



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 2. Живые компании и коллективы. Выпуск 6. Коллектив моей мечты

Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 2, «Живые компании и коллективы».

Выпуск 6.

Коллектив моей мечты

9 страниц про то, почему, мечтая об идеальном коллективе,
руководитель получает ситуацию ровно наоборот

On-line-версия: <https://medium.com/clyuch/vestnik-s02-v006-collectiv-mechty-aaaacfa26b04>

Telegram: https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/13

Аудио-версия: <https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>
или https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-006-collectiv-mechty

Подписка на
еженедельник: <http://clyuch.zhandarov.com>

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Мечты о коллективе: 3 самых частых.....	2
Почему они остаются мечтами: 3 вида дефектов конструкции.....	4
К чему приводят такие мечты по факту.....	5
Что за этим стоит, и что с этим делать?.....	7

**

Этим выпуском мы открываем новый сезон “Живые компании и коллективы”.

*Мечтая, будь внимателен и корректен:
Мечты сбываются так, как ты их мечтаешь
(с) народная мудрость*

Мечты о коллективе: 3 самых частых

Если внимательно рассмотреть те описания коллективов, которые хотят себе руководители, бизнесмены, предприниматели, то можно выделить 3 основных вида или положения, того, о чем мечтают руководители:

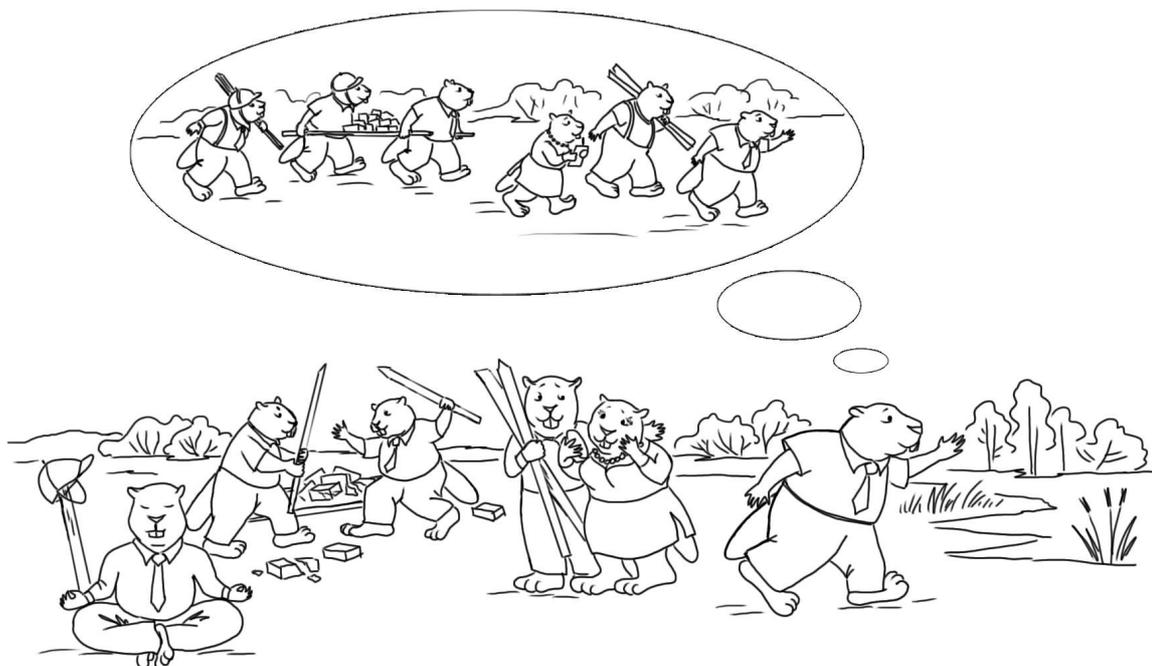
Первый

Мечтаю про коллектив такой:

- я сказал им идею, они подхватили, доработали, воплотили, доложили.

Или же:

- я даже не сказал идею, я с ними цель и условия согласовал, а они сами вышли с предложениями, идеями, составили планы, защитили их передо мной, выполнили, отчитались.





А если настали трудные времена, то:

- подбодрились, нашли и предложили решение, обосновали, получили у меня виз, сделали и исправили ситуацию.

Вот такой вот первый вид мечты о коллективе.

При этом работать с ними мне как руководителю комфортно, мои идеи и задачи не встречаются там в штыки, а конструктивно к ним относятся. Сами свои амбиции и интересы увязывают, не надо мотивировать, не надо контролировать, можно доверять.

По сути, это безусловно лояльные мне сотрудники, лояльный мне коллектив.

Второй тип.

