Ключ к реальному управлению

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

Сезон 2, «Живые компании и коллективы».

Выпуск 10.

Живые компании

9 страниц в формате интервью о том, каков же алгоритм выстраивания живой компании, почему у многих руководителей это не так, и что с этим делать

On-line-версия: https://medium.com/clyuch/vestnik-s02-v010-zhivye-companii-2e18d3cf18f5

Telegram: https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/17

Аудио-версия: https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459
или https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-010-zhivye-kompanii

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

Удивительно, но факт: самоорганизация возникает сама....2
Если нет самоорганизации — этому что-то мешает. Как не мешать?....4
Миф про «Да просто надо набрать хороших людей...»....5
Как увидеть свою роль в том, что НЕ возникает живой коллектив?....6
Три направления....7
Мои сотрудники — мое зеркало....7
Бизнес с энергией, бизнес в удовольствие....8
Технологии в работе руководителя....8

**

Все уже привыкли, что Виталий Жандаров говорит в режиме монолога, хотя в нашем Учебном Центре «Ключ к реальному управлению» много экспертов, тренеров и консультантов.
И поэтому мы решили, что с этого выпуска вы тоже будете слышать их голоса. И сегодня со мной Екатерина Казакова – тренер, эксперт, консультант и участник нашего проекта.

Сегодня десятый выпуск, он завершающий в сезоне «Живые компании», и я попросил Екатерину, чтобы она помогла мне в режиме диалога помочь про живые компании под-разобраться.

> И, в общем, мы дальше будет экспериментировать с форматом аудио-еженедельник, да и не только аудио, чтоб можно было не только одного меня и читать, и слушать. Ну, а если у вас появятся какие-то идеи, - пишите, мы их учтем.

Удивительно, но факт: самоорганизация возникает сама

Итак, давайте подытожим прошлые выпуски о живых компаниях. Действительно, это очень живая тема.

- Да. И самое важное - как можно определить основные признаки живой компании? Какой там есть персонал? Или какой он должен быть? Или как происходит взаимодействие?

Для меня по-прежнему в живой компании три ключевых момента: там есть самоорганизация, самоуправление и саморазвитие. Но, говоря про персонал, это не какие-то фантастические люди с другой планеты, не какие-то сверх. Это обычные, живые - те, что вокруг нас с вами.И не требуется чего-то сверхфантастического.
Что такое самоорганизация, на примере обычного персонала:

> Руководитель немного на дистанции со своим подразделением. Довольно-таки строгий, немного авторитарный. В пятницу утром он приходит и говорит: «Вот, есть такая-то задача», и выставляет более высокие планы; собирает со всех, кто что сделал, чтобы пойти с этими результатами на рабочее совещание к генеральному директору. И сотрудники: «Ой, вот мы там не можем, вот это сложно, здесь надо сроки сдвинуть». И их поведение напоминает детский сад, о котором мы писали в одном из выпусков.

Есть и вторая сторона.

Наступает пятница вечер, руководитель на совещании у генерального, а в отделе работа уже закончилась, звонков нет, и все в отделе скучают, одижая конца рабочей недели. Один говорит: «Слушайте – все равно ж пробки, вечер – а давайте на шашлыки?».

> И остальные: «А давайте!» И эти же самые люди, которым якобы требовалась организация, которым нужно было распределять задачи, мотивировать — без никакого управления, без распределения задач, сами моментально решают, как, где, сколько скинуться, кто поедет закупаться, кто за углем, у кого дети по дороге, сложные логистические задачи «кого где захватить». И это те же самые люди.

И основной тезис: чтобы появилась живая компания или живой коллектив – не надо ничего специально делать. Надо просто этому процессу не мешать. Такого рода коллективы самоорганизуются и самозапускаются. И я думаю, что если внимательно к своему опыту и опыту своих друзей близких обратиться, то там вы найдете примеры таких живых компаний.

> Кто-то помнит, может быть, кто возрастом постарше – студенческие живые бригады в стройотрядах; а кто-то вспомнит, как в поход ходили, где тоже приходят все на стоянку - и никто никому ничего не командует, при этом всё живо, быстро и динамично.

Люди способны к самоорганизации, у них это врожденная черта.

