

[ВЫШЕ]
MIDDLE
[НИЖЕ]

Иван Белокаменцев

Книга среднего уровня

«Автор»

2026

Белокаменцев И.

Книга среднего уровня / И. Белокаменцев — «Автор», 2026

Книга об управлении в среднем звене. Нишу среднего звена я выбрал сознательно. Во-первых, я в ней всегда и работал – общий опыт управления 20 лет. Во-вторых, именно про управление в среднем звене – дефицит информации. Мы попадаем в пропасть меж двух высоких пиков. Много книг по личной эффективности – как хорошо работать, если ты один. И столько же – для топов и предпринимателей, которым в организации подвластно всё. В-третьих, даже имеющаяся литература и курсы оторваны от реальности. Там всё хорошо, красиво, лакировано. Там у всех успех успешный, рост, перспективы. А у нас тут – грязь, треш и вонь. Но книг об этом не пишут. В-четвёртых, в среднем звене – самая большая текучка. Многие пробуют перейти из линейных позиций в руководящие, и подавляющая часть возвращаются обратно, зачастую – с пожизненной психологической травмой. От кандидата ждут быстрых результатов, ничем не могут помочь, и не дают второй шанс.

Содержание

Введение	5
Обращение к читателю	6
Увы, работа с людьми	7
Бессильная ответственность	8
Перфекционизм	9
Защита от перфекционизма	10
Пример защиты от перфекционизма - статистическая норма	11

Иван Белокаменцев

Книга среднего уровня

Введение

Руководить в среднем звене – это особый мир. Нас всегда тянут в три стороны – подчинённые (ещё вопрос, кто чей подчинённый по факту), начальство (тянут то нас, то наши жилы), и коллеги (или «коллеги», равные по иерархии, зачастую – конкуренты).

Жизнь заставляет нас постоянно балансировать между взаимоисключающими требованиями. Иногда кажется, что своих целей, потребностей, желаний и голоса у нас просто нет – всё навязано кем-то извне. А ты бегаешь, как дурак, и ставишь костыли, чтобы всё это не развалилось, да ещё и как-то работало. В идеале – чтобы развивалось.

Нишу среднего звена я выбрал сознательно. Во-первых, я в ней всегда и работал – общий опыт управления 20 лет. Опыта работы топ-менеджером у меня нет, поэтому о чём не знаю – говорить не буду.

Во-вторых, по моим наблюдениям, именно про управление в среднем звене – дефицит информации. Мы как будто попадаем в пропасть меж двух высоких пиков. Дофига книг и обучения по личной эффективности – как хорошо работать, если ты один. И столько же – для топов и предпринимателей, которым в организации подвластно всё (формально, по крайней мере).

Где и чему учиться руководителю среднего звена? Только брать кусочки отовсюду и пытаться приспособить под свою реальность. У многих хватает на это сил и времени? Сами знаете.

В-третьих, даже имеющаяся литература и курсы оторваны от реальности. Там всё хорошо, красиво, лакировано. Там у всех успех успешный, рост, перспективы. А у нас тут – грязь, треш и вонь. Но книг об этом не пишут.

В-четвёртых, опять же по мои наблюдениям, в среднем звене – самая большая текучка. Многие пробуют перейти из линейных позиций в руководящие, и подавляющая часть возвращается обратно, зачастую – с пожизненной психологической травмой («больше в руководство – ни ногой»). От кандидата ждут быстрых результатов, ничем не могут помочь (маскируя под «хочу, чтобы ты сам разобрался»), не дают второй шанс (или его не берут – настолько охота сбежать обратно в «линейные»).

Короче, мне кажется, тема нужная. Я не дам всеобъемлющей информации, супер-рецептов и секретных технологий. Просто опыт – успешный и провальный, который кому-то может помочь.

Обращение к читателю

Приветствую, дорогой читатель. Если нет возражений, я буду обращаться к тебе на «ты». Так наш диалог будет более доверительным. И формат его станет понятнее, по крайней мере для меня.

