



**Майкл Гербер**

**«Предпринимательский миф»**

*Они опьяняют себя работой, чтобы не видеть, в каком положении они находятся.*

### **Олдокс Хаксли**

П-миф - это миф о предпринимательстве. Он глубоко укоренился в Америке, и повествует о героизме.

Попытайтесь представить типичного предпринимателя, и в сознании немедленно возникает геркулесовский образ: мужчина или женщина, действующие в одиночку, смело преодолевающие невообразимые препятствия, карабкающиеся по отвесным скалам - и все ради того, чтобы создать собственный бизнес.

Легенда повествует о благородстве, о нечеловеческих усилиях, о следовании высоким идеалам.

Однако, хотя такие люди и существуют, мой опыт говорит о том, что они встречаются редко. Из тысяч людей, с которыми мне приходилось встречаться и работать за последние двадцать лет, лишь немногие были настоящими предпринимателями.

Большинство лишилось геркулесовского образа.

Стремление покорять вершины превратилось в боязнь высоты.

Скалы стали не тем, что покоряют, а тем, за что цепляются.

Истощение было обычным делом, радостное возбуждение - редкостью.

Но разве не были они все когда-то предпринимателями? В конце концов, они начали собственный бизнес. У них должна была быть мечта, заставившая их пойти на такой риск.

Но если так, то куда делась эта мечта? Почему она поблекла?

Куда делся предприниматель, начавший этот бизнес?

Ответ прост: предприниматель существовал лишь одно мгновение.

И затем все закончилось. В большинстве случаев - навсегда.

Если предприниматель хоть как-то выжил, то только в качестве мифа, развившегося из неправильного понимания того, кто идет в бизнес и почему.

Неправильное понимание, дорого стоившее нашей стране - дороже, чем мы можем себе вообразить - впустую израсходованные ресурсы, упущенные возможности, напрасно прожитые жизни.

Это неправильное понимание, этот миф, я называю П-мифом, мифом предпринимательства.

В нашей стране этот миф берет начало в романтическом заблуждении, что мелкие предприятия организуются предпринимателями, хотя в большинстве случаев это неверно. Кто же тогда организует в Америке мелкие предприятия? И зачем?

## **Предпринимательский зуд**

Для того, чтобы понять существо П-мифа и связанного с ним заблуждения, давайте более пристально поглядим на человека, идущего в бизнес. Не после того, как он приходит в бизнес, а до того.

Итак, чем вы занимались до того, как начали свой бизнес? Если же вы подумываете о начале собственного дела, то чем вы занимаетесь сейчас?

Если вы такой же, как большинство из тех, кого я знал, вы работаете на кого-то другого.

Какую работу вы выполняете?

Скорее всего, что-нибудь узкоспециальное.

Вы были плотником или механиком.

Библиотекарем, чертежником или парикмахером; программистом, врачом или бухгалтером; строителем, водопроводчиком или продавцом.

Но как бы то ни было, вы выполняли узкоспециальную работу.

И, вероятно, вы успешно справлялись с ней.

Но вы старались для кого-то другого. Затем, однажды, что-то произошло. Это могло случиться из-за погоды, дня рождения, или окончания школы вашим ребенком. Это могло случиться из-за чека, который вы получили в конце рабочей недели, или из-за косога взгляда вашего начальника. Это могло случиться из-за ощущения, что начальник не ценит ваш вклад в успех его бизнеса.

Это могло случиться из-за чего угодно, неважно из-за чего.

Важно то, что однажды, без всяких видимых причин, *вами внезапно овладел предпринимательский зуд*. И с этого дня ваша жизнь стала неузнаваемой.

Внутри вашего сознания это звучало примерно так: «Ради чего я все это делаю? Зачем я работаю на этого парня? В конце концов, я знаю об этом бизнесе ничуть ни меньше, чем он. Если бы ни я, у него не было бы этого бизнеса. Любой болван может заниматься бизнесом. И я как раз и работаю на одного из них.

И в тот момент, когда вы обратили внимание на свои слова, и почувствовали их значение, ваша участь была решена.

Возбуждение от перехода черты стало вашим постоянным спутником.

Мысль о независимости повсюду преследует вас.

Желание быть начальником самому себе, заниматься собственным делом, заказывать собственную музыку становится непреодолимым.

Как только вами овладевает предпринимательский зуд, вы не можете жить спокойно.

