

ЮЛИЯ АНТШИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЗООПАРК

ЛЮДИ
СТИЛИ
ПОВЕДЕНИЕ
РЕАЛЬНЫЕ
КЕЙСЫ



РАЗНЫЕ
РУКОВОДИТЕЛИ
ОДНА
ЭКОСИСТЕМА



КАРЬЕРА →

КОМАНДА →

ПРОЕКТЫ →

ЖИЗНЬ →

ЕЩЁ
РАЗ

~~ПЛАНЫ~~
ИДЕИ
СРОЧНО

КАК ВЫЖИТЬ СРЕДИ СТРАННЫХ
НАЧАЛЬНИКОВ И САМОМУ
НЕ СТАТЬ ОДНИМ ИЗ НИХ



ОФИС

КОМАНДА

ЛЮДИ

РЕШЕНИЯ

РАЗВИТИЕ



Юлия Антши

Управленческий зоопарк

«Автор»

2026

Антши Ю.

Управленческий зоопарк / Ю. Антши — «Автор», 2026

Что делать, если руководитель точно знает, что «это не то», но объяснить, что именно ему нужно, не может? Как работать рядом с микроменеджером, генератором хаоса или начальником-призраком? «Управленческий зоопарк» — ироничный и практический разбор узнаваемых моделей руководства: их повадок, любимых фраз, влияния на команду и способов взаимодействия. Эта книга не про диагнозы начальству, а про то, как управленческие привычки становятся частью системы. И в какой-то момент вопрос меняется: кого из обитателей этого зоопарка мы иногда напоминаем сами?

© Антши Ю., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Вступление	5
Вид 1. Царевич Нескажучего Хочу	7
Среда обитания	8
Основные повадки	9
Характерный звук	10
Чем питается	11
Чем опасен для экосистемы	12
Что происходит на самом деле	13
Когда команда начинает поддерживать Царевича	14
Как с ним взаимодействовать	15
Где начинается настоящая проблема	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Юлия Антши

Управленческий зоопарк

Вступление

За годы работы мне доводилось встречать очень разных руководителей. Сильных и тревожных, уверенных и хаотичных, тех, кто умеет вести за собой, и тех, рядом с кем вся команда постепенно начинает жить в режиме осторожного угадывания.

Кто-то контролирует каждый шаг, кто-то исчезает именно в тот момент, когда нужно принять решение, кто-то меняет направление быстрее, чем сотрудники успевают закончить предыдущую задачу, а кто-то совершенно искренне уверен, что хороший специалист должен понимать его почти без слов.

Со временем я заметила одну простую вещь: сами по себе эти особенности могли бы остаться просто чертами характера, если бы не одно «но». Руководитель редко существует в вакууме. Его привычки постепенно начинают менять всю систему вокруг.

Команда подстраивается. Появляются неформальные правила, переводчики с «начальственного» на человеческий, особые способы согласования, осторожные маршруты обхода сложных тем и целые ритуалы, без которых работа почему-то перестает двигаться.

В какой-то момент становится трудно понять, где заканчивается особенность одного человека и начинается уже культура всей организации.

Так и появился «Управленческий зоопарк».

Само название, конечно, ироничное. Перед нами будут не животные и не карикатуры ради карикатур, а вполне узнаваемые управленческие модели, которые встречаются в самых разных организациях и на самых разных уровнях.

У каждого «вида» будут свои повадки, характерные фразы, любимые способы взаимодействия с командой и последствия для системы. Где-то мы будем смеяться, потому что иначе на некоторые рабочие ситуации смотреть довольно тяжело. Где-то разбирать, что может стоять за таким поведением. А где-то — говорить уже совсем серьезно о том, как подобный стиль управления влияет на людей, решения и результат.

Эта книга не про то, чтобы назначить кого-то «плохим начальником». Человек может быть сильным профессионалом и при этом создавать вокруг себя хаос. Может быть доброжелательным, но совершенно не уметь делегировать. Может искренне хотеть лучшего и при этом выстраивать систему, в которой команда боится принимать самостоятельные решения.