Дело в том, что я в жизни очень много общался с руководителями среднего уровня. Одни только собирались забраться на этот пост, другие не знали, что делать после занятия должности, третьи собирались с ней уйти, потому что выгорели, устали, не видели перспектив.

Я старался помочь каждому из них. Объяснял происходящее, давал советы, помогал увидеть проблемы под новым углом, предлагал конкретные методы, приёмы, действия. Иногда – просто «что сказать начальнику» или «как повлиять на подчинённого».

Я не ментор, не гуру, не консультант. Принимал не по записи, а по желанию. Не в кабинете из кожи, а на рабочем месте, в курилке, на ходу в коридоре. Где поймают, там и разговариваем.

И у меня была возможность наблюдать, что было дальше. Помог ли мой совет, сработал ли приём, получилось ли у человека решить проблему. Я наблюдал карьерные треки в течение многих лет, со всеми ошибками, успехами, взлётами и падениями. Сам для себя разбирал ценность своих советов, фильтровал, ранжировал по пользе, собирал реальные кейсы – успешные и провальные.

Так самонастраивалась моя база знаний об управлении на среднем уровне. Я её регулярно пополнял и продолжаю это делать. Читаю по 50-70 книг в год, на все связанные с управлением темы. Изучаю опыт всех, до кого могу дотянуться без ущерба для здоровья. Сравниваю с другими, ранжирую, раскладываю по полочкам. Кристаллизую систему.

Так вот, тебе я предлагаю уже проверенный формат. Предполагаю, что ты – руководитель среднего уровня. Или будущий, или действующий, или прогоревший и вот-вот спрыгнешь, или иронично рефлексирующий бывший.

Я буду писать то, что может пригодиться в любой из стадий. Если ты только размышляешь о начальственной карьере – увидишь, что это за работа, чем она отличается от линейной. Если ты уже в упряжке – помогу не сгореть, не оуклиться, не стать воинствующим нигилистом или ироничным бездельником. Постараюсь показать тебе новые перспективы – то, чего ты не видишь, не делал, не пробовал. Если же ты «уже всё», то прочитав, возможно, захочешь попробовать снова.

Ну а если ты топ-менеджер, что бы это ни значило – оставайся. Ты ведь знаешь, что близок к уровню своей некомпетентности. И, по сатирическому принципу Питера, от тебя скоро могут избавиться (чего бы мне, конечно, совсем не хотелось бы – ты ведь пойдёшь в среднее звено и составишь нам конкуренцию).

Ну всё, поехали.

Увы, работа с людьми

Когда ты становишься руководителем, главное, что меняется – объект приложения твоих усилий и способ получения результата.

Раньше ты был специалистом. Программистом, продавцом, конструктором, у станка стоял. Ты работал с понятными объектами, вполне поддающимися воздействию – компьютер, программный код, чертежи, станок, детали, лопата в конце концов. Приложишь усилия – получишь результат. За результат тебе заплатят деньги.

Воздействовать на материальный объект бывает очень сложно, но как это делать – понятно, описано во множестве источников, этому можно научиться и в ВУЗе, и на курсах, и на своём опыте. Хочешь научиться программировать? Вот тебе язык, синтаксис, среда разработки, паттерны, стандарты, успешные кейсы. Всё прочитаешь, потренируешься – и будешь выдавать результат.

Способ производства результата – ты. Твои руки, ноги, мозги, задница в конце концов (иногда надо очень долго просидеть). Но ключевой ингредиент успеха – ты. Профессионал, с опытом, прошедший огонь и воду, сменивший несколько мест работы.

Всё зависит от тебя. В том числе профессиональный рост, новые навыки, интенсивность работы. Хочешь больше денег зарабатывать – работай лучше, работай больше, ищи и занимай более денежные ниши, пополняй личный счёт навыков, достижений, успешных проектов.

