



Вестник Руководителя

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

Сезон 6. Сильные стороны. Выпуск 28. Где я, а где бизнес? Кто кому кто?

Ключ к реальному управлению

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

Сезон 6 «Сильные стороны»

Выпуск 28

Где я, а где бизнес? Кто кому кто?

9 страниц – о том, что мешает заметить и выделить

реальные сильные стороны бизнеса



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-so6-vo28-gde-ya-a-gde-biznes-kto-komu-kto-941b043124a8>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram @clyuch

или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/36



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-028-ya-i-biznes-kto-komu-kto

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

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

- Еженедельная управленческая мастерская >> *узнать* http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons

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



Вестник Руководителя

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

Сезон 6. Сильные стороны. Выпуск 28. Где я, а где бизнес? Кто кому кто?

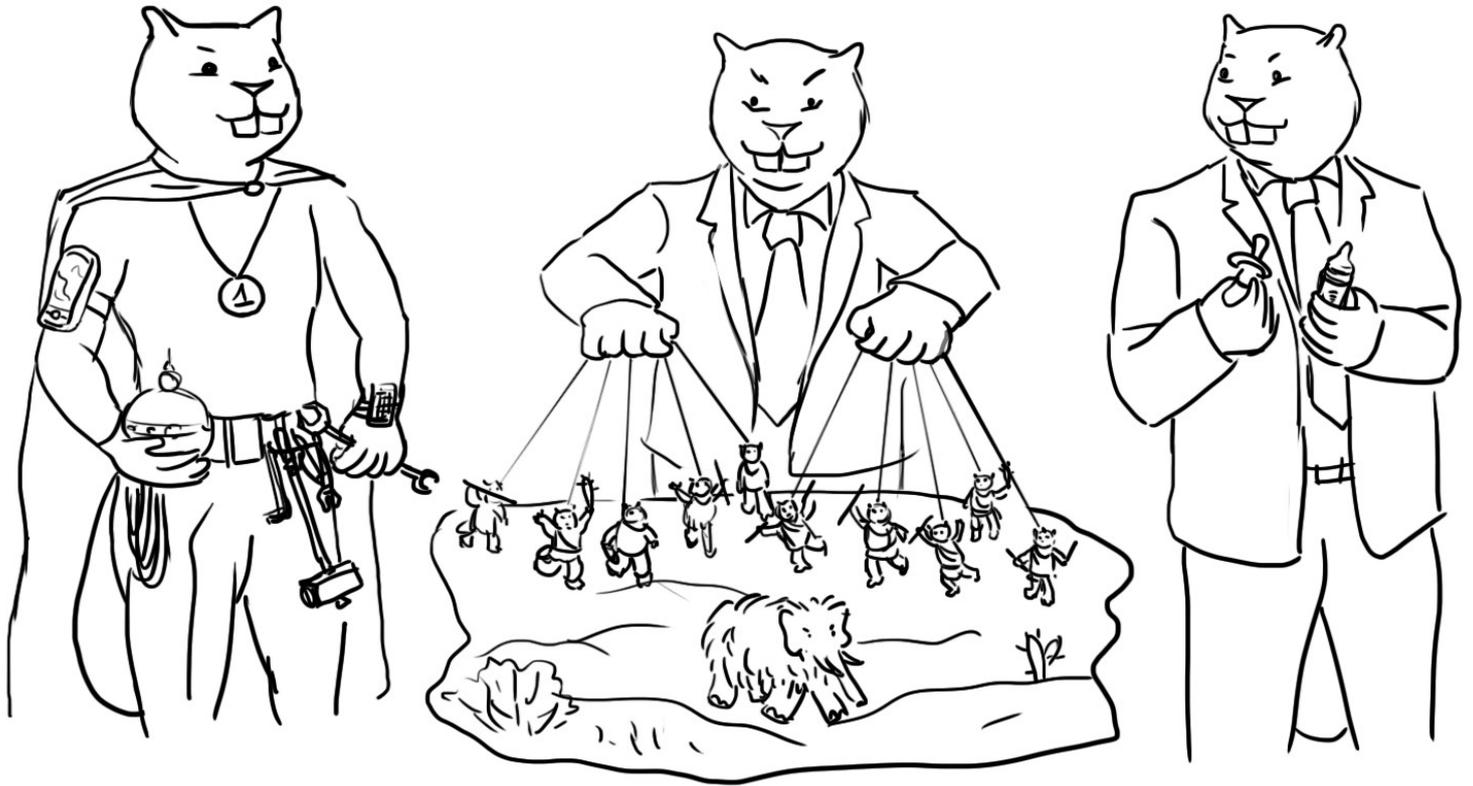
«Азь есмь».....	3
«Многорук».....	5
«Псевдо-отец».....	7
Два вопроса и практика.....	9

