другими**. Это требует другого типа внимания, другой ответственности и другого отношения к себе. Не каждый путь от эксперта к руководителю оказывается успешным, и это нормально. Ненормально – делать вид, что этот переход не требует отдельного освоения и может произойти сам

по себе.

Скорее всего, вы уже находитесь внутри этих проблем, просто пока не различаете их как отдельные управленческие задачи. Они проявляются как ощущение перегрузки, размытости решений, бесконечных обсуждений и повторяющихся сбоев. Вы что-то делаете, реагируете, объясняете, вмешиваетесь – но система не становится устойчивее.

Эти состояния редко воспринимаются как структура. Чаще они выглядят как частные трудности: «люди не такие», «времени не хватает», «слишком много неопределённости». Однако за ними стоят повторяющиеся конфигурации управленческой деятельности, которые можно различить и собрать.

В следующих главах мы будем разбирать эти зоны как отдельные типы задач. Не потому что их «восемь по методологии», а потому что именно в этих местах чаще всего теряется управляемость. Каждая глава устроена как рабочая зона, где рассматривается определённый тип сбоя, его логика и способы его пересборки. Практикумы в этих разделах позволяют не просто понять описание, а проверить его на собственной практике.

Первая зона связана с удержанием управленческой позиции. В центре внимания оказывается вопрос о том, из какой точки действует руководитель – как эксперт, администратор или сборщик деятельности. Здесь подробно разбираются ситуации, в которых происходит незаметное возвра-

шение в экспертную роль, и анализируется, где проходит граница между вмешательством и управлением. Особое внимание уделяется тому, как фиксируется управленческое решение и почему попытка «помочь» часто разрушает управляемость. Практическая работа в этой части включает диагностику собственной позиции на примере конкретных рабочих ситуаций, переписывание экспертных формулировок в управленческие, фиксацию решений в операционном виде и анализ тех точек, где руководитель фактически подменяет собой систему.

Вторая зона посвящена управленческому мышлению и формированию оптики, позволяющей видеть не людей как носителей проблем, а конструкцию деятельности. Здесь вводится различие между уровнем проблемы, процесса и системы, рассматриваются механизмы воспроизводства повторяющихся сбоев и обсуждается, как отличить симптом от причины. Практическая часть направлена на разбор реальных ситуаций на разных уровнях, построение карт процессов, выявление узких мест и перевод описаний в терминах «люди не справляются» в язык структуры деятельности.

Третья зона касается принятия решений и удержания выбора. В центре находится вопрос о том, где руководитель избегает решения, подменяя его дополнительным анализом или ожиданием полной информации. Здесь рассматриваются иллюзии рациональности, размывание ответственности и специфика управленческого выбора в условиях неопреде-

лѐнности. Практикумы включают фиксацию отложенных решений, анализ одного управленческого выбора через его последствия, работу с альтернативами и формулирование решений в чѐтком операционном виде.

Четвѐртая зона связана с коммуникацией как инструментом управления. Основной вопрос здесь – производит ли речь руководителя действие или остаѐтся на уровне обсуждения. Разбирается различие между разговором и решением, структура управленческого высказывания, природа двойных сигналов и роль молчания. Практическая работа включает расшифровку реальных совещаний, переписывание расплывчатых формулировок в рабочие, фиксацию договорѐнностей и анализ собственных речевых привычек.

Пятая зона посвящена рабочей среде как результату управленческой деятельности. Здесь рассматривается, каким образом формируются нормы, негласные правила и зоны организационного молчания, а также как конструкция деятельности связана с усталостью команды. Практикумы направлены на диагностику среды, выявление фактических правил игры, анализ зон, где сотрудники предпочитают молчать, и разработку точечных управленческих вмешательств.

Шестая зона выводит управление за пределы команды и вводит работу с внешним контекстом. Центральный вопрос – где заканчивается внутренняя логика подразделения и начинается реальность других интересов и ограничений. Здесь разбирается логика заинтересованных сторон,

конфликты интересов и ограничения, которые нельзя устранить коммуникацией. Практическая часть включает построение карты стейкхолдеров, анализ конфликтных ситуаций, сопоставление решений с внешними условиями и настройку взаимодействия с ключевыми участниками.

Седьмая зона посвящена развитию руководителя как функции, а не как накоплению навыков. В фокусе находится различие между реальным изменением позиции и псевдоразвитием через инструменты. Рассматриваются пределы роста, механизмы выгорания и изменение масштаба мышления. Практикумы включают анализ собственной траектории, выявление зон иллюзорного развития, фиксацию ограничений и проектирование следующего шага.

Восьмая зона связана с интеграцией и удержанием управленческой формы во времени. Здесь обсуждается, почему управление распадается, как возникает откат в экспертную позицию и какие механизмы позволяют удерживать системную работу без перегрузки. Практическая часть включает сборку собственного «лотоса управления», анализ текущей конструкции деятельности, выявление точек распада и разработку системы удержания через ритмы, правила и контроль.

Антигерой	Организация	Уровни	Ответственность	Перспектива	Выбор	Система	Роли	Ритмы
Неопределённость	Деятельность	Контроль	Ритмы	Время	Симптом	Ритуалы	Команда	Пространство
Отчётность	Ошибки	Сопротивление	Баланс	Фортуна	Кайрос	Сложность	Управление	Виртуальность
Признание	Идентичность	Ожидания	Деятельность	Время	Команда	Действие	Фиксация	Ясность
Вверх	Позиция	Встраивание	Позиция	ВНИМАНИЕ	Речь	Согласование	Речь	Обратная
Обратная	Экспертность	Ответственность	Мотивация	Ресурсы	Устойчивость	Конфликт	Разговоры	Статус
Возникновение	Смысл	Ценности	Деньги	Данные	Технологии	Система	Дистанция	Границы
Согласованность	Мотивация	Признание	Цифра	Ресурсы	Внутренние	Энергия	Устойчивость	Власть
Деньги	Лояльность	Этика	Внешние	Реальность	Распределение	Одиночество	Форма	Зрелость

Продолжая эту логику, важно учитывать, что сами основания управления меняются вместе с эпохой. Если в более ранних управленческих моделях допускались прямое давление, жёсткий контроль и даже принуждение – от админи-

стративного давления до открытых угроз – то сегодня эти способы стремительно теряют эффективность. Люди меньше готовы подчиняться силе, а сложность деятельности делает невозможным управление через крик, страх и ручное давление.

Эта трансформация хорошо описана в работах футуролога и социолога Элвин Тоффлер, прежде всего в книге Третья волна. Тоффлер показывает, что смена типов общества – от аграрного к индустриальному и далее к постиндустриальному – меняет не только экономику, но и саму логику организации и управления. Вместе с изменением базового ресурса – от земли к капиталу и далее к знанию – перестраиваются формы координации, структура организаций и роль руководителя.

Если перенести эту динамику на организационную практику, становится видно, что меняется не просто набор инструментов, а сама природа управленческого воздействия.

В первой логике, соответствующей индустриальной фазе, управление строится вокруг контроля и распределения ресурсов. Руководитель выступает как носитель власти, обеспечивающий дисциплину через регламент, надзор и возможность санкций. Основные инструменты – иерархия, инструкции, стандарты. Эта модель эффективна там, где деятельность воспроизводима, а отклонения считаются сбоем.

Во второй логике центр смещается к процессам и тех-

нологиям. Организация начинает рассматриваться как система взаимосвязанных действий, а управление – как настройка этой системы. Руководитель работает уже не столько с людьми напрямую, сколько с архитектурой деятельности: описывает процессы, устраняет узкие места, задаёт ритмы и последовательности. Инструменты здесь – регламенты нового типа, процессные модели, системы учёта и координации.

В третьей логике, характерной для постиндустриальной среды, на первый план выходит взаимодействие и коллективное мышление. Усложнение задач делает невозможным управление исключительно через процессы: требуется согласование интерпретаций, совместная выработка решений, работа с неопределённостью. Руководитель становится организатором смыслов и взаимодействия. Его инструменты – коммуникация, постановка рамок, работа с договорённостями, формирование культуры.

В этой точке начинает оформляться следующая, четвёртая логика – управление в связке с интеллектуальными технологиями. Появление систем анализа данных и искусственного интеллекта меняет саму ткань управленческой работы. Часть наблюдения и обработки информации передаётся алгоритмам, а руководитель получает доступ к закономерностям, которые ранее оставались скрытыми. Это сдвигает акцент с контроля и даже с координации на интерпретацию, выбор и ответственность за принятые решения в условиях,

где возможных вариантов становится больше, чем когда-либо.

ИИ позволяет анализировать большие массивы данных, участвовать в подготовке решений и автоматизировать рутинные управленческие задачи. Но вместе с этим он радикально повышает требования к самой управленческой позиции. Там, где раньше можно было компенсировать слабую систему личным давлением, теперь становится видна сама несобранность деятельности.

Именно поэтому переход к управлению как сборке деятельности становится не просто желательным, а необходимым. В условиях интеллектуальных систем невозможно управлять через силу, сложно удерживать управление только через процессы и недостаточно опираться исключительно на коммуникацию. Требуется способность видеть и собирать деятельность как целое.

При этом фундаментальный принцип не меняется. Ответственность за решения остаётся у человека. Искусственный интеллект расширяет поле возможных действий, но не принимает на себя ответственность за их последствия. Руководитель остаётся тем, кто определяет смысл действий, принимает окончательное решение и отвечает за результат – но делает это уже в принципиально иной управленческой реальности.

Завершая этот разбор, важно вернуться к самому моменту входа в управленческую позицию и тому, как он пережи-

вается на практике.

Переход в управленческую позицию почти всегда начинается с противоречивых ощущений. С одной стороны, появляется формальный статус, зона ответственности, признание. С другой – исчезает привычная опора на собственную компетентность, и вместе с ней уходит чувство контроля. Возникает странное состояние: вы вроде бы «выше», но действовать становится сложнее. Это смешение уверенности и растерянности редко проговаривается, но именно оно задаёт стартовую точку управленческого пути.

Дальше почти неизбежно возникает этап хаоса и ошибок. Решения принимаются, но не исполняются. Договорённости фиксируются, но растворяются в работе. Руководитель то вмешивается слишком глубоко, то отпускает ситуацию, пытаясь «доверять». Ошибки повторяются, и возникает ощущение, что система не держится. В этот момент многие начинают искать причины в людях или во внешних обстоятельствах, хотя на деле происходит столкновение с новой формой деятельности, к которой не было подготовки.

Следующий шаг связан с постепенной выработкой собственного управленческого стиля. Не в смысле «характера руководителя», а в смысле устойчивого способа организации деятельности. Здесь становится критично, есть ли у человека опора на понятную технологию управления или он продолжает двигаться через пробы и реакции.

Эта книга как раз и предлагает такую опору с самого нача-

ла. Она позволяет увидеть структуру управленческой работы, различить уровни происходящего и начать действовать не интуитивно, а технологично – через осмысленные решения, фиксированные договорённости и собранную деятельность. В этом смысле управление перестаёт быть зоной хаоса и постепенно становится воспроизводимой практикой.

Но сама по себе эта опора ещё ничего не меняет. Возможность видеть структуру не означает, что человек начинает ей пользоваться. В этот момент и возникает главный разрыв: прежний способ мышления уже не работает, а новый ещё не стал привычным

Глава 2. Организация деятельности



Переход в **управленческую позицию** сам по себе ещё не делает человека руководителем. Он лишь создаёт необходимость изменить способ мышления, способ видеть работу и способ понимать собственную роль в системе. Именно на этом этапе многие и застревают, иногда на годы, иногда на всю карьеру, сохраняя должность, полномочия и даже внешние атрибуты власти, но продолжая мыслить так,

как будто их главная задача состоит в том, чтобы лично решать проблемы, лично разгружать сбои, лично вмешиваться в сложные участки и лично спасать ситуацию там, где она снова и снова выходит из-под контроля. В результате управление превращается в бесконечную череду вмешательств, **героических усилий**, нервного ручного режима и хронической усталости, которую потом принято называть высокой вовлечённостью, хотя по сути это часто всего лишь плата за плохо выстроенную систему.

Организация деятельности начинается с признания простого, но для начинающего руководителя весьма неприятного факта: *результат возникает не из отдельных подвигов, а из устойчивого распределения действий, решений и ресурсов*. В начале управленческого пути это открытие обычно вызывает внутреннее сопротивление, потому что противоречит опыту, на котором человек до этого строил свою профессиональную идентичность. Большинство руководителей приходят в свою роль из **экспертной позиции**, где ценится личная компетентность, скорость решения задач, точность действий, способность справляться со сложной ситуацией собственными усилиями и привычка быть тем самым человеком, который «точно знает, как надо». Этот опыт помогает сделать первый шаг в управлении, потому что даёт уверенность, рабочую репутацию и реальный профессиональный капитал. Но именно он же часто становится ловушкой, поскольку вчерашняя сила начинает воспроизводить завтраш-

ную слабость.

Пока руководитель продолжает мыслить как сильный исполнитель, он почти неизбежно пытается компенсировать слабость системы собственной энергией. Он вмешивается в детали, берёт на себя самые сложные участки работы, проверяет больше, чем необходимо, лично связывает между собой людей и задачи, становится главным каналом прохождения решений и главным узлом, через который должна пройти почти вся организационная жизнь. В короткой перспективе это действительно может давать ощущение контроля и даже приводить к быстрым результатам. Система внешне начинает работать лучше, потому что в ней появляется человек, который непрерывно подталкивает её вперёд, собирает разрывы, закрывает провалы и не даёт процессам окончательно рассыпаться. Но со временем такая модель начинает работать против самой организации: нагрузка концентрируется в одной точке, **процессы** перестают развиваться, сотрудники привыкают ориентироваться не на правила и договорённости, а на личное вмешательство руководителя, а любая нестандартная ситуация автоматически эскалируется вверх, словно без высшей инстанции даже чайник не закипит. Так формируется парадоксальная конструкция, в которой руководитель становится одновременно самым полезным человеком в системе и главным препятствием для её взросления.



Именно в этот момент и возникает необходимость сменить **управленческую оптику**. Руководитель перестаёт быть центральной фигурой, через которую должна проходить вся работа, и становится тем, кто выстраивает такую **конфигурацию деятельности**, в которой задачи могут решаться без его постоянного участия. Это не означает отказа от ответственности, ослабления контроля или романтической веры в самоорганизацию, которая почему-то сама собой должна всё наладить. Напротив, речь идёт о значительно более сложной форме управления, где влияние осуществляется не через личное присутствие в каждой точке процесса, а через **архитектуру процессов, ролей, договорённостей, ритмов и границ ответственности**. Хороший руко-

водитель в этом смысле не тот, кто всё время рядом, а тот, чьё управленческое решение продолжает работать даже в его отсутствии.

Такой переход требует отказаться от одной из самых устойчивых иллюзий управленческой практики – иллюзии **тотального контроля**. Эта иллюзия психологически очень понятна: она обещает руководителю безопасность, снижает тревогу и даёт ощущение, что если достаточно внимательно следить за всем сразу, то хаос удастся победить. Проблема в том, что в любой организации всегда существует гораздо больше процессов, чем способен удержать в поле внимания один человек, даже если этот человек считает себя многоруким Шивой менеджмента. Попытка контролировать всё неизбежно приводит либо к перегрузке руководителя, либо к имитации контроля, когда отчёты собираются, таблицы множатся, статусы обновляются, а реальные процессы всё равно остаются вне управленческого поля. Вместо этого руководитель учится выстраивать систему, в которой **контроль** распределён между правилами, инструментами, ролями, сроками, форматами отчётности и ритмами совместной работы. Иными словами, задача состоит не в том, чтобы видеть всё самому, а в том, чтобы сделать систему достаточно прозрачной для различения происходящего.

Здесь и появляется различие между двумя типами профессионального мышления. **Исполнительское мышление** ориентировано на решение конкретной задачи: что нуж-

но сделать, какие шаги предпринять, как быстрее довести дело до результата, где лично поднажать, чтобы ситуация сдвинулась. **Управленческое мышление**, напротив, работает с более крупными единицами – с повторяющимися структурами деятельности, с механизмами воспроизводства результата, с тем, как действия разных людей связываются между собой во времени и как организация либо поддерживает эту связность, либо разрушает её. *Руководитель начинает смотреть не на отдельное действие, а на процесс, который это действие порождает и воспроизводит.* Его интересует уже не только то, что было сделано, но и то, почему это делается именно так, какой ценой поддерживается этот способ работы, что именно в нём нестабильно и какие последствия он производит в будущем.

Постепенно в поле его внимания появляются другие элементы: **узлы ответственности, точки принятия решений, границы полномочий, каналы передачи информации, ритмы работы команды, режимы согласования, правила эскалации, типовые задержки, систематические провалы и повторяющиеся организационные петли.** Он начинает замечать места, где система регулярно даёт сбой, где решения задерживаются, где задачи возвращаются на доработку, где сотрудники тратят время на согласования вместо выполнения работы, где неопределённость замещается суетой, а ответственность – бесконечными уточнениями. Именно здесь **системное мышление** перестаёт быть акаде-

мическим термином для красивых презентаций и превращается в практический инструмент ориентации в сложной организационной реальности. И это, надо признать, уже менее вдохновляюще, чем миф о харизматическом лидере, который «заряжает команду», но зато значительно полезнее для выживания организации.

Иллюзия контроля



- руководитель видит всё
- контроль через личное присутствие
- рост отчётности
- перегрузка
- имитация управляемости

Системный контроль



- прозрачность процессов
- контроль встроен в систему
- распределённая ответственность
- ритмы и правила
- реальная управляемость

Особую сложность в управлении представляет **принятие решений в условиях неопределённости**. В учебных задачах и кейсах часто предполагается, что руководитель рас-

полагает полной информацией, может спокойно сравнить несколько вариантов действий, взвесить последствия, посоветоваться с данными, а затем сделать рациональный выбор. В реальной практике ситуация выглядит гораздо менее прилично. Информация поступает фрагментами, данные противоречат друг другу, часть факторов остаётся неизвестной, часть скрыта, часть ещё не сформировалась, а время на анализ ограничено настолько, что роскошь полной ясности начинает напоминать сюжет из редкой разновидности корпоративной фантастики.

В таких условиях попытка дождаться окончательной ясности чаще всего приводит к параличу **управленческих решений**. Проблемы накапливаются, сотрудники начинают действовать на собственное усмотрение, подразделения расходятся по разным логикам, а организация постепенно теряет управляемость. Поэтому одно из ключевых качеств руководителя состоит в способности принимать решения, понимая, что они почти всегда принимаются при неполной информации. Это не означает безрассудства, презрения к анализу или культ волевого рывка ради самого рывка. Скорее речь идёт о другой логике мышления: руководитель оценивает цену ошибки, сопоставляет риски действия и бездействия, учитывает возможные последствия, различает обратимые и необратимые шаги и выбирает то решение, которое позволяет системе продолжать движение. *В управлении важна не только точность решения, но и способность поддер-*

жизнать рабочую динамику организации.

Чтобы действовать в таких условиях, руководителю нужен ясный язык анализа **труда** и **совместной деятельности**. Без него управленческие разговоры быстро превращаются в обмен правильными, но пустыми формулами, где много слов о лидерстве, мотивации, эффективности, командности и гибкости, но крайне мало понимания того, что именно происходит в реальной работе. Если убрать терминологический шум, управление людьми всегда имеет дело с одним и тем же явлением: люди выполняют **совместную деятельность**, у которой есть причины, цели, способы организации, ограничения, координация и последствия. И если этот каркас не различён, то любые разговоры об управлении остаются либо моральными проповедями, либо бюрократическими заклинаниями.

Отечественная психологическая традиция давно предложила для этого ясный аналитический язык. В работах Алексея Николаевича Леонтьева **деятельность** рассматривалась как система взаимосвязанных уровней: **потребностей, мотивов, целей** и **действий**. Эта модель появилась задолго до современных HR-концепций, которые обычно приходят в организационную жизнь с видом людей, впервые открывших существование человека на работе, но до сих пор остаётся одним из самых точных способов описания человеческого труда. Её сила состоит в том, что она позволяет различать внутреннюю логику деятельности, а не подменять ана-

лиз поверхностными описаниями поведения.

Поэтому в этой книге мы будем иногда говорить о деятельности простыми русскими словами. Не потому, что не знаем международных аббревиатур и не умеем произносить англоязычные термины с задумчивым видом, а потому что управление легче понимать через реальные процессы работы, чем через модные словари. Там, где можно сказать точно и по-русски, нет смысла прятать мысль за импортной вывеской. Особенно если за вывеской, как это нередко бывает, пустой склад.

Структура любой **деятельности** включает несколько ключевых элементов, и для руководителя важно различать их не теоретически, а практически.

Потребность. Любая деятельность начинается с дефицита – с ситуации, в которой чего-то не хватает. В организации это может быть потребность в клиенте, в продукте, в информации, в устойчивости процессов, в безопасности системы, в согласованности действий или в развитии. Пока **потребность** не осознана, деятельность не возникает в собственном смысле слова. Могут быть отдельные действия, суэта, активность, бурное производственное шевеление, но устойчивой осмысленной деятельности не будет.