Поэтому здесь меня интересуют не диагнозы и не ярлыки, а механизм: **как именно работает определенная управленческая модель, почему она воспроизводится и что происходит с людьми рядом с ней.**

А еще — что с этим можно делать.

Потому что совет «просто увольняйтесь» подходит далеко не всем и далеко не всегда. Иногда с руководителем можно вполне нормально работать, если понимать его модель и правильно выстраивать коммуникацию. Иногда помогает ясность, иногда — фиксация договоренностей, иногда — границы. А иногда становится очевидно, что проблема давно перестала быть личной особенностью и стала частью системы.

Есть еще одна причина, по которой мне хотелось написать эту книгу.

Первые главы, скорее всего, будут читаться очень легко. Узнавать знакомых руководителей вообще довольно приятно.

Но постепенно может возникнуть менее удобный вопрос.

А что из этого иногда делаем мы сами?

Потому что любой человек, который руководит другими, может в определенный момент превратиться в одного из обитателей собственного зоопарка. Особенно под давлением, в условиях нехватки времени, ответственности, страха ошибиться или желания все удержать под контролем.

И, возможно, самая полезная часть этой книги начнется именно там, где мы перестанем узнавать только других.

Добро пожаловать в «Управленческий зоопарк».

Экскурсия начинается.

Все обитатели «Управленческого зоопарка» — собирательные персонажи. Любые совпадения с реальными людьми и событиями случайны.

Вид 1. Царевич Нескажучего Хочу



Есть руководители, которые умеют достаточно четко объяснить, какого результата ждут от команды. Есть те, кто сомневается, меняет решение, просит несколько вариантов, уточняет задачу по ходу работы, и в этом тоже нет ничего страшного: управленческая реальность вообще редко бывает идеально предсказуемой.

А есть особый вид руководителей, которые при любом исходе совершенно точно знают одно: **это не то**.

Что именно должно быть «то», выяснить гораздо сложнее.

Так что сегодня открываем первую клетку нашего «Управленческого зоопарка» и знакомимся с Царевичем Нескажучего Хочу.

Среда обитания

Встретить Царевича можно практически в любой организации, однако особенно комфортно он чувствует себя там, где существует несколько уровней управления, длинная цепочка согласований и приличное количество людей, готовых переводить его пожелания с языка ощущений на язык конкретных задач.

Обычно все начинается вполне невинно. Руководителю приносят отчет, презентацию, проект документа или предложение. Он смотрит, листает, хмурится и спустя некоторое время сообщает:

— Что-то не то.

Исполнитель, еще сохраняющий веру в нормальную коммуникацию, спрашивает:

— А что именно хотелось бы изменить?

И вот здесь начинается самое интересное.

Ответ может быть разным: «Надо подумать», «Как-то слабовато», «Мне не нравится», «Хотелось бы по-другому», «Вы же сами видите» или мое любимое: «Я пойму, когда увижу».

После этого документ уходит на доработку, появляется второй вариант, потом третий, затем четвертый, а где-то к шестому рождается файл с названием вроде «Финал_новый_точнофинал_последний_7».

Царевич тем временем может вполне искренне удивляться, почему такая простая задача заняла столько времени.

Основные повадки

Главная особенность этого управленческого вида заключается вовсе не в том, что человеку что-то не нравится. Руководитель имеет полное право быть недовольным результатом, менять решение, просить доработку и даже полностью пересматривать первоначальную концепцию.

Проблема начинается в тот момент, когда он не способен объяснить, **по каким критериям результат его не устраивает**.

«Сделайте красивее». «Добавьте конкретики». «Надо поживее». «Здесь чего-то не хватает». «Давайте усилим».

Все эти формулировки могут быть нормальной отправной точкой, если за ними следует содержательный разговор. Красивее — это визуально или по структуре? Конкретнее — нужны цифры, примеры или выводы? Усилить — какую именно часть?

Когда на такие вопросы невозможно получить ответ, команда постепенно оказывается в режиме угадывания.