**

На практику предыдущего выпуска пришли отклики.

И оказалось, сильную сторону бизнеса непросто выделить. Почему?

Потому, что важно понимать – где я, а где бизнес, и как соотносятся Я и Бизнес.



Я и бизнес: кто кому кто?

Есть несколько вариантов.

Учебно-методический 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/masterskie_anons](http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



«Азь есмь»

Азь есмь царь.

Бизнес — это я.

Такой бизнес строить просто:

- Мои представления о том, как вести бизнес.
- Мои представления о рынке. Моя интуиция про то, в какие ниши идти.
- Мои убеждения о том, какие схемы расчета вознаграждения рабочие, а какие нет.
- Мои оценки результатов работы.
- Мои представления о том, как строить ценовую политику и работать с партнерами.
- Мои договоренности. Мои расчеты. Мои долги и моя прибыль

– Это все и есть бизнес.

«Все свое ношу с собой». Для предпринимателя-одиночки — это всегда так.

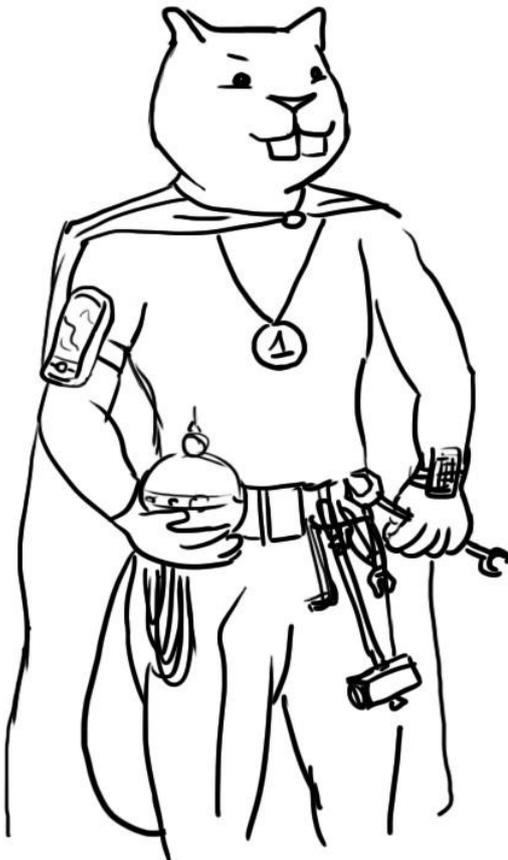
Но когда ты работаешь не один, не вдвоем-втроем, появляются нюансы.

Сотрудник считает по-другому — «он идет наперекор!»

Подчиненный руководитель решает сам – «это не по-моему, а я знаю лучше!»

«Я вижу дальше. Я чувствую тоньше. Я планирую дальновиднее»

Тем более, что практика это подтверждает.



Тут дополнительные сотрудники — досадное препятствие, с которым приходится мириться. Но да, можно даже набрав сотрудников и поняв, что делают они не по-моему – продолжать практиковать из позиции «бизнес это я» — и от этого становиться еще более прозорливым, чутким, влиятельным и убедительным. Чтобы невзирая на сотрудников, преуспевать, развиваться и расти.