Мотив. Потребность превращается в **мотив** тогда, когда человек или группа начинают действовать ради её удовлетворения. Мотив объясняет, почему деятельность вообще существует и ради чего она удерживается во времени. Для

компании это может быть прибыль, технологическое развитие, безопасность системы, профессиональная гордость команды, удержание позиции на рынке, сохранение репутации или выполнение общественно значимой функции. Если мотив не ясен, работа быстро превращается в механическое выполнение предписанных операций.

Цель. Мотив задаёт направление, но не описывает конкретных действий. Для этого формулируются **цели** – осознаваемые результаты, которые необходимо получить. Именно цели обычно фиксируются в управленческих документах, показателях и планах. Но важно понимать, что цель без мотива остаётся формальной командой, а цель, не переведённая в действия, остаётся красивой декларацией. Организации вообще очень любят производить цели, не слишком интересуясь, кто, как и зачем должен с ними жить.

Ценность. **Ценности** определяют, каким образом деятельность считается допустимой, правильной и достойной одобрения. Они выступают своеобразными правилами игры: что в организации считается хорошей работой, какие решения признаются ответственными, какие действия вызывают доверие, а какие считаются недопустимыми. Если провозглашённые ценности расходятся с реальными механизмами поощрения и наказания, они быстро превращаются в декоративные лозунги, которые красиво висят на стене и не имеют никакого отношения к реальной жизни организации.

Ориентировочная основа деятельности. Этот тер-

мин часто используют в психологии обучения, но для управления он чрезвычайно важен. Он обозначает систему представлений, которая позволяет человеку понимать, что происходит и как действовать. В управлении это знание процессов, понимание причинно-следственных связей, доступ к информации, различение контекста, ясные критерии оценки ситуации и понимание того, где именно человек находится внутри общего процесса. Когда **ориентировочная основа деятельности** слаба, сотрудники вынуждены действовать наугад, подменяя понимание догадками, а ответственность – перестраховкой.

Координация и адаптация. Большая часть современной работы выполняется коллективно. Поэтому деятельность требует согласования действий разных людей, подразделений и профессиональных логик. **Координация** связывает отдельные действия в общий процесс, а **адаптация** позволяет системе перестраиваться при изменении условий. Там, где координация слаба, организация распадается на параллельные локальные миры. Там, где адаптации нет, система начинает защищать саму себя от реальности и выдавать это за стабильность.

Контроль. Контроль завершает управленческий цикл. Он показывает, достигаются ли цели, соответствует ли реальный результат замыслу деятельности и где система отклоняется от желаемой траектории. В этом смысле **контроль** – это не только проверка исполнения, но и **обратная связь**,

позволяющая корректировать решения, уточнять цели и перестраивать способы работы. Когда контроль сводится только к поиску виноватых, он перестаёт быть управленческим инструментом и превращается в дисциплинарный театр.

Если посмотреть на управление через эту схему, становится заметно, что многие проблемы организаций возникают из-за разрывов между элементами деятельности. Иногда формулируются **цели** без понимания **мотивов**, и тогда сотрудники выполняют задачи формально, не связывая их с реальным смыслом работы. Иногда создаются регламенты и инструкции, не связанные с живой деятельностью, и тогда операции множатся, а результат не улучшается. Иногда провозглашаются **ценности**, не подкреплённые системой ответственности, и тогда они превращаются в ритуальный фон, к которому никто серьёзно не относится. Иногда сотрудники получают задачи без **ориентировочной основы**, и тогда организация начинает производить ошибки быстрее, чем успевает на них реагировать.

Управленческая работа в этом смысле состоит не в создании новых терминов, а в сборке этих элементов в устойчивую систему. Руководитель постоянно отвечает на несколько простых, но весьма неприятных вопросов, потому что каждый из них легко обнажает управленческую пустоту там, где раньше казалось, что всё более-менее под контролем: какая **потребность** лежит в основе деятельности команды, какой **мотив** удерживает людей в этой рабо-

те, какие **цели** задают направление действий, какие **ценности** определяют правила работы, насколько понятна сотрудникам **ориентировочная основа деятельности**, как координируются действия людей и каким образом система получает **обратную связь** о результате.

Когда эти элементы согласованы, **деятельность** становится устойчивой, различимой и понятной. Когда между ними возникают разрывы, организация начинает производить отчёты, совещания, инструкции и согласования быстрее, чем реальные результаты. И в этот момент обычно появляется ощущение высокой управленческой активности, которое так любят путать с эффективностью.

В этой главе мы будем рассматривать управление не как набор отдельных реакций на возникающие проблемы, а как **архитектуру деятельности**. Такой подход позволяет увидеть, что многие трудности, с которыми сталкивается руководитель, возникают не из-за недостатка мотивации сотрудников, не из-за «неправильных людей» и не из-за чьего-то плохого характера, а из-за особенностей самой организационной конструкции. Это, конечно, менее утешительно, чем сказка о токсичных подчинённых и ленивых коллегах, зато гораздо ближе к реальности.

Мы поговорим о том, как выстраивать **контроль** без **микроменеджмента**, почему избыточная детализация может разрушать ответственность команды и каким образом руководитель может сохранять управляемость процессов,

не вмешиваясь в каждую операцию. Отдельное внимание будет уделено **отчётности** – инструменту, который в организациях часто воспринимается как бюрократическая нагрузка, хотя в своей исходной логике он предназначен для поддержки **управленческого мышления** и коллективной ориентации в происходящем. Мы также обсудим работу с **ошибками команды** и разберём, почему попытка полностью исключить ошибки из деятельности почти всегда приводит к противоположному результату. Ошибки – неизбежная часть любой сложной работы, и задача руководителя состоит не в том, чтобы устранить их любой ценой, а в том, чтобы создать условия, при которых система способна учиться на собственном опыте.

Наконец, особое место займёт разговор о **сопротивлении изменениям**. В управленческой литературе это явление часто описывается как проблема сотрудников или как следствие недостаточной мотивации. Однако в действительности сопротивление гораздо чаще оказывается естественным системным эффектом: любая устоявшаяся деятельность стремится сохранить привычную структуру, и изменения неизбежно вызывают напряжение в этой системе. *Сопротивление в таком случае говорит не столько о плохих людях, сколько о плохо продуманной перестройке деятельности.*

Здесь же стоит ввести ещё одно важное понятие – **архитектура решений**. Речь идёт об устройстве системы принятия решений в организации: кто именно принимает ре-

шения, на каком уровне они принимаются, какие данные используются, как распределена ответственность и каким образом решения проходят путь от идеи до реализации. В управленческом контексте важны не отдельные решения сами по себе, а та структура, внутри которой они возникают, согласуются, задерживаются, искажаются или реализуются.

Само выражение **decision architecture** получило известность благодаря работам экономистов и исследователей поведенческой экономики Ричарда Талера и Кассы Санстейна. В книге *Nudge* они ввели понятие **choice architecture** – архитектуры выбора, показывая, что решения людей зависят не только от их намерений, но и от того, как устроена сама ситуация выбора: какие варианты представлены, в каком порядке, какие правила действуют по умолчанию. Позднее этот подход был перенесён в организационное управление и стал применяться для анализа корпоративных систем принятия решений. Для целей этой книги важнее всего не история термина, а сама мысль: *эффективность управления зависит не столько от качества отдельных решений, сколько от правильно построенной системы их подготовки, принятия и реализации.*

Если **архитектура решений** не определена, организация начинает работать в режиме постоянной неопределённости. Сотрудники не понимают, кто имеет право принимать решения, руководители вмешиваются в чужие зоны ответственности, одни решения принимаются слишком медленно, дру-

гие – без необходимой информации, третьи – параллельно разными людьми, как будто компания решила провести эксперимент по выращиванию бюрократического многоглавья. В результате система управления перегружается и начинает терять управляемость не потому, что в ней нет умных людей, а потому, что в ней нет понятного порядка решения вопросов.

В практическом смысле **архитектура решений** включает несколько ключевых элементов. Во-первых, это распределение прав на решения: какие **Вопросы** решаются на уровне руководителя подразделения, какие – на уровне команды, а какие требуют участия высшего руководства. Во-вторых, это процедуры подготовки решений: кто собирает данные, кто формирует предложения, кто участвует в обсуждении, кто фиксирует итог. В-третьих, это механизмы согласования и контроля, позволяющие отслеживать последствия решений и корректировать их при необходимости. И наконец, важной частью архитектуры является правило **эскалации** – понимание того, когда вопрос должен быть передан на более высокий уровень управления, а когда он должен быть решён там, где возник.

Простой пример можно увидеть в обычной корпоративной ситуации. В компании запускается новый проект. Руководитель проекта считает, что имеет право самостоятельно принимать решения по бюджету и срокам. Финансовый директор ожидает, что любые изменения бюджета должны со-

гласовываться с ним. Руководитель подразделения полагает, что кадровые решения находятся в его зоне ответственности. В результате каждое значимое действие требует дополнительных согласований, а иногда решения принимаются параллельно разными людьми. Формально никто не нарушает правила, но проект начинает двигаться медленно, конфликтно и дорого. Это и есть типичный пример отсутствия **архитектуры решений**: система не определяет, кто именно и на каком уровне принимает конкретные решения.

Когда же **архитектура решений** построена ясно, ситуация выглядит иначе. Команда проекта может самостоятельно принимать решения по срокам и распределению задач, руководитель проекта отвечает за бюджет в пределах установленного лимита, а стратегические изменения согласуются с высшим руководством. В этом случае организация не тратит энергию на бесконечные согласования, потому что правила принятия решений уже встроены в управленческую систему. Иными словами, люди начинают тратить силы не на выяснение того, кто здесь главный по каждому вопросу, а на саму работу.

Таким образом, понятие **архитектуры решений** позволяет увидеть управление не как цепочку отдельных управленческих актов, а как структуру, внутри которой решения возникают, согласуются и реализуются. Чем яснее эта структура, тем устойчивее работает организация и тем меньше энергии она тратит на внутренние конфликты, бюрократи-

ческие задержки и управленческое взаимное недоумение.

Главная задача этой главы состоит в том, чтобы помочь руководителю изменить **управленческую оптику**. Перестать рассматривать управление как серию героических усилий и индивидуальных решений и увидеть его как работу по созданию устойчивой конструкции деятельности. Когда такая конструкция выстроена, организация перестаёт зависеть от постоянных подвигов отдельных людей и начинает работать как система.

И именно в этот момент руководитель делает один из самых важных профессиональных шагов: перестаёт быть героическим решалой и становится архитектором работающей организации.

Герой в управлении – признак сбоя системы

В организационной культуре героический руководитель почти всегда вызывает восхищение. Это человек, без которого «ничего не летит»: он всегда на связи, всегда в курсе, способен в последний момент спасти проект, договориться с клиентом, закрыть конфликт между подразделениями или лично исправить критическую ошибку. В кризис он вытягивает ситуацию, в аврале берёт на себя решения, при сбое лично вмешивается и восстанавливает порядок.

Со стороны такая фигура выглядит образцом управлен-

ческой силы. Его считают незаменимым, на него опираются, его боятся потерять. Однако именно в этот момент система становится максимально уязвимой.

Если результат держится на постоянных подвигах руководителя, система не работает.

В управленческой логике **героизм** почти всегда является симптомом системного дефекта. Он возникает там, где отсутствуют устойчивые механизмы распределения ответственности, принятия решений и воспроизводства действий. Руководитель начинает выполнять роль универсального компенсатора: закрывает разрывы между подразделениями, принимает решения за других, удерживает информационные потоки, подменяет процессы личным участием.

На короткой дистанции это действительно создаёт эффект высокой эффективности. Проблемы решаются быстро, клиенты довольны, проекты не останавливаются. Но на длинной дистанции подобная конструкция разрушает систему.

Героизм руководителя часто решает отдельную проблему, но одновременно закрепляет системный дефект.

Команда постепенно перестаёт развиваться. Сотрудники привыкают к тому, что в сложных ситуациях решение всё равно будет принято «наверху». Ответственность начинает стекать вверх, а инициативность – исчезать. Ошибки не анализируются как системные сигналы, а исправляются в ручном режиме. Организация становится зависимой от личного ресурса одного человека.

Героизм руководителя компенсирует дефекты системы, но одновременно закрепляет их.

В практике управления можно наблюдать характерную историю. В компании есть руководитель, который умеет «дожимать» любые проекты. Если сроки начинают срываться, он лично включается в работу: звонит подрядчикам, переписывает документы, согласовывает детали с клиентом. Проект в итоге удаётся завершить. Руководителя хвалят за решительность и вовлечённость.

Однако через несколько месяцев ситуация повторяется. Команда снова не успевает, снова возникают противоречия между подразделениями, снова требуется срочное вмешательство. Причина проста: система не была перестроена. Руководитель закрыл последствия, но не изменил архитектуру деятельности.

Похожая динамика возникает в организациях, где руководитель выступает главным каналом коммуникации. Сотрудники привыкли, что любые договорённости проходят через него. В результате информация перестаёт циркулировать напрямую между подразделениями. Каждый ждёт решения руководителя, даже в вопросах, которые могли бы быть решены на рабочем уровне.

Система начинает работать как узкое горлышко: все потоки проходят через одного человека.

Романтизация героизма усиливается культурными ожиданиями. Во многих управленческих культурах, особен-

но в постсоветском пространстве, фигура героя встроена в коллективное воображение. Руководитель, который «вытянул ситуацию», воспринимается как сильный лидер. Подвиг становится мерой управленческой ценности.

Но у такого представления есть оборотная сторона.

Героизм в культуре управления часто подменяет системность.

Организация начинает награждать не тех, кто выстраивает устойчивые процессы, а тех, кто способен в последний момент спасти ситуацию. Постепенно формируется парадоксальная динамика: чем больше подвигов совершается, тем меньше стимулов создавать систему, в которой подвиги не нужны.

Этот эффект хорошо объясняется в инженерной логике **ТРИЗ** – теории решения изобретательских задач. В ТРИЗ существует понятие **идеальной системы**. Идеальной считается такая конструкция, в которой функция выполняется, но самой системы как будто нет: она не требует дополнительных усилий, ресурсов и постоянного вмешательства.

Идеальная система работает так, что её почти не видно.

Если применить этот принцип к управлению, становится ясно: зрелая управленческая система – это та, где деятельность продолжается без постоянных подвигов руководителя. Процессы работают, роли определены, решения принимаются на соответствующих уровнях, а информация циркулирует

без необходимости личного вмешательства.

Герой, который всё держит на себе, оказывается противоположностью идеальной системы. Он является живым компенсатором её дефектов.

1. Героизм

ручное вмешательство
решения через руководителя



2. Компенсация сбоев

закрытие разрывов
временная эффективность



3. Зависимость системы

ответственность вверх
инициатива вниз



4. Системный дефект (зафиксирован)

процессы не развиваются
сбои повторяются



5. Управленческое решение

отказ от вмешательства
анализ конструкции



6. Сборка системы

роли, процессы, ритмы, границы



7. Устойчивость

Это создаёт ловушку для самого руководителя. Его эффективность становится условием выживания системы. Он не может выйти из операционного режима без риска обрушения процессов. Попытка делегировать вызывает новые сбои, потому что система изначально не была рассчитана на автономность.

Незаменимость руководителя – это не показатель силы, а показатель структурной уязвимости.

Существует ещё одна распространённая управленческая ошибка – подмена системной работы разговором о «сильной личности лидера». Руководитель начинает верить, что его постоянное участие является доказательством профессионализма. Организация, в свою очередь, закрепляет эту модель: награждает за героические усилия, а не за выстроенные процессы.

В результате любые попытки снизить степень личного вмешательства воспринимаются как ослабление контроля. Делегирование кажется риском, а не признаком зрелости.

Однако совместная деятельность требует воспроизводимости. Действия должны продолжаться независимо от присутствия конкретного человека. Когда всё держится на герое, совместность разрушается – деятельность становится зависимой от личного ресурса одного участника.

Задача управления состоит в обратном движении: постепенно переводить подвиги в процессы. Это означает фикси-

ровать решения, выстраивать роли, создавать точки передачи ответственности, формировать прозрачные правила взаимодействия между подразделениями.

Иногда это требует сознательного отказа от героического вмешательства. Руководитель может видеть, как система начинает давать сбой, но вместо мгновенного спасения задаёт вопрос: какая часть архитектуры деятельности делает этот сбой неизбежным. Именно в этот момент появляется пространство для системного изменения.

Управленческая зрелость проявляется там, где деятельность продолжается без личного вмешательства руководителя.

Когда руководитель может временно исчезнуть из операционного процесса, а система продолжает работать – появляется настоящая устойчивость. Команда понимает свои роли, решения принимаются на соответствующих уровнях, ошибки анализируются как сигналы системы.

Подвиги постепенно превращаются в процедуры, а героизм – в архитектуру деятельности.

Для проработки темы управленческого героизма и системных дефектов обратитесь к практикующим: «Недеяние руководителя. Когда вмешательство разрушает систему», «Симптом и причина. Диагностика организационной проблемы», «Контроль исполнения без микроменеджмента». Эти практикумы позволяют увидеть, как личное вмешательство руководителя связано с устройством системы, и переве-

сти отдельные «подвиги» в устойчивые управленческие решения.

Организация и распределение действий

Люди важны для организации, но управлению поддаются прежде всего действия, роли и ресурсы. Пока руководитель мыслит в категориях «хорошие и плохие сотрудники», система остаётся непрозрачной, а управление превращается в бесконечный разговор о характерах вместо разговора о работе.

На первый взгляд эта мысль кажется очевидной. Однако именно она чаще всего оказывается самым болезненным поворотом для человека, который недавно занял **управленческую позицию**. До этого момента профессиональная жизнь строилась вокруг личных качеств: компетентности, трудолюбия, инициативы, скорости мышления, способности брать на себя ответственность. И именно эти качества обычно и приводят человека в руководство. Но в управлении происходит странная метаморфоза: то, что раньше было главным инструментом, постепенно начинает мешать видеть систему.

В реальной организационной практике почти никогда не существует идеальных сотрудников. У каждого человека есть ограничения, особенности характера, свой темп работы, своя зона компетентности и свои способы реагирования на стресс. Одни быстро принимают решения, но плохо

выдерживают рутинные процессы. Другие аккуратны и стабильны, но медленно включаются в новые задачи. Третьи прекрасно работают в одиночных проектах, но теряются в коллективной координации.

Поэтому **управленческая задача** почти никогда не состоит в том, чтобы найти идеальных людей. Она состоит в другом: научиться выстраивать такую **организацию деятельности**, в которой реальные люди со всеми своими несовершенствами способны производить устойчивый результат.

Новый руководитель обычно проходит через вполне предсказуемую стадию. Он приходит в подразделение и довольно быстро формирует карту персонажей. В его внутреннем словаре появляются устойчивые категории: «сильные», «слабые», «надёжные», «проблемные», «ленивые», «инициативные», «сложные», «перспективные». Через несколько месяцев эта карта становится почти психологическим атласом коллектива. Руководитель начинает объяснять происходящее именно через неё.

Планы срываются из-за **безответственности**. Инициативы буксуют из-за **пассивности**. Ошибки повторяются из-за **непрофессионализма**. Конфликты возникают из-за **характеров**. Постепенно управленческое внимание смещается: вместо анализа процессов руководитель начинает анализировать людей.

На первый взгляд это кажется логичным. Ведь именно люди выполняют работу. Но здесь и возникает парадокс, кото-

рый рано или поздно замечает любой внимательный руководитель.

Состав команды при этом часто почти не меняется. Люди остаются теми же. Их навыки, характеры и привычки не исчезают. Но результаты одной и той же группы в разных проектах могут резко различаться. Иногда те же самые сотрудники демонстрируют высокий уровень ответственности, инициативы и профессиональной зрелости. А иногда – проваливают сроки, теряют управляемость и начинают работать фрагментарно.

Этот парадокс почти всегда вызывает раздражение. Руководитель начинает думать, что люди «могут, когда хотят», но почему-то не хотят постоянно. В ответ он усиливает давление. Проводит беседы, напоминает о дисциплине, мотивирует, уговаривает, иногда повышает голос, чаще проверяет. Иногда это даёт краткосрочный эффект. Но в долгой перспективе ситуация остаётся прежней: действия не складываются в результат, ответственность расплывается, решения растворяются в процессе.

Именно здесь становится заметно, что система остаётся непрозрачной. Руководитель видит людей, их реакции, их настроение, их характеры. Но он не видит того устройства **деятельности**, которое производит именно такие результаты.