Причем само отсутствие критериев со временем может восприниматься как норма. Вместо задачи появляется общее ощущение, которое сотрудники должны каким-то образом считать, понять и правильно воплотить.

И чем выше позиция руководителя, тем больше людей оказывается вовлечено в этот перевод.

Характерный звук

У каждого обитателя нашего зоопарка есть своя узнаваемая реплика.

У Царевича она проста: **«Это не то»**.

Чуть реже встречаются вариации: «Я ожидал другого», «Посмотрите сами», «Тут надо еще подумать», «Мне не нравится», «Ну вы же профессионалы».

Последняя формулировка особенно интересна, потому что иногда под ней скрывается довольно удобная управленческая конструкция: руководитель не формулирует ожидаемый результат, предлагает сотрудникам самостоятельно его придумать, а право окончательной оценки полностью оставляет за собой.

Для руководителя такая позиция может быть вполне комфортной. Для команды она обходится гораздо дороже.

Чем питается

Главная пища Царевича — переделки.

Особенно хорошо усваиваются срочные переделки, желательно после того, как предыдущая версия уже несколько дней обсуждалась, согласовывалась и считалась почти готовой.

В рацион также прекрасно входят аналитические справки, которые понадобились внезапно, презентации, где сначала нужно сократить количество слайдов, а затем вернуть половину удаленного материала, и таблицы, в которые на последнем этапе неожиданно добавляется еще один показатель.

Со стороны подобные ситуации часто выглядят как мелкие рабочие эпизоды: ну переделали документ, ну сделали еще одну версию, ну потратили несколько часов.

Однако настоящая цена здесь обычно складывается совсем из другого ресурса — из внимания и энергии людей.

Выполнить четко поставленную задачу обычно легче, чем несколько часов размышлять, что именно имел в виду человек, который сам пока этого не сформулировал.

Чем опасен для экосистемы

Сначала команда просто адаптируется.

Сотрудники начинают заранее готовить два-три варианта, добавлять лишнюю информацию «на всякий случай», согласовывать даже те решения, которые раньше принимали самостоятельно. Руководители среднего звена постепенно превращаются в переводчиков: они уже знают, что если сверху сказали «в целом нормально», значит, впереди большая переделка, а фраза «давайте еще подумаем» может означать полный разворот концепции.

Постепенно меняется и сам способ мышления внутри команды.

Люди все меньше задаются вопросом: «Какой результат будет действительно полезен?» и все чаще думают: «А понравится ли это руководителю?»

Эта разница кажется небольшой, но именно здесь начинается системная проблема.

Сотрудники перестраховываются, инициативность снижается, согласований становится больше, скорость работы падает, а количество действий при этом растет. Организация может выглядеть очень занятой, хотя реальных решений принимается все меньше.

Самое неприятное происходит тогда, когда сотрудники начинают откладывать работу до появления более понятного сигнала сверху: «Пока ничего не делаем, вдруг опять поменяют».

В этот момент управленческая неопределенность уже перестает быть особенностью одного человека и становится свойством всей системы.

Что происходит на самом деле

Самое простое объяснение звучит так: «Он сам не знает, чего хочет».

Иногда это действительно так, однако причин у такого поведения может быть значительно больше.

Один руководитель хорошо видит желаемый результат, но плохо умеет раскладывать свое представление на конкретные критерии. Он чувствует, что документ «не тот», но не может объяснить, что именно вызывает это ощущение.

Другой слишком далеко находится от операционной работы. Он видит конечную картинку, но уже слабо представляет, какими действиями команда должна к ней прийти, поэтому формулирует задачу на уровне общего направления: «сделайте сильнее», «покажите результат», «дайте аналитику».

Иногда за размытыми формулировками скрывается страх ответственности. Пока решение окончательно не зафиксировано, его всегда можно изменить, пересмотреть или объяснить тем, что исполнители поняли задачу неправильно.

Есть и еще один вариант — убеждение, что сильный сотрудник должен понимать руководителя почти без слов. В некоторых организациях это даже становится показателем профессионализма: ценятся люди, которые «умеют чувствовать, что хотят наверху».

