



Вестник Руководителя

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

Сезон 4. Решение проблем в бизнесе. Выпуск 20. Как разорвать паутину проблем

Ключ к реальному управлению

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

Сезон 4 «Решение проблем в бизнесе»

Выпуск 20

Как разорвать паутину проблем

4 страницы — итоговый выпуск про решение проблем в бизнесе



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-s04-v020-kak-razorvat-pautinu-problem-916c73f3ce0d>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram @clyuch
или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/27



Слушать аудио-версию на iTunes:

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



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-020-kak-razorvat-pautinu-problem

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Краткое содержание предыдущих выпусков.....	2
Корневая причина проблем в бизнесе на примере.....	3
Что же делать?.....	4

**

Мы завершаем сезон про решение проблем в бизнесе.

Ниже суммируем пройденное и встраиваем в управленческий бизнес-ландшафт.

Краткое содержание предыдущих выпусков

Мы часто стопорим рабочие процессы, потому что путаем **проблемы, следствия и задачи**.

Любая проблема имеет суть, причины и следствия. Разведите их! Решать нужно не следствия, а проблему. «Нехватка сотрудников», например – это явно следствие, а не проблема.

- Сторонники позитивного мышления слова «проблема» стараются избегать и видеть везде задачи, это неверно. Проблема – не негатив, а разница между текущим моментом и желаемым. В преодолении разрыва кроется энергия движения. Если продажи упали – это сравнение текущего с прошлым, а не текущего с желаемым. А вот введение нового продукта – это про желаемое.
- Проблема становится задачей только после того, как вы в ней разобрались и поняли, что нужно делать. А до этого отделили проблему от следствий и перестали в них увязать.

Если мы не вышли на реальную, настоящую рабочую проблему, то она будет воспроизводиться.

- Если вы каждый день латаете покрышку велосипеда, проблема не в том, что камни на улице или что вы катаетесь неаккуратно, просто колесо пора менять. А попытки объехать все лужи, не запрыгивать на бордюры нужного результата не дадут.



Здесь кроется подсказка: **если решить проблему не получается, копайте глубже, вероятно, все это время вы работали со следствием.**



Дошли до проблемы. Теперь – **считаем**. Нужно определить, на что мы тратим средства, на чем зарабатываем, и понять **объективную цену**. Так будут видны и тревожные зоны, и места излишней активности – проблем на копейку, а переживаний и размахиваний руками на неделю. Посчитаете – сможете сосредоточиться на главном.

Отдельный вид проблем, мешающих жить и работать – **проблемы-паразиты**.

Они существуют на другом уровне и мешают решать реальные рабочие проблемы.

И когда руководитель говорит: «Я не могу сотрудникам ничего поручить, я в них не уверен, они постоянно проваливают» – это рабочая проблема.

- Но если за этим стоит родительская позиция и инфантильность, решать собственно рабочие проблемы затруднительно. Инфантильная позиция – проблема-паразит.

И когда компания задерживает вывод нового продукта, и все вроде при деле, но все равно бардак – это тоже рабочая проблема.

- А неясность полномочий, несбалансированное распределение ответственности в системе и общая смутность коммуникации – проблема-паразит, она тормозит любые изменения и затягивает в пучину бесконечных согласований.

Есть сбои, пронизывающие всю систему – ищите паразита.

Корневая причина проблем в бизнесе на примере

Что объединяет эти проблемы-паразиты?

Они ведут к мнимым целям. А «**мнимые цели**» – это генеральная, корневая проблема.

Разберем многоходовый реалистичный пример.

Руководитель поручает сотруднику отобрать для контракта несколько позиций из базы и отводит на это рабочий день. Сотрудник приходит с результатом через неделю, потому что обнаружил бардак в номенклатурной базе и перфекционистски приводил ее в порядок. У него активировалась еще одна дополнительная цель – быть высококлассным специалистом, который не может просто так оставить бардак. Черта хорошая, но без согласования потраченное на побочный процесс время не вернуть, контракт готовится в спешке.

