



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
**КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ**

# Командное лидерство как отражение семейных мифов

## Наблюдения дилетанта

Евгений Креславский



# Евгений КРЕСЛАВСКИЙ

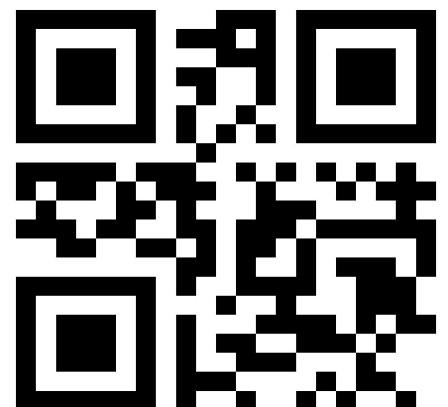
эксперт по эффективности команд,  
организационному развитию и проведению  
изменений в организациях

около 50 лет работаю с группами

35 лет работаю с организациями

> 4000 проектов для 250 компаний

8 (812) 325 54 73  
[WWW:kreslavsky.ru](http://www:kreslavsky.ru)



## **Случай из практики: Мы такие разные, но все-таки мы вместе. Правда, на короткое время.**

«Для меня компания как семья. Мы прошли вместе большой путь и я не могу подвести ни себя, ни моих коллег. Кроме того мои близкие (отец, мама, родные) ожидают от меня, что мы будем успешны. Бабушка всегда говорила, что я не то чтобы талантливый, но способный и просто обязан заботиться о семье. Поэтому все делаю, чтобы не разочаровать её. Бабушка умерла 7 лет назад, а я периодически вспоминаю её слова».

Основатель и собственник технологической компании из Уфы, инженер-конструктор

«Мой дед был партизаном в Белоруссии. Бабушка перенесла блокаду. Дед часто рассказывал, как он 14-летним подростком воевал. Для него главное было не сдаваться и побеждать. Отец спортсмен. Выиграть для него святое. Поэтому он до сих пор, несмотря на болезни, работает. Он всегда говорил, что я должен делать все, чтобы побеждать. Даже при самых неблагоприятных обстоятельствах».

Операционный директор технологической компании (третий за последние 2,5 года).

# Семейные мифы

- Семейный миф - это форма описания семейной идентичности, некая формообразующая и объединяющая всех членов семьи идея, или образ, или история, если хотите, идеология. Это знание, разделяемое всеми членами семейной системы и отвечающее на вопрос : "Кто мы?"
- В мифе знание о том, что принято, а что не принято в семье думать, делать и говорить, чувствовать, осуждать, ценить. Формула мифа "Мы - это..." .
- Некий миф, описывающий семейную идентичность, существует в любой семье, но в обычных случаях это знание смутно, плохо структурировано, редко используется.

Antonio J. Ferreira. Family Myth and Homeostasis. Arch Gen Psychiatry.  
1963

Мара Сельвини Палаццоли, Джулиана Пратта, Джанфранко Чеккин и Луиджи

Босколо. "Парадокс и контрпарадокс" (Selvini Palazzoli M., Boscolo L., Cecchin G., Pratta G. 1978)

А.Я. Варга Семейные мифы в практике системной семейной психотерапии. 2001

# Семейные мифы

---

1. "Миф о непогрешимости родителей" — родители всегда правы, и их решения — единственно правильные.
2. "Миф о безусловной любви" — любовь и принятие дети могут получать только при условии соответствия определённым ожиданиям.
3. "Миф о семейной долге" — семья должна всегда оставаться вместе, даже если отношения становятся токсичными.
4. "Миф о неизменности семейных ролей" — роли и взаимодействия в семье навсегда зафиксированы и не подлежат изменению.
5. "Миф о идеальной семье" (Один за всех и все за одного или Гармоничная (дружная семья)) — существует "идеальный" образ семьи, к которому все должны стремиться.
6. "Миф о судьбоносной, героической семье" — считается, что семья определяет всю судьбу человека, и её трудно изменить.

