

МАРИНА ВШИВКОВА

# КОМАНДА НЕ ВИНОВАТА

ВСЁ, ЧТО  
РУКОВОДИТЕЛЬ  
НЕ ХОЧЕТ  
О СЕБЕ УСЛЫШАТЬ

Почему одни  
руководители годами  
ищут виноватых,  
а другие создают  
команды, которые  
дают результат.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ПУТЬ  
ОТ ХАОСА  
К СИЛЬНОМУ  
И УПРАВЛЯЕМОМУ  
БИЗНЕСУ



# Марина Вшивкова

## Команда не виновата

*<https://litres.ru/74106366>*

*SelfPub; 2026*

### Аннотация

Каждый руководитель хотя бы раз говорил: «Проблема в людях». Сотрудники не проявляют инициативу, не хотят брать ответственность, допускают ошибки и постоянно нуждаются в контроле. Но что, если настоящая причина находится совсем не там, где мы привыкли её искать?

Эта книга — честный разговор о лидерстве, управлении и ответственности руководителя. На основе 18 лет практического опыта Марина Вшивкова показывает, почему сильные команды не появляются случайно, как управленческие привычки формируют корпоративную культуру и почему команда почти всегда становится отражением своего руководителя.

В книге вы найдёте реальные истории из бизнеса, управленческие кейсы, практические выводы и инструменты, которые помогут построить команду, способную достигать результатов без постоянного контроля.

Если вы руководитель, собственник бизнеса или только начинаете управлять людьми, эта книга может изменить ваш взгляд на лидерство.

**Марина Вшивкова**  
**Команда не виновата**

# Глава 1

## **Всё, что руководитель не хочет о себе услышать**

**Марина Вшивкова**

*«Сильная команда начинается не тогда, когда вы нашли идеальных сотрудников. Она начинается тогда, когда вы перестали искать виноватых и начали строить систему.»*

**Марина Вшивкова**

## От автора

Когда меня спрашивают, почему я решила написать эту книгу, я отвечаю, что она появилась не из желания поделиться своим опытом. Книг по управлению написано достаточно. Почти на любой вопрос уже существует готовый ответ, а полки книжных магазинов давно заполнены советами о лидерстве, мотивации, делегировании и корпоративной культуре.

Эта книга родилась по другой причине.

За восемнадцать лет управления командами я слишком часто наблюдала одну и ту же историю. Менялись компании, отрасли, собственники, размеры бизнеса и уровень доходов. Не менялось только одно — руководители почти всегда искали причину своих проблем в людях.

«Команда не хочет работать.»

«Ответственных сотрудников больше нет.»

«Нормальных людей невозможно найти.»

«Я устал всё делать сам.»

Я слышала эти слова сотни раз. Сначала соглашалась с ними, потом начала сомневаться, а спустя годы поняла, что именно в этот момент руководитель делает свою первую и самую дорогую ошибку. Он начинает искать решение не там, где находится настоящая причина.

Эта книга не про сотрудников.

Она про руководителей.

Про людей, которые искренне хотят построить сильную команду, но каждый день, сами того не замечая, принимают решения, разрушающие доверие, ответственность и инициативу.

Возможно, некоторые страницы покажутся вам жёсткими. Возможно, в какой-то момент захочется поспорить со мной или мысленно оправдать себя обстоятельствами. Это естественная реакция. Мне самой понадобились годы, чтобы признать простую мысль: команда редко становится причиной проблем. Чаще всего она является их следствием.

Если после прочтения этой книги вы хотя бы один раз зададите себе вопрос: «Что в моей системе позволяет этой проблеме существовать?», значит, она была написана не зря.

# Пролог

За восемнадцать лет работы я ни разу не встретила компанию, в которой руководитель начал бы разговор словами: «Проблема во мне». Зато почти каждая первая встреча началась одинаково. Собственники рассказывали о безответственных сотрудниках, о кадровом голоде, о молодом поколении, которое не хочет работать, о постоянной текучести персонала и о том, что хороших специалистов сегодня просто невозможно найти.

