



## Вестник Руководителя

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

Сезон 3. Ошибки руководителя. Выпуск 11. Самая распространенная ошибка

# Ключ к реальному управлению

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

Сезон 3 «Управленческие ошибки»

Выпуск 11

# Самая распространенная ошибка

7 страниц в формате интервью - о цене самой частой управленческой ошибки

On-line-версия: <https://medium.com/clyuch/vestnik-s03-v011-samaya-rasprostranennaya-oshibka-ab340ec9deeb>

Telegram: [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/18](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/18)

Аудио-версия: <https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>

или [https://soundcloud.com/vitaly\\_zhandarov/vypusk-011-samaya-chastaya-oshibka](https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-011-samaya-chastaya-oshibka)

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>



Что дает внимание к людям.....	2
Как раскрывать потенциал?.....	3
О примерах.....	5

\*\*

Сначала мы хотели делать третий сезон без темы, но тема-таки появилась: управленческие ошибки. В прошлом выпуске мы поставили эксперимент, когда из монолога мы перешли в диалог, и я пообещал, что теперь голоса наших экспертов, ведущих и тренеров будут звучать.

И сегодня с вами Виталий Жандаров и Андрей Дуров.

## Что дает внимание к людям

Мы начинаем тему про управленческие ошибки. Самая распространенная – невнимание к людям. Она закономерна, с одной стороны, потому что первое лицо сосредоточено на бизнесе, на его результатах.

Но люди оказываются самым главным инструментом в любом бизнесе.

На самом деле, у меня нет ответа на вопрос – нужны ли нам замотивированные, сильные, горящие сотрудники там, где надо гайки откручивать или что-то отпиливать. Но во всех остальных случаях нам действительно нужны сотрудники, которые горят.

У которых есть внутреннее человеческое – хочу.

- Хочу и делаю.
- Хочу и занимаюсь этим.

И, соответственно, возникает второй вопрос. Руководителю полезно задействовать потенциал людей, которые есть рядом. Так вот, если ситуацию упростить, то все получается следующим образом:

**именно внимание к людям позволяет выявить интересы человека, мотивации человека, склонности, направление мыслей.**

Многие люди к нам приходят на работу, потому что им интересно еще что-то кроме денег. Ну, на самом деле, все приходят работать и зарабатывать. **Получение денег – это просто условие, что человек будет работать.** Необходимое. Но его недостаточно, потому что за те же самые деньги человек может работать в любом другом месте.

А у нас он продолжает работать, потому что есть что-то, что его удерживает.

- Кого-то удерживает коллектив.
- Кого-то удерживает возможность продвигаться.
- Кого-то удерживает возможность делать, ну, с точки зрения процесса, нравится ему что-то делать.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

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

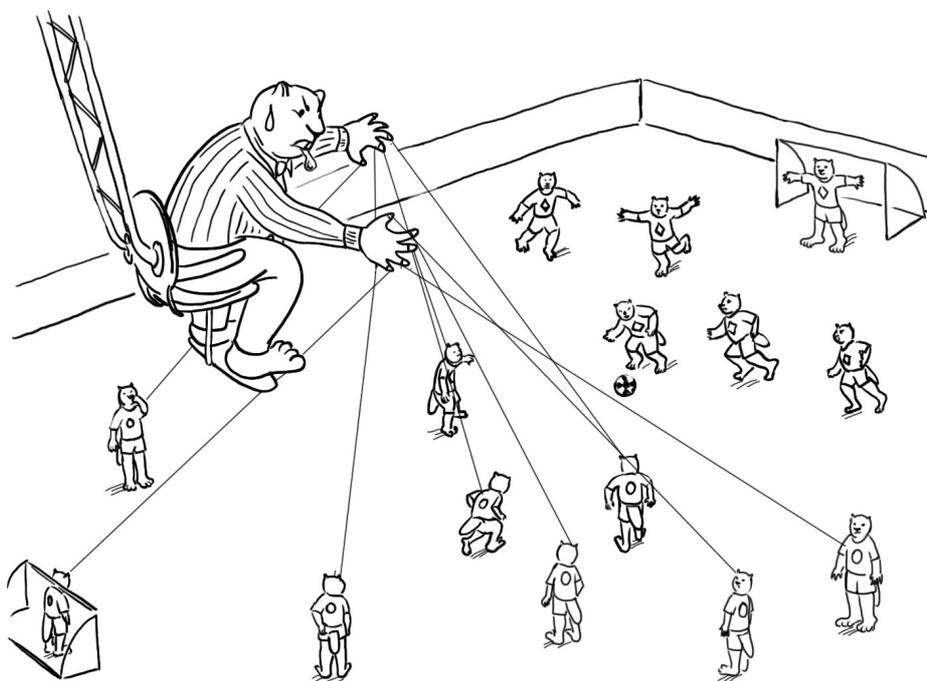
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

