

Инженерная модель реальности.

Часть 5

Райдо.

Первый шаг сквозь Футарк: рунический менеджмент для тех, кто застрял.



Дмитрий Антонов

**Инженерная модель реальности.
Часть 5. Райдо. Первый шаг
сквозь Футарк: рунический
менеджмент для тех, кто застрял.**

«Автор»

2026

Антонов Д.

Инженерная модель реальности. Часть 5. Райдо. Первый шаг
сквозь Футарк: рунический менеджмент для тех, кто застрял. /
Д. Антонов — «Автор», 2026

Серия: «Инженерная модель реальности». Книга 5 из 26. Руна # Райдо —
первый шаг, старт. Вы стоите на месте. Идея есть, ресурсы есть, план есть
— а первый шаг не сделан. Проекты не начинаются. Команды буксуют.
Сделки висают. За 17 лет работы я увидел: у застревания есть структура.
Книга о диагностике на старте, о том, как распознать момент, когда
пора действовать. Живые кейсы: слияния и увольнения, вывод марки на
закрытый рынок, работа с сетями, ошибки с подрядчиками, внедрение
Agile. Только структура, логика, инструменты: чек-листы, упражнения,
дневник первого шага. Кому: для тех, кто знает, что пора действовать, —
но не решается. Формат: учебник-инструмент с живыми кейсами. Что даёт:
диагностику застревания и инструменты для первого шага. Практическое
применение. Первая книга, где руны применяются в управлении. Полная
методология и карта всех 26 книг — на сайте автора. Название сайта легко
найти по запросу «Инженерная модель реальности».

© Антонов Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
От автора	6
Как читать эту книгу	7
Введение. Почему мы не начинаем	8
Карта историй	9
Часть 1. Диагностика застревания	10
Глава 1.1. Три вида застревания	11
Глава 1.2. Кейс «Гипермаркет Х»: рутина без обратной связи	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Дмитрий Антонов
Инженерная модель реальности.
Часть 5. Райдо. Первый шаг
сквозь Футарк: рунический
менеджмент для тех, кто застрял.

Глава

От автора

Все истории в этой книге реальны. Имена, компании, должности и цифры изменены — где-то объединены несколько ситуаций в одну, где-то одна история развёрнута в несколько эпизодов, чтобы показать разные этапы одного процесса. За каждой историей стоят живые люди — бывшие коллеги, партнёры, клиенты. Я сохраняю их конфиденциальность, но сохраняю и суть.

Я не идеален. В этих историях я ошибаюсь, боюсь, принимаю некрасивые решения. Это самая честная часть книги: управление — не про «я всё знаю», а про «я учусь на своих ошибках».

И ещё одно предупреждение заранее. Руны — древняя система с магической составляющей, и я её не отрицаю: я сам гадаю на рунах. Но в этой книге магии не будет. Здесь руна — это этап любого процесса, инженерная модель, язык описания того, что происходит с проектом, командой или человеком. В одной из глав я расскажу и о том, как слышу сигналы, которые называю «толчком от Автора» — это моя личная практика, а не требование её разделять. Остальная книга работает и без этой главы.

Как читать эту книгу

Зайдите на кухню заварить кофе. Мысль «хочу кофе» — это Феху, искра. Взгляд на три пачки на полке — Уруз, хаос вариантов. Взяли одну — Турисаз, выбор. Заварили — Райдо, первый шаг. Выпили и почувствовали удовольствие — Вуньо, радость. Помыли чашку — Хагалаз, рутина.

24 руны Футарка — это 24 узнаваемых этапа, через которые проходит любой процесс, от чашки кофе до слияния компаний. Полный алфавит и его значения — в Приложении А, в конце книги; держите его под рукой, но не обязательно читать сейчас.

Эта книга — не про все 24 этапа. Она про один: ****Райдо, первый шаг****. Потому что за 17 лет управления людьми, проектами и продажами я увидел одну и ту же картину снова и снова: идея есть, ресурсы есть, план есть — а первый шаг не сделан. Проекты не начинаются. Команды буксуют. Сделки висят. И почти всегда причина одна: где-то раньше пропущен этап, без которого Райдо невозможен.

Эта книга — о том, как распознать момент, когда пора сделать первый шаг, и как сделать его так, чтобы процесс действительно пошёл.

Введение. Почему мы не начинаем

2014 год, компания «Меридиан». Я — руководитель отдела продаж, 40 человек в подчинении. Только что случилось слияние со «Сладким миром», план продаж вырос в полтора раза, все вокруг говорят: «Надо брать новые рынки».