Слушая эти истории, я всё чаще замечала одну закономерность. Чем увереннее руководитель говорил о слабости своей команды, тем реже он задавал себе вопрос, почему именно в его компании сильные люди перестают быть сильными.

Долгое время я тоже верила, что существует идеальный сотрудник. Мне казалось, что если подобрать правильных людей, создать достойную систему оплаты труда и грамотно распределить обязанности, команда обязательно станет сильной. Практика постепенно разрушила эту иллюзию.

Я видела компании, в которых через одного и того же руководителя за два года проходили десятки сотрудников. Каждый новый человек сначала казался перспективным, потом становился «ленивым», «безответственным» или «неподходящим», увольнялся, а на его место приходил следующий. Через некоторое время история повторялась.

Однажды собственник ресторана сказал мне: «Марина, я уже не верю, что можно собрать нормальную команду». Я спокойно выслушала его и задала всего один вопрос: «Сколько сотрудников вы сменили за последние два года?» Он ответил почти сразу: «Наверное, человек пятьдесят». Тогда я спросила ещё раз: «Вы действительно считаете, что проблема была во всех пятидесяти людях?»

Он молчал.

Это была не просто пауза. Это был момент, когда разговор впервые перестал быть разговором о сотрудниках и стал разговором о руководителе.

Именно с этого началась наша работа.

Мы не стали срочно менять команду. Не переписывали систему мотивации и не вводили новые штрафы. Вместо этого мы начали анализировать управленческие решения, которые принимались каждый день. Постепенно стало очевидно, что большинство проблем не возникало само по себе. Их создавала система, в которой люди работали.

Через несколько месяцев эта компания изменилась настолько, что собственник однажды сказал мне фразу, которую я запомнила надолго: «Я столько лет пытался заменить людей, хотя нужно было изменить себя как руководителя».

В тот момент я окончательно поняла, что когда-нибудь обязательно напишу эту книгу.

Не потому, что миру нужна ещё одна книга про менеджмент.

А потому, что слишком много руководителей продолжают искать виноватых там, где нужно искать причины.

*«Культура съедает стратегию на завтрак.»*

**Питер Друкер**

# Глава 1. Команда не виновата

Каждый раз, приходя в новую компанию, я не тороплюсь делать выводы. Сначала я наблюдаю. Мне важно увидеть, как сотрудники разговаривают друг с другом, каким тоном руководитель ставит задачи, как команда реагирует на ошибки, что происходит во время конфликтов и как принимаются решения. Уже через несколько часов становится понятно, где находятся настоящие причины большинства проблем.

Руководители любят говорить о людях. Они обсуждают компетенции, опыт, дисциплину и мотивацию. Но почти никогда не обсуждают систему, внутри которой все эти люди работают. Именно поэтому они снова и снова сталкиваются с одними и теми же трудностями, меняя сотрудников, но не меняя собственный подход к управлению.

За годы работы я увидела десятки примеров, когда один и тот же человек в разных компаниях показывал совершенно разные результаты. Это убедило меня в простой мысли: сильные команды не возникают случайно. Они становятся следствием решений, которые руководитель принимает каждый день.

Я хорошо помню момент, когда окончательно перестала верить в выражение «нам просто не повезло с людьми».

Это произошло не за один день и не после прочтения очередной книги по менеджменту. К этому выводу меня приве-

ли десятки компаний, сотни сотрудников и тысячи часов наблюдений. Каждый новый проект сначала казался уникальным. Собственники рассказывали разные истории, называли разные причины своих неудач, жаловались на разные обстоятельства. Но спустя несколько дней работы я понимала, что практически все они совершают одну и ту же ошибку.

Они оценивали людей, не оценивая систему.