Ключевая управленческая ошибка в этой ситуации связана со смешением **психологической** и **организацион-**

ной оптики. Руководитель начинает объяснять происходящее через личные качества сотрудников. Однако управлению поддаётся не личность как таковая, а **организация деятельности** – распределение действий, ролей и условий работы.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОПТИКА



- хорошие / плохие сотрудники
- мотивация / демотивация
- характеры и отношения
- «не хотят», «не тянут»
- поиск виноватого
- разговоры и давление
- ручное управление
- нестабильный результат

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОПТИКА



- распределение действий
- роли и границы ответственности
- процессы и их связность
- условия выполнения работы
- точки принятия решений
- архитектура деятельности
- настройка системы
- воспроизводимый результат

Иначе говоря, организация – это прежде всего распределение действий во времени, ролей между участниками

и **ресурсов между задачами**. Люди входят в эту структуру не как набор психологических характеристик, а как носители определённых функций и участники конкретных процессов.

Когда руководитель описывает происходящее через мотивацию, отношения или «человеческий фактор», он теряет возможность видеть **архитектуру деятельности**. А именно она и определяет, где рвётся цепочка действий, где не определены границы ответственности, где отсутствуют условия для выполнения задачи, где противоречат друг другу требования разных уровней управления.

Руководитель среднего уровня редко обладает властью менять стратегию или структуру всей организации. Однако он почти всегда способен перестраивать **локальную архитектуру деятельности**: уточнять роли внутри команды, вводить прозрачные процедуры принятия решений, фиксировать правила взаимодействия и распределения ресурсов. Именно на этом уровне и происходит большая часть реальных управленческих изменений.

В результате управление превращается в бесконечную работу с симптомами. Руководитель разговаривает с людьми, убеждает, проводит воспитательные беседы, усиливает контроль. Но сама структура работы остаётся прежней. А значит, сбои воспроизводятся снова и снова.

Особенно разрушительным оказывается явление, которое можно назвать **персонализацией системных сбоев**. Когда процессы не дают результата, руководитель объясняет

происходящее «плохими людьми», «не тем менталитетом», «недостатком ответственности» или «слабой мотивацией».

Такое объяснение психологически очень удобно. Оно позволяет быстро найти виновного и снять необходимость сложного анализа. Однако управленчески эта позиция оказывается тупиковой. Если проблема в людях, то возможны всего два решения: либо их нужно заменить, либо нужно смириться с ситуацией.

Но реальная практика показывает, что замена людей редко решает проблему. Новые сотрудники попадают в ту же систему действий и довольно быстро начинают демонстрировать похожие результаты. Причина проста: источники сбоев находятся не в личностях, а в **устройстве деятельности**.

Размытые роли. Противоречивые требования. Несогласованные процессы. Неопределённые точки принятия решений. Неадекватное распределение ресурсов. Всё это продолжает воспроизводить проблемы независимо от того, кто именно занимает конкретную должность.

Совместная деятельность возможна только там, где **действия согласованы, роли различены, а ресурсы распределены осмысленно**. Когда руководитель не видит систему действий, каждый участник начинает действовать исходя из собственной логики выживания: прикрывать себя, перекладывать ответственность, минимизировать риски и избегать ситуаций, где возможны обвинения.

Внешне люди продолжают выполнять свои обязанно-

сти. Но коллективная деятельность постепенно распадается на сумму индивидуальных усилий, которые не складываются в общий результат.

Управленческое мышление начинается в тот момент, когда руководитель перестаёт задавать вопрос «кто виноват?» и начинает задавать другой: «как устроено то, что мы делаем вместе – и почему эта конструкция даёт именно такой результат?»

Этот вопрос переводит внимание с оценки людей на анализ **структуры деятельности**. Именно здесь начинается управление как системная практика.

Управление сложностью

Современная организация редко существует в полностью предсказуемой среде. Она сталкивается с изменяющимися рынками, технологическими скачками, нестабильными ожиданиями клиентов, внутренними конфликтами интересов и ограниченными ресурсами. В такой ситуации управление неизбежно сталкивается с **сложностью**.

В управленческой теории этот подход получил название **complexity management** – управление сложностью. Речь идёт не о том, чтобы усложнять управление ради усложнения. Речь идёт о способности руководителя работать в системе, где невозможно полностью предсказать последствия решений.

Интеллектуальные корни этого подхода лежат в исследованиях **complex adaptive systems** – сложных адаптивных систем. В работах Ральфа Стейси, Мэри Уль-Бьен, Джеймса Марча и других исследователей организация рассматривается как сеть взаимодействий. В такой системе поведение участников нельзя полностью контролировать, а многие решения возникают не из централизованных приказов, а из локальных взаимодействий.

Позднее эту линию усилили исследования **sensemaking** Карла Вейка и модель **Synefin framework** Дэйва Сноудена, которые предложили различать разные типы управленческих ситуаций: простые, сложные, запутанные и хаотические.



Главная идея здесь довольно трезвая: в одних ситуациях достаточно следовать установленным правилам. В других требуется аналитическое решение. Но существуют и такие ситуации, где невозможно заранее определить правильный ответ.

В этих условиях управление становится процессом **наблюдения, экспериментирования и постепенной корректировки действий.**

Практическое значение этой идеи хорошо видно на примере цифровых проектов. Компания может разработать подробный план внедрения новой информационной системы. Но в процессе внедрения выясняется, что сотрудники используют систему иначе, чем предполагалось. Одни функции оказываются не востребованными, другие – критически важными.

Если руководство пытается жёстко придерживаться первоначального плана, проект начинает сталкиваться с сопротивлением и затягивается. Подход управления сложностью предполагает другой режим: запуск пилотных решений, сбор обратной связи, постепенную адаптацию системы.

Похожая ситуация возникает в инновационных проектах. Когда компания создаёт новый продукт, невозможно заранее точно определить реакцию рынка. Попытка полностью спланировать процесс часто приводит к большим затратам и медленным результатам. Поэтому многие организации ис-

пользуют экспериментальные подходы: создают прототипы, тестируют их на небольших группах пользователей, собирают данные и корректируют продукт.

В этой логике руководитель действует не как контролёр заранее заданного плана, а как **организатор процесса поиска решений**.

Системное мышление начинается с различения уровней

В управленческой практике одна из самых устойчивых иллюзий состоит в том, что каждая возникшая проблема требует немедленного решения. Сорван срок – нужно срочно разбираться. Клиент недоволен – необходимо оперативно реагировать. Сотрудники «не поняли задачу» – требуется дополнительное объяснение. На уровне отдельной ситуации такая реакция выглядит разумной и даже профессиональной. Однако если подобные эпизоды повторяются снова и снова, возникает другой вопрос: *почему система производит именно такие проблемы?*

Проблема, процесс и система – это разные уровни рассмотрения управленческой реальности. Их смешение является одной из наиболее частых причин управленческого хаоса.

Проблема – это конкретное отклонение. Нарушен срок, возник конфликт, клиент остался недоволен, в документе

обнаружена ошибка. Проблема всегда выглядит как отдельное событие и почти всегда вызывает эмоциональную реакцию: нужно срочно исправить ситуацию.

Процесс – это повторяющаяся последовательность действий, внутри которой подобные отклонения возникают. Например, процесс согласования документа, процесс разработки продукта, процесс обработки клиентских обращений. Если проблемы повторяются, почти всегда это означает, что внутри процесса есть слабое место.

Система – это более широкий уровень. Она включает совокупность процессов, ролей, правил, стимулов, ограничений и способов принятия решений, которые формируют вероятное поведение участников. Система определяет, какие действия в организации становятся нормой, а какие оказываются почти невозможными.

Системное мышление начинается в тот момент, когда руководитель начинает различать эти уровни и понимает, что каждый из них требует собственного типа управленческого действия.

Когда уровни не различаются, возникает типичная управленческая ловушка. Руководитель сталкивается с проблемой и реагирует на неё как на уникальный эпизод. Он проводит разбор ситуации, ищет виновных, уточняет инструкции, собирает совещание, усиливает контроль. На короткое время ситуация действительно улучшается. Но через некоторое время похожая проблема возникает снова. Иногда в другом

проекте, иногда с другими людьми, иногда в немного изменённой форме.

У руководителя постепенно возникает ощущение, что он живёт в режиме бесконечного реагирования. Рабочий день заполняется корректировками, разговорами, срочными решениями и устранением очередных сбоев. При этом объём усилий растёт, а ощущение управляемости – нет. Возникает парадокс: чем активнее руководитель вмешивается, тем сильнее система начинает зависеть от его постоянного присутствия.

Этот эффект можно описать как режим постоянного «тушения пожаров». *Руководитель всё время занят управлением последствиями, но почти не влияет на причины происходящего.* Каждая новая проблема требует внимания и энергии, но сама конструкция деятельности при этом остаётся неизменной. Руководитель вынужден постоянно спасать ситуацию, но не делает её устойчивой. Управление превращается в героическое усилие, которое поддерживает работу системы, но не улучшает её устройство.

Причина подобной динамики заключается в подмене уровней анализа. Проблемы воспринимаются как изолированные события, хотя на самом деле они являются симптомами процессов. А процессы, в свою очередь, формируются внутри более широкой системы организационных правил и ограничений.

Если руководитель пытается чинить систему через от-

дельные проблемы, он неизбежно сталкивается с эффектом воспроизводства сбоев. Устраняя одно проявление, он оставляет нетронутым механизм их возникновения. Через некоторое время система производит новую проблему – иногда даже более сложную, чем предыдущая.

В этот момент управленческая активность начинает принимать форму постоянного «латания дыр». Руководитель корректирует поведение сотрудников, не задаваясь вопросом, какие условия это поведение порождают. Он усиливает контроль, вводит дополнительные инструкции, увеличивает количество регламентов или создаёт новые точки согласования.

Ошибка здесь состоит не в активности как таковой. Руководитель действительно действует и пытается навести порядок. Проблема заключается в уровне, на котором предпринимаются эти действия. Чем сложнее организационная система, тем менее эффективными становятся локальные решения. Они создают ощущение управленческого присутствия, но одновременно закрепляют зависимость системы от ручного вмешательства.

Со временем появляется ещё один эффект. Люди начинают адаптироваться не к процессу работы, а к стилю реагирования руководителя. Сотрудники стараются быстрее сигнализировать о проблеме, чтобы привлечь внимание руководителя или переложить на него принятие решения. Возникает своеобразная конкуренция за управленческое внимание.

В такой ситуации коллективная деятельность постепенно смещается от поддержания процесса к постоянному реагированию на отклонения. Рабочие взаимодействия начинают строиться вокруг срочных задач, а не вокруг устойчивых процедур. Горизонтальные связи между сотрудниками ослабевают, потому что большинство решений всё равно поднимается на уровень руководителя.

Парадоксальным образом система становится всё менее управляемой именно из-за избытка управленческого вмешательства. Руководитель оказывается в центре огромного количества микрорешений, которые не должны были требовать его участия.



Системное мышление позволяет изменить эту логику. Вместо вопроса «кто виноват в очередной проблеме» руководитель начинает задавать другой вопрос: «какой процесс регулярно производит такие проблемы». А затем ещё более сложный: «какая конструкция системы делает этот процесс именно таким».

Этот переход меняет характер управленческой работы. Проблемы перестают рассматриваться как индивидуальные сбои или личные ошибки. Они становятся диагностическими сигналами, показывающими, где именно в системе существует механизм воспроизводства отклонений.

Например, регулярные нарушения сроков могут быть связаны не с дисциплиной сотрудников, а с тем, что задачи передаются без достаточной информации. Повторяющиеся ошибки в документах могут возникать не из-за невнимательности исполнителей, а из-за отсутствия ясных стандартов или перегруженности процесса согласования. Конфликты между подразделениями могут быть следствием несопадающих целей, противоречивых показателей эффективности или конкуренции за ресурсы.

Когда руководитель начинает видеть такие связи, управленческая работа меняет направление. Вместо постоянного вмешательства в отдельные эпизоды он начинает работать с конструкцией процессов: уточняет роли, перераспределяет ответственность, изменяет правила передачи задач, сокращает лишние точки согласования, пересматривает стимулы.

В этот момент совместная деятельность начинает приобретать устойчивость. Процессы становятся способными переживать отдельные ошибки, временные сбои и даже смену сотрудников. Люди перестают действовать в логике «реагировать на проблему» и начинают поддерживать общую структуру работы.

Для проработки темы организации деятельности и распределения действий обратитесь к практикумам: «Симптом и причина. Диагностика организационной проблемы», «Системное проектирование управленческих задач», «Аудит управляемости целей», «Контроль и управленческая отчётность». Они позволяют увидеть, как различие между оценкой людей и анализом системы проявляется в конкретных управленческих ситуациях, и перевести наблюдаемые сбои в изменения структуры деятельности.

Системное мышление возвращает управлению спокойствие и глубину. Проблемы перестают быть личными драмами и превращаются в диагностические сигналы, показывающие, где именно конструкция системы требует пересборки.

Решение в неопределённости – нормальное состояние управления

Одно из самых устойчивых ожиданий, с которым новый руководитель входит в управленческую роль, состоит в том, что перед принятием решения необходимо собрать всю возможную информацию. Кажется естественным сначала разобраться в ситуации до конца, получить точные данные, выслушать все аргументы и только потом выбирать направление действий. Такая логика хорошо работает в аналитической или экспертной деятельности. Однако в управлении она быстро начинает давать сбои.

Ожидание полной информации в управлении почти всегда превращается в форму откладывания решения. Руководитель объясняет задержку уважительными причинами: рынок нестабилен, команда не подготовила все расчёты, есть противоречивые прогнозы, необходимо дождаться дополнительных данных. Задача возвращается на доработку, появляется ещё один отчёт, ещё один сценарий, ещё одна встреча. Снаружи это выглядит как взвешенность и осторожность. На деле время продолжает идти, ситуация меняется сама по себе, а пространство выбора постепенно сужается.

Неопределённость – это не помеха управлению, а его естественная среда.

В управленческой практике не существует точки, в кото-

рой информация становится полностью достаточной. Любое решение принимается при неполных данных, конкурирующих интерпретациях и ограниченных ресурсах. Именно это и отличает управленческую деятельность от экспертной или аналитической работы.

Управленческое решение почти всегда принимается в условиях трёх ограничений: нехватки времени, неполноты информации и риска последствий. Эти ограничения не являются дефектом системы управления. Они и образуют ту реальность, в которой руководитель действует.

Ошибка возникает тогда, когда руководитель переносит на управление логику исследования: сначала понять ситуацию до конца, затем действовать. В реальности последовательность чаще оказывается обратной. *Действие создаёт новую информацию.* Принятое решение запускает реакции системы – сотрудников, клиентов, рынка, партнёров. Именно эти реакции позволяют уточнить картину происходящего и скорректировать дальнейшие шаги.

Поэтому неопределённость нельзя рассматривать как временное состояние, которое исчезнет после дополнительного анализа. Она является постоянным фоном управленческой деятельности. Руководитель не устраняет неопределённость – он действует внутри неё.

Когда руководитель пытается избежать этой реальности, возникает распространённая управленческая подмена – **подмена ответственности сбором информации**. Внеш-

не руководитель активно работает: запрашивает новые данные, проводит обсуждения, требует дополнительные расчёты. Однако все эти действия направлены не на выбор решения, а на отсрочку момента выбора.

Часто такая стратегия сопровождается риторикой рациональности: «я не могу принять решение без фактов», «нужно ещё разобраться», «давайте соберём больше информации». На практике это означает, что решение всё равно будет принято – но не самим руководителем. Его примут обстоятельства, рынок, конкуренты или внутренняя инерция процессов.

В этот момент управление незаметно исчезает, уступая место самотёку событий.

Подобная ситуация особенно заметна в быстро меняющихся проектах. Например, команда готовит запуск нового продукта, но руководитель постоянно откладывает выбор окончательной конфигурации. Он просит дополнительные исследования рынка, новые финансовые расчёты, уточнённые прогнозы. Пока продолжается сбор информации, конкуренты выводят на рынок похожее решение, бюджет проекта сокращается, а команда начинает терять уверенность в направлении работы. В итоге решение всё равно приходится принимать – но уже в значительно худших условиях.

Неопределённость в управлении выполняет важную функцию. Она вынуждает руководителя брать на себя ответственность за выбор направления, а не за точность прогноза.

Принятие решения в таких условиях означает не угадывание единственно правильного ответа, а фиксацию ориентира для совместной деятельности.

Совместная деятельность невозможна без временных и смысловых ориентиров. Люди должны понимать, куда движется команда, какие действия считать приоритетными и какие результаты будут оцениваться. Когда решение откладывается, эти ориентиры исчезают.

Внутри команды возникает характерная динамика. Одни сотрудники перестают проявлять инициативу, ожидая окончательного указания. Другие начинают действовать на собственное усмотрение, пытаясь угадать позицию руководителя. Третьи концентрируются на защите своей зоны ответственности, избегая действий, которые могут оказаться ошибочными.

В результате система постепенно теряет связность. Формально работа продолжается, но коллективная деятельность распадается на отдельные фрагменты.

Управленческое решение выполняет здесь важную системную функцию. Оно возвращает совместной работе структуру. Даже рискованное и неполное решение позволяет распределить действия, зафиксировать ответственность и задать направление движения.

Решение в условиях неопределённости – это не попытка устранить риск. Это акт восстановления совместной деятельности.

Опытные руководители постепенно перестают стремиться к иллюзии полной определённости. Вместо этого они учатся работать с вероятностями, ограничениями и временными окнами возможностей. Они принимают решения достаточно рано, чтобы сохранить пространство для корректировки, и достаточно ясно, чтобы команда могла действовать.

ИЛЛЮЗИЯ ОПРЕДЕЛЁННОСТИ



- сначала собрать данные
- уточнить все параметры
- дождаться полной картины
- отложить решение
- снизить личный риск
- сохранить ощущение контроля
- потерять время
- решение принимают обстоятельства

УПРАВЛЕНИЕ В НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ



- зафиксировать направление
- принять решение при неполных данных
- задать ориентиры для команды
- запустить действия
- наблюдать реакции системы
- корректировать ход
- сохранить пространство выбора
- удержать управление

Таким образом, неопределённость оказывается не врагом

управления, а его постоянным спутником. Она требует от руководителя не идеальной точности прогнозов, а способности брать на себя ответственность за направление движения и последствия выбранного пути.

Контроль не равен микроменеджменту

Одним из самых распространённых управленческих недоразумений является отождествление контроля с постоянным вмешательством в работу сотрудников. В повседневной речи контроль часто понимают как проверку, давление или недоверие. Однако в реальной управленческой практике **контроль** означает совсем другое: он представляет собой систему заранее определённых ориентиров, по которым деятельность становится видимой и сопоставимой с ожиданиями.

Контроль – это архитектура управляемости, а не ручное управление.

Когда в организации отсутствуют ясные точки контроля, система обычно начинает колебаться между двумя крайностями. В одном случае руководитель старается «не давить» и демонстрировать доверие. Он редко проверяет работу, не требует промежуточных отчётов и предпочитает не вмешиваться в детали. Некоторое время это действительно создаёт ощущение свободы. Сотрудники действуют самостоятельно, решения принимаются быстро, коммуникация вы-

глядит менее формальной.

Однако постепенно начинают проявляться скрытые последствия. Сроки начинают смещаться, разные участники по-разному понимают приоритеты, решения принимаются несогласованно. Один сотрудник считает задачу выполненной, другой уверен, что она только начинается. Руководитель обнаруживает проблемы уже на поздней стадии, когда исправление требует значительно больших усилий.

В этот момент происходит резкий разворот. Руководитель начинает активно вмешиваться: перепроверяет документы, участвует в каждом обсуждении, требует ежедневные обновления статуса задач. Команда воспринимает это как внезапное недоверие и давление. Руководитель, в свою очередь, считает подобные меры вынужденными.

На самом деле обе ситуации являются двумя полюсами одной и той же проблемы – отсутствия **выстроенной системы контроля**.

Контроль часто путают с вмешательством, потому что его наиболее заметная часть действительно связана с проверкой результатов. Но управленческий контроль начинается гораздо раньше – с фиксации ожиданий. Руководитель должен заранее определить, **что именно считается результатом, в какие сроки он должен быть достигнут и по каким критериям можно оценить его качество**.

Контроль – это заранее заданные точки видимости системы.

Такие точки могут принимать разные формы: этапные результаты проекта, регулярные синхронизационные встречи, ключевые показатели, промежуточные версии продукта или отчёты о ходе работы. Их задача не в том, чтобы усилить давление на сотрудников, а в том, чтобы сделать ход деятельности прозрачным.

Там, где подобные точки отсутствуют, руководитель сталкивается с простой дилеммой. Либо он практически ничего не знает о происходящем до момента финального результата, либо вынужден постоянно присутствовать в процессе лично. Именно во втором случае возникает то, что принято называть **микроменеджментом**.

Важно понимать, что микроменеджмент редко является особенностью характера руководителя. В большинстве случаев это симптом непрозрачной системы. Когда руководитель не видит происходящего через структуру процесса, ему приходится компенсировать это собственным участием.