Есть ты и объект. Ты берёшь молоток и долбишь по гвоздю. Просто и понятно.

И вот ты стал руководителем. У тебя сразу забирают привычный способ и объект работы. Точнее так – ты, конечно, можешь продолжать стучать молотком, но только в свободное от управления время. Ты своим молотком никогда не заменишь работу отдела – не наколотишь столько. Теперь стучать должны люди.

У людей ничего не меняется – они живут так же, как жил ты, когда был специалистом. У них есть руки, молоток, гвоздь. А что есть у тебя? Вот эти прекрасные люди с молотками, руками и гвоздями. Теперь твой объект – люди. И способ достижения результата – люди.

Нет больше твоего личного результата. Твой результат – это результат отдела, т.е. людей. Они стоят между тобой и результатом, не подпускают тебя к станку. Тебе остаётся единственный разумный способ работы – людьми, через людей, их силами.

Поверь, я не зря тут сопли тонким слоем размазываю – люди да люди. Эта замена – люди вместо молотка и твоих волшебных рук – главное, что случается при переходе на руководящую должность. Всё остальное, все методы управления, стратегии, тактики – всё крутится вокруг людей и твоей работы с ними. Как их заставлять, направлять, вдохновлять, загонять в стойло, выгонять оттуда, развивать, нанимать, увольнять и т.д.

Эта же замена (люди вместо молотка) – главная причина неудач руководителей. Тех, что из специалистов пришли. Работать с людьми НАМНОГО сложнее, чем с молотком. Ну, если мы говорим о нормальном уровне управления, а не о роли пастуха чужого стада.

Поэтому, если ты только собираешься стать руководителем – подумай над моими словами. Оцени свой опыт взаимодействия с людьми. Не результаты, а чувства, эмоции, процесс. Нравилось ли тебе? Часто ли возникала мысль «блин, да я быстрее и лучше сам сделаю»? Мелькало ли ощущение бессильной злобы? Хотелось ли на несколько дней перестать общаться с людьми вообще, забиться в какой-нибудь угол и просто работать?

Если трудности были, тебе будет сложнее стать руководителем. Не невозможно, просто сложнее. Правда, есть вариант стать не «человечным», а «системным» руководителем. Про этом мы ещё поговорим.

Итак, люди. Увы.

Бессильная ответственность

Это, на мой взгляд – самое поганое в работе руководителя. Невыносимая, никогда не исчезающая, проникающая в каждую клетку противная, липкая, чёрная субстанция – ответственность.

Когда ты был спецом, ответственность всегда была ограничена по времени. Дали тебе задачу – отвечаешь за решение. И больше ни за что. Закончился рабочий день, ты встал с рабочего места – а ответственность осталась на нём сидеть и ждать тебя до утра.

Или в проектах ты участвовал, может даже ими руководил. Это очень сложно и ответственно. Но ограничено по времени. Если ты герой, довёл проект до успеха, и торжественно хлопнул о монитор бутылку шампанского – всё, ответственность закончилась. Если ты обычный руководитель проекта, довёл его до клинча, утопил в болоте, все разосрались и наплевали друг другу на спину – ответственность с тебя снялась.

Чем ты более линейный сотрудник, тем проще и понятнее ответственность. Ты отвечаешь за свои руки и голову, ими же ты можешь всё добить до результата (про это мы говорили выше). Чем больше у тебя людей в подчинении, тем мерзостнее становится ответственность – она смешивается с бессилием.

Люди тебя не слушаются, везде бардак, ты сам не можешь всё вытянуть и за всех поработать, а ответственность, собака бешеная, никуда не девалась. Она давит и давит, буквально вжимая тебя в грязь и говно. В такие моменты срываются очень многие руководители всех рангов. Этот коктейль – ответственность с бессилием – просто невыносим.