Я знаю, что делать — я уже это делал. В «Сладкой долине» мы выросли в 10 раз за год на похожей задаче.

Но я стою на месте.

Неделя, вторая — цифры не двигаются, команда ждёт решения, я не узнаю себя. На совещаниях мы разбираем стратегию, KPI, «этапы жизненного цикла» по Адизесу, ищем «бутылочное горлышко» по Голдратту. Ни одна методология не отвечает на простой вопрос: почему я не могу начать?

Я остановился. Перестал требовать от себя действия. Пошёл на курс, начал вести дневник. И понял: я был в Исе — в остановке, в паузе, которая мне была на самом деле нужна, чтобы понять, что делать дальше. А ещё раньше я пропустил Ансуз — этап подтверждения: принял решение, но не подтвердил его ни себе, ни команде. Не сказал прямо: «Мы делаем это, и вот как».

С тех пор я стал смотреть на проекты, команды и сделки через эту призму — через руны. И увидел, что застревание почти никогда не случайно. У него есть структура. Об этой структуре — вся книга.

Карта историй

Прежде чем нырять в главы — короткий ориентир по компаниям, которые встретятся в книге. Не обязательно запоминать сейчас, можно возвращаться сюда.

****«Сладкая долина»**** — первый большой проект, вывод новой марки на закрытый, «свой» рынок. С нуля до 10-кратного роста за год.

****«Меридиан»**** — слияние с «Сладким миром», две культуры в одной компании, увольнения, перестройка команды.

****«Гипермаркет Х»**** (клиент компании «Фаворит») — сеть с возвратом 18%, отсутствие системы обучения и обратной связи.

****«Стройтех»**** — строительный проект, который не мог начаться при подписанном договоре и закупленных материалах; там же — ошибка с подрядчиком и попытка внедрить Agile.

****«Дальний филиал»**** — региональный офис, утонувший в отчётах, которые никто не читал.

Часть 1. Диагностика застревания

Глава 1.1. Три вида застревания

За 17 лет управленческой практики я вижу три типа застревания — и у каждого своя руна.

****Первый: не начинают вообще.**** Идея есть, ресурсы есть, но никто не делает первый шаг. Проект год лежит в папке «Идеи». Команда ждёт, пока кто-то скажет, что делать. Сделка не закрывается, хотя все условия соблюдены. Это застревание перед Райдо — обычно потому, что не пройден Ансуз, этап подтверждения.

****Второй: начинают и бросают.**** Первый шаг сделан, но на полпути процесс останавливается. Продукт запущен и закрыт через месяц. Сотрудник прошёл адаптацию и уволился через три. Клиент сделал первый заказ и не вернулся. Здесь пройден Райдо, но не пройден Кеназ — результат не стал видимым, не на что было опереться.

****Третий: начинают, но не видят результата.**** Процесс идёт, но рутина поглотила смысл. Команда работает, но не видит своих побед. Продажи есть, но не растут. Здесь застревание в Хагалаз — в рутине без Наутиз, без честного признания дискомфорта.

****Упражнение.**** Возьмите свой текущий проект, команду или сделку и определите: какой у вас тип застревания — первый, второй или третий? Какая руна стоит за этим состоянием? Запишите одной строкой — это ваш диагноз, к которому книга будет возвращаться.

Глава 1.2. Кейс «Гипермаркет Х»: рутина без обратной связи

Компания «Фаворит» приглашает навести порядок в сети «Гипермаркет Х». Возврат товара — 18%.

Начинаю разговаривать с сотрудниками: что они делают и почему именно так. Ответ не «как научили», а «меня так научили» — системы обучения нет, люди не понимают ценности своей работы, для них она сводится к выкладке товара. Обратной связи с полевыми сотрудниками нет. С дефицитом товара на полке никто системно не работает. Каждый решает сам, как ему удобнее — а значит, компания фактически не управляет продажами.

Перестраиваю систему: ввожу регулярную обратную связь, отслеживаем KPI не только по возвратам, но и по наличию товара на полке, вводим сегментацию точек по прибыльности. Через полгода возврат — 1,7%.

****Какая здесь руна?***

Хагалаз (рутина с плохим результатом) → Наутиз (признание дискомфорта) → Иса (остановка, чтобы разобраться) → Йера (озарение — где причина) → Райдо (первый конкретный шаг: система обратной связи).

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.