Вы не можете избавиться от него.

Вы *должны* начать собственный бизнес.

## **Фатальное представление**

**В припадке вашего предпринимательского зуда вы становитесь жертвой наиболее опасного**

**предположения, какое только возможно сделать относительно бизнеса.**

Это предположение делают все специалисты, самостоятельно вступающие в бизнес, и оно определяет весь ход бизнеса от Великолепного Старта до Ликвидации.

Фатальное представление состоит в следующем: *если вы понимаете техническую работу бизнеса, вы понимаете бизнес, благодаря которому выполняется техническая работа.*

Причина фатальности состоит в том, что это представление не верно. На самом деле, это ключевая причина большинства неудач мелких предприятий. Техническая работа бизнеса и бизнес, выполняющий техническую работу - это совершенно различные вещи!

Однако специалист, начинающий бизнес, упускает это из виду. Для специалиста, охваченного предпринимательским зудом, бизнес представляется не «бизнесом», а «работой».

Парикмахер открывает парикмахерскую.

Косметолог открывает салон красоты.

Музыкант открывает магазин музыкальных товаров.

Инженер открывает мастерскую.

Все они верят, что безусловно способны заниматься соответствующим бизнесом.

Но это просто неверно!

В реальности, вместо того, чтобы быть их самым главным активом, умение выполнять техническую работу становится их бременем. Поскольку, если бы специалист не знал, как выполнять техническую работу, он был бы должен научиться организовывать ее выполнение. Он был бы вынужден научиться выполнять работу организатора, вместо того, чтобы самому делать техническую работу.

Трагедия состоит в том, что когда специалист становится жертвой фатального заблуждения, бизнес, который должен был освободить его от работы на других людей, в реальности делает его рабом. Работа, которую он умел так хорошо делать, становится работой, которую он умеет делать, плюс десятки других, о которых он не имеет никакого представления. Это происходит из-за того, что хотя предпринимательский зуд и открыл бизнес, но работать продолжал прежний специалист.

И внезапно, мечта о предпринимательском рае оказывается кошмаром для специалиста.

**Смотрите, как молодая женщина печет пироги.**

**Смотрите, как молодая женщина открывает бизнес по выпечке пирогов.**

**Смотрите, как молодая женщина становится пожилой.**

Я познакомился с Сарой, когда она уже была в бизнесе три года. Она сказала мне: «Эти три года были самыми тяжелыми в моей жизни». Бизнес Сары назывался «Пироги на любой вкус» (измененное название). Однако на самом деле бизнес Сары был связан не с пирогами на любой вкус, а с работой на любой вкус. С работой, которую выполняла Сара. С работой, которую любила больше всего. Плюс к этому с работой, которую Саре никогда не приходилось до этого делать.

«На самом деле - сказала мне Сара - я не только *ненавижу* все это (она обвела взглядом маленький магазин, в котором мы находились), я *ненавижу* (она произнесла это слово почти с яростью) - я *ненавижу* печь пироги. Я не выношу даже мысли о пирогах. Я не переношу их запаха. Я не переношу их вида». И после этого она зарыдала.

Сладкий аромат пирогов наполнил воздух.

Было 7 часов утра, и «Пироги на любой вкус» должны были открыться через полчаса.

Однако мысли Сары были где-то далеко.

«Сейчас семь часов» - сказала она, вытирая слезы передником, словно угадав мои мысли. «Вы можете представить, что я нахожусь здесь с трех часов утра? И что я встала в два, чтобы все приготовить? И к тому времени, когда я выставлю пироги, открою магазин, обслужу покупателей, сделаю уборку, совершу необходимые покупки, пересчитаю выручку, схожу в банк, поужинаю, и приготовлю пироги к завтрашней выпечке, будет около десяти вечера? И в то время, когда любой нормальный человек сказал бы, что день закончился, я должна буду сесть, и придумать, как оплатить аренду за следующий месяц!»

«И все это (тут она снова указала на свой магазин) я должна делать лишь из-за того, что мои лучшие друзья сказали, что такому хорошему пекарю как, я просто нельзя не открыть собственный бизнес! Хуже всего то, что я поверила им! Я увидела способ выбрать из того ужасного положения, в котором я находилась. Я увидела способ стать свободной, делая лишь для себя ту работу, которую я любила».