В организациях можно наблюдать множество характерных историй такого типа. Например, руководитель проекта получает финальную презентацию за час до встречи с клиентом и обнаруживает, что она не соответствует ожиданиям. После нескольких подобных ситуаций он начинает требовать показывать каждую версию презентации заранее. Постепенно он оказывается вовлечён во все рабочие файлы команды, проверяет формулировки, дизайн и структуру материалов. Со стороны это выглядит как излишний контроль. На самом

деле это попытка компенсировать отсутствие понятных промежуточных этапов проверки.

Другой типичный пример связан с разработкой продуктов или сервисов. Руководитель хочет дать команде автономию и поэтому не вмешивается в работу несколько недель. Когда он наконец смотрит результат, оказывается, что команда двигалась в другом направлении, чем предполагалось. После этого руководитель начинает ежедневно уточнять детали работы, требовать отчёты и участвовать во всех обсуждениях. Команда воспринимает это как потерю доверия, хотя истинная проблема заключается в отсутствии согласованных точек синхронизации.

Подобные ситуации формируют ложное противопоставление **контроля** и **доверия**. Руководитель начинает думать, что ему нужно выбирать между двумя крайностями: либо контролировать и тем самым «душить» инициативу, либо доверять и не вмешиваться.

В реальности отсутствие контроля разрушает доверие гораздо быстрее, чем его наличие.

Когда критерии результата и границы ответственности не определены, сотрудники оказываются в состоянии постоянной неопределённости. Они не понимают, что именно будет считаться успешным результатом, какие действия являются приоритетными и где проходит граница допустимых решений. Такая ситуация неизбежно порождает тревогу.

Тревога, в свою очередь, запускает типичные защитные

стратегии. Одни сотрудники начинают работать исключительно формально, стараясь не выходить за пределы минимальных требований. Другие избегают инициативы, опасаясь сделать что-то «не так». Третьи пытаются угадывать ожидания руководителя, что приводит к хаотичным действиям.

Контроль в управленческом смысле выполняет другую функцию. Он создаёт общую систему ориентиров, которая позволяет участникам координировать свои действия без постоянного вмешательства руководителя. Когда ожидания, сроки и критерии результата ясны, сотрудники могут действовать автономно, потому что понимают рамки своей ответственности.

Хорошо выстроенный контроль увеличивает свободу действий внутри системы.

НЕТ КОНТРОЛЯ



- нет ясных критериев результата
- нет промежуточных точек
- результат виден слишком поздно
- расхождение ожиданий
- сбои и сюрпризы
- ↓
- РЕАКЦИЯ: МИКРОМЕНЕДЖМЕНТ

ЕСТЬ КОНТРОЛЬ



- понятен результат
- заданы сроки
- есть точки проверки
- ход работы виден
- ожидания совпадают
- ↓
- РЕЗУЛЬТАТ: АВТОНОМИЯ

Именно поэтому контроль можно рассматривать как элемент управленческой архитектуры. Он формирует структуру наблюдения за процессом, которая позволяет системе оставаться управляемой без постоянного ручного вмешательства.

В такой системе руководитель не следит за каждой деталью работы. Его внимание сосредоточено на ключевых точках процесса – моментах, где принимаются решения, фиксируются промежуточные результаты или корректируется направление деятельности.

Совместная деятельность требует согласованных ориентиров во времени и пространстве. Контроль обеспечивает синхронизацию действий разных участников. Он позволяет людям видеть общее направление работы и соотносить с ним собственные шаги.

Для проработки принятия решений в условиях неопределённости обратитесь к практикумам: «Принятие решений в условиях неопределённости», «Аудит управляемости целей», «Диаграмма Ишикавы – от причин к управленческому действию».

Они позволяют проанализировать, как формируется выбор при неполной информации, и связать управленческое решение с устройством задачи, причинами возникающих ограничений и последствиями для совместной деятельности.

Когда контроль выстроен как структура, а не как вмешательство, организация становится устойчивой. Процессы продолжают работать даже при временных сбоях или смене отдельных сотрудников. Там, где контроль отсутствует, система либо распадается на отдельные усилия, либо превращается в ручной режим, полностью зависящий от одного человека.

Отчётность как инструмент мышления

Во многих организациях слово «отчётность» вызывает почти автоматическое раздражение. Сотрудники воспринимают её как формальность, руководители – как неизбежное зло, необходимое «для начальства». Однако в управленческой практике **отчётность** выполняет гораздо более важную функцию. Она является способом перевода деятельности в форму, доступную для анализа и совместного мышления.

Управление – это цикл: цель задаёт направление действий, результат становится материалом для отчёта, а отчёт – основанием для следующего решения.

Отчётность нужна не для демонстрации занятости, а для различения реальности.

Хорошая отчётность позволяет руководителю и команде видеть не отдельные эпизоды работы, а динамику процессов. Она показывает, где возникают узкие места, какие решения дали эффект, а какие оказались иллюзией улучшений. Плохая отчётность, напротив, превращается в ритуал фиксации активности: таблицы заполняются, презентации готовятся, цифры аккуратно выровнены – но понимание происходящего не увеличивается.

В одной из компаний руководитель регулярно проводил

совещания по итогам месяца. Команда готовила подробные презентации: десятки слайдов с графиками, таблицами и комментариями. Однако каждое обсуждение заканчивалось одинаково: руководитель задавал вопрос «почему мы снова столкнулись с той же проблемой?», а сотрудники отвечали, что «это уже было в отчёте». Формально информация присутствовала, но она не превращалась в управленческое мышление. Отчётность выполняла роль архива фактов, но не инструмента анализа.

Отчётность в управлении должна отвечать на несколько ключевых вопросов: где мы находимся сейчас, что влияет на результат, какие решения уже были приняты и какие альтернативы возможны. Когда отчётность устроена правильно, она помогает руководителю удерживать причинно-следственные связи. Когда она устроена плохо, она подменяет мышление фиксацией несвязанных показателей.

Отчётность – это не список событий, а структура для анализа.

Часто можно наблюдать две противоположные, но одинаково разрушительные стратегии работы с отчётами. В первой руководитель требует всё больше данных «на всякий случай». Отчёты постепенно превращаются в огромные таблицы и презентации, перегруженные деталями. Сотрудники тратят значительную часть времени на сбор информации, но ключевые выводы теряются в массивах цифр.

Во второй стратегии отчётность почти полностью обесце-

нивается. Руководитель считает её формальностью и принимает решения на основе личных впечатлений и разговоров. Отчёты продолжают существовать, но никто не воспринимает их как источник управленческого знания.

В обоих случаях отчётность перестаёт работать как **когнитивный инструмент управления**.

Характерная история возникает в компаниях, где отчёты используются как средство защиты. Руководитель подразделения приносит на встречу таблицу с десятками показателей и подробно объясняет, почему ситуация сложная: рынок изменился, клиенты ведут себя непредсказуемо, сотрудники перегружены. Формально отчёт выглядит убедительно. Но он не отвечает на главный вопрос управления: какие решения необходимо принять.

Отчётность превращается в щит, за которым удобно прятаться от ответственности.

Смысл управленческой отчётности заключается в другом. Она должна помогать руководителю и команде различать, какие факторы действительно влияют на результат и где находится точка принятия решения. Хороший отчёт не просто показывает данные – он структурирует разговор о действиях.

Когда отчётность выполняет эту функцию, она начинает работать как механизм синхронизации мышления. Участники обсуждения видят одну и ту же картину происходящего. Это снижает количество интерпретаций «кто как понял» и позволяет обсуждать не личные оценки, а реальные про-

цессы.

Хорошая отчётность обладает несколькими признаками. Она показывает динамику, а не только текущий момент. Она связывает показатели с решениями и действиями. И она позволяет быстро увидеть, где именно система работает устойчиво, а где начинает давать сбои.

Совместная деятельность невозможна без общего поля понимания. Отчётность создаёт это поле. Она помогает различать, что действительно важно, какие факторы влияют на результат и где именно требуется управленческое решение.

Когда отчётность выстроена как инструмент мышления, управление становится спокойнее и точнее. Руководитель видит не только последствия, но и причины происходящего. Команда понимает, какие действия приводят к результату, а какие лишь создают видимость активности.

Для проработки отчётности как инструмента управленческого мышления обратитесь к практикующим: «Контроль и управленческая отчётность», «Данные заменяют память и иллюзии. Аудит управленческих решений „по ощущениям“», «Письменное решение как инструмент управления».

Они позволяют связать данные с принятием решений, увидеть различие между фиксацией фактов и анализом причин, а также выстроить отчётность как основу для совместного управленческого мышления.

Плохая отчётность фиксирует факты. Хорошая отчётность помогает думать.

Работа с ошибками – часть архитектуры деятельности

В управленческой практике отношение к ошибкам часто оказывается парадоксальным. С одной стороны, организации декларируют ценность развития, обучения и улучшений. С другой стороны, реальные ошибки почти всегда сопровождаются раздражением, поиском виноватых и усилением контроля. Руководитель требует дисциплины, сотрудники стараются быть осторожнее, но сами сбои при этом никуда не исчезают.

Ошибки команды редко являются случайными. Чаще всего они воспроизводят структуру самой деятельности.

Руководитель сталкивается с типичной ситуацией: в подразделении регулярно «косячат» одни и те же люди. Срываются сроки, теряются договорённости, возникают похожие недоразумения. Руководитель реагирует привычным способом – усиливает контроль, вводит дополнительные проверки, делает выговоры, напоминает о дисциплине. На короткое время система действительно становится тише. Сотрудники начинают действовать осторожнее, стараются не выделяться и меньше рисковать.

Но через некоторое время ошибки возвращаются. Иногда в другом проекте, иногда с другими людьми, иногда в изменённой форме. Руководитель делает вывод: «команда не тянет», «люди расслаблены», «не хватает профессионализма». Сами сотрудники при этом ощущают растущее напряжение. Они начинают перестраховываться, откладывать решения и скрывать проблемы до последнего момента.

Возникает знакомая организационная динамика: ошибок вроде бы меньше, но система становится менее живой и менее честной. Проблемы просто перестают появляться на поверхности.

Ошибки – это не отклонение от системы. Это способ, которым система сообщает о себе.

С точки зрения управления ошибка почти всегда имеет структурную природу. Она возникает там, где нарушена архитектура деятельности: где роли не определены, цели противоречат друг другу, рабочие ритмы перегружены, критерии результата неясны или ожидания нереалистичны.

Люди редко совершают ошибки «просто так». Они действуют внутри заданной организационной конструкции. Если эта конструкция противоречива или перегружена, система начинает воспроизводить сбои независимо от личных качеств сотрудников.

Например, в одной компании менеджеры постоянно допускали ошибки в коммерческих предложениях. Руководитель отдела считал это проявлением невнимательности и ре-

гулярно делал выговоры. Однако при более внимательном анализе выяснилось, что сотрудники одновременно получали указания от двух разных руководителей, которые требовали разных условий для клиентов. Менеджеры пытались угадать, какое решение окажется «правильным», и в результате постоянно попадали в противоречия.

В другом подразделении сотрудники регулярно пропускали дедлайны. Руководитель усиливал контроль сроков и требовал ежедневные отчёты. Позднее выяснилось, что сроки систематически устанавливались без учёта реальной загрузки команды. Люди не успевали выполнить задачи физически, но предпочитали молчать, чтобы не выглядеть «слабыми».

В обоих случаях ошибка являлась не индивидуальной проблемой, а сигналом о том, что сама система деятельности устроена противоречиво.

Когда руководитель реагирует на ошибку исключительно санкциями, он фактически работает с симптомом. Более того, система начинает адаптироваться к наказанию. Люди учатся не устранять причины ошибок, а **маскировать их последствия**.

Возникает второй слой проблем: искажение отчётности, осторожные формулировки, молчание на совещаниях и формальное согласие без реального понимания.

Персонализация ошибок – одна из самых распространённых управленческих ловушек. Руководитель ищет вино-

ватого вместо того, чтобы задать несколько более сложных вопросов: где возникла перегрузка, какие роли пересеклись, какие ожидания оказались несовместимыми, какие сигналы система проигнорировала.

Существует и другая крайность – романтизация «обучения на ошибках». Руководитель говорит о важности экспериментов и развития, команда обсуждает ошибки на встречах, но сама структура процессов при этом не меняется. Ошибки обсуждаются, но система продолжает воспроизводить те же сбои, только теперь с новым языком оправданий.

Обсуждение ошибок без изменения структуры превращается в ритуал.

Работа с ошибками становится управленческим инструментом только тогда, когда она связана с анализом деятельности. Вопрос звучит не «кто виноват», а «какая конструкция действий сделала эту ошибку вероятной».

Иногда это приводит к неожиданным выводам. Ошибка может указывать на перегруженный процесс согласования, на конфликт целей между подразделениями, на нехватку информации или на слишком быстрый темп работы. В некоторых случаях ошибка показывает, что система требует изменения правил, а не усиления дисциплины.

Когда команда начинает рассматривать ошибки как диагностический сигнал, меняется сама культура работы. Люди перестают скрывать проблемы и начинают обсуждать их на ранней стадии. Руководитель, в свою очередь, получает

возможность корректировать систему до того, как сбои становятся критическими.

Работа с ошибками в этом смысле является частью архитектуры деятельности. Она создаёт механизм обратной связи, позволяющий системе учиться на собственном опыте.



Совместная деятельность устойчиво развивается только там, где ошибки превращаются в источник перенастройки системы. Анализ ошибок помогает различать: где был сбой решения, где возникла перегрузка, где не хватило информации, а где сама структура процессов оказалась противоречивой.

Для проработки работы с ошибками как элемента управленческой системы обратитесь к практикующим: «Работа с ошибками команды», «Системное мышление: видеть связи, а не факты», «Отказ как управленческое действие».

Они позволяют рассмотреть ошибки как сигнал устройства деятельности, выявить их причины и перевести повторяющиеся сбои в изменения управленческих решений и архитектуры процессов.

Там, где ошибки встроены в архитектуру анализа, система развивается. Там, где они наказываются без понимания причин, система постепенно деградирует – даже если внешне она выглядит дисциплинированной.

Сопротивление изменениям – системный эффект

В управленческой риторике сопротивление изменениям часто описывается как проблема людей. Сотрудники «боятся», «не хотят», «тормозят», «саботируют». Руководитель чувствует раздражение: решение принято, аргументы озвучены, стратегия объяснена – почему же команда не движется быстрее? В этот момент возникает соблазн усилить давление: ускорить сроки, повысить контроль, напомнить о дисциплине.

Однако в реальности **сопротивление изменениям ред-**

ко является следствием плохого характера или недостатка лояльности. Чаще всего это естественная реакция системы на потерю устойчивых опор.

Люди сопротивляются не изменениям. Люди сопротивляются неопределённости.

Для сотрудника опорами являются не стратегические презентации и не формулировки миссии. Опорами являются конкретные вещи: понятная роль, привычные рабочие ритмы, ясные критерии оценки, устойчивые договорённости с коллегами, ощущение собственной компетентности.

Когда организация объявляет изменения – новую структуру, новые показатели, новые процессы – эти опоры начинают смещаться. То, что вчера считалось правильным действием, сегодня может оказаться ошибкой. То, что раньше давало результат, больше не работает.

В этот момент система неизбежно переживает рост неопределённости.

Сопротивление – это сигнал о том, что старые опоры разрушены быстрее, чем построены новые.

Типичная управленческая сцена выглядит знакомо. Руководство объявляет реформу: новая структура подразделений, новые показатели эффективности, новый порядок взаимодействия. На стратегической сессии всё выглядит убедительно. Графики понятны, логика ясна, аргументы разумны.

Через несколько недель в подразделениях начинается странная динамика. Сроки начинают смещаться, сотрудники

задают одни и те же уточняющие Вопросы, решения принимаются медленнее. На совещаниях люди кивают, но в коридорах обсуждают, что «это всё ненадолго» или «через полгода снова поменяют».

Руководитель воспринимает это как сопротивление.

Но если посмотреть внимательнее, становится видно другое. Люди пытаются понять, по каким правилам теперь играть. Старые ориентиры уже не работают, а новые ещё не стали частью повседневной деятельности.

В одной компании после внедрения новой системы КРП менеджеры начали неожиданно снижать активность. Руководство решило, что сотрудники саботируют нововведение. Позже выяснилось, что новая система метрик противоречила прежним договорённостям между подразделениями. Менеджеры просто не понимали, какие решения теперь будут считаться правильными.

В другой организации после реструктуризации сотрудники стали чаще запрашивать согласование у руководителя. Руководитель воспринимал это как проявление несамостоятельности. На самом деле сотрудники потеряли ясность границ ответственности: кто теперь принимает решения, а кто лишь участвует в обсуждении.

Сопротивление часто является попыткой восстановить утраченный баланс системы.

Руководитель в этой ситуации оказывается в сложной роли. Его задача – не просто объявить изменения, а факти-

чески **пересобрать систему деятельности**. Он выступает своеобразным сборщиком новой конфигурации: соединяет роли, процессы, ресурсы и ожидания в новую структуру совместной работы.

Это делает руководителя **агентом изменений** – фигурой, которая запускает движение системы в новое состояние.

Проблема в том, что люди редко любят изменения, инициированные извне. Особенно если изменения затрагивают привычные способы работы и ставят под сомнение накопленный опыт.

Здесь возникает характерная управленческая драма. Руководитель уверен, что действует рационально и даже спасает организацию от будущих проблем. Сотрудники, в свою очередь, ощущают потерю контроля над ситуацией и угрозу собственной компетентности.

Обе стороны по-своему правы.

Изменение системы почти всегда переживается людьми как личная неопределённость.

В управленческой практике существует две распространённые ошибки работы с сопротивлением.

Первая – перевод сопротивления в моральную плоскость. Руководитель начинает объяснять происходящее качествами людей: «боятся», «не хотят», «ленятся», «не готовы развиваться». Подобная интерпретация позволяет быстро снять с себя ответственность за архитектуру изменений.

Вторая ошибка – вера в силу объяснений. Руководитель

пытается ещё раз подробно рассказать, почему изменения необходимы. Он делает презентации, проводит собрания, пишет письма. Иногда это действительно снижает тревогу, но чаще оказывается недостаточным.

Объяснение цели не заменяет перестройку деятельности.

Если роли не определены, процессы не изменены, ресурсы не перераспределены, а критерии результата остаются неясными, никакая мотивационная речь не компенсирует ощущение потери опоры.

В результате сопротивление уходит в скрытую форму. Формально сотрудники соглашаются с новыми правилами, но продолжают действовать по старым. На отчётах всё выглядит корректно, но реальные процессы изменяются медленно или искажаются.

Организация попадает в знакомую ловушку: изменения объявлены, но не реализованы.

Работа с сопротивлением начинается в тот момент, когда руководитель перестаёт воспринимать его как личное противостояние. Сопротивление становится **диагностическим сигналом**, показывающим, где именно новая система ещё не обрела устойчивости.

Иногда сопротивление указывает на перегруженные процессы. Иногда – на неясные роли. Иногда – на конфликт между новыми и старыми критериями оценки.

Именно поэтому управление изменениями редко бывает быстрым и линейным процессом. Оно напоминает постепен-

ную перенастройку сложной системы.

В этот момент полезно вспомнить простую управленческую иронию: **организация готова менять стратегию быстрее, чем привычки сотрудников.**

И это нормально.

Совместная деятельность держится на согласованных ожиданиях и предсказуемости. Изменения нарушают эту согласованность, поэтому система закономерно реагирует напряжением.

Задача руководителя состоит не в том, чтобы «сломать сопротивление», а в том, чтобы постепенно создать новую систему опор.

Это означает несколько практических действий. Новые роли должны стать различимыми. Новые правила должны быть зафиксированы. Переходные ритмы работы должны быть обозначены. Люди должны получить возможность восстановить ощущение компетентности в новой системе.

1. ИЗМЕНЕНИЯ ОБЪЯВЛЕНЫ

введены новые правила, структура или показатели

2. СТАРЫЕ ОПОРЫ РАЗРУШЕНЫ

прежние роли, ритмы и критерии больше не работают

3. НОВЫЕ ОПОРЫ НЕ СОЗДАНЫ

неясно, как теперь действовать и принимать решения

4. ВОЗНИКАЕТ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ

теряется ощущение контроля и предсказуемости

5. ПОЯВЛЯЕТСЯ СОПРОТИВЛЕНИЕ

система замедляется и возвращается к привычным способам

6. ПОСТРОЕНИЕ НОВЫХ ОПОР

роли, правила, ритмы и критерии становятся ясными

7. СНИЖЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ

система восстанавливает устойчивость



Когда новые опоры становятся понятными, сопротивление снижается само.

Именно здесь проявляется зрелость управленческой работы. Руководитель перестаёт воспринимать сопротивление как препятствие и начинает видеть в нём информацию о состоянии системы.

Для проработки сопротивления изменениям как системного эффекта обратитесь к практикующим: «CRM как контроль процессов. Разбор сопротивления системам учёта»,

«Командное время: управление ритмами, традициями и ритуалами», «Делегирование – кому, что и когда».

