

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

«Автор»

2026

Вшивкова М.

Команда не виновата / М. Вшивкова — «Автор», 2026

Почему сильные сотрудники со временем перестают проявлять инициативу? Почему руководитель всё больше контролирует команду, но всё равно чувствует, что без него ничего не работает? И действительно ли проблема всегда в людях? За восемнадцать лет управления командами Марина Григорьева увидела одну закономерность: поведение сотрудников редко возникает само по себе. Команда постепенно адаптируется к системе, которую ежедневно создаёт руководитель своими решениями, реакциями, правилами и собственным примером. «Команда не виновата» — книга не о том, как оправдывать слабых сотрудников. Она о причинах. О доверии и контроле, ответственности и полномочиях, сильных людях, которые однажды перестают спорить и уходят, двойных стандартах и управленческих привычках, способных незаметно разрушить даже хорошую команду. Эта книга предлагает руководителю начать не с вопроса «Что не так с моими людьми?», а с гораздо более сложного: «Что в моей системе позволяет этому происходить?»

© Вшивкова М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1	5
Команда не виновата	5
Конец ознакомительного фрагмента.	7

Марина Вшивкова

Команда не виновата

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 привели 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. Второй 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.

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.