



## Вестник Руководителя

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

Сезон 5. Неидеальный бизнес=реальный бизнес. Выпуск 21. Изнанка деления «плохое /хорошее»

# Ключ к реальному управлению

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

Сезон 5 «Неидеальный бизнес = реальный бизнес»

Выпуск 21

## Изнанка деления «плохое /хорошее»

5 страниц о том, что такое на самом деле «принимать неидеальность»



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-so5-vo21-neideal-83c4e3db31c8>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](https://t.me/clyuch)

или по ссылке [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/29](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/29)



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-021-iznanka-deleniya-plokhoykhoroshiy](https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-021-iznanka-deleniya-plokhoykhoroshiy)

### 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)



История про неидеальность..... 2  
Люди ≠ поступки..... 4

\*\*

## История про неидеальность

Николай руководит отделом уже три года. Близко к сердцу воспринимает любую проблему в компании. Не закрывает глаза на намечающиеся риски. Не стесняется сказать то, что на самом деле думает. Но часто сетует: как так можно — игнорировать проблемы? Как можно отворачиваться, когда их озвучивают? Почему все так равнодушны? Ведь мы же делаем для людей?

Но если спросить, кто в компании вспыльчив и обидчив — Николая назовут первым. Так же считает и Сан Саныч, прямой начальник Николая:

- Николай — наша большая проблема.



Вспыхнет — и пылает полдня.



Да, он опытный, хорошо знает рынок, клиентов знает. Но из соседних отделов ко мне ходят жаловаться, что Николай как слон в посудной лавке — не слышит, обвиняет, возмущается, переходит на личности.

- А пробовали поговорить с ним?

- Да вы что? Как обидчивому и вспыльчивому человеку сказать, что он обидчивый и вспыльчивый? Только взорвется. И не переделаешь его никак... Кто знает, может, у него в семье нелады, вот он тут и отрывается?

- *Между тем, у Николая молодая жена и маленькая дочь, он в них души не чает. Но как-то находит для себя возможным остаться после работы, если срочный заказ, и нужно успеть. Ценой своих недосыпов иногда. Но никто об этом не знает.*

Однажды в компанию, где работает Николай, пришел новый зав.производством, Семен Иванович. Человек в годах, опытный. Увидев на совещании громы и молнии от Николая, и перепалку с обвинениями, он после совещания подошел к нему:

- Ценю твоё равнодушие! Мало таких, кто готов стоять за качество! Да ещё так смело об этом говорить. Правда, есть тут одна тонкость, мне её в юности нач.цеха рассказал, вот думаю — может, теперь моя очередь поделиться?

- А что за тонкость?

- Видишь ли, отстаивая качество работы, ты делаешь это так, что людям хочется не работать, а защищаться. А ведь качество обеспечивать этим же людям. Они не могут одновременно быть и врагами качества — и теми, кто его обеспечивает. Тебе на заводе нужны враги или союзники? Если вторые — то тебе надо что-то менять. Искать их расположения.

Николай покраснел:

- Их расположения? Как?

- Показывать своё расположение. Больше никак.

- Что?! Какое может быть расположение к человеку, срывающему срок и не предупреждающему об этом смежника?

- Это есть главная тонкость.

Семен Иванович помолчал, и продолжил:

- Определись: это плохие люди, от которых ты хочешь, чтобы они делали хорошие поступки? Или это хорошие люди, от которых ты хочешь чтобы они перестали делать плохие поступки, а начали хорошие? И говори сначала о том, какие они люди, а потом каковы их действия и дела.

Николай помолчал немного, а потом сказал:

- Это как вы сейчас со мной, да? Я на каждом совещании создавал бучу, и только отбивал людям желание работать. А вы мне сначала сказали, что я хороший человек, а потом уже — про мои дела.