Когда что-то где-то случилось: не получилось, где-то не дотянули, какой-то риск появился, то люди в коллективе первым делом задумываются:

- «Что я не сделал? что я сделал не так? план не выполнили - это мы не сделали, соответственно мы исправимся»
- Нам компания и так предоставляет и обеспечивает условия, возможности. Соответственно результаты дальше в этих условиях зависят только от нас.

Соответственно мне как руководителю с таким коллективом нет проблем, нет головных болей, нет конфликтов, нет претензий и эти люди просто бесконечно признательны мне за то, что происходит.

Подоплека первого типа коллектива - лояльность, подоплека второго типа - это признательность мне.

И третий тип коллектива мечты.

Есть коллектив и от сотрудников, от работников всегда исходит позитив. Они ищут задачи

- «Нам хлеба не надо - работу давай»; заработать на благо фирмы.
- Относятся к делу как к своему.
- Не работают спустя рукава, считают себя частью компании и дела.
- Сначала благо компании, а уже потом все остальное.

При этом они горят на работе, горят работой, делом, вовлечены, замотивированны. Мне их не надо понукать, подвигать. Я могу спокойно радоваться их позитиву и настрою.

Здесь подоплека в том, что они самозабвенно вовлечены, они без усталости работают с полной самоотдачей.

Но эти мечты так и остаются мечтами.

Почему?

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *кунуть* <http://lavka.zhandarov.com>
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Почему они остаются мечтами: 3 вида дефектов конструкции

Да потому, что они содержат в себе, при всей, казалось бы, правильности, красоты и привлекательности - неустранимые противоречия. Наподобие “я хочу все время плыть на юг с попутным ветром”.

Так не бывает - или все время на юг, но иногда бывает и против ветра, или всегда с попутным ветром, но тогда не всегда на юг.

Что же на самом деле за такие противоречия содержат эти картинки?

Что в реальной, более глубокой подоплеке находится?

Давайте посмотрим.

Там, где есть безусловно лояльные лично мне (ключевое - «безусловно») получается ситуация, при которой я их сподвигаю, и я для них безупречный, чуть ли не божественный лидер, которого почитают.

“Я безупречный лидер” - вот что ключевое, самое глубокое в подоплеке первой мечты.

Во втором случае, там, где они мне бесконечно признательны - я спаситель-благотетель, которому бесконечно обязаны и поэтому соответственно, все время всё берут на себя, смотрят, где они что-то сделали не так, что им исправить, что они могли бы сделать, не глядя на все остальное.

Ну и подоплека третьего, там где они самозабвенно вовлечены, и без усталости работают: что я прекрасен и любим, и ради меня они готовы на все. Самоотверженно вкладываться и т.д.

Что получается в итоге? Почему такие конструкции не работают? Потому что в каждой из них есть нечто важное, что из реальности исключено.

В первом случае, с лояльностью и безупречным лидером — исключены **промахи и разочарования**.

Безупречный лидер исключает разочарования и промахов и соответственно от сотрудников тоже самое требуется, чтоб их не было.

Во второй картинке, где они все время все берут на себя — исключаются, вытесняются **конфликты и претензии**.

А в третьем случае, где от них всегда позитив, и они все время заняты только тем, что делают что-то на благо компании - там исключен из картины мира **учет интересов и баланс того, что вложили /какую отдачу получили**.

В реальности все перечисленное есть. Но когда в своей внутренней реальности мы перестаем что-либо важное учитывать, что из этого получается?

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



К чему приводят такие мечты по факту.

В ситуации, в которой мы игнорируем и исключаем промахи и разочарования - что получается на самом деле: получается картина, обратная тому, что в мечтах.

Руководитель игнорирует свои промахи. Если на них указывают подчиненные, то он их “не слышит”, то есть тоже игнорирует либо обесценивает их слова о промахах (для него они как “ну, подумаешь мелочь какая-то”), либо обесценивает тех, кто эти слова говорит.

Когда что-то не соответствует тому, что ожидалось - не воплотили как задумано, сотрудники оказались не лояльны (потому что просто имеют свою позицию), то возникает сильное разочарование.

И вообще все промахи в такой системе становятся очень заряженными - становится нельзя промахнуться.