Она едва не плакала, и мне не хотелось ее прерывать. Я молча ждал, что она скажет дальше. Вместо этого, она пнула большую черную печь, рядом с которой стояла.

«К черту!»

«К черту!» «К черту!» «К черту!» От ярости она пинала и пинала печь. Потом она сникла, глубоко вздохнула и обхватила свои плечи в полном отчаянии.

«Что я делаю?» - почти прошептала она. Я знал, что это был вопрос не ко мне, а к ней самой.

Она глубоко завязла в долгах. Все, что у нее было, и даже больше, она истратила, чтобы создать свой маленький уютный магазин. Она вложила в это место свою душу, так же, как она вкладывала душу в пироги, полюбив эту работу совсем молодой девушкой, наставляемая тетей. Тетя познакомила ее с магией выпечки: раскатке теста, приготовлению печи, противней, правильному нарезанию яблок, персиков, вишни. Это было работой души. Тетя поправляла ее, когда, по ее мнению, Сара слишком спешила. Тетя повторяла ей снова и снова: «Сара, дорогая, у нас есть сколько угодно времени. Пироги пекут не для того, чтобы побыстрее их получить. Их пекут для того, чтобы печь».

И Саре, казалось, что она понимает.

*Однако теперь Сара знала, что, что пироги пекут, чтобы «получить их». Выпечка пирогов превратилась в наказание. По крайней мере, она так думала.*

Я знал, как угнетающе должны на нее действовать долги, насколько беззащитной она должна себя чувствовать. Где была сейчас ее тетя? Кто скажет ей, что делать дальше?

«Сара» - сказал я как можно мягче.

«Сейчас самое время заново узнать все о пирогах».

Предпринимательский зуд превращает работу, которую человек любил делать, в рутинную обязанность, на которую, наряду с другими, менее знакомыми и менее приятными обязанностями, необходимо тратить время. Вместо того, чтобы сохранять свою исключительность, выражать уникальную способность, которой обладает человек, работа теряет привлекательность, становится чем-то, через что нужно как можно скорее пройти, чтобы освободить время для других дел.

Я сказал Саре, что каждый человек, охваченный предпринимательским зудом, проходит через одни и те же испытания.

Сначала возбуждение; затем страх; после этого истощение; и наконец - отчаяние. Ужасное чувство потери - не только потери того, что было самым дорогим для них - особенного

отношения к работе - но также потери цели, потери собственного «Я».

Сара посмотрела на меня с облегчением, как человек, которого понимают, но не судят.

«Точь в точь, как у меня - сказала она - но что мне теперь делать?»

«Давай будем двигаться постепенно, шаг за шагом» - ответил я.

«Специалист - это не единственная проблема, с которой мы здесь сталкиваемся».

## **Глава 2. Предприниматель, менеджер и специалист**

*Таким образом, в ходе жизни, человек развивает много личных качеств, много личностей, много «Я», потому что каждая из них выступает отдельно от других своих «Я», как только выходит на передний план.*

**Жан Вейс. "К пробуждению"**

Нет, специалист не представляет собой единственную проблему.

Проблема сложнее.

Проблема в том, что каждый человек, начинающий собственный бизнес, на самом деле состоит из трех отдельных личностей: Предпринимателя, Менеджера и Специалиста.

Проблема также усложняется тем, что каждая из этих личностей хочет быть боссом, но ни одна не хочет иметь босса.

И вот они начинают бизнес вместе, чтобы избавиться от босса. И начинается конфликт.

Чтобы показать вам, как проблема проявляется у всех нас, давайте посмотрим, как наши разные личности взаимодействуют. Давайте рассмотрим две личности, с которыми все мы знакомы: Толстый и Стройный. Вы когда-нибудь садились на диету?

Вы сидите перед телевизором в субботу, смотрите спортивную программу, восхищаетесь выносливостью и быстротой спортсменов.

Вы поедаете бутерброд - уже второй с начала программы, два часа назад.

Вы чувствуете себя неуютно, сравнивая себя со спортсменами на экране, и вдруг кто-то пробуждается в вас и говорит: «Что ты делаешь!? Посмотри на себя, ты же Толстый! Ты потерял форму! Сделай же что-нибудь!»

Это бывало со всеми нами. Кто-то пробуждается внутри нас с совершенно другим представлением о том, какими мы должны быть и что мы должны делать. В данном примере, давайте назовем эту личность «Стройным парнем».