## Люди ≠ поступки

**Есть действия людей, а есть особенности и свойства людей. Их часто путают.**

Если к действиям относиться, словно это свойства — то не сможешь повлиять. «Как я ему донесу, если он вспыльчив?» А если действия считать действиями, то за действием стоит свобода выбора — того, кто действует. И может начать действовать по-другому, если получит на свои поступки обратную связь.

Но и эту обратную связь важно сказать так, чтобы она была к действиям. Тогда появляется шанс, что услышат.

А чтобы услышали про действия — нужно сначала сказать про человека. И не только не смешивать действия и личные особенности. Важно — видеть сами свойства, а не их негативную версию.

Пока я вижу чьи-то свойства как «что-то не так» - буду видеть раздражительность и вспыльчивость вместо эмоциональности, или мелочность и скупость вместо рачительности.

**Люди — одно. Их поступки другое.**

Если пытаться переделать людей так, как будто это поступки — будет тупик. Если «закостенить» поступки, как будто они есть свойства людей в результате тоже тупик. Самим же собой созданный.

Выбирайтесь из тупиков. И приходите на наши мастерские — там можно делать это сообща с коллегами — настроенными на то, чтобы работа была и продуктивной, и с удовольствием.

А в завершение — про наши интенсивы:

**Текучка или постоянные проблемы с неисполнением — говорят о том, что руководитель не занимает свою управленческую роль. Не чувствует за собой права влиять.**

И все попытки подкупить мотивационными схемами, или заставить штрафами — лишь попытки как-то скомпенсировать отсутствие этого влияния.

Как быть? Как по-другому? Как управлять системой - компанией или отделом так, чтобы и потенциал она свой реализовала, и меня текучкой не грузила, и результатами радовала?

Выездной интенсив для руководителей

**Живые технологии: влияние и диалог. Построение самоорганизующейся системы**

9-12 октября, Черногория.

Подробности регистрация тут: [http://uc.zhandarov.com/kurs\\_zhivye\\_tehnologii](http://uc.zhandarov.com/kurs_zhivye_tehnologii)

И второй интенсив — для владельцев и топ-менеджеров «Моя команда: взрослые отношения»

Здесь более сложный вопрос: не просто как быть с живой системой — но еще как наладить **взрослые отношения в своей команде**. Такие, когда:

- каждый принимает на себя ответственность, и готов отвечать за последствия своих решений и действий;
- готов передавать ответственность, отказываться от тотального контроля;
- способен отказаться от манипулятивных игр в пользу рабочего ролевого взаимодействия;

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)



## Вестник Руководителя

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

Сезон 5. Неидеальный бизнес=реальный бизнес. Выпуск 21. Изнанка деления «плохое /хорошее»

- умеет встречаться лицом к лицу с неудобными и некомфортными фактами и ситуациями.

Такая команда не просто разгружает руководителя — она имеет на порядок более высокую эффективность. Как она устроена, как ее создать, как ей управлять?

Это глубокая работа, важно чтобы она была на реальных ситуациях, и тут же была возможность практики. Поэтому проводим мы его на яхтах под парусами. 21-27 октября, Турция, Мармарис.

Подробности тут:

[https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vRqBG2B7ZkFMkLHfJVV7fhImRuCZlzMmk-gXGH8AVO14tH\\_3\\_BAlwWU3PoUYrcaaXATlrPMXlIG3UXR/pub](https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vRqBG2B7ZkFMkLHfJVV7fhImRuCZlzMmk-gXGH8AVO14tH_3_BAlwWU3PoUYrcaaXATlrPMXlIG3UXR/pub)

В следующем выпуске сезона мы продолжим про неидеальный бизнес.

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

Виталий Жандаров,

Учебно-методический Центр

«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-so5-vo21-neideal-83c4e3db31c8>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-So5-l021-neideal.pdf>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](#)  
или по ссылке [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/29](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/29)



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

[https://soundcloud.com/vitaly\\_zhandarov/vypusk-021-iznanka-deleniya-plokhoykhoroshiy](https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-021-iznanka-deleniya-plokhoykhoroshiy)

### 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)