# Миф об идеальной семье (Мы дружная семья)

---

Этот миф широко распространен в российской культурной среде. В дружной семье не может быть открытых конфликтов, и уж тем более при детях. Сор из избы не выносится никогда. Отношения не выясняются, все конфликты замазываются. Принято чувствовать только любовь, нежность, умиление, жалость и благодарность. Остальные чувства - обида, гнев, разочарование и пр. - игнорируются или вытесняются. Проблемы начинаются в тех случаях, когда кто-то из семьи оказывается неспособным игнорировать свои нормальные и неизбежные отрицательные чувства к родственникам.

"Дружная семья" - миф, характерный для семей, переживших много потерь. Разлука кажется опасной, разлучившись, можно расстаться навсегда. Среда враждебна, и несчастья подстерегают людей.

# Миф о судьбоносной, героической семье

---

Как правило, в семье хранятся рассказы о героических поступках предков: там встречаются старые большевики, партизаны, люди, пережившие голод, подвергавшиеся репрессиям, вырастившие детей в тяжелых условиях и т.п., иначе говоря, люди, преодолевшие серьезные препятствия и добившиеся результатов.

Миф о героях задает определенный стандарт чувствования и миропонимания.

Где герой, там все с размахом, нет радости - есть счастье, нет любви - есть неземная страсть, нет жизни - есть судьба, нет грусти - есть трагедия.

В семье "героев" часто встречаются хронические нелечимые заболевания -- "герои" не ходят по врачам, это так понятно. В их жизни много трудностей и проблем. У "героев" всегда высокий стандарт достижений, они принципиальные и непримиримые люди.

# Миф о судьбоносной, героической семье

---

Для людей, которые живут в "**героическом**" **мифе**, совершенно необходимы трудности, необходимо преодоление, они за все должны биться. "Герои" часто говорят, что им в жизни никогда ничего не достается легко, просто так. У них есть специальное переживание преодоления, такое специальное чувство. "Герои" отличаются ригидностью аффекта - могут годами быть в ссоре, не разговаривать, не прощать. Часто они этим гордятся, потому что такое поведение кажется проявлением принципиальности и стойкости. Ребенка в семье "героев" воспитывают строго, в качестве наказания лишают удовольствий, нередко используют порку. Интересно, что в "дружной семье" чаще используют в качестве наказания остроклизм.

В России существует специальный вариант "героического" мифа - это **миф о "Выживальщиках"**. Выживание в трудных условиях - национальный навык и настоятельная необходимость. Пока жизнь в России была одинаково трудной для подавляющего большинства населения, навыки выживания не составляли основы мифа, они были просто жизненно важны. В эпоху застоя знаком успешного выживания были еда и вещи, несколько более хорошие, чем у большинства.

Для надежного выживания многие люди шли на риск, стали заниматься бизнесом. Многие из них преуспели, заработали денег, создали "свое дело", стали владельцами " заводов, газет, пароходов", но продолжали жить жизнью "выживальщиков". С этого момента миф стал дисфункциональным. Исчезла необходимость выживать, однако, непонятно было, что делать вместо этого. Несмотря на наличие денег, образ жизни не менялся или менялся неадекватно медленно и трудно

# Идентификация семейного мифа

Наличие семейного мифа в индивидуальной практике руководства (лидерства)

1. "Миф о непогрешимости родителей" — родители всегда правы, и их решения — единственно правильные.
2. "Миф о безусловной любви" — любовь и принятие дети могут получать только при условии соответствия определённым ожиданиям.
3. " Миф о семейной долгे" — семья должна всегда оставаться вместе, даже если отношения становятся токсичными.
4. " Миф о неизменности семейных ролей" — роли и взаимодействия в семье навсегда зафиксированы и не подлежат изменению.
5. " Миф о идеальной семье» (Один за всех и все за одного или Гармоничная (дружная семья)) — существует "идеальный" образ семьи, к которому все должны стремиться.
6. " Миф о судьбоносной, героической семье" — считается, что семья определяет всю судьбу человека, и её трудно изменить.