Кто этот Стройный? Он тот, кто любит слова *дисциплина, упражнения, организованность*. Стройный нетерпим, самодоволен, педантичен, тиран по своей природе.

Стройный не выносит толстых. Не может даже сидеть рядом с ними. Постоянно находится в движении. Живет, чтобы действовать.

Стройный взял ситуацию под контроль. Будьте осторожны - скоро многое изменится.

И вот вы неожиданно выбрасываете из холодильника всю жирную еду. Вы покупаете новые кроссовки, гири и футболки. Теперь все пойдет по-другому! У вас началась новая жизнь. Вы продумываете свое новое расписание физической подготовки: вставать в пять утра, пробегать три мили, холодный душ в шесть, на завтрак тост из отрубного хлеба, черный кофе и половинка грейпфрута, потом доезжать до работы на велосипеде, возвращаться домой в семь, пробегать еще две мили, ложиться спать в десять - и вот мир уже изменился!

И вы на самом деле следуете вашему режиму! К понедельнику вы похудели на килограмм.

Вы засыпаете, мечтая выиграть Бостонский Марафон. Почему бы и нет? Судя по нынешнему успеху, это только вопрос времени.

Во вторник вечером вы забираетесь на весы. Вы сбросили еще один килограмм! Вы потрясающий человек! Великолепный! Стройная машина. В среду вы очень стараетесь. Вы упражняетесь на час больше утром, на полчаса больше вечером.

Вы с нетерпением ждете взвешивания. Вы раздеваетесь донага, трясаясь от холода в ванной, и ожидая, что покажут весы. Вы с легким сердцем встаете на весы и ...не видите ничего нового! Вы не сбросили ни одного грамма. Вы такой же, каким были во вторник.

На вас находит отчаяние. Вы начинаете даже чувствовать некоторое негодование. «После всех мучений? После всех усилий и трудов? И потом - ничего? Это несправедливо!» Но вы отмахиваетесь от этих мыслей. Ничего, посмотрим, что будет завтра. Вы ложитесь в постель, поклявшись себе потрудиться еще больше в четверг. Но что-то уже не так.

Вы не узнаете, что изменилось до утра в четверг.

Идет дождь.

В комнате холодно.

Возникает новое ощущение.

Что это за ощущение?

Минуту или две вы не можете понять, в чем дело.

А потом вы понимаете: *кто-то другой находится в вашем теле.*

Это он, Толстый!

Он вернулся!

И он не расположен к пробежкам. На самом деле, он даже не хочет вылезать из постели. Ведь в комнате холодно. «Бегать? Ты что, спятил?!» Толстый не имеет к этому никакого отношения. Ему по душе лишь одно упражнение - есть!

И внезапно вы оказываетесь перед холодильником - вы чуть не лезете внутрь холодильника - вы заполонили собой всю кухню!

Теперь ваш главный интерес в жизни - еда.

Нет больше Марафона, нет и тренажера, нет кроссовок, футболок и гирь.

Толстый вернулся. Он снова взял все в свои руки.

Это бывает со всеми нами, и не раз. Потому что мы обманываемся мыслью, что у нас только *одна грань личности.*

Когда Стройный хочет изменить ситуацию, мы считаем, что это *наше «Я»* хочет изменить ситуацию, что это наше единственное желание.

А когда пробуждается Толстый и сделать все как было, нам снова кажется, что это и есть наше единственное «Я».

Но на самом деле это не Я. Это мы.

Толстый и Стройный - две совершенно разных грани нашей личности, с разными интересами, потребностями и стилями жизни. Вот почему они друг другу не нравятся. Каждая хочет совершенно разных вещей.

Проблема в том, что когда в вас активизируется Стройный, вы становитесь полностью

поглощены *его* нуждами, *его* жизненным стилем, *его* интересами, и напрасно забываете о потребностях Толстого, которые надо также научиться удовлетворять.

А потом что-нибудь случается - вас разочаровывают весы, ухудшается погода, кто-то предлагает вам сэндвич с ветчиной.

В это момент Толстый, который прятался в засаде все время, привлекает ваше внимание. Берет все под контроль.

Вы снова становитесь им.

Другими словами, когда активизируется Стройный, тот отдуваться за него приходится Толстому.

А когда вы Толстый, то отдуваться за вас приходится Стройному.