Однако, руководя проектом, ты знаешь, что всё это когда-то закончится. И ты не отвечаешь за все аспекты работы сотрудников – тебя колышет только проект. А их отпуска, зарплаты, сопли, ипотека, развитие, мотивация, самореализация, постоянные клиенты – всё это мимо. Только проект, только вперёд.

Так вот, став руководителем, ты будешь отвечать за всё. За все аспекты работы людей, вплоть до «откройте форточку, мне жарко – нет, закройте, мне душно».

Давай сразу поясню, что значит «ты отвечаешь». А то поистаскались все эти словечки – ответственность, системность, развитие – пробу ставить негде. Всё очень просто: ответственность – это когда ты крайний, отказаться нельзя, свалить не на кого.

Да, не всё будешь делать ты своими руками – что-то смогут твои сотрудники. Но если они обосрут – ты не сможешь остаться в стороне. Тебе придётся как-то решить проблему. У тебя не будет вариантов уйти домой, спрятаться, отказаться, сказать «я не умею» и т.д.

Умеешь, не умеешь, твоё, не твоё – насрать всем. Руководитель отвечает за всё. Теперь ты знаешь, что это значит.

Это сложно принять, потому что сложно понять и реализовать. Чтобы нормально отвечать за всё, надо думать наперёд, нужна стратегия (ещё один словесный потасканец). Про это мы будем много говорить в дальнейшем – как работать так, чтобы нигде ничего не выскакивало, и ты мог уйти домой вовремя и со спокойной совестью.

P.S. Если ты пока спец – подумай ещё раз, нужно ли тебе это говно. Я не могу другим словом назвать бессилие и ответственность. Невыносимость этого состояния не пройдёт никогда. Сколько лет ни руководи, ощущать себя раздавленным ты будешь регулярно.

Такова цена.

Перфекционизм

Есть некоторые привычки, от которых придётся избавиться, вползая на руководящий пост. Первая – перфекционизм, т.е. обязательное стремление сделать всё хорошо. И всё, и хорошо.

Когда ты работаешь специалистом, быть перфекционистом – нормально. Это не единственный, и не всегда лучший путь (к тому же зависит от профессии), но он вполне себе допустим. Некоторые высоко поднимаются благодаря перфекционизму, или занимают особую, уникальную нишу.

Но в управлении перфекционизм строго противопоказан. Точнее, давай разделим эту черту на две составляющие: собственный и командный. Первый – это когда ты свои, начальственные обязанности выполняешь идеально, успеваешь сделать и всё, и хорошо. Кстати, интересная формула перфекционизма, как считаешь? «И всё, и хорошо».

Так вот, быть перфекционистом в собственных делах для начальника – ещё куда ни шло, это допустимо. Хотя и будет создавать ненужное напряжение у подчинённых – они всегда невольно сравнивают себя с руководителем. Если тебе ну вот совсем никак без перфекционизма – будь им, но хотя бы не выпячивай, не тыкай подчинённых носом в «смотрите, как я аккуратно веду список задач, хорошо бы все так делали».

А вот командный перфекционизм – «вся команда должна делать и всё, и хорошо» - стоит напроць выбросить и забыть. Иначе, совершенно точно, тебя ждёт большой медный таз (кроме каких-то совсем исключительных случаев, вроде сплошных перфекционистов в отделе).

Из-за перфекционизма упадут результаты, спасибо принципу Парето – на достижение приемлемого результата уйдёт 20% усилий, а на доведение до совершенства – 80%, т.е. в четыре раза больше. При том, что потребителям (внешним и внутренним) совершенство не нужно от слова совсем (про это мы будем говорить в главах об управлении качеством).

Из-за перфекционизма люди быстро впадут в фрустрацию – ужасное состояние апатии, демотивации, агрессии, прокрастинации, возникающие из-за понимания, что ни хера не можешь соответствовать требованиям. Да, пару раз люди попробуют порвать задницу, чтобы достичь твоих высоких планок, но долго так продолжаться не может. Жди выгораний, итальянских забастовок и увольнений.

