

ЗЕРКАЛО · К ПОСТУ «ХОРОШИЙ
УПРАВЛЕНЕЦ, ФИГОВЫЙ СОБСТВЕННИК»

Кто проверяет того, кто знает лучше?

Четыре человека, которым вы чаще
всего отдаёте суждение собственника.
Отметьте, что у вас уже происходит, — и
увидите, где в вашем бизнесе нет точки
сопротивления.

12 минут

4 зеркала

1 вопрос

Это не тест. Проверять ваши ответы некому —
собственно, в этом и сюжет.

Одно решение, не «вообще»

Я уступал суждение собственника тем,
кто казался компетентнее.



В Skyeng у меня было вето. Главный фаундер выбрал нового CEO, фонды посадили в совет аналитиков — и я дважды подумал одно и то же: «им виднее».

Вспомните последнее важное решение в вашем бизнесе, которое приняли без вас, — а вы промолчали.

Что вы себе сказали: «ему виднее», «не моя зона», «не хочу задеть»? Запомните фразу — она понадобится на экране 7.

Партнёр, который управляет

Он сильнее вас в операционке. Поэтому его решения до вас просто не доходят — и вам это даже удобно.

☐ «Это его зона, ему виднее»

☐ Важное кадровое решение партнёра вы узнали уже как факт

☐ Разговора только о компании — не о задачах — у вас с ним не было больше трёх месяцев

Отмечайте не «согласен ли я», а «было ли так».
Доверие и проверка не спорят друг с другом.
Спорит с ними тишина.

Тот, у кого насмотренность

Инвестор, эдвайзер, местный юрист, консультант. У них десятки таких бизнесов, у вас один. Кажется, этого достаточно, чтобы не спорить.

☐ «У них опыт, они знают, как правильно»

☐ Вы ни разу не спросили советника, управлял ли он сам бизнесом вашего масштаба

☐ Последнюю серьёзную рекомендацию вы приняли, не задав ни одного «почему»

Знает лучше ≠ проверен. Спросить эксперта о его опыте — не недоверие, а работа собственника.

Команда, которая не спорит

Люди рядом, которые могли бы сказать вам «нет». И не говорят.

☐ За последний месяц никто не отменил и не развернул ваше решение

☐ «Я подумаю» — ваш обычный ответ на возражение, и тема больше не возвращается

☐ Плохие новости вы узнаете от клиентов раньше, чем от своих

Опирайтесь можно только на то, что сопротивляется. Если на возражение вы отвечаете «я подумаю», рядом не оппонент, а театральный реквизит.

Вы сами, когда вы СЕО

У предпринимателя нет начальника. Вы сами ставите гипотезу и сами принимаете у себя экзамен.

- ☐ Цель квартала поменялась, а объяснение появилось после, а не до

- ☐ «Открылись новые обстоятельства» — про собственную цель, хотя бы раз за квартал

- ☐ Нет человека, которому вы обязаны показать цифры и который может сказать «нет»

Рационализация всегда выглядит как учёт открывшихся обстоятельств. Изнутри их не отличить.

Где нет сопротивления

2–3 в одном

Там у вас нет точки опоры: решения проходят без проверки. Это гипотеза, не приговор — её проверяет один разговор.

Больше всего в «Вы сами»

Самый частый расклад у фаундера-СЕО. Проверять вас некому не из-за характера, а по устройству компании.

По одной везде

Либо вы очень честны, либо отвечали «вообще». Вернитесь к фразе с экрана 2: в каком зеркале она звучит?

Пусто

Назовите по имени человека, который в этом году сказал вам «нет» — и вы передумали. Есть имя — повезло. Нет имени — пустота и есть ответ.

Цена тишины за год

Кто проверяет того,
кто знает лучше?



Если через год в вашем самом
заполненном зеркале ничего не
изменится — какое решение примут
без вас? Кто окажется на месте,
которое вы не обсуждали?

В Skyeng я узнал цену задним числом: новый CEO
и совет, который не задавал вопросов.

Один вопрос, одному человеку

Правило без даты — это правило без кнопки запуска. Поэтому план только один и с конкретным триггером.

ЕСЛИ

ближайшая встреча с человеком из вашего самого заполненного зеркала: когда и где

ТО Я

например: «Хочешь, чтобы я как собственник помогал проверять тебя как управляющего?»
— и договорюсь, как часто

Плохо: «как-нибудь поговорю о контроле».

Хорошо: «во вторник после планёрки задам Диме один вопрос».

Скажите это партнёру

Объясните партнёру — своими словами и на своём примере, — чем *«кто знает лучше»* отличается от *«кто проверяет того, кто знает лучше»*. Одной фразой.

Если фраза не собирается или в ней получилось *«никто»* — это и есть ответ, точнее любых галочек. Мне, думаю, отсутствие такого ответа стоило нескольких лет роста.

Это приложение к статье «Хороший управленец, фиговый собственник» на scalingclub.ru. После заполнения сами решите, стоило ли оно ваших двенадцати минут.