



Вестник Руководителя

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

Сезон 2. Живые компании и коллективы. Выпуск 8. Что такое Зрелая позиция

Ключ к реальному управлению

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

Сезон 2, «Живые компании и коллективы».

Выпуск 8.

Что такое Зрелая позиция

7 страниц про минимальный набор, который обеспечивает не инфантильную — а зрелую
позицию в рабочих отношениях?

On-line-версия: <https://medium.com/clyuch/vestnik-s02-v008-cto-takoe-zrelaya-pozitsiya-c7579c29959e>

Telegram: https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/15

Аудио-версия: <https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>
или https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-008-cto-takoe-zrelaya-pozitsiya

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

Учебный центр Ключ к реальному управлению

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



Снова про живые компании.....	2
Конкретика.....	3
Объектная сторона конкретики.....	3
Субъектная сторона конкретики.....	4
Системная сторона конкретики.....	4
Право на свободу выбора: за собой и за другими.....	4
Свобода выбора: уточнение.....	5
Парадокс влияния, или Прививка от иллюзий.....	6
**	

Мы вышли не по графику, не во вторник. Приносим свои извинения, у нас тоже бывают промахи. Постараемся, чтобы такие опоздания были не чаще, чем один раз на десять выпусков.

Радостная новость: пришел из типографии тираж книги «Язык оценки и планирования в бизнесе»!

Всем, кто делал пред-заказы, мы в ближайшие несколько дней их отправим.

Еще радостная новость: мы сумели договориться с типографией, и цена книги не будет сильно отличаться от предыдущего. Заходите в интернет-лавку — <http://lavka.zhandarov.com>

А мы продолжаем тему «живые компании», которую начали в предыдущих выпусках.

Снова про живые компании

Живые компании — те, в которых есть самоорганизация, самоуправление и саморазвитие.

В позапрошлом, 6-ом выпуске мы говорили о том, что часто мечты руководителя про «коллектив мечты» — нежизнеспособные конструкции, и если их реализовать близко к тексту — то получим прямо противоположную ситуацию.

В прошлом, 7-ом выпуске разбирались с другим мифом, практически, главным мифом управления: про стили управления.

О распространенном взгляде «есть авторитарный и демократический стили, и вот тут-то, в демократическом — будет всем хорошо».

Нет. И авторитарный и демократический — это не стили, а всего лишь разновидности одной и той же дефектной системы управления.

И в том же прошлом выпуске зашла речь о зрелой позиции сбалансированности ответственности и полномочий, как двух основных опорных точках для выстраивания здоровых рабочих отношений.

И вот о зрелой позиции у нас с вами пойдет сегодня речь.

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [кунуть http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)

- Работа с управленческой командой >> [узнать http://coaching.zhandarov.com/corporative](http://coaching.zhandarov.com/corporative)

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Итак, здоровая позиция: это три основных составляющих, а именно:

- конкретика,
- признание за собой и за другими людьми свободы выбора,
- прививка против иллюзий, связанных с балансом того, насколько влияю, и насколько влияют обстоятельства

Об этом по порядку.

Конкретика

Конкретика — это то, что позволяет получить ясность. И, благодаря этой ясности, понимать, что делать, а также понимать, как проверить то или иное, если оно кажется спорным.

И в конкретике всегда есть три составляющих:

- объектная сторона,
- субъектная сторона,
- и системная сторона.

Объектная сторона конкретики

Объектная — когда есть то, что можно проверить, измерить и пересчитать.

Традиционно в нашей культуре, и, к сожалению, и в управленческой культуре принято описывать все происходившее или происходящее или будущее — процессами.

Эти слова разными людьми могут быть поняты по-разному, из-за чего возникает множество вопросов, нестыковок, в особенности если один поручает другому, и они по-разному понимают результат.

Решением здесь является использование активов - то есть того, что можно пересчитать и измерить.

И если руководитель говорит «вот, ты будешь заниматься еще и рекламой», или кто-то отчитывается, что «клиент практически созрел, мы практически готовы» — это можно всегда понять по-разному.

А вот «мы сделали два **макета**» — это конкретика о том, что такое «заниматься рекламой»

А другие «мы сделали **канал привлечения клиентов**, по которому холодные клиенты (или как сейчас говорят, лиды) — приходят в количестве не менее 20 в день, каждый по цене не более 100 рублей» — это тоже конкретика. И это совсем другой результат, хотя это тоже «заниматься рекламой».