Но к имеющемуся плюсу простоты (иногда кажущейся) — есть вторая сторона медали. Рассмотрим.

Во-первых, о чем говорили выше – это проблемы масштабирования. В какой-то момент начинает казаться, что единственный путь вырасти и развиваться — это найти себе аналоги, или клонировать себя. Увы, клон, даже если бы он был возможен, будет точно так же неспособен адаптироваться под вас, как вы не способны адаптироваться под всех тех неумех и непонимающих, с кем вы работаете.



Во-вторых, есть риск — накапливание специфических людей в окружении.

Либо с вами останутся те, кто способен отринуть свой здравый смысл в угоду соответствия вашим идеям. Вы наберете и/или натренируете лояльных людей, отказавшихся от контакта с реальностью. А без контакта с реальностью вы на очередном повороте рискуете дружно влететь в столб или слететь на обочину.

Либо с вами будут те, кто умеет «дуть в уши». Тонко нащупывать слабинки вашей души, и играть на этих струнках. У кого-то это, например, признание великим полководцем. У кого-то это эмоциональная подпитка, например много теплоты и позитива лично к первому лицу. У всех по разному. Но все эти люди будут с вами только до тех пор, пока могут получать деньги не за работу, а за свое дутьё. Как только компания начнет черпать бортами – а если не работать, а дуть, рано или поздно это случится – ... финал понятен.

И в третьих, еще один риск — это сильнейшая взаимная зависимость вас и бизнеса. Вы в хорошем настроении — все хорошо и в бизнесе. Но только вам занедужилось, депрессия, печали — и в бизнесе все плохо. И наоборот — самому бы жизни радоваться, но тут подвел какой-то значимый поставщик, и из-за этого неделя насмарку. А ведь когда случается сложность — тут бы бизнесу от своего руководителя или владельца подмогу получить и энергию... а он — упс, сам зависим от внешних событий.

Но если периодически давать себе «холодный душ принятия неприятных фактов», не фантазировать про то, что ваши подчиненные когда-нибудь будут как вы, и не претендовать на быстрое и кратное масштабирование, то вполне работающая модель.

Особенно, если периодически пристраивать на подходящие места своих внутренних тараканов, и не давать им толстеть за счет своего бизнеса.

Кто-то скажет:

– это, мол, похоже на маленькое удельное поместье; оно играет мир в миниатюре для своего барина...

Определенный смысл в таком взгляде есть. Но это не обязательно.

Простой бизнес.

Дает мне работу как специалисту и управленцу, кормит, удовольствие приносит.

Иногда это все, что надо.

Напомним еще раз плюс соотношения «бизнес — это я»: это реально просто.

Куда проще остальных вариантов.

Не нужны ни маркетологи, ни технологи, ни производственники.

Не нужна никакая посторонняя экспертиза. Сам учись, если чего-то не хватает.

Перепроверяй всё об себя. Опирайся на свой опыт. Бери и делай.

По делам твоим и воздастся тебе. Бизнес — это ты.



«Многорук»

Бизнес — это **не** я.

Бизнес — это моя дополнительная активная часть.

Как рука или нога. Только бизнес – сильнее, умнее и быстрее.

Сильнее моей руки или ноги, а не всего меня, если кто не догадался :-)

Я сам **не** хочу влезать во все детали, мне **не** надо до мелочей все самому определять. Я **не** хочу быть везде и во всём. Мне достаточно, чтобы я на какой-то вид задачи мог приспособить соответствующую руку: чтобы она что-то делала. Или соответствующий дополнительный глаз, если надо за чем-то присмотреть.

Но вот центр, мозг и сердце бизнеса — это я.



Это я отдаю приказ руке что-то взять. А как именно сжать пальцы, решит она сама. Но сжать или разжать, взять или отдать — решаю я. Или единожды решить и сказать, или где-то записать – тогда тут нужен глаз, присматривающий за десятком рук: исправно ли они делают.

Директор по продажам?

В подчинении у которого – начальники отделов, а в целом десятки сотрудников? Надо изменить распределение ответственности внутри этих отделов? Поменять схему расчета премии? Только через мое согласование. А в рамках согласованной схемы — пожалуйста.

