



Виталий Жандаров



Слепое пятно 95% управленцев

Как типы отношений определяют управляемость

Выдержка из материалов курса Виталия Жандарова
Автономная управляемая система

Учебно-методический центр
"Ключ к реальному управлению"
Москва, 2025

Виталий Жандаров

**Слепое пятно 95% управленцев.
Как типы отношений определяют
управляемость. Выдержка
из материалов курса Виталия
Жандарова «Автономная
управляемая система»**

«Издательские решения»

Жандаров В.

Слепое пятно 95% управленцев. Как типы отношений определяют управляемость. Выдержка из материалов курса Виталия Жандарова «Автономная управляемая система» / В. Жандаров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-683411-8

Многие хотят перейти от ручного управления к автономной системе, которая работает хорошо и сама. Прикладывают много сил, но не получают желаемого результата. Почему? Они не учитывают, что живая система, где есть люди — отличается от механической. И хотят из ручного управления перейти сразу в автономность, а это решается не в один, а в два хода. Автор приводит итоги 25 лет работы с 1000+ успешных управленцев: как устроена живая система, и на чем основывается управляемость и автономность.

ISBN 978-5-00-683411-8

© Жандаров В.
© Издательские решения

Содержание

Есть отличное решение проблемы – но внедрить не удастся. Почему?	6
Автономная система:	7
Устройство живой системы: три области, без которых не взлетит	9
Конец ознакомительного фрагмента.	12

**Слепое пятно 95% управленцев. Как типы
отношений определяют управляемость
Выдержка из материалов
курса Виталия Жандарова
«Автономная управляемая система»**

Виталий Жандаров

© Виталий Жандаров, 2025

ISBN 978-5-0068-3411-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Есть отличное решение проблемы – но внедрить не удастся. Почему?

Руководители сталкиваются в работе с массой проблем. И по самым важным из них – пытаются решить, а часто результата или нет, или он обратный.

- *Осознал, что тяну все на себе. И дальше так продолжаться не может.*
- *Все советуют делегировать. Но у одних получается, а у других «посмотрел результат – и пожалел, что перепоручил»*
- *Трачу много времени на работу с людьми, в надежде, что они станут самостоятельными и смогут без меня.*
- *Но без меня они не могут, в итоге я не занимаюсь развитием*
- *Понимаю, что руководитель проекта не тянет, но заменить его сейчас не кем, у меня рухнет проект, и иду на компромисс*
- *А в другой точке еще на один компромисс, и еще... И в итоге боюсь, что меня порвет все это собой перекрывать и выдерживать...*

И так во всем.

Но ведь у кого-то – получается и делегирование, и бюджетирование, и CRM внедрить, и реструктурировать отдел, и регламенты ввести. Почему же у других иначе:

- Вместо делегирования – нервы и плохие результаты.
- Вместо регламентов – бюрократия
- Бюджеты и CRM – формальные
- А система мотивации ведет к тому, что люди ищут не как сделать больше, а как меньше делать, а получать больше...

В чем дело?

- с инструментом что-то не так?
- он не подходит моим сотрудникам?
- он не для моей ситуации?
- без принуждения не работает, а это риск мотивацию убить?
- со мной что-то не так, я не достаточно жесткий?
- все эти инструменты – красивые теории, которые не работают?
- ...

Перечень большой, но реальная причина, как правило, остается за кадром. Давайте заглянем.

Автономная система: работает сама, и на воздействия – откликается, а не сопротивляется. Такое реально?

Перечисленные выше проблемы – частные случаи одной большой задачи: построение из отдела или компании **управляемой и автономной** системы.

Такой которая работает хорошо и сама.

Такой, где:

- поручил – и уверен, что сделают
- обозначил требование – и система откликнулась, стала менять
- согласовал сроки и объем – и они делают
- и в целом высокий уровень самостоятельности: не надо бегать и контролировать каждый шаг, не надо «разжевывать», а если что непонятно – сами спросят, да еще с вариантами придут.

Именно такая система позволяет

- перейти от режима тушения пожаров – к планомерной работе
- уйти от текучки задач и отчетов, и не делать «восход солнца вручную»
- не тратить силы, нервы и время на микроменеджмент и макро-стресс
- и при этом иметь хорошую продуктивность и эффективность – при низкой цене управления.