Именно поэтому они среди большого количества разных человекообразных смогли выжить в трудных условиях, и не один ледниковый период прошли, и всех саблезубых тигров победили и т.д.

- Соглашусь. Очень живые примеры. Я думаю, все вспомнили свое детство, когда все это получалось, и было здорово и, действительно, живо. Но, очевидно, в этом есть какое-то зерно, основа. Одно дело – функционал на работе, а другое дело – шашлыки. И тут есть общее что? Идея?

И они, соединяясь с общей идеей, которая откликается у всех, собираются и моментально организуют этот процесс. Про это же в бизнесе?

Согласен. Но при этом одной идеи мало.

Идея – это то, что помогает согласовать энергию и дает эту энергию. И важным является не идея, а то, что это идея, которая всем близка. Мы говорили про это в одном из предыдущих выпусков сезона про ресурсы: речь шла про энергию руководителя. Это также и про энергию любого человека:

если то, что он делает, связано с тем, что ему важно, что ему ценно — в этом всегда будет энергия.

И идея – это просто способ согласовать. Но этого мало.

Потому что коллективы, которые начинали как коллектив единомышленников, единочаятелей, друзей, объединенных одной идеей, сокурсников — через некоторое время из довольно живых коллективов, где все делают всё, друг друга подменяют, самоорганизуются — через несколько лет

часто превращаются в забюрократизированные, там возникают склоки, живое исчезает, часть людей оттуда уходит, и т.д.

- Вот, что же не хватает компаниям? Как не мешать живому? Что ключевое?

Если нет самоорганизации — этому что-то мешает. Как не мешать?

Это как раз то самое, о чем были предыдущие четыре выпуска.
Первые два, шестой и седьмой – о том, что не стоит на живую компанию накладывать заранее какой-то трафарет, типа «вот, у меня есть коллектив мечты, и он должен быть таким», это миф. Или что есть стили управления, и надо быть демократичным. Это не так. И то, и другое – дефектные системы.
А далее – про то, что чтобы эта компания не погрязла при первой же попавшейся сложной ситуации в склоках и раздорах, для того, чтобы там отношения помогали работе, нужны, как минимум, две вещи.

Первая – это **зрелая личная позиция**.

> Про это был восьмой выпуск – про то, что это такое, из чего она складывается.

И второй момент – чтобы **полномочия и ответственность**, или **ресурсы и ответственность** были **уравновешены**.

> Потому что если этот баланс нарушен, то через некоторое время кто-то оказывается точкой, провоцирующей проблемы, если у него много полномочий, а ответственности нет, а кто-то становится стрелочником, человеком, который все расхлебывает – если у него много ответственности, а полномочий нет.

И эти два момента – быть самому в зрелой позиции, и приглашать туда других, а также перепроверка на баланс ответственности и полномочий – как раз то, что позволяет сохранить отношения живыми.

И нужно добавить, что важна еще энергия — а значит, нужно искать, что движет людьми, и согласовывать это с общими целями компании или организации. И про это тоже в одном из выпусков в сезоне «Ресурсы» было.

По сути, когда мы такую компанию или такой коллектив начинаем формировать, не требуется каких-то специфичных сверхъестественных инструментов. А большая часть тех инструментов, что нужны, разобрана в предыдущих выпусках. Не только в этом сезоне «Живые компании», но и в предыдущем, «Ресурсы»:

- и про то, что понимание, умение, отношения – три ключевые составляющие,
- и про источники энергии,
- и про умение согласовывать мотивы,
- и что если это является белым пятном, то с этим, как раз, руководителю надо разбираться.

Но, естественно, автоматически сама собой, особенно если уже готовый коллектив есть, живая компания не возникнет. Здесь нужно проводить некоторую работу, как такую компанию построить.