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

Часто руководители воспринимают сотрудников как детали большой машины, которые можно перевинтить в другое место, переставить. Сугубо технократический подход. И именно это не позволяет воспользоваться потенциалом сотрудников, в лучшем случае. А в худшем случае, все, вообще идет криво.

**- То есть, те случаи, когда руководитель пытается упростить ситуацию, убрав из нее людей и превратив их в винтики, это и провоцирует то, что он перестает замечать, наблюдать, размышлять за тем, что человеком движет, что ему важно?**

Да. И работать с людьми, как с людьми, он перестает; как с субъектами.



**Он начинает работать с ними как с объектами.**

И здесь он получает кучу проблем: потому что люди живые, и ведут они себя так, как ведут. К сожалению, или к счастью.

**- Можешь еще чуть-чуть пояснить?**

## **Как раскрывать потенциал?**

Да. Мне не дает покоя одна и та же мысль: вот ко мне приходят работать люди, и я понимаю, что по-жизни они в своих важных вопросах практически все - целеустремленные, замотивированные и могущие.



Удастся же им быстро организовать шашлыки из ничего, и компанию к ним? А есть люди, которые увлеченно чем-то занимаются, и так далее.

Но, по каким-то причинам они это не делают у нас. И тут ситуации две - либо, действительно, человек не на своем месте, либо, может быть, мы действительно «бьем по рукам», не воспринимаем его как личность, не даем возможности делать.

Поручая что-то сотруднику, какое-то дело, проект - мы не всегда готовы принять те результаты, которые он может выдать. Результаты – я имею в виду не с точки зрения объективных показателей, а с точки зрения того, что сделал не так.

**- Не так, как мы бы сделали на его месте, ты имеешь в виду?**

Да. Не так, как мы бы сделали на его месте. Это — вот как с ЕГЭ – ответ нашел, но не тем способом. Не нравится, не пойдет – задача не решена. Это сплошь и рядом происходит.

И наши руководительские стереотипы здесь очень сильно мешают. Хотя, надо махнуть рукой и сказать – да все равно, как, тем более, если он знает, как это сделал. Я здесь, конечно, предусматриваю, что происходит нормально передача ответственности и всего остального.

Очень хочется этот потенциал задействовать!

Я сколько раз по своей работе, по своим сотрудникам, замечал: люди могут делать больше, лучше меня, быстрее меня. И в этом, собственно, весь смысл бизнеса.

Приведу простой пример.

Ситуация простая. Мой клиент, с которым мы начали делать проект по обучению. И сотрудница, которая со стороны клиента все это курировала, технически и организационно, в какой-то момент мы разговорились, и неожиданно пришли к выводу, что будет здорово, если она начнет в этом проекте работать в качестве бизнес-тренера.

Она никогда этого не делала, ей эта страшно идея понравилась. Она пришла буквально на следующий день, и сказала: «я поняла, что мне это было интересно, потому что я работаю уже 6 лет, я застоялась, я не хочу отсюда уходить, потому что мне, в принципе, интересна компания, но я в некотором профессиональном тупике, и я не вижу куда идти, и вдруг сейчас я понимаю, что я могу вот здесь, сейчас стать внутренним тренером, и всем этим заниматься».