Перфекционизм, яростно поддерживаемый руководителем, создаёт сегрегацию – хорошими будут те, кто «как начальник». Остальные будут чувствовать себя говном. Добавляем фрустрацию – они и пытаться не будут выбраться из «гетто неэффективности», в котором оказались. Так появится оппозиция – не в хорошем плане, не здоровая, по делу критикующая, а мелкопакостная, перебивающая косточки, проводящая всё время в чатах и соц.сетях. Не потому, что люди плохие, а потому, что ты, нелепо навязывая чуждые им ценности, устроил сегрегацию.

Для многих сотрудников перфекционизм будет выглядеть, как бюрократический бред, а то и как ОКР (обсессивно-компульсивное расстройство). Особенно для творческих, увлечённых личностей, которым в деле важно ядро, а не скорлупа. Таким людям ты будешь казаться, прощу прощения, шизанутым.

Короче, от проецирования перфекционизма на команду – один сплошной вред. Хочешь быть руководителем – не делай и всё, и хорошо.

Ну или оставайся замечательным специалистом, не порти людям жизнь .

Защита от перфекционизма

Между твоим перфекционизмом и людьми должна стоять защита. Она спасёт твоё стремление к совершенству от выгорания и «ну и пошли вы все в жопу», а твоих сотрудников – от вечного «пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что». Защита эта – понятные требования.

Не спеши разочарованно пффкать. При всей очевидности моих слов даю гарантию 99%: твои люди не знают всех твоих требований. Что-то знают, остальное должны угадывать. А когда они делают не так, как ты хотел – вот тут они и слышат требования.

Тема требований широкая, мы её будем разбирать под разными углами зрения, пока пойми и согласишься с принципом: люди должны знать, чего ты от них хочешь. Что делать, когда, как, почему, как реагировать на какую ситуацию, насколько дожимать клиента, в какой момент звать тебя, что сколько на самом деле длится «ну почему так долго-то, а?».

Собственно, то же касается и тебя – ты же руководитель среднего звена, значит сверху тоже кто-то есть. Вот скажи честно: часто ли у тебя возникает мысль «а что на это скажет начальник?». И ты думаешь – спросить или нет? Или сделать по-своему, но никому не рассказывать? А если спрошу – какотреагирует? Похвалит («молодец, задавать вопросы – это хорошо!»), просто ответит (и сиди потом гадай, что он подумал), не упустит случая провести обучающе-унижающее мероприятие?

Ровно в такой же ситуации – твои сотрудники. Понаблюдай, попробуй встать на их место – особенно когда отчитаешь, критикуешь, сделаешь недовольное лицо. Как думаешь, они хоть поняли, за что ты их? А как в следующий раз действовать – они усвоили? Или твой наезд для них – как собака бездомная облаяла?

И вот ещё что. Зачастую перфекционизм – это не столько высокие требования, сколько твоё критичное (или капризное?) к ним отношение. Но давай начистоту – всегда найдутся люди с результатами и стандартами покруче твоих, но с куда более простым отношением к собственным требованиям. Ты не самый крутой чувак в своём деле, извини. И морального права капризничать о своих требованиях у тебя нет. Его надо заслужить. Ещё раз извини.

Итак, запомни: сотрудники должны понимать, чего ты от них хочешь.

Пример защиты от перфекционизма - статистическая норма

Давай обогатим наше повествование примерами из практики. Вот тебе реальная история защиты от перфекционизма, которая снизила индивидуальные результаты, но в разы улучшила командные.

Пришёл перфекционист-программист руководить отделом. В отрасли, где он работал, эффективность сотрудника было принято измерять т.н. «закрытыми часами» - это трудозатраты за решённые задачи. Каждое задание в этих часах измеряется. Решил задачу – закрыл часы.