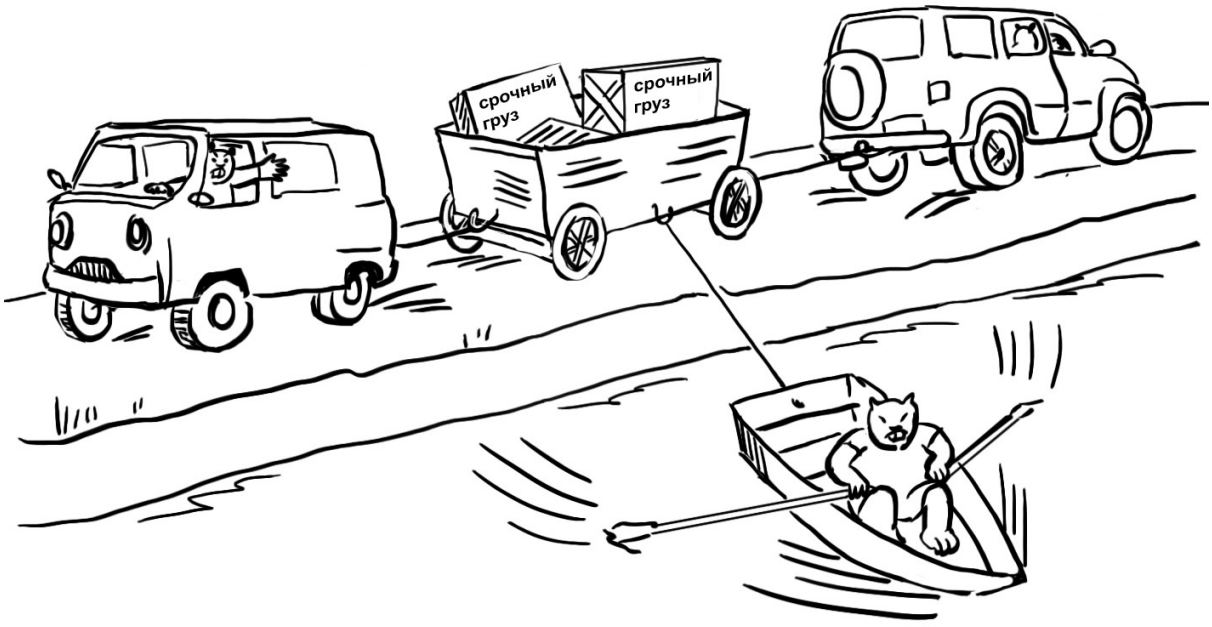
- Вот это важный вопрос. Сейчас такой тренд, что многие хотят, чтобы компании были живыми. Они приходят к нам и спрашивают: «А как это сделать? Вот люди безответственные, незрелые, они не могут сдвинуть это с мертвой точки». Посоветуй, какой алгоритм ты видишь?

И не только безответственные. Кто-то говорит, «они даже ответственные, но они стараются – и не получается, и у нас все вязнет, и на совещаниях вопросы через неделю одни и те же; или закапываются в деталях – срываются сроки». Т.е. масса вариантов, как это может проявляться.

- И сразу вопрос о людях, о персонале. Какие они, как они взаимодействуют? Что такое самоорганизующиеся? Как они подбирают себе в команду именно тех людей? Как этот процесс происходит?

Миф про «Да просто надо набрать хороших людей...»

Вот здесь, наверно, третий миф, о котором мы не сказали в предыдущих выпусках, но кратко о нем сейчас скажем: многие представляют, что команда или коллектив – это некая автосумма.
«Достаточно набрать хороших людей, и будет хорошая команда».
Нет. **Система, особенно живая, всегда больше, чем просто сумма частей.**



И возможен вариант «каждый старается, а результата нет»

И как показывает практика,
если у руководителя есть некоторые проблемы в коллективе, и он уволит весь персонал, с которым есть проблемы, и наберет новый — то образующаяся команда через некоторое время начинает вести себя так же, как и предыдущая. А значит, дело не в конкретных людях.

- Конечно.

И поэтому, если мы строим с нуля, надо просто не мешать возникать таким вещам и выстраивать зрелые здоровые отношения, где сбалансированы ответственность и полномочия. И согласовывать мотивы.
А если уже в наследство достался – был или есть сейчас коллектив – то здесь нужно помнить: в любой системе есть так называемая «ключевая точка», минимальное воздействие на которую сильно отражается, каскадом спускается на все остальное. И такая точка для большинства подразделений – это руководитель.

- Виталий, все-таки есть алгоритм? И какие все-таки шаги по построению живой компании, на твой взгляд?