Она никогда этим не занималась, пошла учиться, естественно, быстро, и дела резко пошли.

Так я потерял следующий заказ у клиента, потому что мог бы работать я, как бизнес тренер — но воодушевив одного человека, я следующие заказы потерял

Я этому рад, на самом деле, потому что, в таких ситуациях потом приходит обратная связь, и понимаешь, что правильно сделал, что предпочел человека, а не деньги.

**- Ага, и здесь, может быть, и человека, и деньги, еще же и рекомендации от этого клиента, который стал доволен.**

---

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>



Точно. Там много очень любопытных эффектов. Вот такая вот история.

**- И мне здесь не просто быть интервьюером, поскольку мы с Андреем давно и плодотворно работаем.**

Я, может быть, вспомню одну ситуацию.

На проекте несколько сотрудников отдела в большом департаменте продаж, в итоге начали «разматывать», рассматривать весь процесс заключения договора, а их положение зависело от того, сократят они сроки, начнут они продавать, наконец, или нет. Потому что на рынке их обгоняли конкуренты, которые в тендерах и во всем остальном выигрывали.

**И они сумели найти, инициировать и сократить в 4 раза срок прохождения всех согласований в компании. Сами.**

- Все просто – никто их не заставлял.

**- Сколько раз сталкивался с ситуацией, когда сотрудник говорит – что здесь ничего сделать нельзя, но он же, но в другом состоянии, в том самом, которое и в прошлом подкасте упоминали, и ты про шашлыки напомнил, и прочее, что это другое состояние, в котором человек другим деталям уделяет внимание, по-другому относится к тому, что он там может, не может, хочет или не хочет, и находит совсем другие решения.**

## **О примерах**

Вот я сейчас думаю насчет примеров, и понимаю одну штуку: хороших примеров я привести не могу – там все происходит естественно, воспринимаешь это как естественное, и эти маленькие победы воспринимаются как само собой разумеющееся. В отличие от ситуаций, например, курьезных.

Как-то давным-давно работал в одной организации; пришел туда вторым лицом.

Я пришел и увидел, что в компании есть форма работы, как рабочие группы. Вообще, думаю: «супер, это как же вопросы можно решать сказочно!» - причем это прописано внутренними регламентами.

И вот, я, на радостях, понимаю, что я руководитель аж двух рабочих групп, и вот, я могу прямо реально что-то делать, потому что в группу входят специалисты разных отделов, руководители, и вопросы можно очень здорово решать, быстро. Я прихожу на рабочую группу, на первую, и говорю:

- Здравствуйте, ну, рассказывайте!

После этого, примерно 5 минут сижу в полной тишине. Я задаю вопрос:

- А вы что не советуется между собой? У нас рабочая группа



Они говорят:

- А мы не привыкли так; у нас обычно приходит руководитель на рабочую группу, и полтора часа, вместо отведенных 40 минут, разговариваем, а потом идем выполнять

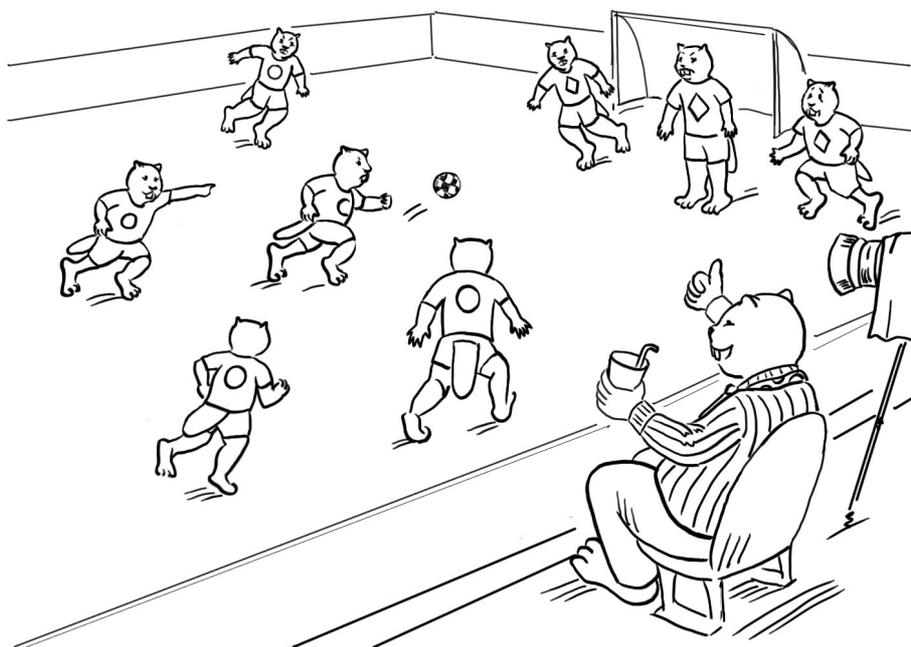
Я говорю:

- Как так? ведь весь смысл в том, чтобы вы посоветовались, я вас послушал и утвердил решения, которые **вы** примете, или послал бы на передумывание.

И ушло 3 месяца еженедельных встреч, чтобы люди более-менее, что-то начали на этих рабочих группах решать. По крайней мере – разговаривать. То есть, еще куча времени ушла, конечно, на то, чтобы они начали договариваться, но вот даже просто чтобы начали высказываться и обсуждать вопросы, которые, в принципе, они должны были решать.

- И что в итоге? Какими стали рабочие группы? То есть, до – после?

Ну, до – была такая тишина, после – стало, ну, во-первых, во время стали укладываться, во-вторых, решения стали приниматься. **Самое главное, куча мелких решений, которые раньше выносились на рабочую группу, стали безо всяких групп, автоматически решаться.** Ну, а крупные решения, в любом случае выносились на обсуждение.



**Проявилось, что люди очень заинтересованы в том, чтобы свою работу делать.**

Сотрудники, которых я получил, выглядели совершенно демотивированными, они вроде ни в чем не заинтересованы - и тут вдруг выясняется, что их дело очень цепляет. Они эмоциональны, они



пытаются быть ответственными, просто не знают как, их никто не научил на этом месте. И, на самом деле, все достаточно живо.

**- Ага. И я хотел бы добавить, мы с Андреем готовим курс из пяти модулей, смысл которого, это управленческие инструменты, которые как раз помогают задействовать человеческий потенциал.**

- Помогают. Не гарантируют, конечно, потому что человек его задействует только, если он сам внутренне это решил, сам внутри это выбрал. Но, пригласить в это, помочь, поддержать, обеспечить, или показать условия, что человек может приносить а работу то, что ему важно и нужно, согласовывать интересы такого рода – как ставить задачи, чтобы не отбивать желание работать, как принимать результаты, чтобы не отбивать желание работать, как согласовывать взаимодействие и ответственность, чтобы, при этом и не сливать это все в бесконечные пляски с бубном, и с другой стороны, чтобы у людей и глаза оставались горящими на том, на чем они у них горят по настоящему, на самом деле.

**Вот про это мы готовим сейчас курс. И, книги (напомню, что 2-ая вышла уже, а 3-ю и 4-ую мы готовим к изданию) - это как раз серия учебников, которая практически соответствует тому циклу, который мы сейчас готовим.**

Да, хочу добавить только, что этот цикл называется «Работа руководителя». Пусть вам не покажется это название этого цикла слишком всеохватывающим: мы действительно хотим системно изложить наш взгляд на то, как сделать так, чтобы ваша компания преуспевала.

- А я напоминаю, что каждый вторник в Москве, и по пятницам – в других городах, у нас проходит мероприятие, или живую, или онлайн. Вся информация есть на сайте [zhandarov.com](http://zhandarov.com)

До встречи в следующий вторник!

Виталий Жандаров,  
Андрей Дуров,  
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-s03-v011-samaya-rasprostranennaya-oshibka-ab340ec9deeb>

Распечатать :

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S03-l011-samaya-rasprostranennaya-oshibka.pdf>

Telegram-версия [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/18](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/18)

---

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>