Оценка задачи в часах – условно постоянна. Если решает профессионал с опытом, то в оценку укладывается – например, задачу с ценником 8 часов условных может решить за 8 астрономических. А то и за 6, может даже за 4.

Если решает менее опытный программист, может потратить 10 часов, 16 и т.д. Стажёр может вообще не решить. Думаю, математика понятна.

Так вот, наш герой умел таким образом закрывать 200-300 часов в месяц. Во-первых, был эффективен, во-вторых – много работал, сильно больше традиционного рабочего дня. Чтобы нивелировать различие месяцев по количеству рабочих дней, новоиспечённый начальник поделил закрытые за месяц часы на отработанные дни, получился универсальный показатель – выработка в человеко-день (ВЧД). У нашего героя ВЧД колебался от 10 до 15 – столько в среднем он закрывал за день.

Придя начальствовать, он поставил такую же планку подчинённым. Не как текущую цель, а как эталон, к которому надо стремиться. Много рассказывал, объяснял, учил, показывал, вдохновлял – делал всё, чтобы люди полюбили его высокую планку. Подсвечивал профессиональную сторону (высокую эффективность), денежную (зарплата – сдельная), скоростную (быстрая доставка результата до клиента), даже продажную (клиенты ценят, когда результат приходит быстро).

Поначалу речи перфекциониста приводили людей в восторг. Все бежали выжимать из себя соки, тянуться к планке. Но проходил месяц, другой – а цель оставалась недостижимой. При этом, как назло, были-таки люди, у которых получалось – то один, то двое выдавали ВЧД 10, а то и 12. Раз хоть у кого-то получается, значит это в принципе возможно – такой нарратив стал продвигать начальник. Осталось разобраться с теми, у кого не выходит.

Дальше, думаю, понятно. Появилась сегрегация – хорошие (те 1-2), и все остальные, у которых не получается потому, что им лень, наплевать, куда не стремятся, ничего из них не выйдет и т.д. Настроение портилось, фрустрация стала нормой, на работу стали приходить попозже, а уходить – пораньше. Вдохновляющих собраний старались избегать.

Что совсем ни в какие ворота понимания начальник не лезло, так это снижение общего результата. В начале всей этой истории командный ВЧД колебался в интервале 5-6 (все закрытые часы поделить на общее количество рабочих дней всех сотрудников). Так вот, ладно они 10 не могли выдать – ещё и общий ВЧД упал до 4. Перфекционист получил обратный эффект.

Ну и увольнения начались. Начальник никого не держал – гордость не позволяла (даже послушать причину увольнения). Новых людей набирал, но те тоже быстро уходили. Почему – тоже никто не спрашивал.

Потеряв половину людей, перфекционист всё-таки призадумался. И додумался изменить требования. Вообще саму природу требований – пусть это будет не цель, а план, некая гарантированная цифра, которую и сделать возможно, и спущенные сверху на отдел показатели будут в порядке.

В качестве новой планки наше герой просто взял статистику начала эксперимента – посередине между 5 и 6, т.е. 5.5. Это и была новая норма. От каждого сотрудника начальник хотел ВЧД 5.5. Сделаешь больше – молодец, зарплата сдельная, получишь больше денег. Сделаешь меньше – будем кумекать, почему и как быть.

Командный ВЧД в течение 1-2 месяцев подтянулся обратно к 5.5. Настроение людей улучшилось, фрустрация пропала, на работу стали ходить. Сделать 5.5 могли большинство, без особого напряжения, переработок и истерик. Некоторые продолжали делать 8, а то и 10 – но они больше не были эталоном или примером для подражания.

Что было дальше? Масштабирование. Увольнения прекратились. Новые люди быстрее адаптировались и выходили на плановые показатели. У каждого был выбор – впахивать и много зарабатывать, или нормально балансировать работу и жизнь. Отдел вырос по численности в 4 раза.

А что изменил начальник, по факту? Только уровень требований.