Они позволяют увидеть, где новая конфигурация деятельности ещё не обрела устойчивости, как восстановить систему опор через процессы и ритмы работы, а также прояснить границы ответственности в условиях изменений.

Там, где изменения встроены в понятную логику совместных действий, система постепенно перестраивается. Там, где сопротивление подавляется, организация продолжает сопротивляться – тихо, медленно и дорого.

Управление редко выглядит так, как его описывают популярные книги. В них руководитель – герой, вдохновляющий команду, принимающий быстрые решения и лично вытаскивающий сложные ситуации. В реальной организации подобная картина почти всегда означает одно: система работает нестабильно, и её недостатки компенсируются личным напряжением руководителя.

Героизм может спасти ситуацию на короткой дистанции, но он плохо масштабируется. Чем сильнее организация зависит от личных усилий руководителя, тем уязвимее становится её работа. Любая перегрузка, отпуск или смена руководителя превращаются в кризис. Поэтому зрелое управле-

ние постепенно отказывается от роли «героического решателя» и переходит к более спокойной, но куда более трудной задаче – **сборке устойчивой совместной деятельности**.

Организация – это не совокупность людей и не набор должностей. Это распределение действий, ресурсов и ответственности во времени. Когда это распределение не определено или противоречиво, сотрудники начинают компенсировать неопределённость собственными усилиями. Возникают бесконечные согласования, повторные обсуждения и ручное управление. Руководитель оказывается в центре каждого вопроса, потому что система не содержит ясных правил совместной работы.

Именно поэтому управление начинается не с мотивации, а с различения уровней. В любой сложной ситуации важно понять, с чем мы имеем дело: с отдельной проблемой, с дефектом процесса или с ограничением самой системы. Попытки решать системные противоречия через личные усилия сотрудников почти всегда заканчиваются «тушением пожаров» – интенсивной деятельностью без устойчивого результата.

Деятельностная оптика позволяет увидеть организацию как структуру взаимосвязанных элементов: потребностей, мотивов, целей, действий, координации и контроля. Руководитель не управляет каждым из этих элементов напрямую, но может менять их конфигурацию. Иногда достаточно уточнить цели, иногда – перераспределить ресурсы или изменить

способ координации. Небольшие изменения в структуре деятельности часто дают более сильный эффект, чем самые энергичные попытки «подтолкнуть людей работать лучше».

Сложность управления усиливается тем, что решения почти всегда принимаются в условиях неполной информации. Руководитель не обладает полной картиной происходящего и не может ждать идеальных данных. Управленческое решение в таких ситуациях становится способом восстановить совместную деятельность: зафиксировать направление движения, распределить ответственность и создать точки контроля, которые позволят системе постепенно уточнять собственное состояние.

Контроль в этом смысле перестаёт быть инструментом давления. Его задача – сделать деятельность видимой. Когда в организации появляются прозрачные точки наблюдения за процессами и результатами, исчезает необходимость постоянного ручного вмешательства. Отчётность превращается из бюрократической процедуры в средство коллективного мышления: она помогает участникам видеть общую картину и координировать свои действия.

Ошибки и сопротивление неизбежны в любой сложной системе. Ошибка – это не просто отклонение от нормы, а сигнал о том, что реальная деятельность отличается от наших представлений о ней. Если система умеет замечать и анализировать такие сигналы, она становится устойчивее. Если же ошибки рассматриваются только как повод для наказания,

организация постепенно теряет способность учиться.

Похожим образом устроено и сопротивление изменению. Люди редко сопротивляются самим изменениям. Чаще они реагируют на потерю привычных опор – ролей, правил, ритмов работы и критериев оценки. Когда новые формы деятельности вводятся быстрее, чем создаются новые ориентиры, система закономерно пытается восстановить прежнее равновесие. Работа руководителя в этот момент заключается не в подавлении сопротивления, а в постепенной пересборке этих опор.

В итоге управление оказывается менее героической и более спокойной практикой, чем принято думать. Оно требует не столько личной харизмы, сколько внимательности к устройству совместной деятельности. Руководитель становится не центральной фигурой всех процессов, а **сборщиком связей**, который делает действия людей совместимыми и осмысленными.

Когда это удаётся, организация перестаёт держаться на отдельных усилиях и начинает работать как система.

И, пожалуй, главный ориентир для руководителя в этой работе можно сформулировать очень просто:

старайтесь не делать всё сами – старайтесь так устроить деятельность, чтобы система могла работать без вашего постоянного вмешательства.

Глава 3. Вхождение в роль и освоение управленческой позиции

Вхождение в управленческую роль редко совпадает с моментом назначения. Приказ можно подписать за один день, должность можно присвоить за пять минут, а вот управленческая позиция складывается медленно, неровно и, как правило, довольно болезненно. Человек уже наделён формальной ответственностью, от него ждут решений, реакции, способности удерживать ситуацию, но окружающие ещё не вполне воспринимают его как источник управленческой воли. Полномочия часто оказываются неполными, доверие – условным, а прежняя репутация сильного эксперта продолжает тянуть его назад, в знакомую и более безопасную роль.



Этот период обычно называют испытательным сроком, хотя по существу перед нами не проверка набора навыков, а своеобразная инициация в новую форму деятельности. Здесь смотрят не столько на то, умеет ли человек работать, сколько на то, способен ли он выдержать смену профессиональной идентичности. Прежние способы быть полезным уже не дают нужного эффекта, новые ещё не освоены, и именно в этой трещине между старой и новой позицией рождаются самые типичные управленческие искажения. Один прячется за экспертность и продолжает жить как луч-

ший специалист отдела, только с более длинной подписью в почте. Другой, наоборот, начинает играть в жёсткого начальника, словно власть можно натянуть на себя, как пиджак не по размеру. Оба варианта выглядят деятельными, но оба выдают растерянность перед реальной природой роли.

Вхождение в управление всегда происходит внутри плотного поля ожиданий. Есть ожидания вышестоящего руководства, нередко расплывчатые, недосказанные и потому особенно коварные. Есть ожидания команды, собранные из прошлого опыта, слухов, надежд и опасений. Есть, наконец, собственные ожидания самого человека, обычно замешанные на представлениях о том, каким должен быть «хороший руководитель». Когда эта система ожиданий не прояснена, новый руководитель почти неизбежно попадает в режим хронического несоответствия. Он пытается соответствовать сразу нескольким логикам, каждая из которых тянет его в свою сторону, а затем с удивлением обнаруживает, что оценивают его одновременно по разным и плохо совместимым критериям.

Именно поэтому сложность этого этапа нельзя свести к освоению отдельных управленческих инструментов. Речь идёт о смене статуса, способа действия и способа присутствия в организации. Человек перестаёт быть просто одним из участников общей работы и становится точкой, через которую проходят решения, напряжения, конфликты, ожидания и последствия. Для системы это всегда чувствительное

изменение, потому что новая управленческая позиция меняет сложившиеся балансы, нарушает привычные маршруты влияния и заставляет окружающих заново определять свои отношения с властью. Отсюда и скрытое сопротивление, и настороженность, и те странные организационные реакции, которые внешне выглядят как мелочи, а по сути являются проверкой новой роли на прочность.



Эта глава посвящена именно такому переходу. Не технике постановки задач и не ритуалам проведения встреч, хотя и они потом никуда не денутся. Нас будет интересовать более жёсткий и менее гламурный вопрос: как человек занимает управленческую позицию так, чтобы она стала реальной силой в организации, а не осталась номинальной надпи-

стью в оргструктуре. Далее мы разберём этот процесс через несколько типичных узлов, где особенно часто ломается новая роль. Каждый из них показывает и характерную ловушку, и возможность для профессионального роста.

Назначение не равно признание

Ключевая идея: *должность дают один раз, управленческую позицию приходится подтверждать каждый день.*

Формальный статус сам по себе не создаёт управленческой власти. Приказ можно подписать за один день, должность можно присвоить за пять минут, но признание роли формируется значительно медленнее. Организация почти никогда не принимает нового руководителя автоматически. Она наблюдает.

Сначала всё выглядит спокойно. Человека официально представляют команде, звучат корректные слова поддержки, сотрудники кивают, задачи продолжают выполняться. В первые дни кажется, что переход прошёл без напряжения. Однако через некоторое время начинают появляться странные мелочи: договорённости забываются, сроки незаметно смещаются, решения теряют вес. Формально руководитель уже есть, фактически же команда продолжает жить по прежней логике. Никто не спорит открыто, но и не следует. Возникает ощущение вязкого, почти неуловимого сопротивления.

Подобная ситуация почти никогда не связана с личны-

ми качествами руководителя. Гораздо чаще она объясняется тем, что **назначение и признание – это разные процессы**. Назначение происходит административно, через приказ и формальные полномочия. Признание складывается внутри организационной жизни, где сотрудники наблюдают, как именно новый руководитель действует.

Хорошо это видно на двух типичных сценариях вхождения в роль.

Неудачный сценарий. Новый руководитель старается «войти мягко». Он избегает резких шагов, не уточняет границы полномочий, откладывает сложные решения, чтобы не портить отношения. Команда воспринимает такую осторожность как сигнал неопределённости роли. Решения начинают проверять на прочность, договорённости интерпретировать свободно, задачи откладывать «до уточнения». Руководитель оказывается в положении человека, который постоянно напоминает о собственных решениях.

Более зрелый сценарий. Руководитель понимает, что **назначение – это административный акт, а признание – социальный процесс**. С первых недель он фиксирует договорённости, обозначает границы ответственности и удерживает принятые решения. Это не требует демонстративной жёсткости. Достаточно последовательности. Система постепенно считывает повторяемость управленческих действий, и решения начинают восприниматься как рабочая реальность, а не как пожелания.

Именно здесь проявляется важная особенность организационных систем. Они почти никогда не реагируют на слова, зато очень точно реагируют на **повторяемость действий**.

Назначение – административный акт. **Признание** – социальный процесс. Организация как система не подчиняется символам власти автоматически. Она проверяет нового руководителя на устойчивость: как принимаются решения, удерживаются ли границы, способен ли руководитель выдерживать напряжение и не отступает ли при первом сопротивлении.

Признание роли формируется через повторяемость управленческих действий. Если решения принимаются, но затем отменяются; если договорённости звучат, но не имеют последствий; если требования корректируются при первом давлении – система считывает это мгновенно. Формальный статус сохраняется, однако управленческая власть не возникает.

Отсюда возникает одна из самых распространённых управленческих ловушек начального периода.

Ожидание, что роль «включится сама». Руководитель старается быть удобным, осторожным, избегает жёстких решений и откладывает прояснение границ. Намерение выглядит разумным: сначала укрепить доверие, затем постепенно усиливать управление. Однако система интерпретирует это как слабость роли. Отсутствие чётких решений создаёт пространство для интерпретаций и обходных действий.

Чтобы выйти из этой ловушки, руководителю приходится довольно быстро выстраивать простую, но устойчивую управленческую практику.

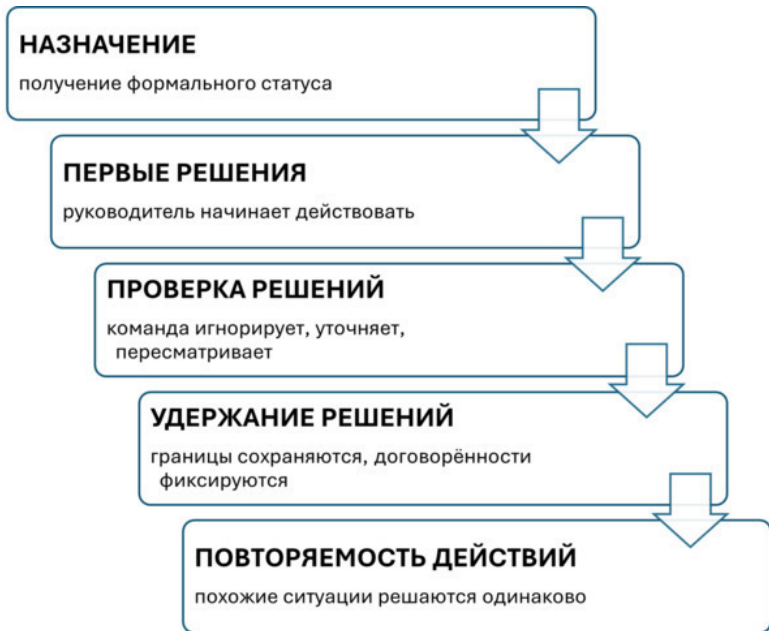
Фиксируйте решения. Договорённости должны иметь форму и последствия. Если решение остаётся на уровне устного разговора или общей договорённости, система легко возвращается к прежним привычкам. Фиксация – в письме, протоколе встречи или рабочем документе – делает решение частью организационной реальности.

Удерживайте границы роли. Если решение принято, оно должно сохранять силу достаточно долго, чтобы система успела к нему адаптироваться. Слишком быстрые корректировки и уступки под давлением создают сигнал, что решения можно не воспринимать всерьёз.

Создавайте повторяемость управленческих действий. Последовательность важнее демонстративной жёсткости. Система учится через повторение: когда похожие ситуации решаются по сходной логике, сотрудники начинают понимать правила игры и действовать устойчивее.

Различайте личные отношения и управленческую функцию. Роль требует ясности, а не стремления всем понравиться. Попытка сохранить комфортные отношения любой ценой почти всегда приводит к размыванию границ ответственности и ослаблению управленческой позиции.

Последовательность решений создаёт управленческую реальность быстрее, чем харизма или личная симпатия.



Чтобы увидеть этот механизм в собственной практике, полезно провести небольшой разбор первых управленческих шагов.

«Первые управленческие решения». Вспомните три решения, которые вы приняли в первые недели после назначения на руководящую позицию. Попробуйте письменно ответить на несколько вопросов: были ли эти решения зафиксированы и понятны участникам команды; сохранялись ли

они достаточно долго, чтобы люди успели изменить свои действия; возникали ли попытки обойти или пересмотреть их; что именно помогло или помешало удержать решение.

После анализа сформулируйте одно правило для себя: *каким должно быть управленческое решение, чтобы система начала воспринимать его всерьёз.*

Таким образом становится видно, что назначение создаёт лишь формальную точку ответственности. **Признание** делает её рабочей. Оно возникает тогда, когда участники системы видят простую последовательность: решения принимаются, решения удерживаются и решения меняют действия людей.

Для проработки различия между назначением и признанием управленческой роли обратитесь к практикумам: «Этапы вхождения в новую должность», «Управление ожиданиями руководства», «Новые коллеги и новая команда руководителей – как встроиться в коллектив управленцев». Они позволяют разобрать первые управленческие шаги, увидеть, как формируется признание роли в системе, и выстроить устойчивую практику принятия и удержания решений в новой позиции.

В этот момент управление перестаёт быть надписью в оргструктуре и становится реальной силой, организующей совместную деятельность.

Испытательный срок – это проверка идентичности

испытательный срок в управлении проверяет не компетентность, а управленческую форму личности.

Логика признания управленческой роли не заканчивается моментом назначения. Почти всегда за ним следует период, который формально называют испытательным сроком. В большинстве профессий этот этап понимается довольно просто: сотрудник должен подтвердить свою квалификацию и показать результаты работы. В управлении ситуация устроена иначе. Здесь оценивают не столько цифры и скорость выполнения задач, сколько способ мышления, реакции на неопределённость и готовность брать ответственность за выбор.

Когда человек впервые получает управленческую должность, почти неизбежно возникает ощущение, что необходимо как можно быстрее доказать свою ценность. Новый руководитель активно включается в работу: разбирается в сложных вопросах, помогает сотрудникам, закрывает узкие места, лично вмешивается в проблемные ситуации. Со стороны это выглядит убедительно. Он вовлечён, компетентен и хорошо знает предметную область.

Однако через некоторое время начинают проявляться менее заметные, но гораздо более важные признаки происхо-

дядшего. Решения принимаются ситуативно, приоритеты меняются, ответственность колеблется между «я сам сделаю» и «пусть команда попробует». Работа движется, задачи закрываются, но за этим не возникает устойчивой управленческой логики. Именно поэтому испытательный срок постепенно сводится к одному принципиальному вопросу: кем этот человек станет для системы – руководителем или сильным экспертом с расширенными полномочиями.

В этот момент становится понятен подлинный смысл испытательного срока. **Организация наблюдает не за результатами, а за формированием управленческой идентичности.** Смотрят не на цифры сами по себе, а на то, из какой позиции принимаются решения: действует ли человек как носитель управленческой роли или как бывший специалист, который просто оказался выше в иерархии.

Особенно внимательно считывается поведение в условиях неопределённости. Управленческая деятельность почти всегда связана с неполной информацией, противоречивыми требованиями и давлением одновременно сверху и снизу. В таких ситуациях невозможно найти полностью правильное решение. Есть только необходимость выбрать направление и принять последствия.

Умение брать ответственность за выбор становится главным маркером управленческой зрелости. Руководитель может опираться на экспертные знания, советоваться с коллегами и собирать мнения, но в какой-то момент реше-

ние должно быть принято именно им. Попытка спрятаться за экспертизу, дополнительные согласования или обстоятельства почти всегда означает, что управленческая позиция ещё не занята.

В этот период возникает характерная ловушка, в которую попадает значительная часть новых руководителей.

Попытка «показать себя» через экспертизу. Руководитель стремится быть самым знающим, самым включённым и самым полезным. Он берёт на себя слишком много задач, вмешивается в детали работы сотрудников, сам решает сложные профессиональные вопросы. Со стороны это может выглядеть как высокая компетентность и вовлечённость. Однако постепенно становится заметно, что управленческие решения подменяются операционными действиями.

Система довольно быстро считывает этот сигнал. Перед ней оказывается не руководитель, а сильный исполнитель, обладающий дополнительными полномочиями. Пока нагрузка умеренная, такая модель может даже давать быстрые результаты. Но со временем она приводит к перегрузке руководителя, зависимому поведению команды и размыванию ответственности.



Чтобы понять, почему эта ловушка возникает так часто, полезно различить две разные логики профессиональной деятельности.

Экспертная деятельность направлена на **решение кон-**

кретной задачи. Управленческая деятельность направлена на **организацию условий, в которых задачи решаются системой.** Пока руководитель продолжает действовать как эксперт, он неизбежно стягивает деятельность на себя. Сотрудники начинают ждать его вмешательства, избегать самостоятельных решений и переносить ответственность наверх.

Испытательный срок – это момент, когда формируется архитектура совместной деятельности. Именно в этот период становится понятно, будет ли ответственность постепенно распределяться между участниками команды или вся работа начнёт концентрироваться вокруг одного человека.

Если руководитель продолжает действовать из экспертной идентичности, система остаётся зависимой от его личного участия и плохо учится. Если же он выдерживает неопределённость, принимает решения как носитель роли и постепенно передаёт исполнение команде, совместная деятельность начинает перестраиваться вокруг новой управленческой логики.

На практике это означает необходимость довольно рано выстроить несколько опорных управленческих принципов.

Разделяйте экспертную и управленческую работу. Не каждую проблему необходимо решать лично. Часть задач должна становиться поводом для обсуждения с командой и распределения ответственности.

Отслеживайте собственные реакции на неопределённость. Желание срочно вмешаться и всё исправить ча-

сто связано не с управленческой необходимостью, а с внутренней тревогой руководителя.

Формируйте управленческую рамку решений. Команде важно понимать, кто принимает решения, где проходит граница ответственности и каким образом обсуждаются сложные ситуации.

Чтобы увидеть собственную позицию со стороны, полезно разобрать несколько первых управленческих эпизодов.

«Эксперт или руководитель». Вспомните ситуации, в которых вы лично вмешивались в работу команды в течение первых месяцев после назначения. Попробуйте письменно ответить на три вопроса: действительно ли это было управленческое решение или экспертное вмешательство; могла ли команда решить задачу самостоятельно при другой постановке вопроса; какие последствия возникли для распределения ответственности.

После анализа попробуйте сформулировать для себя правило: *в каких ситуациях руководитель должен вмешиваться как эксперт, а в каких – удерживать управленческую позицию.*

Таким образом испытательный срок в управлении оказывается не столько периодом оценки результатов, сколько временем формирования роли. Именно здесь становится понятно, возникает ли в системе новая управленческая позиция или организация получает сильного специалиста, который продолжает работать по прежней логике.

Подлинным результатом испытательного срока является не отчёт о выполненных задачах, а появление устойчивой управленческой логики, вокруг которой может выстраиваться совместная деятельность.

Ожидания нужно выявлять, а не угадывать

Ключевая идея: *непроговорённые ожидания превращают управление в угадывание, а деятельность – в источник хронического напряжения.*

Когда руководитель только начинает работать в новой роли, задачи часто формулируются довольно общо: «наладить процессы», «подтянуть команду», «улучшить показатели». Формально это выглядит как нормальная управленческая постановка задачи. На практике же подобные формулировки почти всегда оставляют слишком широкое поле интерпретаций.