Любой руководитель способен быстро перечислить недостатки своих сотрудников. Один постоянно опаздывает. Вторым не проявляет инициативу. Третий забывает задачи. Четвёртый не умеет общаться с клиентами. Руководитель видит последствия каждый день и искренне считает, что именно они являются причиной слабого результата.

Но если посмотреть глубже, возникает совершенно другой вопрос.

Почему эти проблемы продолжают существовать месяцами, а иногда и годами?

Почему сотрудники продолжают опаздывать, если это действительно недопустимо? Почему задачи забываются, если система контроля работает эффективно? Почему администратор боится самостоятельно принять простое решение? Почему менеджер предпочитает промолчать, даже когда видит ошибку руководителя?

Ответ редко нравится собственникам бизнеса.

Потому что большинство подобных ситуаций становится возможным только тогда, когда сама система позволяет им

повторяться.

Однажды меня пригласили в компанию, где руководитель уже несколько месяцев жаловался на отсутствие ответственности у администраторов. Каждый понедельник проходило большое совещание, на котором обсуждали одни и те же ошибки. Все соглашались, что так работать нельзя, записывали решения, расходились по рабочим местам, а через неделю история повторялась практически без изменений.

Я попросила разрешения просто понаблюдать за работой команды.

Через несколько часов стало понятно, что сотрудники действительно допускали ошибки. Но меня заинтересовало совсем другое. Каждый раз, когда возникала нестандартная ситуация, они не принимали решение самостоятельно. Вместо этого они шли к руководителю. Если его не было на месте, они звонили ему. Если он не отвечал, ждали. Даже тогда, когда решение было очевидным.

На следующий день я спросила руководителя, почему сотрудники не принимают решения самостоятельно.

Он ответил:

«Потому что они безответственные.»

Я задала ещё один вопрос.

«А что происходит, когда они всё-таки принимают решение сами?»

Он задумался и сказал:

«Если ошибаются, приходится разбирать это на планёр-

ке.»

В этот момент причина стала очевидной.

Команда не избегала ответственности потому, что была слабой. Она избегала её потому, что за самостоятельное решение можно было получить публичный разбор, а за бездействие практически ничего не происходило.

Люди всегда адаптируются к той среде, в которой работают.

Если руководитель наказывает за ошибки, но не замечает бездействия, команда очень быстро понимает простое правило: безопаснее ничего не предпринимать. Если инициатива остаётся без внимания, а любое отклонение от привычного порядка вызывает раздражение, люди перестают предлагать идеи. Не потому, что они ленивые. Потому что именно этому их научила система.

Именно тогда я начала записывать для себя одно наблюдение за другим. Со временем они превратились в правило, которое я повторяю практически каждому руководителю.

**Команда всегда учится не тому, что вы говорите. Команда учится тому, что вы ежедневно допускаете.**

Можно бесконечно говорить об ответственности, но если руководитель сам нарушает договорённости, сотрудники очень быстро понимают настоящие правила игры. Можно требовать инициативы, но если каждое новое предложение заканчивается критикой, инициатива исчезнет. Можно говорить о командной работе, но если руководители подразделе-

ний соревнуются друг с другом вместо сотрудничества, команда будет копировать именно это поведение.

Не слова формируют культуру компании.

Её формируют ежедневные действия руководителя.

Недаром Питер Друкер сказал: *«Самое важное в коммуникации — услышать то, что не было сказано.»*

Я бы добавила к этой мысли ещё одну.

Самое важное в управлении — увидеть те правила, которые никогда не были написаны, но которыми команда живёт каждый день.

Именно эти правила определяют, какой станет ваша команда через год, три года или пять лет. И именно их руководитель чаще всего не замечает, потому что считает естественной частью своей работы.

Но если система создаётся руководителем, значит, именно руководитель способен её изменить.

И это хорошая новость.

Потому что систему можно перестроить. А вместе с ней начинает меняться и команда.