Не удивительно, что мы не сдерживаем данные себе обещания.

Дело не в том, что мы ненадежны или нерешительны. Скорее у каждого из нас есть очень много разных граней личности, разных потребностей и интересов и их все необходимо учитывать. Опасно просто подчинять одну грань личности другой может начаться драка или даже настоящая война.

Любой человек, который когда-либо переживал конфликт между Толстым и Стройным (а разве у кого-то его не было?) знает, что я имею в виду. Вы не можете удовлетворять их желания одновременно. Они это знают.

Подобная война происходит внутри владельца каждого предприятия малого бизнеса.

Но это война между тремя сторонами - Предпринимателем, Менеджером и Специалистом.

К сожалению, это битва, которую никто не может выиграть.

Вы быстро поймете, почему, когда я объясню различия между ними.

### **Предприниматель**

Личность предпринимателя превращает самые тривиальные обстоятельства в потрясающие возможности. Предприниматель видит будущее. Это мечтатель. Он привносит энергию в любую человеческую деятельность. Воображение переносит предпринимателя в будущее. Он - катализатор изменений.

Предприниматель живет будущим, никогда не живет прошлым. Он счастливее всего, когда ему дают свободу конструировать образы типа «а что будет, если» или «а если это, то тогда...».

В науке личностью предпринимателя обладают ученые, занимающиеся самыми абстрактными и наименее прагматичными областями, такими как квантовая физика, высшая математика или теоретическая астрономия. В искусстве личность предпринимателя проявляется в авангарде. В бизнесе предприниматель равен инноватору, великому стратегу, создателю новых методов для создания или захвата новых рынков. Например, Сизэрс Ребак, Генри Форд, Том Уотсон из IBM или Рэй Крок из McDonalds.

Предприниматель - это наша творческая личность, которая лучше всего справляется с неизвестностью, пробует будущее, создает возможности, конструирует гармонию из хаоса.

Личность предпринимателя очень любит контролировать ситуацию. Поскольку предприниматель живет в воображаемом мире будущего, ему нужно контролировать людей и события в настоящем, чтобы спокойно сконцентрировать внимание на своих мечтах.



Предприниматель старается изменять ситуацию, поэтому вокруг него всегда шум и гам, раздражающие тех, кто участвует в его проектах. В результате он часто отстранен от окружающих.

Чем дальше он уходит вперед, тем труднее ему увлечь за собой остальных людей.

У предпринимателя возникает особый взгляд на мир: в мире много возможностей и много людей, готовых поставить ему подножку.

Проблема в том, как последовать возможностям и не споткнуться об чужие ноги?

Обычно Предприниматель начинает людей критиковать, толкать, пугать, упрашивать, кричать на них и льстить им. Если из всего этого ничего не выходит, он дает любые обещания, лишь бы продолжить проект.

### **Менеджер**

Менеджер - личность прагматическая. Без менеджера не было бы ни планирования, ни порядка, ни предсказуемости.

*Менеджер - это та наша часть, которая покупает для гаража пластмассовые ящички и складывает туда разные болты, гайки, шурупы. Он развешивает все инструменты по своим местам, и, чтобы не ошибиться впоследствии, делает нужные рисунки.*

Если предприниматель живет будущим, менеджер живет прошлым.

Там, где предприниматель стремится к контролю, менеджер стремится к порядку.

В то время как предприниматель процветает за счет изменений, менеджер инстинктивно стремится к статус-кво.

Там, где предприниматель видит благоприятную возможность, менеджер видит проблему.

Менеджер строит дом и затем вселяется в него на всю жизнь.

Предприниматель строит дом, и в тот момент, когда он окончен, принимается планировать следующий.

Менеджер составляет вещи в аккуратные ряды. Предприниматель создает те вещи, которые предприниматель составляет в ряды. Менеджер - это человек, который идет вслед за предпринимателем, чтобы устранить беспорядок. Без предпринимателя было бы нечего приводить в порядок.

Без менеджера не было бы ни бизнеса, ни общества. Без предпринимателя не было бы развития.

Из противоречия между видением предпринимателя и прагматизмом менеджера рождаются все великие проекты.

### **Специалист**

Специалист - это творец.

«Если ты хочешь, чтобы все было правильно, делай все сам» - вот кредо специалиста.