В объектной части очень важно формулировать конкретику через активы, или продукты работы:

- то, что существует, измеримо, отчуждаемо и может быть пересчитано в натуральных единицах

Подробно про объективную сторону — как раз та самая, уже упомянутая ранее вторая книга серии.

Это 400 с лишним страниц, практическое руководство с задачками, ситуациями, как всегда с диалогами из жизни — чтобы разобраться, понять и научиться.



Субъектная сторона конкретики

Тем временем, вторая сторона конкретики — субъектная.

В нашей культуре, и к сожалению в управленческой культуре принято говорить так, как придется. А субъектная сторона - о том, что в речи должны звучать реальные действующие лица.

Ключевым являются все три слова — **реальные, действующие** и **лица**.

Если говорят «проект плохо идет», или «задачи висеют» — то здесь нет **реальных** действующих лиц, здесь есть мнимые действующие лица «проект» или «задача».

Или «что-то у Иванова не получилось». Не получилось оно — само. Реальное лицо Иванов — но он не действующее лицо, а «присутствующее», или «страдательное». А для конкретики нужно, чтобы были действующие лица — тогда появляется конкретика «с кого спросить».

Системная сторона конкретики

Третья часть — системная. Здесь конкретика — это причинно-следственные связи.

И точно так же, в нашей культуре и, к сожалению, в нашей управленческой культуре принято формулировать причинно-следственные связи через слово «поэтому».

«У нас очень высокие цены — поэтому у нас такие низкие продажи»

Как технолог технолог, могу сказать:

фраза, которая содержит в себе «поэтому» — это не причинно-следственная связь, и не конкретика. Это частное мнение того, кто сказал эту фразу.

А конкретика, выражающая в данном случае причинно-следственные связи — это фраза, в которой эти причинно-следственные связи проверяемы, а значит, сформулированы через «если... - то...»

«Если мы снизим цены на 10%, то выручка увеличится в два раза».

Вот, это проверяемо, и поэтому является конкретным.

Перечисленные составляющие — объектная, субъектная и системная сторона — представляют из себя конкретику. И это первая часть зрелой позиции.

Право на свободу выбора: за собой и за другими

Вторая часть зрелой позиции — признание за собой и за другими права на свободу выбора

К вам приходит подчиненный, который сегодня должен был сдать результат работы по проекту, и он говорит:

знаете, на прошлой неделе обнаружили обстоятельства, я даже не мог предполагать, что это будет так — поэтому сейчас сделано еще не всё, и нужно еще время.

И если вы говорите ему: ну что ж, ладно — и при этом вы недовольны, вам нужно теперь все перепланировать, а вы ему про это не сказали - то вы за собой **не признаете** свободу выбора обозначить человеку свое отношение.

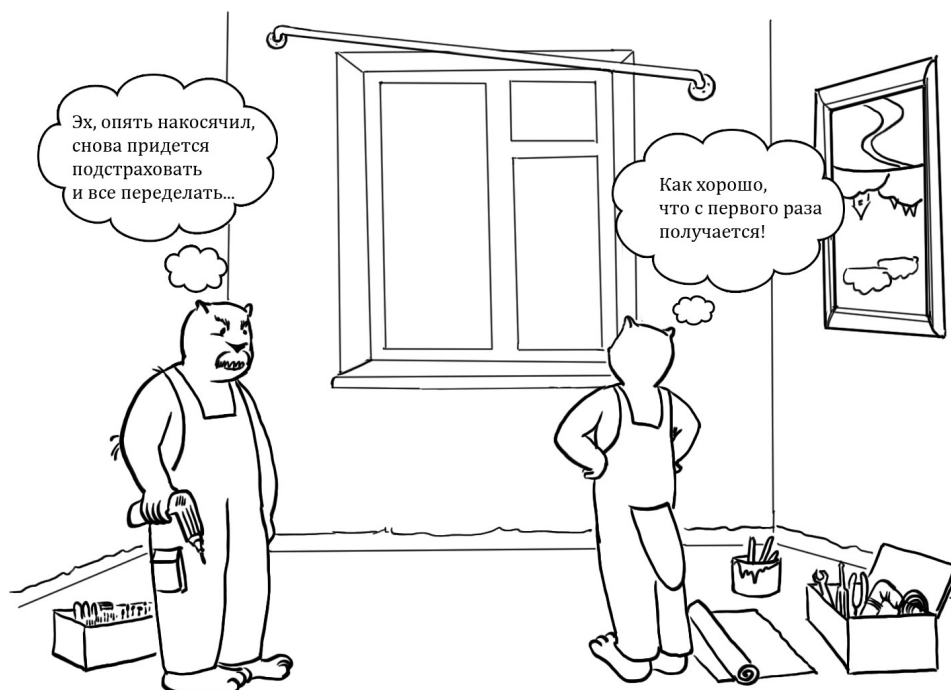
И, во-вторых, вы одновременно ему говорите - но не словами, а на языке прецедентов — «все нормально, продолжай дальше».

