

Сергей Щербинин

Управление

#безвотэтоговотвсего

Здравый смысл вместо
корпоративной дичи



Москва

УДК 005
ББК 65.290-2
Щ64

Щербинин, Сергей Витальевич.

Щ64 Управление без вот этого вот всего / Сергей Щербинин. — Москва : Щербинин С., 2026. — 192 с.

ISBN 978-5-600-05465-3

Руководителем обычно становятся раньше, чем понимают, как им быть. А дальше начинается: команда, топы, странные процессы, решения, за которые никто не скажет спасибо, и вечный вопрос: «Я вообще всё делаю правильно?» Эта книга — про управление таким, какое оно есть на самом деле. В ней живые истории, здравый смысл, немного иронии и 46 разговоров о том, как не превратиться в начальника, которого вы сами когда-то ненавидели.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-600-05465-3

© Сергей Щербинин, текст, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ



Зачем и для кого эта книга 9

Часть 1. Первые шаги и первые задачи руководителя

Глава 1. Я вчера стал руководителем,
что делать?.....15

Глава 2. Как менеджеру-новичку
заработать авторитет в команде?.....20

Глава 3. Нет времени развивать людей...24

Глава 4. Почему синдром самозванца —
это хорошо 27

Глава 5. Как быть, если сверху
не рассказали, в чем стратегия?.....31

Глава 6. Не делайте вид, что все ок,
если внутри вас бесит подчиненный 34

Глава 7. Про слишком серьезных
руководителей.....39

Часть 2. Разруливай сам

Глава 8. О важности F2F-встреч	45
Глава 9. Не бросайтесь отвечать на все запросы сразу.....	48
Глава 10. Про нежданчики от топов	51
Глава 11. Ты никогда не будешь для всех хорошим.....	55
Глава 12. Почему так важно говорить «спасибо»	59
Глава 13. Мы это делаем, потому что так сказали.....	62
Глава 14. Когда от тебя ждут видения, а в голове — выживание.....	65

Часть 3. Главное — это команда

Глава 15. Почему крутой команде нельзя без Бабы Яги?	71
Глава 16. Заставлять ли фанатиков отдыхать?	74
Глава 17. О важности батареек	77
Глава 18. Пусть тупой, зато лояльный....	81

Глава 19. Про разные поколения в команде	84
Глава 20. Почему работа — это не семья?	87
Глава 21. Незаменимых нет, но есть неповторимые	90
Глава 22. Про ненасмотренных лягушек ..	93

Часть 4. Влияние без власти

Глава 23. Про неочевидные драйверы вовлеченности	99
Глава 24. Зачем мне вообще стратегия?	102
Глава 25. Про нефинансовую мотивацию	106
Глава 26. Про методы Теда Лассо	109
Глава 27. Про мотивацию страхом	112
Глава 28. Как научиться общаться со стейкхолдерами, если ты их боишься?	116
Глава 29. Как быть, если вас не слышат на встречах?	119

Часть 5. Ты – узкое место

Глава 30. Ты не лидер, ты просто громкий.....	125
Глава 31. Почему так важно уметь слышать другие голоса.....	128
Глава 32. Почему важно позволять себе лениться.....	132
Глава 33. Про тиранию календаря и бэкбрифинг.....	136
Глава 34. Расставайтесь легко и без обид	140
Глава 35. Про важность дружочков	143
Глава 36. Про Мордор и анклав корпоративного добра.....	146

Часть 6. Вверх по лестнице

Глава 37. Чью сторону выбрать?	153
Глава 38. Почему системы оставляют у власти мудаков?	157
Глава 39. Решения, за которые тебя не поблагодарят.....	161

Глава 40. Про одиночество руководителя	164
Глава 41. Про бензин жизни.....	168
Глава 42. Про сбитую систему координат.....	171

Часть 7. После всего

Глава 43. Управление — это не должность.....	175
Глава 44. Научите свою команду мечтать.....	179
Глава 45. Цена позиции	183
Глава 46. Управление #безвотэтоговотвсего	187



*Спасибо за вдохновение моей семье
и моим учителям из разных сфер.
Без вас бы не возникло этой книги.*

ЗАЧЕМ И ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Большую часть своей карьеры я провел в больших компаниях, которым благодарен за многое. Например, они воспитали меня как руководителя и дали широкую насмотренность, а еще позволили работать с невероятно крутыми наставниками, менеджерами и лидерами. Примерно 10 лет назад начала формироваться моя собственная философия управления, в основу которой легло противостояние корпоративным глупостям.