Специалист обожает ремонтировать что-нибудь. Вещи существуют для того, чтобы их разбирать и собирать. О вещах нужно не мечтать - их нужно делать.

В то время как предприниматель живет в будущем, а менеджер - в прошлом, специалист живет в настоящем. Ему нравится чувствовать вещи, и сознавать, что их можно делать.

Специалист счастлив, пока работает - но лишь над чем-то одним. Он знает, что нельзя делать два дела одновременно.

В результате специалист настороженно относится к тем, на кого он работает, поскольку они всегда стремятся, чтобы было сделано больше, чем это возможно или необходимо.

С точки зрения специалиста, думать стоит лишь о работе, которую нужно сделать - лишь в этом случае мышление продуктивно.

В результате, он не доверяет возвышенным идеям абстракционистов. Можно сказать, что в то время как предприниматель мечтает, менеджер суетится, специалист входит в суть дела.

Специалист - это непоколебимый индивидуалист, занимающий свое место и зарабатывающий свой кусок хлеба. Он - основа любой культуры, в особенности нашей. Если специалист не сделает что-то, то этого не будет.

Специалисту мешают все, кто только может.

Предприниматель вмешивается в его распорядок с еще одной «великолепной новой идеей».

С другой стороны, предприниматель ставит перед специалистом новые интересные задачи, создавая, таким образом, потенциальный симбиоз.

К сожалению, этот симбиоз редко оказывается жизнеспособным. Поскольку идеи предпринимателя не работают в реальном мире, специалист чувствует раздражение, когда его отрывают от того, что *должно* быть сделано, чтобы попробовать что-то новое, в чем, скорее всего, нет никакой необходимости.

Менеджер также создает для специалиста проблемы, поскольку он пытается упорядочить работу специалиста, свести последнего к «винтику» системы.

Но, будучи закоренелым индивидуалистом, специалист не может вынести такого отношения.

Работа - это то, что делает *личность*. Если это не так, работа становится чем-то чужеродным.

Для менеджера, однако, работа - это набор результатов, в которые специалист вносит свою лепту.

В связи с вышесказанным, управление специалистом становится проблематичным для менеджера. Для специалиста, менеджер становится помехой, которой нужно избегать. С точки зрения их обоих, предприниматель - это главный виновник, создавший им проблемы!

Реальность такова, что внутри каждого из нас есть предприниматель, специалист и менеджер. Если бы эти три части были правильно сбалансированы, мы бы имели необычайно компетентную личность.

Предприниматель имел бы неограниченную возможность обращаться к новым сферам интереса; менеджер ставил бы на прочную основу проводимые операции; специалист выполнял бы техническую работу.

К сожалению, опыт показывает, что лишь немногие из тех, кто вступает в бизнес, могут похвастаться подобной сбалансированностью. Типичный владелец мелкого бизнеса лишь на 10 процентов предприниматель, на 20 процентов менеджер, и на 70 процентов специалист.

Предприниматель озаряется идеей.

Менеджер восклицает: «О, нет!»

И пока они воюют, специалист использует представившуюся возможность, чтобы самому вступить в бизнес.

Не для того, чтобы реализовать предпринимательскую мечту, а чтобы вырвать контроль за

своей работой из рук предпринимателя и менеджера.

Таким образом, мечта специалиста исполняется. А начальник умирает.

Для бизнеса же это оказывается катастрофой, поскольку управление оказывается не у того, кого нужно.

Специалист берет управление в свои руки!

Сара выглядела немного ошеломленной.

«Я не понимаю» - сказала она. «Как я могла поступить по-другому? Единственная причина, по которой я пошла в этот бизнес - это то, что я любила печь пироги. Если бы не это, то какой смысл?» Она смотрела на меня с подозрением, словно я пытался ухудшить ее и без того безвыходное положение.

«Давай рассуждать вместе» - ответил я. «Если верно то, что внутри каждого бизнесмена заключено три личности, то можно представить, какая возникает неразбериха! Первый хочет одного, второй другого, третий - третьего.

И ведь нас сбивают с толку не только наши разные «Я», но и другие люди: клиенты, работники, партнеры, дети, родители, супруги. Если ты мне не веришь, то можешь убедиться сама - взгляни на себя со стороны, как будто наблюдая другого человека, и ты увидишь, как проявляются разные части твоей личности, как они отвоевывают себе место и конфликтуют друг с другом.