Руководитель начинает действовать, опираясь на собственное представление о хорошем управлении. Он анализирует процессы, меняет распределение задач, вводит новые правила работы, усиливает контроль или, наоборот, делегирует больше ответственности. Работа движется, появляются решения, команда адаптируется к изменениям. Однако спустя некоторое время обнаруживается, что полученные результаты не совпадают с тем, что ожидало вышестоящее ру-

ководство.

Возникает странная и довольно неприятная ситуация. Руководитель чувствует, что его усилия оценены несправедливо: он работал активно, принимал решения, вкладывался в изменения. Вышестоящий руководитель, в свою очередь, испытывает разочарование и сомнение в правильности назначения. При этом ни одна из сторон не может точно сформулировать, где именно произошло расхождение. Разговор постепенно приобретает личный оттенок, хотя по своей природе этот конфликт почти всегда является структурным.

Причина заключается в том, что **в управлении ожидания являются частью архитектуры деятельности**. Они задают рамку допустимых решений, определяют критерии оценки и расставляют приоритеты. Когда ожидания не выявлены и не зафиксированы, руководитель оказывается в положении человека, который постоянно пытается угадать направление движения.

Такой режим работы создаёт устойчивое управленческое напряжение. Решения принимаются осторожно, с оглядкой на возможную реакцию руководства. Возникают защитные стратегии: избыточная активность, демонстративная лояльность, постоянные объяснения и оправдания. Работа может выглядеть очень интенсивной, однако значительная часть энергии уходит не на развитие деятельности, а на снижение неопределённости.

Неясные ожидания порождают управленческую трево-

гу и имитацию деятельности. Чем меньше определённости в критериях успеха, тем больше вероятность, что руководитель начнёт действовать реактивно, стараясь угодить сразу нескольким воображаемым логикам.

На этом фоне возникает ещё одна характерная ловушка.

Избегание прямого разговора об ожиданиях. Руководитель откладывает уточняющие вопросы, надеясь, что со временем всё станет понятнее. Иногда это связано со страхом показаться неуверенным. Иногда – с опасением услышать ограничения, которые могут сузить пространство решений. В результате ожидания начинают существовать в воображении сторон, постепенно обрастая домыслами и проекциями.

Чем дольше продолжается такая ситуация, тем труднее вернуть разговор в рациональное русло. Несовпадение ожиданий начинает интерпретироваться как личная проблема: недостаточная компетентность, излишняя самостоятельность или, наоборот, слабая инициативность. Управленческий диалог постепенно превращается в обмен претензиями.

Чтобы избежать этого эффекта, руководителю важно довольно рано рассматривать работу с ожиданиями как часть собственной управленческой деятельности.

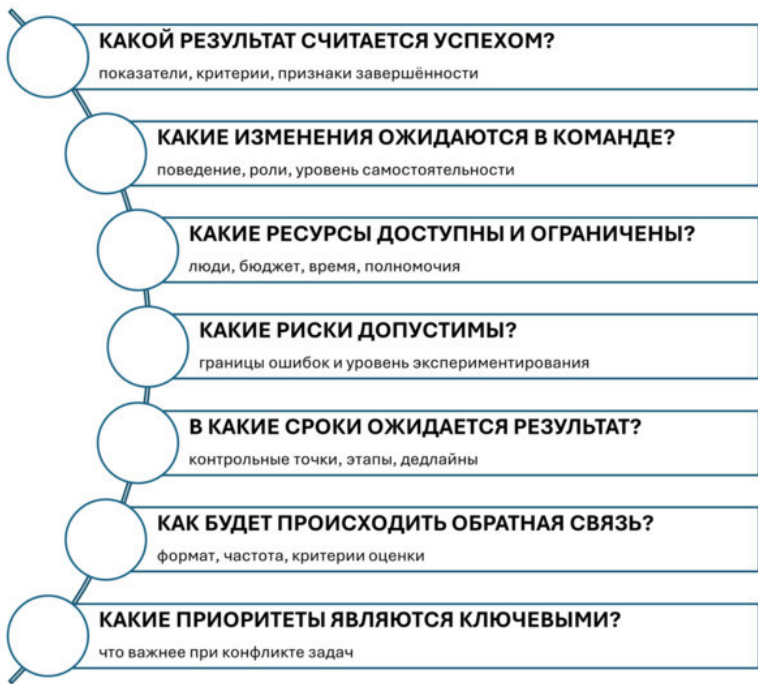
Проясняйте критерии успеха. Важно понимать, по каким признакам будет оцениваться результат: какие показатели считаются ключевыми, какие изменения ожидаются в работе команды и в какие сроки должны появиться первые ре-

зультаты.

Обсуждайте границы решений. Руководителю необходимо понимать, какие решения он может принимать самостоятельно, а какие требуют согласования. Это позволяет избежать как излишней осторожности, так и непреднамеренных конфликтов.

Договаривайтесь о формате обратной связи. Регулярные точки обсуждения позволяют корректировать действия до того, как расхождения станут критическими.

Такие разговоры нередко воспринимаются как проявление зависимости или недостатка самостоятельности. На самом деле происходит обратное. *Уточнение ожиданий формирует управляемый контур ответственности.* Чем яснее заданы ориентиры, тем больше пространства для самостоятельных решений внутри этих рамок.



Чтобы увидеть, как именно ожидания влияют на управленческие действия, полезно провести небольшой анализ собственной практики.

«Карта ожиданий». Один из удобных способов прояснить ожидания – разложить их в виде структурированной карты. Для этого можно использовать **лотос-план (матрицу 9×9)**. Центральная клетка в такой схеме фиксирует ос-

новную управленческую задачу или направление работы, которое поручено руководителю. Восемь клеток вокруг неё позволяют развернуть ключевые ожидания системы: показатели результата, изменения в работе команды, ограничения по ресурсам, допустимые риски, сроки, формат отчётности, точки обратной связи и стратегический приоритет задачи.

Далее каждая из этих клеток может быть раскрыта ещё восемью уточняющими элементами. В результате возникает поле из девяти блоков по девять клеток – **карта ожиданий**, которая позволяет увидеть не только сами требования, но и их внутреннюю структуру. Такой способ особенно полезен в период испытательного срока. Он помогает руководителю быстро понять, какие ожидания являются центральными, какие вторичными, а какие существуют только как предположения.

После того как карта заполнена, полезно вернуться к исходной управленческой задаче и задать себе несколько вопросов: какие ожидания были сформулированы явно; какие вы достроили самостоятельно; какие из них противоречат друг другу; какие требуют уточнения у вышестоящего руководителя.

После анализа попробуйте сформулировать один уточняющий вопрос, который стоило задать в самом начале. Нередко именно такой вопрос и становится тем управленческим действием, которое переводит ситуацию из режима угадывания в режим осознанного управления.

Согласование ожиданий является частью самой управленческой деятельности. Когда ожидания проговорены, система получает общие ориентиры: команда понимает, что считается успехом, руководитель может выстраивать приоритеты, а вышестоящий уровень получает сопоставимые результаты.

Для проработки испытательного срока как периода формирования управленческой идентичности обратитесь к практикующим: «Режим входа и выхода из управленческой роли», «Экспертная позиция в общении с руководителем – от проблемы к согласованию решения», «Делегирование – кому, что и когда». Они позволяют различить экспертное вмешательство и управленческое действие, выстроить границы роли и постепенно перевести выполнение задач из личного участия в систему распределённой ответственности.

В этот момент управление перестаёт быть угадыванием и становится осознанным действием внутри организационной системы.

Отношения со своим новым руководителем

отношения с вышестоящим руководителем являются частью управленческой работы, а не фоном, на котором она происходит.

В разных управленческих культурах отношения с тем, кто находится выше по организационной линии, называют по-

разному. В классической иерархии это начальник или вышестоящий руководитель. В компаниях с развитой сервисной логикой чаще говорят о внутреннем клиенте. В проектных и сетевых структурах используется слово заказчик. Формулировки различаются, но управленческая реальность остаётся той же: речь идёт о человеке или уровне системы, который является **носителем ресурса**, необходимого для вашей деятельности – полномочий, бюджета, стратегического приоритета или организационной защиты.

Понимание этой роли важно, потому что именно через такие отношения формируется вертикаль управления. Руководитель не просто выполняет задания сверху и не только управляет своей командой. Он одновременно работает в двух направлениях: организует деятельность вниз по структуре и выстраивает управленческую связь вверх, туда, где принимаются решения о распределении ресурсов и приоритетов.

Когда человек впервые оказывается в руководящей роли, эта часть работы часто воспринимается как вторичная по отношению к «настоящей деятельности». Основное внимание направлено на команду, процессы и результаты. Взаимодействие с вышестоящим уровнем рассматривается скорее как административная необходимость: получить задачу, отчитаться о выполнении, согласовать отдельные решения.

Однако довольно быстро становится заметно, что именно здесь возникают многие управленческие напряжения. Но-

вый руководитель старается быть удобным: берёт задачи без уточнений, соглашается с противоречивыми приоритетами, не задаёт лишних вопросов. Ему кажется, что таким образом он демонстрирует лояльность и профессионализм.

Поначалу такая стратегия действительно может выглядеть безопасной. Но со временем задач становится больше, требования – размытее, а ответственность – шире. Постепенно возникает ситуация, в которой границы роли оказываются неопределёнными. За одни решения руководителя могут критиковать как за излишнюю самостоятельность, за другие – как за недостаточную инициативу. В какой-то момент отношения начинают восприниматься как напряжённые и «лично сложные», хотя по сути проблема носит организационный характер.

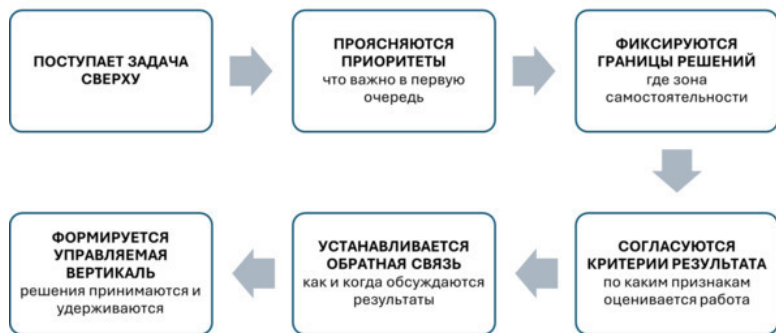
Причина заключается в том, что **отношения с вышестоящим руководителем образуют вертикаль совместной деятельности**. В этой вертикали распределяются цели, приоритеты и ответственность. Именно здесь формируется рамка, внутри которой руководитель может принимать самостоятельные решения.

Если эта рамка не проговорена, управление постепенно начинает превращаться в угадывание ожиданий. Руководитель пытается интерпретировать сигналы, интонации и случайные комментарии. Вышестоящий руководитель, в свою очередь, предполагает, что подчинённый понимает логику действий «по умолчанию». В результате система начинает

работать в режиме постоянного недопонимания.

Поэтому важной частью управленческой позиции становится способность профессионально работать с задачами, поступающими сверху. Это означает не просто принимать задания, но и уточнять их структуру: что является главным приоритетом, где допустимы отклонения, какие решения требуют согласования, а какие находятся в зоне автономии.

Уточнение задач и границ ответственности не является актом подчинения. Это элемент управляемой деятельности. Чем яснее очерчены рамки решений, тем легче руководителю действовать самостоятельно и тем меньше вероятность конфликтов в будущем.



На практике этому часто мешает ещё одна распространённая ловушка.

Смешение личных и управленческих отношений. Руководитель начинает воспринимать задания как проявление отношения к себе. Если ему доверяют сложную задачу – значит его ценят. Если решения критикуют – значит недовольны лично им. Такая интерпретация делает управленческое взаимодействие эмоционально напряжённым.

В результате руководитель либо начинает защищаться, либо, наоборот, стремится постоянно подстраиваться. Оба варианта приводят к потере профессиональной дистанции. Разговор о задачах постепенно заменяется разговором о чувствах и ожиданиях, а роль наполняется случайными и противоречивыми требованиями.

Чтобы избежать этого, руководителю важно рассматривать отношения с вышестоящим как часть собственной управленческой архитектуры.

Проясняйте приоритеты задач. Если одновременно поступает несколько требований, необходимо обсуждать их относительную важность и последовательность выполнения.

Фиксируйте границы решений. Руководитель должен понимать, какие вопросы находятся в его зоне ответственности, а какие требуют согласования.

Создавайте регулярные точки управленческого диалога. Короткие, но системные обсуждения позволяют

корректировать курс до того, как расхождения перерастут в конфликт.

Такая практика постепенно формирует устойчивую вертикаль управления. Руководитель получает пространство для самостоятельных решений, а вышестоящий уровень – понятную картину происходящего.

Когда границы ответственности и приоритеты проговорены, взаимодействие перестаёт зависеть от настроений и интерпретаций. Управление становится более прозрачным: решения принимаются быстрее, ответственность распределяется яснее, а совместная деятельность начинает работать как согласованная система.

Включённость в управленческий контур

Ключевая идея: *руководитель не может существовать вне управленческого слоя: он либо действует внутри него, либо оказывается против него.*

Когда человек впервые получает руководящую должность, вместе с новой ролью возникает и новая социальная позиция. Формально она очевидна: у человека появляется команда, полномочия и зона ответственности. Однако менее заметным остаётся другой переход – включение в **управленческий слой организации**.

Многие новые руководители переживают этот момент до-

вольно сложно. Внутренне они продолжают ощущать себя частью прежней команды и стараются подчеркнуть эту близость. В разговорах звучит: «я остался таким же, как раньше», «я за людей», «я не такой, как другие руководители». Руководитель старается держаться ближе к сотрудникам, дистанцируется от управленческого круга, избегает неформальных встреч руководителей и нередко позволяет себе критиковать решения коллег.

Поначалу такая позиция вызывает симпатию у команды. Сотрудники воспринимают её как знак справедливости и человеческой солидарности. Однако постепенно возникает другая динамика. Команда начинает использовать эту дистанцию как аргумент в конфликтных ситуациях: «а вот наш руководитель думает иначе». Одновременно управленческий корпус перестаёт воспринимать такого человека как надёжного партнёра.

Руководитель оказывается в сложном положении между двумя уровнями системы. Снизу на него начинают давить ожидания команды, сверху исчезает поддержка управленческого контура. Внешне это часто выглядит как личный конфликт или сложные отношения с коллегами. На самом деле причина обычно заключается в том, что **управленческая позиция не была принята как новая идентичность.**

Важно понимать, что управленческий слой – это не клуб по интересам и не моральная категория. Это **функциональный уровень системы**, на котором согласуются приорите-

ты, распределяются ресурсы и удерживается общая логика управления.

Параметр	Вне управленческого слоя	Внутри управленческого слоя
Ориентация	На команду	На команду и управленческий контур
Отношения с руководителями	Дистанция, избегание	Регулярное профессиональное взаимодействие
Участие в решениях	Постфактум или отсутствует	В процессе формирования решений
Доступ к информации	Ограниченный	Системный и своевременный
Влияние на приоритеты	Практически отсутствует	Есть возможность влиять
Поддержка в сложных ситуациях	Нет или ситуативная	Есть управленческая опора
Положение команды	Изолирована, вне контекста	Встроена в общую систему
Роль руководителя	Проводник чужих решений	Участник и соавтор решений
Основной риск	Потеря позиции и влияния	Конфликты интересов (управляемые)

Входя в управленческую роль, человек автоматически становится участником этого уровня, независимо от собственных симпатий и убеждений. Попытка «остаться своим» для команды за счёт дистанцирования от других руководителей разрушает управленческую позицию. Руководитель постепенно теряет доступ к информации, влиянию и защите, а команда получает противоречивые сигналы о границах ответственности.

На психологическом уровне это сопротивление часто маскируется под ценностную позицию. Руководитель го-

ворит о человечности, справедливости, антииерархичности и стремлении «быть ближе к людям». Эти мотивы могут быть искренними. Однако на практике такая стратегия приводит к изоляции.

Руководитель перестаёт выстраивать горизонтальные связи с коллегами-руководителями, не участвует в формировании общих решений и избегает обсуждения разногласий внутри управленческого контура. Постепенно он превращается в удобного исполнителя чужих решений, не имея реальной возможности на них влиять.

Руководитель не может быть «вне системы руководителей». Он либо участвует в формировании управленческих решений, либо оказывается объектом этих решений.

Совместная деятельность на уровне организации требует согласованности управленческих позиций. Если руководитель не встроен в управленческий слой, его команда фактически выпадает из общей системы координации. Это создаёт локальные перекосы, усиливает конфликт интересов и постепенно разрушает ощущение справедливости внутри организации.

Поэтому включение в корпус руководителей не является отказом от заботы о команде. Напротив, это одно из условий её защиты. Только находясь внутри управленческой системы, руководитель получает возможность представлять интересы своей команды, участвовать в распределении ресурсов и влиять на решения, которые определяют работу подразде-

ления.

Для проработки включённости в управленческий слой обратитесь к практикующим: «Новые коллеги и новая команда руководителей – как встроиться в коллектив управленцев», «Как принимать задания от руководителя и выстраивать конструктивные отношения», «Статус и речь – ловушки языка и поведения». Они позволяют увидеть, как формируется позиция внутри управленческого контура, выстроить рабочие отношения с другими руководителями и удерживать роль в системе без разрыва с командой.

Управленческая позиция становится устойчивой тогда, когда руководитель одновременно удерживает связь с командой и включён в общий контур управления организацией.

Обратная связь как способ увидеть роль со стороны

В начале управленческого пути руководитель неизбежно сталкивается с большим количеством сигналов от окружающей среды. Руководство выше, коллеги-руководители, сотрудники команды – все начинают реагировать на новый стиль работы, темп решений и способы взаимодействия. Эти реакции редко выглядят как формализованная оценка. Чаще они звучат в виде коротких комментариев: «слишком мяг-

ко», «медленно принимаешь решения», «не хватает управленческой жёсткости».

Новый руководитель почти неизбежно воспринимает такие сигналы через личную призму. Ему кажется, что речь идёт о сомнении в его компетентности или даже о критике его личности. Возникает защитная реакция: оправдания, попытка доказать обратное, внутреннее напряжение. В другой ситуации происходит противоположное – полное обесценивание обратной связи: «они просто не понимают мой стиль». В обоих случаях информация перестаёт выполнять свою основную функцию и вхождение в роль начинает затягиваться.

Причина этого эффекта довольно проста. На старте управленческой карьеры обратная связь почти всегда адресована не личности человека, а способу исполнения роли. Однако человек слышит её через призму собственной идентичности: «какой я руководитель», «достаточно ли я хорош». Такое смещение превращает обратную связь либо в источник тревоги, либо в раздражающий шум.

Управленческая зрелость начинается с разведения двух уровней: я как человек и я как носитель роли. Когда это различие становится ясным, обратная связь перестаёт восприниматься как приговор и начинает работать как инструмент ориентации.

Если рассматривать обратную связь именно таким образом, она начинает выполнять функцию своеобразной карты местности. Она показывает, как управленческая роль вос-

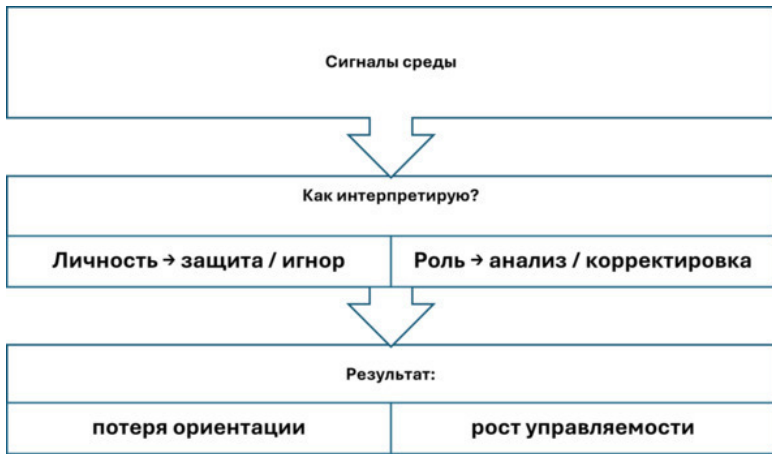
принимается в системе, где возникают искажения и какие элементы поведения требуют корректировки.

На практике этому часто мешает ещё одна распространённая ошибка.

Смещение профессиональной информации с личной оценкой. Руководитель либо защищается и перестаёт слышать сигнал, либо пытается «исправиться», меняя стиль поведения хаотично и без внутренней опоры. В обоих случаях обратная связь перестаёт работать как источник ориентации.

Нередко руководитель начинает искать подтверждение собственной ценности вместо того, чтобы уточнять требования к роли. Это приводит либо к постоянной тревоге, либо к формированию жёсткой защитной позиции, в которой любое замечание воспринимается как нападение.

Однако в управлении обратная связь выполняет другую функцию. Она помогает согласовывать ожидания участников деятельности и корректировать взаимодействие до того, как напряжение станет разрушительным.