# **Отражение мифов в практике руководств а (лидерства)**

**Миф о непогрешимости родителей (в данном случае — о собственной компетентности или решениях)**

**Поведение:**

- Отказывается признавать ошибки или принимать критику.
- Более склонен навязывать собственное мнение, считая его единственным правильным.
- Не слушает мнения команды, полагаясь только на свои решения.
- Не допускает дискуссий или альтернативных точек зрения.

# **Отражение мифов в практике руководств а (лидерства)**

## **Миф о безусловной любви**

**Поведение:**

- Требует безусловного выполнения задач и шагов, иначе теряет доверие или поддержку.
- Может проявлять недовольство или разочарование, если команда не соответствует его ожиданиям.
- Не поощряет ошибки как часть обучения, а воспринимает их как личное предательство.

# **Отражение мифов в практике руководств а (лидерства)**

## **Миф о семейной долг**

**Поведение:**

- Стремится удерживать команду вместе даже при наличии напряженности или токсичной атмосферы.
- Может игнорировать признаки выгорания или дисфункции, опасаясь «порвать семейную идиллию».
- Не ставит границы или не занимается разрешением конфликтов, считая, что «семья» должна держаться вместе любой ценой.

# **Отражение мифов в практике руководств а (лидерства)**

## **Миф о неизменности семейных ролей**

**Поведение:**

- Предпочитает закреплённые роли: авторитарный руководитель или пассивный исполнитель.
- Не поощряет развитие или смену ролей в команде, ожидает исполнения точно заданных функций.
- Не допускает гибкости в распределении задач и ответственности.

# **Отражение мифов в практике руководств а (лидерства)**

## **Миф об идеальной семье**

**Поведение:**

- Стремится к созданию «идеальной» команды или организации, избегая ошибок или конфликтов.
- Может придиরаться к мелочам или стремиться к чрезмерной гармонии, что мешает честной критике.
- Не готов к признанию недостатков или ошибок.

# **Отражение мифов в практике руководств а (лидерства)**

## **Миф о судьбоносной семье**

**Поведение:**

- Считает, что личность и судьба каждого в команде предначертаны семейными связями или предшествующими обстоятельствами.
- Не склонен к поддержке развития и роста членов команды, поскольку считает, что изменения маловероятны или невозможны.
- Может игнорировать усилия по профессиональному развитию сотрудников.

# **Некоторые рекомендации руководителю (лидеру)**

---

## **Миф о непогрешимости**

- Учитесь признавать ошибки и просите обратную связь.
- Внедряйте культуру открытости и доверия, где ошибки рассматриваются как часть развития.

## **Миф о безусловной любви**

- Развивайте понимание, что поддержку и доверие нужно строить на честности и взаимном уважении, а не на условностях.
- Поддерживайте развитие сотрудников независимо от их ошибок, акцентируя внимание на обучении.

## **Миф о семейной долге**

- Устанавливайте границы, поощряйте здоровое равновесие между работой и личной жизнью.
- Учитесь распознавать признаки выгорания и своевременно реагировать.

# **Некоторые рекомендации руководителю (лидеру)**

---

## **Миф о неизменных ролях**

- Поощряйте гибкость и развитие новых навыков у сотрудников.
- Предоставляйте возможность экспериментировать с ролями и обязанностями.

## **Миф об идеальной семье**

- Принимайте несовершенства и воспринимайте команду как динамичную систему, где ошибки — часть прогресса.
- Стимулируйте честное обсуждение проблем и критики.

## **Миф о судьбоносной семье**

- Поддерживайте личностный рост и профессиональное развитие сотрудников.
- Верьте в возможности изменений и создавайте условия для этого.