Директор по персоналу?

В подчинении десяток человек, специалисты по персоналу? Утверждаю кандидатов я сам. А дальше с ними без меня, пожалуйста.

График отпусков? План производства? Тарифы? Условия работы с дилерами? Только через мой... мою визу.

Поменять что-то ранее утвержденное, из-за новых обстоятельств? Пишите служебку. Докладную. Или совещание по этому вопросу. Но с моим участием, а то нарешаете там.

У такого варианта есть плюс: понятные регулярные задачи можно плодить, и один раз настроенная рука много времени на управление не требует. Но все равно наступает предел пропускной способности руководителя или бизнесмена. И чем больше неопределенности — тем раньше наступает такой предел. А любой кризис, внешний или внутренний — вызовет стопор и завалит вопросами.

Учебно-методический 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/masterskie_anons](http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



На стабильном (или стабильно растущем) рынке — такая модель может быстро сама себя тиражировать. Но как только безудержный рост или безоблачная стабильность закончится – тут то и начинает компанию лихорадить. Все руки начинают биться за всё меньшее внимание одной головы. Все глаза сразу шлют картинки в мозг одна другой страшнее – на складе недостачи, по перевозкам перетраты, на производстве брак, в штатном расписании дыры, а в схемах мотивации – лазейки для бездельников.

У такой модели своя пара слабых мест:

Во-первых, как сказали выше, руководитель – главное узкое место, его пропускная способность может быть велика, но не безгранична. Поэтому есть пределы для роста, а также пределы для уровня нестабильности, который такая система может выдерживать. Ведь на каждое незапланированное изменение нужно решение.

А во-вторых – руководитель в таком варианте не получает обратной связи, отличающейся от его ожиданий. Нововведения, идеи, самостоятельные решения или версии — идут в долгий ящик, а то и сразу в корзину. Они изначально имеют низкий статус для руководителя, воспринимаются сквозь призму предубеждений. Достучаться до руководителя или бизнесмена в такой системе его подчиненным — долго и трудно. И большинство, попробовав, решают, что и бесперспективно.

Но если не лезть в бурные или неструктурированные рынки, и постоянно иметь запас своей пропускной способности – то вполне рабочий вариант. Можно работать.

Кто-то скажет:

– в таком бизнесе не доверяют специалистам! зачем нанимать профессионала, если все равно сам лезешь под капот?

А кто-то добавит:

– так устроенный бизнес или департамент – просто, чтобы тешить желание руководителя самому играть и делать, просто через многих других людей.

Отчасти это так и есть. Но напомним плюс этого варианта бизнеса: пока утвержденные правила игры остаются рабочими, и соответствуют положению дел — все работает.

Не нужно гибкости на грани самостоятельности, нет бесконечных самостоятельных пересмотров технологии с риском запороть качество, или самостоятельных попыток улучшить качество с риском взвинтить себестоимость.

Да, иногда это как паровоз, и КПД его невысок. Но пока есть уголь, пассажиры готовые платить, и нет тепловозов — это рабочий бизнес.

Впереди прерии. Где проложишь рельсы – там и твое.

Едет? Не тормози, осваивай, пока не занято.



«Псевдо-отец»

Бизнес – это не я, и не какая-то дополнительная часть меня.

Но бизнес — это продолжение меня. Мое детище, мой ребенок. Моя прелесть :-))))))))))

Как правило — не просто несовершеннолетний, а прямо малолетний ребенок. Может решать и делать самостоятельно — но все делает не так. Умеет сам снять ботинки — но запросто опрокинет чашку на ковер или сунет спицу в розетку.

Глаз да глаз. Забота. Воспитание.

Иначе – враз создадут отдел ненужный, расширят штат, так что рентабельность упадет, или затеют никому не нужный проект. Или наоборот – оптимизируют затраты так, что риски вылезут.



Хочется вовремя отметить: это псевдо-семейные отношения. Псевдо-иерархия.