Совместная деятельность требует согласованности ожиданий. Обратная связь является одним из ключевых механизмов такой настройки. Через неё система сообщает руководителю, как воспринимаются его решения, стиль взаимодействия и способы распределения ответственности.

Когда руководитель начинает использовать обратную связь как навигационный инструмент, скорость освоения роли заметно возрастает. Он перестаёт действовать вслепую, быстрее понимает логику ожиданий системы и точнее корректирует собственные действия.

Для проработки обратной связи как элемента освоения управленческой роли обратитесь к практикумам: «Как при-

нимать похвалу и критику от руководителя», «Обратная связь как управленческое действие», «Ассертивная речь руководителя – чётко, по делу, без размывателей». Они позволяют различить личную реакцию и требования роли, выстроить работу с обратной связью как с источником управленческой информации и научиться использовать её для точной настройки поведения в системе.

Когда обратная связь перестаёт быть оценкой личности и начинает работать как карта поведения в роли, руководитель значительно быстрее занимает устойчивую управленческую позицию.

Где руководитель должен оставаться экспертом

В логике управления отказ от роли «главного эксперта» – необходимое условие. Но есть области, в которых руководитель не может полностью выйти из экспертной позиции без потери управляемости. Это прежде всего работа с людьми: обучение, наставничество и передача знаний.

Во всех операционных задачах экспертность руководителя должна постепенно «растворяться» в системе – превращаться в регламенты, процессы, распределённые роли. Но в развитии людей происходит обратное: здесь именно ру-

ководитель становится носителем и транслятором практики.

Если знания не зафиксированы и не передаются, система не воспроизводится. Она каждый раз начинается заново – с теми же ошибками, потерями и зависимостью от конкретных людей. В этом смысле обучение – не «HR-функция» и не дополнительная активность, а часть архитектуры деятельности.

Руководитель в роли наставника выполняет несколько критических функций.

Во-первых, он собирает опыт в структуру. Не просто «показывает, как делать», а объясняет, почему именно так, где типовые сбои, на что обращать внимание. Он превращает индивидуальные навыки в воспроизводимые действия.

Во-вторых, он фиксирует знания. Всё, что остаётся только в голове эксперта, не существует для системы. Пока решение не описано, не обсуждено и не передано, оно не является частью деятельности – это личный трюк, а не элемент архитектуры.

В-третьих, он передаёт критерии качества. Самая сложная часть обучения – не действия, а различение «сделано хорошо» и «сделано формально». Без этого сотрудники могут выполнять процессы, но не управлять результатом.

И здесь возникает характерный разрыв. В операционной работе руководитель должен перестать «делать руками», но в обучении он, наоборот, вынужден возвращаться в позицию эксперта. Не для того, чтобы снова всё взять на себя,

а чтобы сделать знание доступным другим.

Ошибка многих руководителей – либо полностью выйти из экспертной позиции («пусть сами разбираются»), либо остаться в ней навсегда («проще сделать самому»). В первом случае система деградирует, потому что знания не передаются. Во втором – не возникает самостоятельности, и руководитель застревает в операционке.

Баланс достигается через простую, но неприятную для эго идею: экспертность нужна не для того, чтобы делать лучше других, а для того, чтобы другие могли делать без тебя.

В этом смысле зрелый руководитель – это не самый сильный исполнитель в команде, а человек, который делает себя постепенно ненужным в операционной работе, но остаётся необходимым как источник структуры, критериев и смысла.

И если система разваливается при его отсутствии – значит, знания не переданы, роли не выстроены, а деятельность всё ещё держится на личных усилиях.

Операционная деятельность



- Экспертность **растворяется в системе**
- Передаётся в процессы и регламенты
- Распределяется по ролям
- Руководитель **не делает сам**
- **Результат:**
воспроизводимость и управляемость

Развитие людей



- Экспертность **возвращается в позицию**
- Передаётся через обучение и наставничество
- Фиксируется в знаниях и критериях
- Руководитель **объясняет и разбирает**
- **Результат:**
передача практики и рост команды

Работа с передачей знаний и развитием людей редко происходит сама собой. Руководителю приходится намеренно «вынимать» из практики то, что обычно остаётся неявным, и превращать это в воспроизводимую часть деятельности. И здесь полезно время от времени останавливать себя и смотреть на систему чуть более холодно.

Например, можно разобрать любую недавнюю ситуацию, в которой результат был достигнут только благодаря участию конкретного человека – сильного сотрудника или самого руководителя. Что именно было сделано, какие решения принимались, на каких знаниях всё держалось? И главное – какая часть этого вообще существует вне головы этого челове-

ка. Если почти ничего не зафиксировано и не может быть передано, это уже не про силу команды, а про появившееся узкое место, которое пока маскируется под «экспертность».

Похожий эффект даёт более жёсткая проверка: попытка передать типовую задачу новому сотруднику без устных пояснений – только через существующие инструкции, регламенты и материалы. В этот момент очень быстро становятся видны реальные границы системы. Там, где человек «застревает», начинает импровизировать или задаёт вопросы, на которые «вроде бы и так всё понятно», обнаруживаются зоны, где знание существует исключительно в устной традиции. Формально процесс есть, по факту – нет.

Отдельная работа связана с тем, чтобы разбирать само мастерство, а не только результаты. Сильный сотрудник отличается не тем, что он делает, а тем, как он думает в процессе. Полезно буквально «раскладывать» сложные задачи: как была понята ситуация, какие варианты рассматривались, почему выбран именно этот ход, какие риски учитывались. Пока эта логика не проговорена и не зафиксирована, она не принадлежит системе. Она принадлежит конкретному человеку – вместе со всеми вытекающими последствиями.

Ещё один слой, который обычно остаётся в тени, – это критерии качества. Руководители часто уверены, что «и так видно, где хорошо, а где нет». Для них – да. Для системы – нет. Если не сформулировано, по каким признакам результат считается сильным, сотрудники вынуждены угадывать. И то-

гда даже при формально выполненных действиях качество будет плавать, а обсуждения неизбежно скатываться в вкусовщину и взаимное раздражение.

Полезно также периодически проводить мысленный эксперимент: что произойдёт, если ключевой человек – руководитель или сильный специалист – внезапно окажется недоступен хотя бы на пару недель. Где останутся процессы, где начнётся хаос, какие решения никто не сможет принять? Такой разбор быстро снимает иллюзии про «всё более-менее налажено» и показывает реальную карту зависимости системы от конкретных людей. И, наконец, важный сдвиг происходит в тот момент, когда руководитель начинает заменять дополнительный контроль передачей логики. В задачах, где обычно возникает желание «ещё раз перепроверить» или «подстраховать», можно попробовать заранее зафиксировать критерии результата, проговорить типовые ошибки и обозначить точки, где требуется принятие решений. Это не всегда даёт мгновенный идеальный результат, но постепенно снижает необходимость постоянного вмешательства и делает действия команды более осмысленными.

Для проработки передачи знаний и развития людей как элемента управленческой системы обратитесь к практикам: «Преимственность как проверка управленческой зрелости», «Работа с задачами и GTD – границы применимости и управленческая оптика», «Признание и благодарность как

управленческий инструмент».

Они позволяют увидеть, как знания превращаются в воспроизводимую практику, как выстраивается передача ответственности внутри команды и каким образом формируются критерии качества и устойчивость результатов.

Ответственность означает становиться источником решений

управленческая ответственность означает готовность стать источником решений, а не посредником между чужими ожиданиями.

В управленческой практике существует фраза, которую новый руководитель почти неизбежно слышит в какой-то момент: «Теперь ты отвечаешь». На первый взгляд она звучит как обычная административная формулировка. Однако в действительности за ней скрывается гораздо более серьёзный переход – изменение способа присутствия человека в системе.

Важно понимать одну принципиальную вещь: решение может быть подготовлено командой, предложено экспертами или даже сгенерировано аналитическими системами и инструментами ИИ, но ответственность за окончательный выбор и последствия всё равно остаётся на руководителе.

Формально человек уже занимает руководящую позицию. У него есть полномочия, команда и зона ответственности.

Однако внутренне он может продолжать действовать в прежней профессиональной логике: «я уточню», «я согласую», «давайте вернёмся с этим к...». Он активно коммуницирует, собирает мнения, старается никого не подставить и не обидеть. С процедурной точки зрения всё выглядит корректно. Но команда ждёт решения, а получает процесс. Вышестоящий руководитель ждёт ответственности, а видит посредничество.

В какой-то момент в таких ситуациях звучит простая, но точная фраза: «Я не понимаю, кто здесь принимает решения». Формально всё сделано правильно – обсуждения проведены, мнения учтены, коммуникация состоялась. Фактически же **точка ответственности так и не возникла**.

Переход в управленческую роль включает внутренний сдвиг: от исполнения и координации – к **источнику решений**. Это не означает всевластие и не предполагает одиночного геройства. Речь идёт о признании того факта, что именно через руководителя теперь проходит неопределённость системы.

Через него сходятся противоречивые интересы, нехватка информации, давление сроков и ограниченность ресурсов. В какой-то момент именно он должен принять решение и взять на себя последствия.

Управленческая ответственность начинается там, где заканчивается возможность спрятаться за обстоятельства, инструкции или коллективное мнение.

Этот переход невозможно освоить теоретически. Его нельзя полностью подготовить через обучение, наблюдение или обсуждение. Руководитель либо принимает, что решения теперь исходят от него и имеют последствия, либо остаётся в промежуточной позиции – формально начальник, фактически диспетчер.

Здесь проявляется типичная управленческая ловушка.

Посредничество вместо решения. Руководитель старается аккуратно транслировать ожидания разных сторон: собирает мнения, обсуждает варианты, передаёт требования сверху вниз и обратно. Нередко это объясняется ценностями коллегальности, командности или бережного отношения к людям.

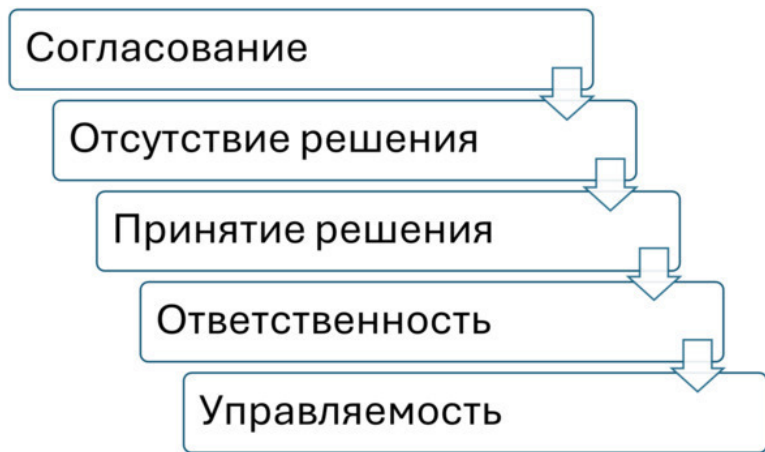
Однако такая стратегия приводит к другой динамике. В системе не возникает центра принятия решений. Возникает либо управленческий вакуум, либо пространство, которое начинают заполнять неформальные лидеры.

Организационная деятельность устроена так, что противоречия неизбежны: подразделения имеют разные интересы, ресурсы ограничены, информация почти никогда не бывает полной. Поэтому системе необходима **точка, где противоречия перерабатываются в решение**.

Руководитель выполняет именно эту функцию. Он не является усилителем чужих ожиданий и не должен служить каналом их передачи. Его роль – стать узлом, в котором различные требования и ограничения преобразуются в управ-

ленческое действие.

Пока такой узел не сформирован, деятельность распадается на параллельные движения: обсуждения, согласования и ожидания. Решения откладываются, ответственность размывается, напряжение накапливается.



Когда руководитель принимает управленческую ответственность, структура взаимодействия начинает меняться. Появляется ясность: кто принимает решения, кто отвечает за исполнение и на каком уровне разрешаются противоречия.

Для проработки управленческой ответственности как

способности становиться источником решений обратитесь к практикующим: «Отказ как управленческое действие», «Как принимать задания от руководителя и выстраивать конструктивные отношения», «Ценности в конфликте решений. Сложные выборы». Они позволяют увидеть, как формируется точка принятия решений в системе, проработать ситуации противоречивых ожиданий и научиться переводить их в управленческое действие с принятием последствий.

Именно в этот момент управление перестаёт быть разговором и становится действием.

***.

Вхождение в управленческую роль редко выглядит как торжественный подъём по лестнице статуса. Гораздо чаще это медленный и неровный выход из прежней профессиональной идентичности, в которой ценились личная компетентность, скорость решения задач, незаменимость и точность индивидуального действия. Новая позиция требует другого. Здесь уже недостаточно быть сильным специалистом, удобным коллегой или аккуратным передатчиком чужих требований. Руководитель возникает там, где появляется способность удерживать роль, различать ожидания, занимать место внутри управленческой системы, выдерживать обратную связь, не прятаться за экспертность и, в конечном счёте, принимать решение там, где другие предпочли бы

продолжить обсуждение.

Именно поэтому вхождение в управление нельзя свести ни к испытательному сроку, ни к освоению отдельных инструментов, ни к вопросу личного стиля. Речь идёт о более глубоком сдвиге. Человек перестаёт быть просто участником деятельности и становится точкой, через которую организация собирает противоречия, неопределённость, ограничения и ресурсы в некоторое рабочее решение. Это и есть управленческая позиция в её реальном, а не декоративном смысле.

По сути, вся эта глава описывала один и тот же процесс с разных сторон. Сначала система проверяет, способен ли новый руководитель превратить назначение в признание. Затем – может ли он выдержать испытание идентичности и не спрятаться обратно в экспертную роль. После этого выясняется, умеет ли он работать с ожиданиями, выстраивать отношения с носителями ресурса, включаться в управленческий слой, использовать обратную связь как инструмент ориентации и не подменять ответственность бесконечной коммуникацией. Каждый из этих узлов выглядит как частная трудность. Но вместе они образуют одну реальность: переход к роли, в которой управление становится не должностью, а способом действия.

Здесь особенно важно не спутать зрелость с жёсткостью, а ответственность – с авторитарностью. Руководитель не обязан знать всё, делать всё самому или быть самым силь-

ным экспертом в команде. Напротив, по мере профессионального роста он всё меньше должен быть главным исполнителем и всё больше – организатором условий, в которых другие люди, иногда более умные и более сильные в своей специальности, способны работать согласованно и самостоятельно. Управленческая сила проявляется не там, где всё держится на одном человеке, а там, где система сохраняет способность действовать, даже если этот человек временно исчезает из операционного поля.

И, пожалуй, самое важное состоит в том, что переход в управленческую позицию невозможно завершить однажды и навсегда. Это не рубеж, который берут в первый месяц после назначения, а форма профессиональной жизни, которую приходится подтверждать снова и снова – через решения, границы, ответственность, точность в обращении с ресурсами и способность удерживать совместную деятельность в условиях неполноты информации и несовпадения интересов. Поэтому руководителем становятся не в момент приказа и не в день окончания испытательного срока. Руководителем становятся в тот момент, когда система начинает различать в тебе не просто человека с полномочиями, а устойчивый центр управленческого действия.

Глава 4. Цели, планирование и управление временем

Разговор о **времени** в управлении почти всегда начинается с ложного входа. Его начинают с личной эффективности, списков дел, приложений, напоминаний и прочего культа аккуратно расставленных галочек. В результате **время** превращается в индивидуальную проблему: «я не успеваю», «мне не хватает часов в сутках», «надо лучше планировать». Для руководителя такая постановка вопроса не просто бесполезна – она методологически сбивает оптику. Она прячет главное: *время – это управленческий ресурс, форма организации внимания, решений и ответственности.*



Управление временем начинается не с календаря, а с **временной перспективы**. Руководитель живёт сразу в нескольких временных слоях: в текущих задачах, ближайших решениях, среднесрочных последствиях и долгих эффектах, которые изнутри повседневности почти неразличимы. Пока эта перспектива не осознана, любые планы остаются реактивными, а любые цели звучат как приличные декларации, которыми удобно украшать презентации и совершенно неудобно руководствоваться в реальной работе.

Цели в управлении – это не желания, не списки достиже-

ний и не ритуальные обещания самому себе с понедельника начать новую жизнь отдела. Это ориентиры распределения **времени и внимания**. Если цель не влияет на то, как именно руководитель тратит время, какие решения принимает, а какие откладывает, она не является управленческой. В этом смысле **планирование** связано не с контролем будущего, а с фиксацией приоритетов в настоящем.

В управленческой практике существует несколько распространённых способов формулировать **цели** и оценивать **результаты** работы. Чаще всего используются системы **SMART, KPI, OKR** и **проектные цели**. Их нередко воспринимают как взаимозаменяемые инструменты, хотя каждая из этих моделей измеряет разные аспекты деятельности организации. Понимание различий между ними защищает руководителя от типичной ошибки: попытки использовать один инструмент для задач, для которых он изначально не предназначался.

SMART – это способ формулирования цели, а не система оценки результата. Согласно этой модели цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной во времени. SMART помогает сделать цель ясной и проверяемой, но сам по себе не отвечает на вопрос, какие показатели действительно отражают успех работы. *По существу, эта система измеряет качество формулировки цели, а не результат деятельности.*

KPI – это система количественных показателей эффек-

тивности. Она фиксирует измеримые параметры деятельности: выручку, прибыль, число клиентов, скорость выполнения операций, уровень брака, производительность труда. Задача KPI – показать, насколько эффективно работает организация, подразделение или процесс. Иными словами, KPI измеряют результативность текущей деятельности и достижение операционных показателей. Их ограничение состоит в том, что такие показатели часто описывают уже сложившуюся систему работы и плохо подходят для ситуаций быстрых изменений, инноваций и поиска новых направлений.

OKR – это система постановки целей, ориентированная на продвижение к значимым изменениям. В этой модели формулируются качественные **Objectives** и несколько **Key Results**, показывающих степень движения к ним. В отличие от KPI, OKR чаще используются там, где организация хочет не просто удерживать стабильную эффективность, а менять траекторию, выходить на новые уровни, запускать развитие. Поэтому OKR измеряют не столько устойчивость текущих процессов, сколько направление движения и степень приближения к стратегическим изменениям.

Отдельную группу составляют **проектные цели**. Они используются в управлении проектами и фиксируют параметры конкретного результата: срок выполнения, бюджет, объём работ и качество итогового продукта. В этой логике успех определяется тем, удалось ли соблюсти заданные ограничения и получить запланированный результат. Проектные це-

ли измеряют завершение конкретной задачи, а не долгосрочную эффективность деятельности в целом.

Различие между этими системами хорошо видно на простом примере. Компания запускает новый сервис для клиентов. В логике **SMART** руководитель формулирует цель так: «запустить сервис до 1 октября и обеспечить не менее 10 000 пользователей в первый месяц». В логике **KPI** внимание будет сосредоточено на показателях работы сервиса: количестве пользователей, уровне конверсии, стоимости привлечения клиента. В логике **OKR** цель может звучать шире: «создать лучший цифровой сервис для наших клиентов», а ключевые результаты покажут продвижение к этой цели – например, через уровень удовлетворённости пользователей или долю активных клиентов. **Проектная цель** в этом случае будет связана с завершением разработки продукта в установленный срок и в пределах бюджета.

Таким образом, каждая из этих систем отвечает на свой вопрос. **SMART** помогает формулировать ясные цели. **KPI** измеряют эффективность текущих процессов. **OKR** задают направление стратегических изменений. **Проектные цели** фиксируют завершение конкретной задачи. Когда эти уровни смешиваются, возникают управленческие конфликты: стратегические инициативы начинают оцениваться по операционным показателям, а стабильные процессы – по амбициозным целям развития. *Понимание различий между системами целей позволяет руководителю выбирать инстру-*

менты осознанно и не измерять одно чужой линейкой.

Особую иллюзию создаёт **многозадачность**. В управлении она часто выглядит как признак вовлечённости и важности. На деле многозадачность обычно указывает на отсутствие ясных приоритетов и неразведённые временные контуры. Руководитель, который всё время «в процессе», но не имеет устойчивых ритмов, постепенно теряет способность к стратегическому мышлению и выгорает, даже если формально всё успевает.

В этой главе **время** рассматривается как структурный элемент управления. Мы будем говорить о ритмах работы и отдыха, о расписаниях как инструменте власти над собственной деятельностью, о годовом плане развития как способе удерживать длинную перспективу. Подобная оптика не нова: ещё стоики различали разные способы проживания времени. Для них существовало время внешних обстоятельств, на которое человек почти не влияет, и время внутреннего решения – того момента, где возможно действие, выбор и ответственность. *Не для того, чтобы стать дисциплинированнее, а для того, чтобы перестать жить в режиме вечной срочности и вернуть управлению временную глубину.* Именно поэтому дальше мы будем рассматривать время не как личный дефицит, а как управленческую структуру: как распределяется ответственность, как цели меняют перспективу решений и каким образом ритмы и фокус внимания формируют устойчивость совместной деятельности.

Календарь показывает реальное управление

То, на что уходит время руководителя, показывает реальные приоритеты лучше любых заявленных целей.