Она помогает **высвободить время** для дел и задач, которые действительно **приоритетны**, и которые сделать можешь только сам:

- посмотреть на два-три шага вперед, чтобы увидеть тенденции,
- поставить и решить стратегические вопросы
- проработать и воплотить ключевые, назревшие структурные изменения
- и сделать это всё своевременно – чтобы получить то преимущество, которое дает своевременность реализации

Словом, такая система уже не предмет заботы и тревог руководителя, она – **ресурс** для воплощения идей и начинаний, **точка опоры** в реализации планов. Ну и предмет гордости, конечно.

Задача и нужная, и достойная; почему же у большинства – по нашим оценкам это 95% управленцев – не получается ее построить, какие бы инструменты они ни применяли?

Ключевое – нет понимания, **как устроена автономная, и вообще любая живая система.**

1) Живая система – **не** компьютер, куда можно загрузить программу-регламент – регламенты и бизнес-процессы нужны – но сами по себе работать не будут

2) Живая система – **не** механизм, который «собрал из частей – и поехал» – сделать систему мотивации, набрать компетентных – нужно, но недостаточно

Как в каждом конкретном случае понять, какого элемента не хватает?

Как при построении системы перепроверить, что ничего не упущено и решение заработает?

Устройство живой системы: три области, без которых не взлетит

В работающей живой системе – много компонентов и процессов, а связей между ними еще больше. Но все они раскладываются на три большие области, каждая из которых несводима к другим, имеет самостоятельную значимость и не может быть проигнорирована. Вот эти области:

- Процессы и конкретика
- Смыслы и мотивы
- Статусы и позиции



Процессы и конкретика – это объективная сторона: все, что мы рассчитываем, описываем, оцифровываем и алгоритмизируем.

- что должно быть результатом? что сделать, чтобы?
- критерий, что достигнуто?

Смыслы и мотивы – это внутреннее, субъективное но подлинное: про отношение, мотивацию, значимость, важность – и энергию.

- зачем? что приносит радость?
- что на самом деле важно? ради чего?

Статусы и позиции – это межсубъектное, отношенческое: кто на что имеет право, про рамки и границы, про симметрию полномочий и ответственности

- кто кому кто? что наше, а что не наше?
- кто что определяет?

Чтобы решение было рабочим – по всем трем областям всё должно быть ясно, без проблем или перекосов. А в жизни часто причина в одной области, а решить проблему пытаются в другой. Два примера:

1) СРМ.

Руководитель внедряет СРМ или иную информационную систему, сотрудники на словах с ним согласны, а реально заполняют через раз, и вся информация не переключивается в систему, а так и живет разрозненно в листочках и эксельках. Руководитель упирает то на корректировку бизнес-процессов, то на алгоритм работы с системой, то упрощает поля ввода, но увы...

– Его фокус – в области «процессы и конкретика». А люди просто не понимают, для чего записывать то, что они и так знают – туда, где это потом никто никогда не прочтет. Причина – в области «смыслы и мотивы»

2) Молодой руководитель

Молодой руководитель. Еще вчера был сотрудником, и смеялся вместе с коллегами над нелепыми приказами начальства. А сейчас бывшие коллеги у него в подчинении, и он не может запросто ставить задачи – наталкивается на «Серег, да ладно ты?», делает просьбы вместо распоряжений, и в итоге исполняется всё неохотно. Он начинает искать, как бы простимулировать

– Его поиски лежат в области «смыслы и мотивы». А причина, как видим – в области «статусы и позиции»

Вернемся к инструментам, которые у одних работают, а у других нет. Все эти решения, будь то делегирование, бюджетирование, информационная система или система показателей, в современном мире называют «инструменты». И все они, как правило, лежат в области «процессы и конкретика».

А за 25 лет практического управления и работы с более чем тысячей управленцев нам стало понятно: во первых, все три области важны, а во-вторых, причины краха хороших решений – чаще всего в области «Статусы и позиции». А именно:

– 95% управленцев выстраивают и поддерживают с подчинёнными непродуктивные, а часто и вовсе инфантильные отношения. А такие отношения **исключают управляемость**. Поэтому и конкретные решения в этой ситуации не помогают.

Как бы ни были хороши решения,
пока есть **провал в управляемости**, никакой инструмент результата не даст.

А для большинства управленцев и отношения, и управляемость, которая на них опирается, и вообще вся тема власти и влияния – в области слепого пятна или, как говорят, неосознанной некомпетентности. И это важная характеристика современной управленческой реальности:

В решениях и инструментах сейчас дефицита нет.
Современный управленческий мир – это мир дефицита осознанных проблем.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.