Потому что ни коллектив, ни компания, ни сотрудники компании вам – не дети. Им не по 3 и не по 5 лет. Они взрослые самостоятельные совершеннолетние люди.

Эти отношения «папа — дитё» (или «мама — дитё») – дополнительные, поверх рабочих.

Дополнительная псевдо-семейная реальность. В которую начинают сначала подыгрывать, а потом и играть все работники.

Играть в несмышленого ребенка, за которым нужен присмотр и уход — и родителя, который присмотрит, подстрахует и обеспечит.

В настоящей иерархии, когда есть реальный родитель и его реальный ребенок — там родитель вкладывает в ребенка. И не только для того, чтобы потом гордиться этим, или в процессе наслаждаться важностью того что делаешь. Родитель просто должен ребенку. А ребенок в ответ — нет. Он будет должен своим детям. Родитель имеет право решать за ребенка — но до поры, пока тот не оперится и не встанет на крыло. При попытке же перенести эту метафору на рабочие отношения получается очень кривая конструкция.

С одной стороны, в реальных детско-родительских отношениях логика «вложил в него — отпусти из гнезда». И тут собственник почесывает репу: как так то? Я же вложил = хочу отдачи!

Со стороны сотрудников: папу вроде надо слушаться. Он имеет право, кажется. Но тогда он должен мне отдавать просто так — а он не отдает. Просит работу за эти деньги. Не папа, а псевдо-папа. Тогда и я становлюсь псевдо-ребенком. Начинаю капризничать, ныть — получая за это зарплату.

И это запускается «на раз» – просто потому, что в нашей культуре это есть: ребенку с детства прививают выученную беспомощность. А тот — усваивает, т.к. это, благодаря хорошо удающимся оправданиям, здорово помогает выживать в больных системах.



В общем, обоюдо-затягивающие инфантильные роли: инфантильный родитель, который оглуляет отпрыска — и инфантильные детишки. И все заняты только этими отношениями. Энергия идет в эти отыгрыши — вместо работы.

В отличие от двух предыдущих, бизнес-система «псевдо-родитель» плюсов имеет очень мало. Она частично компенсирует травмы, детские и социально сформированные — но лишь частично и на время.

Зато минусов хоть отбавляй.

Во-первых, это реальное отсутствие управляемости — и неизбежные финансовые потери вследствие этого.

Всем кто бегло прочитал предыдущее предложение — перечитайте: реальное отсутствие управляемости!!! Вы не можете управлять системой.

Ваши решения по увеличению эффективности выполняются неэффективно. Ваши распоряжения и приказы, направленные на уменьшение срывов сроков, по факту не исполняются и откладываются на неопределенный срок.

А попытки спросить с подчиненных наталкиваются сначала на стену жалобных «глаз кота из Шрека», потом на шквал обид, потом на поток сопротивления с лучшими намерениями, а потом вязнут в болоте безответственности.

А во-вторых, это размытость границ. Именно поэтому – невозможность спросить с кого-либо, культ тотальной безответственности. Причем, существует культ до тех пор, пока вы сами в это играете. Пока вы псевдо-отец, спросить с подчиненных не получится. Даже говоря подчиненным «вы играете в детский сад, прекратите!» - вы остаетесь тем же самым порицающим псевдо-отцом — и оставляете их псевдо-детьми.

Такая система может жить и ехать, только пока в ней есть те, кто добровольно, а иногда самоотверженно готов тащить на себе всю эту конструкцию. А самое интересное начинается, когда такая система встречается с трудностями.

Если трудности помогли увидеть реальность — повезло. Отгрустил /отгоревал по поводу своих тараканов, перестал играть и подыгрывать, и есть шанс все поправить. Но увы, так бывает редко. Чаще – все только укрепляются в картине мира «отец и детишки». Сначала сценарий «Гулливер и лилипуты», потом когда это не помогает, и усилия ни к чему не приводят – «хороший папа» превращается в «злого папу». И в этом главная засада.