Время в управлении почти всегда обсуждается как дефицит. Руководители жалуются на перегруженность, отсутствие возможности подумать о стратегии, бесконечные встречи и поток срочных задач. В разговоре быстро появляются привычные объяснения: плохой тайм-менеджмент, слабое планирование, недостаточная дисциплина. Однако в реальной управленческой практике нехватка времени редко является технической проблемой. Чаще она отражает структуру распределения **ответственности** внутри системы.

В управлении время всегда отвечает на вопрос «за что я действительно отвечаю», а не на вопрос «чего я не успеваю». Именно поэтому календарь руководителя оказывается гораздо более честным документом, чем любая управленческая декларация.

Рассмотрим две ситуации.

Первый случай хорошо знаком в организациях. Руководитель регулярно говорит о стратегическом развитии подразделения, о необходимости строить долгосрочные планы, обучать сотрудников, создавать систему. На совещаниях звучат слова о перспективах, инновациях, будущем команды. Одна-

ко его рабочий календарь устроен иначе. Большая часть времени уходит на оперативные согласования, срочные правки документов, разрешение мелких конфликтов, быстрые проверки и бесконечные просьбы «быстро посмотреть».

Формально руководитель перегружен. Фактически он живёт в режиме постоянного обслуживания текущих сбоев. Через некоторое время команда начинает считывать настоящую логику управления. Стратегические темы остаются на уровне разговоров, а реальная ответственность руководителя заключается в мгновенной реакции на проблемы. Люди перестают приносить сложные вопросы заранее. Они приходят только тогда, когда ситуация уже горит. Именно в этот момент руководитель гарантированно включается в работу.

Второй пример выглядит менее героическим, но значительно устойчивее. Руководитель сознательно ограничивает собственное участие в оперативных задачах. В календаре заранее выделено время для стратегических обсуждений, работы с людьми и анализа процессов. Операционные вопросы распределены между сотрудниками и решаются на регулярных рабочих встречах.

Это не означает, что проблемы исчезают. Но они появляются раньше, когда ещё есть пространство для решения. Команда понимает границы ответственности: что можно решить самостоятельно, а что действительно требует вмешательства руководителя. Со временем количество срочных кризисов снижается, а обсуждение сложных вопросов начи-

нает происходить до того, как ситуация становится критической.

Эти два сценария различаются не количеством задач и даже не уровнем компетентности руководителя. Они различаются архитектурой времени.

Время в управлении – не нейтральный фон деятельности и не личный ресурс человека. Это один из ключевых механизмов распределения **ответственности** в системе совместной деятельности.

Куда руководитель направляет своё внимание и часы работы, туда постепенно смещается центр тяжести управления. Если руководитель регулярно решает задачи, которые могли бы выполнять сотрудники, он фактически забирает их зоны ответственности. Если сложные решения откладываются, система учится обходиться без них – через временные договорённости, неформальные правила и локальные обходные пути.

В этом смысле календарь руководителя показывает реальную структуру организации гораздо точнее, чем формальные регламенты. Он демонстрирует, какие темы считаются важными, какие решения принимаются лично, а какие вопросы система вынуждена решать самостоятельно.

Типичная управленческая ошибка заключается в том, что нехватка времени рассматривается как личная проблема эффективности. Руководитель начинает искать решения на уровне индивидуальной дисциплины: лучше планировать

день, жёстче контролировать задачи, использовать новые приложения для управления временем.

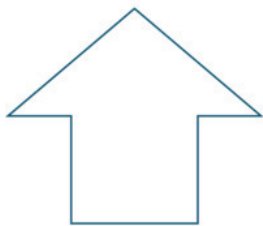
Такой взгляд удобен, но он маскирует более сложный вопрос. Почему именно эти задачи оказались в центре внимания руководителя? Какие зоны ответственности он удерживает у себя, иногда даже не осознавая этого? Какие решения система перестала принимать самостоятельно, потому что привыкла ждать вмешательства сверху?

Когда эти вопросы остаются без ответа, возникает парадоксальная ситуация. Руководитель устает всё сильнее, а организация при этом не становится более самостоятельной. Внешне это выглядит как хроническая перегруженность руководителя. По сути же происходит медленное размывание управляемости системы.

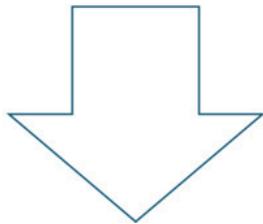
Совместная деятельность всегда строится вокруг распределения ответственности во времени. Когда руководитель пытается участвовать во всём одновременно, команда теряет ориентиры. Становится неясно, какие вопросы можно решать самостоятельно, а какие необходимо эскалировать. Время перестает выполнять структурирующую функцию и начинает производить хаос.

Осознанное распределение времени, напротив, постепенно выстраивает систему. Одни вопросы обсуждаются регулярно и предсказуемо. Другие передаются команде вместе с полномочиями и ответственностью. Третьи остаются в зоне личного внимания руководителя, поскольку связаны с раз-

витиём организации и стратегическими решениями.



- в стратегию и развитие
- решения
распределены
- команда действует
- растёт управляемость



- в операционку
- руководитель решает
сам
- команда ждёт
- растёт хаос

В этот момент время перестает быть дефицитом и превращается в инструмент управления.

Руководитель начинает использовать календарь как архитектуру совместной деятельности. Через распределение внимания и регулярность обсуждений формируется логика работы всей команды.

Типовые ошибки в этой области обычно повторяются из организации в организацию. Руководитель пытается решить системные проблемы за счёт личной активности. Он включается в слишком большое количество процессов, не замечая, что тем самым постепенно подменяет собой

управленческую структуру. Вторая распространённая ошибка – откладывание сложных решений в пользу оперативных задач. Срочные вопросы создают ощущение контроля над ситуацией, тогда как стратегические решения требуют неопределённости и ответственности.

Третья ошибка связана с иллюзией делегирования. Руководитель формально распределяет задачи, но продолжает контролировать каждую деталь. В результате сотрудники не получают реальной зоны ответственности, а руководитель остаётся перегруженным.

Системное управление временем строится иначе. Руководитель рассматривает свой календарь как карту распределения ответственности внутри команды. Время на стратегию, работу с людьми и развитие процессов фиксируется заранее и защищается от случайных вмешательств. Операционные решения передаются сотрудникам вместе с правом принимать их самостоятельно. Регулярные встречи используются для синхронизации работы, а не для постоянного тушения кризисов.

С деятельностной точки зрения это означает переход от личного управления задачами к организации **совместной деятельности**. Руководитель перестаёт быть главным исполнителем и становится архитектором процессов, в которых разные участники берут на себя часть ответственности.

Для проработки управления временем как распределе-

ния ответственности обратитесь к практикующим: «Командное время: управление ритмами, традициями и ритуалами», «Подготовка к совещанию со своей управленческой командой», «Собрания и совещания как инструмент управления командой». Они позволяют увидеть, как через календарь и регулярные взаимодействия формируется структура ответственности, и выстроить систему работы, в которой время перестаёт быть дефицитом и становится управленческим инструментом.

Руководитель не может управлять всем сразу. Но он может управлять тем, как распределяется внимание и ответственность во времени.

Именно в этой точке календарь перестаёт быть источником усталости и превращается в один из главных инструментов управления системой.

Цель меняет настоящее

Если цель не влияет на решения здесь и сейчас, она остаётся декларацией. В деятельностном подходе **цель** понимается как образ желаемого будущего, который направляет деятельность. Однако в управленческой практике этого образа недостаточно. Цель начинает работать только тогда, когда она становится способом по-другому распоряжаться настоящим – менять решения, приоритеты и распределение вре-

мени уже сегодня.

Руководитель объявляет важную цель: развитие направления, рост качества, выход на новый уровень. Цель зафиксирована в презентации, обсуждена на встрече, поддержана правильными словами. Формально всё выглядит убедительно: команда понимает направление движения, стратегические формулировки звучат разумно, документы отражают новое намерение. Однако в ежедневных решениях ничего не меняется. Срочные задачи по-прежнему вытесняют важные, приоритеты корректируются под текущие проблемы, стратегические темы откладываются «до спокойного времени». Через несколько месяцев цель продолжает существовать на уровне формулировок, но фактически перестаёт кого-либо направлять. Команда постепенно начинает воспринимать её как ритуальную управленческую формулу – обязательный элемент презентации, который мало связан с реальной работой.

Так возникает одна из самых распространённых управленческих иллюзий – иллюзия работающей цели.

Рассмотрим две характерные ситуации.

В первой ситуации руководитель объявляет цель повышения качества работы. В презентации появляются показатели, обсуждаются стандарты, проводится несколько совещаний. Однако при распределении времени ничего не меняется. Срочные запросы клиентов продолжают обрабатываться быстрее, чем вопросы системного улучшения процессов.

Разбор ошибок откладывается из-за текущих задач, обучение сотрудников переносится на неопределённое будущее, а разговор о качестве вспоминается только во время очередной отчётной встречи. Через некоторое время сотрудники делают простой вывод: качество важно на словах, но в реальной системе приоритет остаётся у скорости реакции.

Во второй ситуации руководитель формулирует похожую цель – например, переход к более высокому уровню качества работы. Но вместе с объявлением цели меняется логика времени. В календаре появляются регулярные встречи по анализу ошибок, часть срочных задач передаётся команде, а обсуждение улучшений становится обязательной частью рабочих процессов. Некоторые оперативные решения принимаются медленнее, потому что система начинает учитывать последствия для качества. Постепенно команда замечает: цель действительно влияет на ежедневные решения. Именно в этот момент она начинает работать.

Разница между этими сценариями заключается не в формулировке цели и даже не в уровне мотивации сотрудников. Она заключается в том, изменилась ли **временная перспектива** управленческих решений.

Цель становится управленческой только тогда, когда она меняет горизонт времени, внутри которого принимаются решения. Она влияет на то, что делается сегодня, от чего отказываются сейчас и какие вопросы считаются приоритетными в условиях ограниченного внимания. Если цель не заставля-

ет по-новому распределять время, внимание и ресурсы, она остаётся декларацией.

В управлении это особенно критично. Организационная система ориентируется не на слова, а на реальные временные выборы руководителя. Именно через них становится понятно, какие задачи считаются важными, какие решения можно откладывать и какие темы определяют будущее работы.

Типичная ошибка руководителя заключается в том, что он считает достаточным правильно сформулировать цель и донести её до команды. С точки зрения коммуникации задача вроде бы выполнена: цель ясна, поддержана, согласована. Но при этом сам руководитель продолжает принимать решения в прежней временной логике. Срочные вопросы получают приоритет, сложные темы откладываются, а стратегические задачи остаются в отдалённой перспективе.

В этот момент возникает расхождение между заявленным будущим и проживаемым настоящим.

Сотрудники быстро замечают это расхождение. Они видят, какие задачи действительно получают внимание руководителя, какие вопросы обсуждаются на встречах и какие решения принимаются в условиях ограниченного времени. Если новая цель не влияет на эти выборы, она постепенно перестаёт восприниматься всерьёз. Такое рассогласование подрывает доверие гораздо сильнее, чем открытый отказ от цели.

Совместная деятельность всегда выстраивается вокруг со-

гласованной временной логики. Когда цель действительно меняет временную перспективу, команда начинает иначе планировать работу, расставлять приоритеты и оценивать результаты. Появляется общее понимание того, какие действия важны сегодня ради будущего эффекта.

Если же цель не влияет на повседневные решения, совместная деятельность остаётся фрагментарной. Каждый участник действует в собственном временном горизонте: кто-то решает текущие задачи, кто-то пытается заниматься развитием, кто-то ждёт указаний. В этой ситуации цель существует отдельно от реальной работы и постепенно растворяется в фоне организационной жизни.

Цель начинает работать только тогда, когда она меняет структуру времени внутри системы.

Это означает несколько практических вещей.

Во-первых, цели должны проявляться в календаре руководителя. Если стратегическая тема не имеет выделенного времени для обсуждения, анализа и принятия решений, она почти неизбежно будет вытесняться оперативными задачами.

Во-вторых, новая цель требует отказа от части прежних приоритетов. Время в управлении ограничено, поэтому любое новое направление означает перераспределение внимания и ресурсов.

В-третьих, цель должна изменять критерии принятия решений. Некоторые быстрые решения становятся менее пред-

почтительными, если они противоречат долгосрочному направлению развития.

С деятельностной точки зрения цель выполняет функцию ориентира совместной деятельности. Руководитель в этой логике выступает либо **заказчиком будущего** – тем, кто формулирует направление изменений, либо **транслятором будущего**, если стратегическая цель задана на более высоком уровне организации. В обоих случаях его задача состоит не только в формулировке цели, но и в том, чтобы встроить этот образ будущего в текущие решения и ритм работы команды. Она помогает участникам системы согласовать свои временные горизонты и увидеть связь между сегодняшними действиями и будущими результатами.

Для проработки целей как инструмента изменения управленческой практики обратитесь к практикующим: «SMART – граница применимости при работе с целями деятельности», «Аудит управляемости целей», «Диаграмма Ганта как средство синхронизации деятельности». Они позволяют увидеть, как цели соотносятся с реальными управленческими решениями, проверить их влияние на распределение времени и выстроить согласованную логику совместной деятельности.

Цели редко проваливаются из-за плохих формулировок. Чаще они исчезают потому, что не меняют распределение

времени и внимания в системе.

Поэтому управленческая цель – это прежде всего способ по-другому организовать настоящее. Когда меняется структура времени, меняется и направление деятельности всей команды.

Планирование как управленческий выбор

План не предсказывает будущее, он фиксирует, от чего вы готовы отказаться ради выбранного направления. **Планирование** в управлении – это акт ответственности и способ организации деятельности, а не попытка угадать, что произойдёт.

В деятельностной логике планирование всегда связано с **целью**. Цель задаёт образ желаемого будущего, а планирование превращает этот образ в последовательность управленческих выборов. Иными словами, планирование – это выбор способа достижения цели и одновременное признание ограничений: времени, ресурсов, внимания руководителя и команды.

В управленческой практике часто происходит обратное. Руководитель тратит значительное время на детальное планирование: прописывает сроки, показатели, сценарии, альтернативы. План выглядит логично и убедительно, таблицы аккуратно заполнены, диаграммы показывают последова-

тельность действий. Однако при первом же изменении контекста конструкция начинает рассыпаться. Появляются новые вводные, срочные запросы, неожиданные решения вышестоящего руководства. План корректируется, затем корректируется снова, а через некоторое время превращается в формальный документ, к которому никто не возвращается. При этом ощущение перегруженности только усиливается: всё вроде бы запланировано, но времени всё равно не хватает, а ясности не становится больше.

Здесь возникает характерная управленческая иллюзия – иллюзия предсказуемого будущего.

Рассмотрим две типичные ситуации.

В первой ситуации руководитель стремится сделать план максимально точным. Он старается предусмотреть все возможные обстоятельства, подробно расписывает этапы работы, закладывает многочисленные показатели и промежуточные результаты. Такой план создаёт ощущение контроля. Однако любая неожиданная ситуация начинает восприниматься как отклонение от нормы. Команда тратит время на постоянные корректировки, объяснения и пересогласования. Постепенно план превращается в источник напряжения: реальность всё время не совпадает с тем, что было записано.

Во второй ситуации руководитель рассматривает планирование иначе. План фиксирует не столько последовательность событий, сколько **выбор направления**. В нём обо-

значаются ключевые цели, ограничения ресурсов и несколько принципиальных приоритетов. Некоторые задачи сознательно откладываются или исключаются из текущего периода. Когда контекст меняется, отдельные шаги могут корректироваться, но общий выбор остаётся понятным. Команда знает, какие действия действительно приближают её к цели, а какие можно отложить.

Разница между этими сценариями заключается не в уровне дисциплины и даже не в точности планирования. Она заключается в понимании функции **плана**.

В управлении план не может предсказать будущее. Слишком много факторов находятся вне контроля руководителя: решения вышестоящего руководства, изменения рынка, действия партнёров и клиентов, внутренние организационные процессы. Попытка превратить план в прогноз неизбежно приводит к разочарованию.

Реальная функция плана – зафиксировать управленческий **выбор**. План отвечает на вопрос не «что обязательно произойдёт», а «на что мы сознательно тратим время и силы, а на что – нет». Он обозначает границы допустимого, точки отказа и приоритеты.

Хороший план выдерживает изменения контекста, потому что он основан не на точных предсказаниях, а на ясном понимании направления и ограничений.

Типичная управленческая ошибка заключается в стремлении сделать план максимально точным и исчерпывающим.

Руководитель надеется, что подробная проработка снизит неопределённость. В результате документ перегружается деталями, теряет гибкость и перестаёт работать как инструмент выбора. Любое отклонение начинает восприниматься как провал, а не как повод пересмотреть приоритеты.

В этой ситуации руководитель оказывается в ловушке между «планом» и реальностью. С одной стороны, существует документ с зафиксированными сроками и задачами. С другой стороны, организационная жизнь постоянно приносит новые обстоятельства. Вместо того чтобы использовать план как опору для решений, руководитель вынужден постоянно объяснять, почему реальность не совпадает с документом.

С деятельностной точки зрения планирование выполняет другую функцию. Оно помогает связать **цель**, ресурсы и действия участников совместной деятельности. План становится способом согласовать ожидания, распределить ответственность и обозначить приоритеты.

В совместной деятельности это особенно важно. Когда план фиксирует выбор, команда понимает, какие задачи действительно важны, какие работы выполняются в первую очередь и какие направления сознательно отложены. Это снижает напряжение и хаос, потому что отказ становится легитимным управленческим решением, а не личной слабостью руководителя.

Если же план воспринимается как прогноз, любая непред-

виденная ситуация разрушает договорённости и возвращает команду в режим реактивного управления. Люди начинают действовать ситуативно, а план перестаёт играть роль ориентира.

Планирование начинает работать тогда, когда оно фиксирует выбор достижения цели.

Это означает несколько практических вещей.

Во-первых, план должен отражать ключевые приоритеты, а не полный список возможных задач. Ограниченность времени и ресурсов требует сознательного отказа от части направлений.

Во-вторых, план должен обозначать точки пересмотра решений. В сложной системе невозможно предусмотреть всё заранее, поэтому важно заранее договориться, в какие моменты команда возвращается к обсуждению приоритетов.

В-третьих, план должен быть связан с календарём руководителя и команды. Если важные направления не получают времени в реальной работе, они остаются только на уровне документа.

С деятельностной точки зрения план – это инструмент организации **совместной деятельности**. Он помогает участникам системы понимать, какие действия приближают команду к цели и какие решения можно принимать самостоятельно.



Для проработки планирования как фиксации управленческого выбора обратитесь к практикумам: «Системное проектирование управленческих задач», «Диаграмма Ганта как средство синхронизации деятельности», «SMART – граница применимости при работе с целями деятельности». Они позволяют перевести цели в последовательность согласованных действий, увидеть реальные ограничения по времени и ресурсам, а также избежать подмены управленческого выбора формальной детализацией плана.

Хороший план не пытается угадать будущее. Он помогает принимать решения в настоящем и удерживать выбранное направление движения.

Ритмы важнее расписаний

Без устойчивых **ритмов** даже самый аккуратный ка-

лендарь превращается в источник напряжения. Расписание фиксирует события, ритмы удерживают жизнь и управляемость системы. Любая деятельность со временем стремится к росту хаоса: договорённости размываются, решения откладываются, внимание рассеивается. Это естественный рост организационной энтропии. Поэтому устойчивость системы не возникает сама по себе – её приходится поддерживать регулярными управленческими усилиями. Именно **ритмы** выполняют эту функцию, постоянно возвращая деятельность к согласованным точкам внимания и решений.

Руководитель может вести идеальный календарь. Встречи аккуратно расставлены, напоминания включены, временные окна заблокированы. Формально всё находится под контролем. Однако уже через несколько недель календарь начинает рассыпаться. Совещания приходится переносить, обсуждения сокращаются, решения принимаются на бегу, важные разговоры всё время откладываются «на потом». Каждую неделю появляется ощущение, что расписание снова не выдержало столкновения с реальной жизнью организации.

Постепенно календарь начинает вызывать раздражение. Вместо того чтобы служить опорой, он превращается в источник давления: список обязательств, который постоянно нарушается. Руководитель чувствует, что времени не хватает, хотя формально всё распланировано.

Проблема здесь редко связана с дисциплиной или качеством планирования.

Она связана с отсутствием **ритма**.

Рассмотрим две типичные ситуации.

В первой ситуации руководитель пытается управлять временем через расписание. Каждая встреча планируется отдельно, обсуждения назначаются по мере возникновения проблем, обратная связь даётся тогда, когда появляется свободное окно. На первый взгляд система кажется гибкой. Однако каждое новое действие требует отдельного согласования. Нужно договориться о времени, собрать людей, напомнить о встрече, снова перенести её из-за срочных задач. В результате значительная часть управленческого внимания уходит на организацию самих встреч.

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.