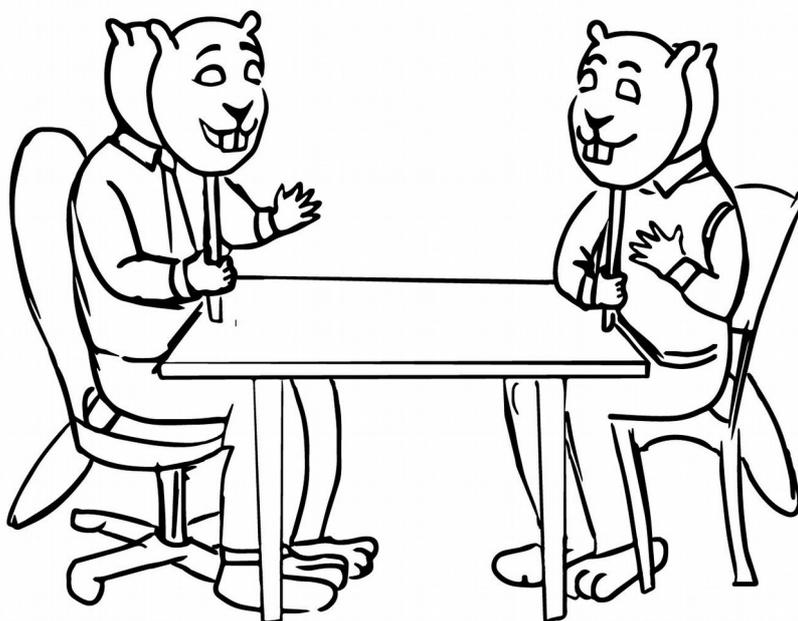
Промах хоть подчиненного, хоть руководителя - это настолько сильное разочарование, потеря лица и вообще что-то ужасное, что возникает культ безупречности как нормы.

Но это нереально, потому что безупречность без промахов - это не по жизни. В жизни всегда есть элемент неопределенности и всегда есть процент того, когда не получается при всех стараниях, а здесь возникает такой культ безупречности и культ запрета промахов, страха ошибиться.

Отсюда следствие: перестраховки, сваливание вины; подчиненные начинают всячески обелять свои поступки, либо «замывать» реальную картину показыванием того, как все хорошо; либо говорить “а зато мы”. Руководитель, со своей стороны, тоже игнорирует промахи, в том числе свои промахи (говорит, «ну это мелочи»).

И в итоге решения начинают терять реалистичность. Все больше и больше решений становятся все менее и менее учитывающими реальное положение дел. И, избегая мелких разочарований, люди организуют себе на самом деле крупные и очень дорогостоящие.

Во втором случае, где игнорируют конфликты и претензии, как будто их нет - появляются ситуации, при которых, если кто-то просто недовольство проявляет - это всеми расценивается практически как обвинение.



Возникает культ «быть хорошим», чтоб все было хорошо и гладко, невзирая на факты.

И ситуация тоже становится обратной.

Не как в мечтах, когда люди типа “а где мой вклад здесь, а что я неправильно сделал, а что мне исправить”) начинают просто довольствоваться и не возражать.

Возникает попустительство.

Люди со 100% обстоятельств начинают мириться, просто как с неизбежными. Не говорить того, что идет вразрез тому, что общепринято и какому-то общепринятому пониманию соответствует.

Когда начинают попустительствовать, это формирует в компании генератор рисков; потому что предпочитают лучше лишний раз не сказать, и риски начинают просто «сыпаться как из ведра».

Естественно, дальше авралы по их устранению, «пожары». Все начинают всё больше заниматься «пожарами», и меньше делом. Эффективность падает, и от «пожаров» только дополнительные поводы для конфликтов. И мы имеем такую среду, в которой вроде бы не принято конфликтовать, но когда «взорвалось», уже все подряд начинают “махать кулаками после драки”.

И третий случай, когда не учитывают интересы, не берут в расчет и игнорируют баланс вложено /отдача - из-за подавленных, задвинутых интересов — они, как пружинка, копят, копят, копят. А потом либо системный саботаж начинается, либо открытые конфликты и глубочайшие предъявления друг другу «я для вас, а вы...» Причем, с обеих сторон - со стороны сотрудников и коллектива и со стороны руководителя.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

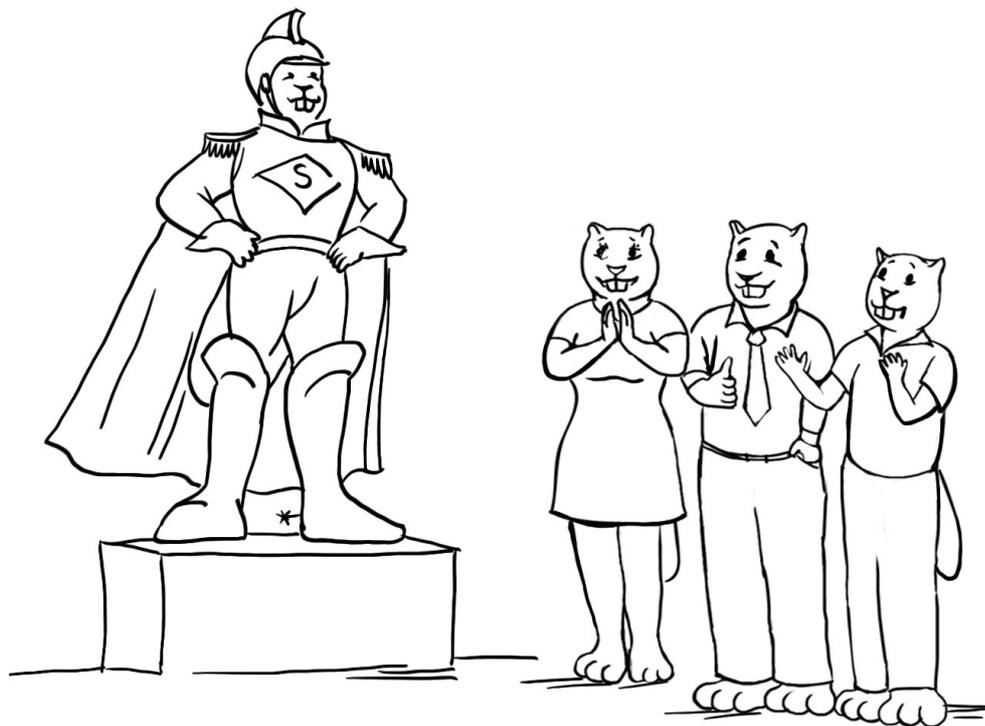
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>