Ты увидишь, как одна твоя часть стремится к порядку, а другая мечтает о будущем. Ты увидишь, как третья часть не может стоять без дела и принимается печь, мыть и обслуживать покупателей.

Короче говоря, ты увидишь, как предприниматель в тебе мечтает и строит планы на будущее, менеджер старается, чтобы все осталось так как есть, а специалист выводит их обоих из себя. Ты увидишь, что твоя жизнь зависит от достижения баланса между этими частями.

Ты также увидишь, что одна из твоих трех частей (четырёх, пяти, шести) частей является самой сильной, и она подчиняет себе остальные. Если ты будешь наблюдать достаточно долго, то поймешь, какое разрушительное воздействие на твою жизнь оказывает эта сильнейшая часть. И ты увидишь, что если не давать каждой из частей возможности расти, развиваться, то твой бизнес просто не может не стать таким же кособоким, как и ты.

Таким образом выходит, что предпринимательский бизнес, не упорядоченный менеджером и не поддержанный специалистом, обречен на очень быструю и шумную смерть. Бизнес, который ведет менеджер без предпринимателя и специалиста, напоминает глубокий сундук, куда складываются вещи, для того чтобы о них забыть. Такой бизнес умирает очень тихо и аккуратно.

А в бизнесе без предпринимателя и менеджера, которые бы развивали и контролировали этот бизнес, специалисту приходится работать до полной потери сил - только для того, чтобы проснуться на следующее утро и работать еще больше - и так раз за разом, чтобы обнаружить в конце концов, что пока он работал, другой за это время успел уйти далеко вперед.

Сара неуверенно взглянула на меня.

«Но ведь я же не предприниматель» - сказала она.

«Я всего лишь пеку пироги. И я всегда хотела только печь пироги, как специалист, которого ты описывал. Ну что поделаешь, если во мне нет предпринимателя?»

Я не мог не улыбнуться. Выходило забавно. Я понял, что Сара проглотила наживку, и теперь ей предстояло обнаружить в себе что-то такое, о чем она никогда не подозревала. «Прежде чем делать такое заключение, Сара, давай более пристально взглянем на то, чем занимается предприниматель» - предложил я.

«Предприниматель создает картину бизнеса как нечто отдельное от себя, владельца. Он задает вопросы о том, почему этот бизнес, а не тот. Почему пироги, а не косметика? Если ты пекарь, то тебе сразу приходит в голову идея об открытии пирожного бизнеса. В этом-то и состоит загвоздка. Если ты являешься пекарем и решил заняться предпринимательством, ты оставишь свой пекарский опыт позади, и начнешь внутренний диалог, о котором хорошо известно каждому настоящему предпринимателю.

Ты начнешь говорить себе: «Настало время начать новую жизнь. А самый лучший способ сделать это - основать интересный бизнес. Такой бизнес, который может дать мне все, чего я хочу, не будет отнимать у меня все время, который был бы уникален, привлекал бы внимание клиентов и заставлял бы их говорить об этом бизнесе и приходил к вам снова и снова. Что это мог бы быть за бизнес?»

«Что это мог бы быть за бизнес? - Вот вопрос, который задает настоящий предприниматель» - сказал я Саре. «Я называю его вопрос-мечта. На этом вопросе основывается работа предпринимателя».

«Итак, работа предпринимателя состоит в том, чтобы мечтать. Видеть возможности, которые носятся в воздухе. Не в прошлом, а в будущем. Вот работа, которую предприниматель делает в самом начале своего бизнеса и на каждом из последующих этапов. Это не отличается от работы изобретателя, художника или ученого. Я называю ее «работой на будущее.»

Хотя Сара и пыталась скрыть улыбку, я успел ее заметить.

«Как я могу сделать это по-другому?» - спросила она с растущей уверенностью. «Если бы я нашла в себе предпринимателя, как бы я смогла полностью изменить свой бизнес?»

«Теперь ты поняла меня!» - сказал я. «Именно в этом и состоит вопрос. Чтобы узнать ответ, давай посмотрим на то, в какой части своего жизненного цикла находится твой маленький бизнес».

### **Глава 3. Детство: Стадия специалиста**

*...мой дядюшка Сол разводил скунсов, но скунсы простудились и подохли, а мой дядюшка Сол начал тонким образом подражать этим скунсам...*

**И. И. Каммингз. "Избранные стихотворения"**

Очевидно, что предприятия должны расти, подобно людям; а когда что-то растет, оно изменяется.