Как часто вы, работая в корпорации, задаетесь вопросом вроде «Да как можно было допустить такую дичь?» или «Ну почему вокруг меня все настолько криво работает?».

К сожалению, крупные (и не только) компании часто обрастают набором специфических глупостей, связанных как с их внутренним мироустройством (помните кривые и непонятные оргструктуры и процессы, которые как будто дьявол рисовал), так и с управлением.

Управление в целом широченная тема. В нее входит и построение команд (помните, когда босс пытался заставить всех прыгать в мешках на тимбилдинге, а потом сокрушался «что это все такие некомандные»), и работа с непосредственными подчиненными (да-да, те самые ситуации, когда «уверенный в себе руководитель не давал обратной связи полгода, а потом уволил одним днем»), и еще очень много того, от чего у обычного сотрудника корпорации скрипят зубы. И в какой-то момент мне стало интересно, бывает ли по-другому? И не в мире бирюзовых пони, а в мире реальном. Может ли руководство компании опираться на здравый смысл, и может ли она существовать без привычной корпоративной дичи, без руководителей-неумех, без шелухи и желания «казаться, а не быть»?

Ну, вы поняли, #безвотэтоготовтвсего. Именно этот хэштег лучше всего описывает мою управленческую философию, которой я стал делиться в соцсетях. За прошедшие годы

Зачем и для кого эта книга.

накопилось много материала, который я решил систематизировать, — и тут стало понятно, что может получиться книга. Мне очень хотелось, чтобы она стала настольным помощником для руководителей. Не пособием, а именно сборником в меру ироничных, практичных и полезных советов.

В мире управления не существует какой-то одной правды. Здесь много разных сценариев, и я хочу поделиться своим. А уж применять это все в работе или нет — ваш выбор.

Мне важно, чтобы за каждой идеей или советом стояла реальная, а не выдуманная ситуация, поэтому мысли в этой книге основаны на историях, которые я либо проживал сам, либо подслушал в одном из разговоров.

Так что, если вы узнаете где-то себя, не удивляйтесь, ведь очень может быть, что когда-то именно вы рассказали мне историю, которая стала важным кусочком этого пазла.

Пусть эта книга поможет тем, кто ищет помощи, и поднимет настроение всем остальным.

Зачем и для кого эта книга.

И если в итоге корпоративный мир станет чуть лучше, значит, моя задача выполнена.

*И пусть вокруг вас будет побольше
здорового смысла, классная команда
и #безвотэтоговоотвсего.*

Часть 1

Первые шаги и первые
грабли руководителя



Про то, каково это — впервые стать руководителем. Шок, растерянность, первые ошибки и привычка все делать самому.



ГЛАВА 1

Я вчера стал руководителем, что делать?

Каждый большой руководитель когда-то был маленьким и неопытным. Но каждый маленький и неопытный хочет побыстрее вырасти, а еще желательно не наломать по пути дров. И вообще, быть умнее, хитрее и изворотливее всех этих начальников-неудачников, которых он видел до этого.

Тут, конечно, стоит отметить, что, скорее всего, руководство прилетело к вам не просто так. Либо вы где-то проявляли инициативу (что хорошо), либо прям вызвались влезть в эту историю (что еще лучше), либо просто были самым шерстяным волчарой в стае (что такое себе, но тоже прокатит). И в итоге сидит перед вами команда, кидает на вас взгляды разной степени недоверчивости, а вы пыхтите и не понимаете, с чего начать. Может, сразу показать всем «кто здесь власть» или не лезть со своими