Возникает культ «жертвовать, а потом предъявлять». И даже мне эта жертва не нужна была - а кто-то пожертвовал, а потом предъявляет.

Что за этим стоит, и что с этим делать?

Если внимательно посмотреть на эти три вида, казалось бы, изначально хороших, привлекательных картин мечты, то в каждой из них руководитель вносит в работу свою позицию. Которая, по-честному, называется:



“хочу быть неязвимым” по поводу какой-то своей реальной «болячки»

- Болячки, связанной со статусом.
- Или связанной с положением и тем, что я ресурсы даю и получаю благодарность.
- Или же тем, что просто от того, какой я хороший, замечательный и любимчик - все ради меня готовы всё бросить, и делать что угодно.

А такой подход с неязвимостью в жизни не работает. Это искусственное.

- Что же делать?

Нужно искать и убирать вот эти нежизнеспособные конструкторы.

- Каким образом?

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Искать ответ «что я хочу от коллектива, каким он должен быть», искать, есть ли в этой картине уязвимости, которые я хотел бы такой мечтой закрыть.

И дальше — находить способы, как не прятать свою уязвимость, а вносить ее в диалог.

Для того чтоб не быть идеальным, а быть живым и реальным руководителем в глазах людей.

Да, гарантий, что когда вот это получится, и я внесу всю свою уязвимость в диалог, что все пойдет сразу хорошо - нет конечно.

Гарантий здесь нет, но зато есть уверенность, что мы не уйдем в эти теневые конструкты, в которых что-то вытеснено и поэтому проявляется обратным образом.

Потому что, когда идут те самые теневые конструкты, где вытеснены промахи и разочарования, или вытеснены конфликты и претензии, или вытеснены интересы и баланс вложения отдачи — в этих теневых конструктах уже ничего сделать нельзя. Мы будем хотеть одного, а 100% получать другое.

Резюмируя: мы в этом выпуске разобрали одну очень важную тему, важную точку зрения.

Обычно считается, что чтобы руководить коллективом, нужно что-то такое сверх-заумное понять, и заоблачно сложному чему-то научиться. На самом деле, для хороших результатов в управлении — достаточно просто не делать фатальных ошибок.

И вот она, первая фатальная ошибка: иметь нежизнеспособные конструкции в режиме мечты. Потому что, воплощая нежизнеспособную конструкцию — мы получим обратный результат.

Ну а в следующем выпуске мы поговорим про вторую фатальную ошибку. Разговор пойдет про то, что, с точки зрения нашей методической группы, является главным мифом в том, как смотрят люди-управленцы на то, что же такое управление. Мы поговорим про главный миф управления.

А для тех, кто хочет разобраться с нюансами, с 27 марта по вторникам в Москве, онлайн либо вживую, каждый вторник будут проходить рабочие встречи и практикумы.

Ближайшая встреча состоится 27 марта, во вторник. Это будет онлайн-вебинар, тема которого

Чем отличается конкретика от избыточной детализации,

или что позволяет сотрудникам ездить руководителям по ушам?

и как это предотвращать?

А ближайшая очная работа в Москве будет 3 апреля, во вторник.



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 2. Живые компании и коллективы. Выпуск 6. Коллектив моей мечты

Подробности, условия участия и другая необходимая информация есть в разделе «расписание» на сайте <http://zhandarov.com>

Смотрите, записывайтесь, будем рады вас видеть.

До встречи в следующий вторник!

Виталий Жандаров,
методическая группа Центра
«Ключ к реальному управлению»

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>

Переслать коллегам <https://medium.com/clyuch/vestnik-so2-v006-collectiv-mechty-aaaacfa26b04>

Распечатать http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S02-l006-collectiv_mechty.pdf

Telegram-версия https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/13

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>