Взбешенный ситуацией руководитель считает, что должен быть хорошим управленцем. И если подчиненный не понял важности и срочности задачи – значит, шеф плохо сформулирован, слабо мотивировал, не прояснил ситуацию. Поэтому разжевывает каждый сюжет все подробнее, с него спрашивают все больше и вздыхают, когда не понимают. В итоге садятся на шею и даже здесь печалются, что видно плохо.

Легко выделяем проблему-паразит по имени «инфантильность в отношениях». Но это не все. У руководителя есть мнимая цель – он хочет быть хорошим любимым руководителем.



Это мнимая цель, потому что ее достижение оценивается по реакциям подчиненных. Вкладывать в это силы можно, но никаких гарантий. В итоге руководитель тратит время, внутренний ресурс, а недовольство сдерживает. Он транслирует внутреннее несоответствие, а сотрудники это используют.

Что же делать?

Что же делать? Проводить внутренний аудит.

Спрашивайте себя – и подчиненных: «Зачем это действие?». Вот прямо сейчас – вот эти и эти действия – к чему должны привести?

Незрелого коллегу эти вопросы раздражают, он подозревает сомнение в собственной состоятельности. Умудренный битвами полководец смотрит на дело иначе. Вопросы служат не для уязвления, а для выявления мнимостей.

От наведения резкости всегда выигрывают: либо мы выделим мнимую цель, либо уверимся в правильности поставленной.

Если руководитель спросит у сотрудника, «не дебил ли он, что столько разбирался с номенклатурой в этот горячий для компании период», сотрудник просто оскорбится, ведь он считал процесс важным. Спросите его, чем он руководствовался, и почему считал это важным. Мнимую цель «быть классным» можно поймать без экзорциста.

В нашей культуре много мнимых целей, часто насажденных еще в противоречивом детстве. Ловите их. Следовать внутренней логике и не нуждаться каждый раз во внешних подтверждениях не только эмоционально выгоднее, но еще технологически проще и эффективнее для процесса. Нужно регулярно пересматривать целесообразность действий.

Сто лет назад это было описано Уильямом Джемсом в книге, которая называлась «Прагматизм».

Мы часто не просим совета, не утоняем деталей и ломимся вперед, хотя стоило сосредоточиться, задать другим и себе вопросы и прояснить процесс.

Когда руководитель, бизнесмен, предприниматель отслеживает и хотя бы через раз убирает мнимые цели, ему легко разобраться с проблемами-паразитами. Он обнаруживает, что отношения в его коллективе не взрослые, и тогда с этим можно что-то сделать. Он признаёт, что ответственность и полномочия несбалансированны, кто-то является стрелочником, кто-то генерирует проблемы, и с этим можно что-то сделать. Он видит, что его представления о реальности отличаются от того, какова реальность на самом деле. И тогда можно корректировать представление и разобраться с проблемами-паразитами. Все становится рабочим процессом.

Хотите нормальный рабочий процесс в своей компании – займитесь проявкой и устранением мнимых целей.



Вестник Руководителя

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

Сезон 4. Решение проблем в бизнесе. Выпуск 20. Как разорвать паутину проблем

Распознавать мнимые цели и иные проблемы проще в диалоге с коллегами и экспертами, не вовлеченными в вашу ситуацию. Для этого на Покровке каждый вторник, в 19:30, проходят [«Управленческие мастерские»](#). Записывайтесь, приходите, будем разбираться.

Некоторые решения уже описаны в книгах серии «Ключ к реальному управлению».

А еще скоро стартуют интенсивы, следите за обновлениями.

Следующий выпуск еженедельника начнет новый сезон. Лето – пора вдохновения и запаса сил. Будьте на связи, зарядимся знаниями и энергией изменений вместе.

Вопросы присылайте на clyuch@zhandarov.com, включим в следующие разборы. Больше деталей про поиск решений – [в книжном формате](#). Очные разборы – на [Управленческих мастерских по вторникам](#). Читайте, подписывайтесь, приходите!

До следующего вторника!

Виталий Жандаров,

методическая группа Центра
«Ключ к реальному управлению»

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



Переслать коллегам on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-so4-vo20-kak-razorvat-pautinu-problem-916c73f3ce0d>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-So4-lo20-kak-razorvat-pautinu-problem.pdf>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](#)
или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/27



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-020-kak-razorvat-pautinu-problem

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)