Ну, здесь все очень просто. Если сейчас у вас есть коллектив и он не живой, то это значит, что там этому живому что-то ежедневно мешает развиться, быть. Есть что-то умерщвляющее.

- Точно.

Если там есть руководитель, то он в этом участвует. И это значит, он это поощряет, с его молчаливого согласия что-то происходит, он что-то подавляет.

- И не осознает.

Да, и, как правило, он не в курсе об этом.

Как увидеть свою роль в том, что НЕ возникает живой коллектив?

Когда мы говорим о любых вещах – хоть это был разговор про конкретику несколько выпусков назад, хоть это разговор про живой коллектив и про его изменения – в этом всегда есть три части:
- объектная сторона, ее нельзя не учитывать, потому что это реальный мир;
- субъектная сторона, про то, что людям важно, и это тоже реальный мир, только его другая часть;
- и системная сторона – как это в целом все устроено и выглядит.

И по этим трем вещам руководителю, если он что ни пытается сделать, его коллектив или компания не живая, ему надо по всем трем вещам, для начала, себя перепроверить.

У нас есть про это большая программа. Но на большую программу сразу идти – это вопрос, поэтому и делаем эти коротенькие практикумы на 3-4 часа, на которые можно прийти и попробовать. А еще в планах у нас есть провести такой однодневный большой фестиваль управленческих навыков, на котором мы все три наши программы и все три наши команды представим и там будет возможность

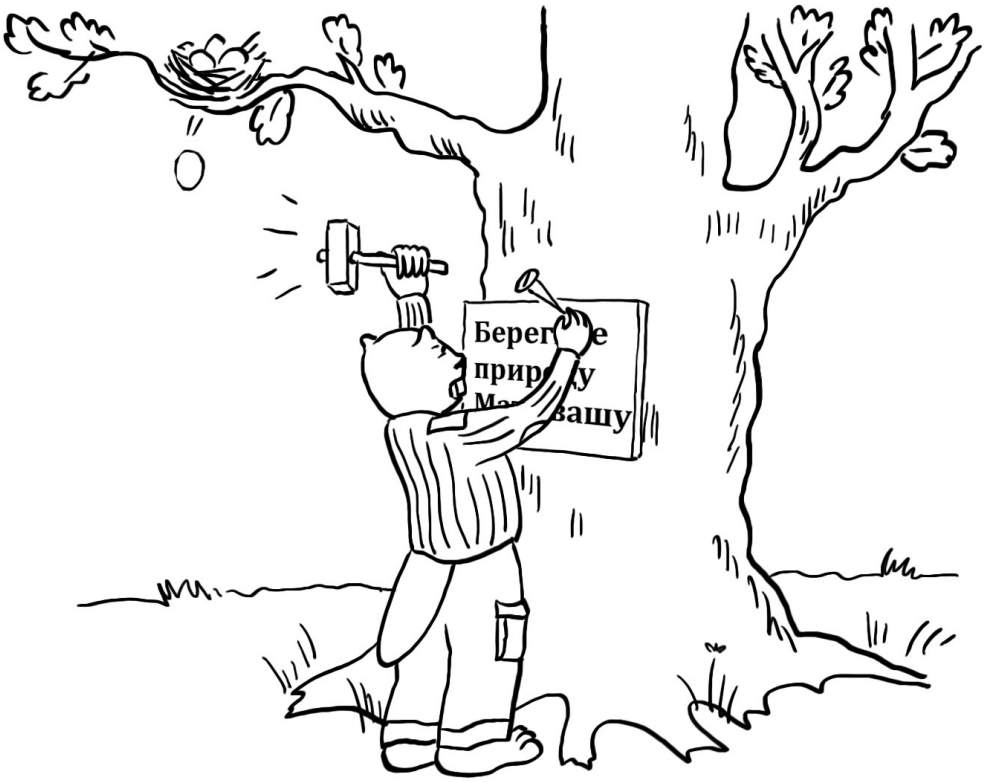
во всем этом повариться, так вот с разных сторон на себя посмотреть. По сути, это работает как некое такое перпендикулярное зеркало, которое показывает руководителю то, что он сам про себя не видит, не знает, и никто ему про это не скажет. Иногда из-за того, что те, кто это видит, вовлечены и у них может не быть мотива про это говорить, ну, или им страшно такое руководителю сказать, или невыгодно, иногда они сами этого не видят или вовлекаются, иногда они видят это по-другому. Здесь возможность будет прям в живую, на практике посмотреть, попробовать, примерить к себе, понять вообще, подходит этот подход и вся тема или не подходит, насколько. Ну, и дальше тогда становится понятно, в какую сторону действовать.