На первый взгляд такая система может работать годами. Проблема только в том, что вместо прозрачных управленческих процессов постепенно возникает целый слой людей, умеющих интерпретировать настроение и недосказанность одного человека.

А это уже довольно дорогая конструкция.

Когда команда начинает поддерживать Царевича

Любая система адаптируется к своему руководителю, и через некоторое время команда сама начинает поддерживать сложившийся порядок.

Сотрудники заранее делают несколько версий, потому что «все равно попросят переделывать». Руководители подразделений фильтруют информацию и пытаются заранее понять, какой вариант пройдет наверху. Кто-то приобретает особый статус человека, который «лучше всех его понимает».

И постепенно все это перестает казаться странным.

Наоборот, умение угадывать ожидания превращается в отдельную корпоративную компетенцию.

При этом руководитель получает подтверждение, что его способ постановки задач работает: ведь результат в конце концов появляется.

То, что на него ушло в три раза больше времени и нервов, остается где-то за пределами его поля зрения.

Как с ним взаимодействовать

Перевоспитывать взрослого человека, тем более занимающего высокую должность, — затея довольно сомнительная. Гораздо продуктивнее выстраивать коммуникацию так, чтобы оставлять меньше пространства для бесконечного угадывания.

Первый рабочий прием — давать ограниченный выбор вместо открытого вопроса. Формулировка «Как вы хотите?» может привести к еще большей неопределенности, а вот вопрос «Делаем короткую версию на две страницы или расширенный вариант с аналитикой?» уже требует конкретного решения.

Второй прием — согласовывать сначала структуру, а уже потом выполнять всю работу. Если впереди большой отчет или презентация, лучше сначала показать каркас: какие блоки войдут, в какой последовательности, какие данные будут использоваться. Исправить структуру на этом этапе значительно проще, чем переделывать готовый документ.

Третий прием — переводить эмоциональную оценку в конкретный критерий. На фразу «мне не нравится» можно спокойно спросить: «Что именно хотелось бы изменить — структуру, объем, цифры или выводы?» Иногда человеку проще выбрать одну из категорий, чем самостоятельно сформулировать претензию.

Еще один полезный инструмент — письменная фиксация договоренностей. После обсуждения достаточно коротко написать: «По итогам встречи сокращаем первый раздел, добавляем сравнительную динамику и оставляем три ключевых вывода». Такая запись нужна не ради войны и поиска виноватых, а ради того, чтобы у всех участников оставалось одинаковое понимание задачи.

И наконец, изменения полезно связывать с ресурсами. Если в готовый документ добавляется еще два аналитических блока, можно спокойно обозначить: «При таком объеме срок увеличится на два дня. Оставляем прежний срок или расширяем содержание?»

В этот момент разговор перестает быть спором о вкусе и становится обычным управленческим выбором между сроком, объемом и ресурсами.

Где начинается настоящая проблема

С самим Царевичем вполне можно работать, если размытость его формулировок компенсируется нормальными процессами: команда умеет задавать уточняющие вопросы, фиксировать решения и быстро переводить общие пожелания в конкретные задачи.

Гораздо сложнее становится тогда, когда неопределенность превращается в постоянный способ управления.

Когда требования меняются задним числом. Когда критерии почти никогда не формулируются. Когда люди тратят больше времени на угадывание ожиданий, чем на саму работу. Когда страх принести «не тот» результат постепенно убивает инициативу.

В такой среде проблема уже давно вышла за пределы характера одного руководителя.

Она стала частью организационной культуры.

А культура, построенная на постоянном угадывании, обычно обходится компании намного дороже, чем кажется со стороны.

Царевич Нескажучего Хочу тем временем остается на своем троне. Где-то рядом лежит очередной отчет, команда ждет решения, а он внимательно листает страницы, хмурится и наконец произносит:

— Вроде нормально... Но чего-то все-таки не хватает.

— Что именно?

— Ну вы же профессионалы.

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.