И вы не признаете за ним права на свободу выбора.

- Это почему это?

Да потому, что боитесь его, чтобы он **не сталкивался с последствиями собственных решений и выборов**.

А ведь это был его выбор на прошлой неделе — не сказать о том, что появились новые вводные, его выбор «тянуть время». Как и во многих подобных ситуациях выбор не предусмотреть, не озаботиться, не обеспечить.



Если мы огораживаем собой человека от последствий его собственных действий, то мы не признаем за ним права на свободный выбор.

Мы присваиваем себе его право выбирать, мы уводим его из здоровой зрелой позиции. В таких условиях выстроить живые нормальные рабочие отношения не получится.

Но надо понимать, что у этой медали есть и вторая сторона

Свобода выбора: уточнение

Признание прав — это когда вы признаете право на свободу выбора не только за собой. Но и за вашими подчиненными.

- Что это значит на практике?

Это значит, что у них есть право не согласиться, возмутиться, выдвинуть встречные требования.



А также — сказать «я на это не подписывался», или «я на это не подпишусь». И даже когда вы договорились — право передумать и сказать «я передумал».

Да, если это была реальная договоренность, то у этого «передумал» будет цена не только для вас, но и для него, но право на это «передумал» у него все равно есть.

И только в таком режиме возможно выстраивать реальные рабочие отношения.

Как только вы себя, либо подчиненных права на свободный выбор лишаете — вы сразу сваливаетесь либо в «концлагерь», либо в «детский сад». Собственно, об этом был весь предыдущий 7-ой выпуск

Парадокс влияния, или Прививка от иллюзий

Третья составляющая зрелой позиции — это так называемая «прививка от иллюзий». Она имеет парадоксальную природу, и состоит из двух частей.

Первая звучит так:

да, я на многое влияю, многое определяю - но я не определяю все происходящее на 100%

Она про признание, что есть другие силы, люди, известные мне, неизвестные — которые тоже действуют. И поэтому я на 100% обеспечивать что-то не могу.

Это **прививка от иллюзии всемогущества**, которая здорово отрезвляет и возвращает на землю. В том числе, не дает потом хвататься за волосы «ах, да, результата не достиг — значит это только я недообеспечил», или с подчиненных того же требовать, типа «если вы результат не получили — это на 100% только ваши действия или бездействия»



Есть и вторая часть — которая звучит так:

Учебный центр Ключ к реальному управлению

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



Вестник Руководителя

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

Сезон 2. Живые компании и коллективы. Выпуск 8. Что такое Зрелая позиция

да, другие люди и обстоятельства, процессы, известные и неизвестные мне, влияют и очень сильно - но они не определяют на 100% всего, что происходит со мной.

И это прививка от иллюзии беспомощности

На этих трех составляющих — конкретика, признание права на свободу выбора, и прививка от иллюзий — как на трех китах, держится зрелая позиция.

Зрелая — в противовес инфантильной, которая не позволила бы выстроить нормальных продуктивных настоящих рабочих отношений

Понятно что во всем этом есть еще масса нюансов

И важно еще и пробовать на практике, желательно еще и в специальных условиях — где можно совершать дешевые промахи и ошибки, и получать компетентную обратную связь.

Как раз для этого мы по вторникам в Москве и по пятницам в других городах проводим онлайн или очно практикумы и рабочие встречи, куда можно прийти, попробовать, практиковаться и получить для себя ценный опыт и инструменты.

Ближайший практикум на близкую тему мы проводим **10 апреля**, во вторник

Он будет про иерархии в рабочих отношениях, про реальное влияние, подчинение и управление.

Описание здесь http://uc.zhandarov.com/anons_hierarhy

Смотрите, записывайтесь, приходите, будем рады вас видеть.

А в следующем, 9-ом выпуске мы разберем вторую необходимую часть для полноценных рабочих отношений: **баланс между полномочиями и ответственностью**.

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-voo8-cto-takoe-zrelaya-pozitsiya-c7579c29959e>

Распечатать http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-So2-1oo8-zrelaya_pozitsiya.pdf

Telegram-версия https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/15

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>