- Точно.

Три направления

Мои сотрудники — мое зеркало

И вот здесь как раз три базовых таких направления, по которым сейчас есть программы в нашем учебном центре. И, собственно, первая – это о том, что «Мои сотрудники – мое зеркало». Когда руководитель видит в поведении сотрудников что-то, он в том числе причастен к тому, что происходит в коллективе или в команде. Но часто руководитель не знает, какими своими действиями он те или иные процессы в коллективе поддерживает или запускает. Иногда бывает, что



руководитель честно старается, одной рукой строит, а другой незаметно это же ломает.

Чтоб совсем голословным не быть – если руководитель ратует за производительность труда, за эффективность, за результат, но при этом на планерке кто-то опаздывает, приходит на несколько минут позже, а он с улыбочкой: «Ну, опоздал – будешь вести протокол» - он тем самым запускает отношение среди сотрудников, что здесь в компании работой наказывают. И такие подспудные штуки они потом дальше начинают жить своей жизнью, когда сотрудник новый приходит, начинает стараться, а ему коллеги так: «Тебе что, больше всех надо? Ну-ка давай-ка...» И вот такие процессы они без участия руководителя и без влияния его не обходятся. Другое дело, что многие руководители не знают, чем именно, как именно они влияют, потому что 90 или 95% того, что делают руководители, - это правильные, осмысленные, нужные вещи. Но только маленькая вот эта ложечка дегтя всю эту бочку меда в деготь превращает снова.

Это не просто в себе увидеть, поэтому мы делаем специальные программы, в которых такая возможность появляется. Это и одно-двух дневные интенсивы, и недельные выездные, и короткие практикумы. И это первое большое направление - «Мои сотрудники — мое зеркало».

Бизнес с энергией, бизнес в удовольствие

Второе направление, где ведущий тренер-эксперт – это Екатерина Казакова. Направление — про контакт с важным. Он про энергию, он про то, чтобы не заставлять себя, не принуждать. И, условно, если первая тема у нас «Мои сотрудники – мое зеркало», то вторая тема – это «Бизнес в удовольствие».

Да, и здесь три разных группы людей

- Первая группа – «не могу вообще начать, у меня есть какие-то тормоза, внутренние стопоры, которые мешают мне вообще начать».
- Вторая группа: «Есть бизнес, я двигаюсь, но такое ощущение, что не хватает времени, мне бы 25й час, чувство выгорания и не хватает энергии». Все эффективно и хорошо, но энергетически я там не получаю столько, сколько вкладываю.
- И третья группа, у которых и есть бизнес, и вроде отличный бизнес, и вроде мне нравится, но нет какого-то удовольствия, нет внутреннего восторга, радости от того, что я делаю.

И для каждой из этих трех групп у нас есть решение, как им помочь.

- Да, и это три большие программы в рамках второго направления «Бизнес в удовольствие»

Технологии в работе руководителя

И третье направление. Есть много разных управленческих инструментов, связанных с постановкой задач, связанных с элементами, деталями в разговоре сотрудников, с тем, как обходиться с проектами, с тем, как обходиться с неопределенностью, с тем, как выстраивать структуры внутри

подразделения и определять ответственность. И про это третье направление у нас – это «Технологии в управленческой работе». И про это тоже большой цикл.

Информацию о программах смотрите на сайте http://zhandarov.com

Следующий сезон выпусков — про управленческие ошибки.

И в наших выпусках теперь всё больше будут звучать разные голоса нашего Учебного Центра. Пишите ваши вопросы, задачи и ситуации, разберем(ся)!

До встречи в следующий вторник!

Виталий Жандаров,
Екатерина Казакова,
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-s02-v010-zhivye-companii-2e18d3cf18f5

Распечатать :

http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S02-I010-zhivye_companii.pdf

Telegram-версия https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/17