Ибо вместо того, чтобы увидеть, чем и как сам подкрепляет текущее положение дел, он наоборот, получает подкрепление своей картине мира «я дартаньян, а все... (лентяи, бестолочи и бездельники)».

Потому что мотивация страхом и гневом — в краткосрочной перспективе – работает и дает результат.

А подчиненные получают понимание «прилетит тебе или не прилетит — зависит не от работы, а от настроения папы». Все, круг замкнулся, и с каждым оборотом вырваться из него все дороже.



В 21 веке компании разоряются и умирают не от того, что промахиваются с выбором рынка, разработкой продукта или определением модели продаж.

Они разоряются и умирают от того, что заняты в 2/3 случаев не делом, и не реальностью «что-то не так — давайте исправлять, или искать как исправить», а иллюзорной реальностью псевдо-семейных отношений, игнорирующих реальные факты и реальные процессы.

Заняты театром и отыгрышем.

(говорю так на базе знакомства с динамикой более чем 1000 компаний за почти 20 лет)

Обнаружил вокруг себя несмышленных детей? Все приказы и распоряжения понимают не так, делают спустя рукава, ответственности не дожدهшься, а инициатива вся сплошь бестолковая? Сменишь — новые станут такими же. Дело не в сотрудниках. Здесь рабочие отношения поражены патологической социальной игрой.

Что делать? Срочно корректировать. Ибо это дорогостоящая игра, в перспективе ослабляющая бизнес. Увы.

Как? Снимать очки «псевдо-отца». Смотреться в перпендикулярное зеркало.

То, которое будет показывать тебе не то, что ты хочешь и привык видеть, а то, как оно есть на самом деле.

Нужна помощь — пишите, поддержим, поможем или порекомендуем. Мы отвечаем на все письма.

Два вопроса и практика

Но возвращаясь к теме: после всего возникают два вопроса:

1. А бывают бизнесы, которые не «азь есмь царь», не «многорук» и не «отец и дитё»? Какие они и как устроены?

– Да бывают, об этом в следующем, 29-м выпуске.

2. С чего начинался разговор: когда бизнес это ты сам или продолжение себя – трудно увидеть его особенность как сильную сторону. Особенно если она есть.

И вопрос: как увидеть ее, скажем, если твой бизнес — многорук, и таким ты и дальше его хочешь сохранить?

– Об этом в 30-ом, завершающем выпуске текущего сезона «сильные стороны бизнеса».

А пока в завершение — короткая практика. Попробуйте определить свои отношения с бизнесом:

1) Встречали ли вы подобные типы бизнесов?

Как в них работается сотрудникам? Как в них руководителям?

2) Было ли ваше отношение с бизнесом похоже на эти типы ранее?

3) Похожи ли они на один из трех приведенных выше типов сейчас?

Если да — на какой? Если нет — что ключевое отличает?

Ответы можно просто записать (через записывание хорошо осмысляется и осознается) – а можно прислать нам на cluych@zhandarov.com — особенно если со своими мыслями и вопросами по этому поводу. Ответим и прокомментируем.

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

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

- Еженедельная управленческая мастерская >> *узнать* http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons

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



Вестник Руководителя

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

Сезон 6. Сильные стороны. Выпуск 28. Где я, а где бизнес? Кто кому кто?

Нашли выпуск полезным? Перешлите ссылку друзьям, коллегам или партнерам.
И до следующего выпуска.

Ждем ваших писем, ситуаций и задач для разборов.
Подписывайтесь, чтобы не пропустить.

Темы и вопросы, которые вам интересны, пишите на clyuch@zhandarov.com, включим в следующие разборы.
До следующего выпуска!

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-s06-vo28-gde-ya-a-gde-biznes-kto-komu-kto-941b043124a8>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S06-l028-gde-ya-a-gde-biznes-kto-komu-kto.pdf>



Читать в Telegram-канале:

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

или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/36



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

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-028-ya-i-biznes-kto-komu-kto

Учебно-методический 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/masterskie_anons](http://uc.zhandarov.com/masterskie_anons)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)