К несчастью, большинство бизнесменов не учитывают этот принцип. Большинство предприятий управляется в соответствии с желаниями владельца, а не в соответствии с нуждами предприятия.

Специалист, управляющий компанией, не хочет ни роста, ни изменений.

Он хочет делать все, что взбрдет ему в голову, в подходящее для себя время и перестать работать на начальника.

К несчастью, желания специалиста обрекают бизнес на провал еще до открытия.

Чтобы понять причины, давайте рассмотрим три стадии роста предприятия: детство, отрочество и зрелость.

Понимание каждой из этих стадий очень важно для владельцев малых предприятий.

Начальник умер, и наконец-то вы, специалист, вполне свободны. У вас большие надежды. Как будто вам не нужно больше ходить в школу, у вас долгие летние каникулы. В начале вы готовы на все. Поскольку вы специалист, вы привыкли много работать. Вы с радостью отдаете свое время предприятию на стадии детства. К тому же вы работаете на самого себя.

И вот вы трудитесь. Десять, двенадцать, четырнадцать часов в день. Семь дней в неделю. Даже когда вы дома, вы на работе. Все ваши мысли и все ваши чувства постоянно заняты вашим новым бизнесом. Вы готовы сделать все необходимое, чтобы бизнес продолжал работать.

Но теперь вам приходится делать не только хорошо знакомую работу, но также и новую, которую вы не умеете делать. Вы не только производите продукт, но также закуете его, продаете, транспортируете. На стадии детства вы становитесь великим жонглером, которому нужно, чтобы все шары оставались в воздухе.

Легко определить, что предприятие находится на стадии детства - владелец и бизнес неотделимы друг от друга.

Если владелец куда-нибудь исчезнет, то бизнес не выживет. Он просто развалится!

На стадии детства ваше предприятие даже называется вашим именем - «Местечко Джо», «Закусочная Томми», «Прекрасные продукты Мэри».

И вскоре все волнение, весь труд и пот начинают окупаться. Вы хороший специалист. Вы много работаете. Покупатели не забывают вас. Они рассказывают о вас своим друзьям. У их друзей тоже есть друзья. И все эти люди говорят о Джо, Томми и Мэри.

Все любят Джо, Томми и Мэри. Они работяги и делают хорошую работу. Покупатели от вас без ума и народ валит валом.

Поначалу вам все это нравится! Но потом картина меняется. Вам начинает не хватать времени. Вы просто не можете делать всю эту работу в одиночку. Покупатели беспрерывно требуют от вас чего-то. Вы избаловали их и они хотят, чтобы их обслуживали именно вы. Вы работаете с бешеной скоростью.

И происходит неизбежное. Вы, великий жонглер, начинаете ронять шары!

Этому нельзя помочь. Как бы вы не пытались, вы не можете поймать все шары. Ваш энтузиазм ослабевает. Доставка, раньше очень быстрая, начинает запаздывать. Все кажется не таким удачным, как было в начале. Работа валится из рук.

Прически Джо не выходят такими, как раньше. «Я сказал коротко сзади, а не по бокам». «Меня звать не Фред; это мой брат - я никогда не стригся «под ежик».

В печатной продукции Томми начинают появляться недочеты: смазанный шрифт, не те цвета, не та бумага. «Я не заказывал визитки, я заказывал обложки для каталогов». «Розовый? Я говорил - коричневый!»

Что вы делаете? Вы разрываетесь. Вы работаете все больше и больше. Вы вкладываете больше времени и сил.

Если раньше вы работали по двенадцать часов, сейчас вы работаете по четырнадцать, шестнадцать, восемнадцать! На шары продолжают выпадать у вас из рук!

Внезапно, Джо, Томми и Мэри хотят, чтобы их имена исчезли с вывесок. Им хочется скрыться.

Вы внезапно видите себя в конце невероятно напряженной недели, поздним субботним

вечером за бумагами, и пытаетесь разобраться в том, что вы не успели сделать за неделю, и в том, что вам предстоит сделать. И вы понимаете, *эта работа не будет сделана*. Вы просто не в силах сами сделать эту работу! Вам в голову неожиданно приходит мысль о том, что ваш бизнес стал вашим Начальником, от которого, как вы считали, вам удалось избавиться. *От начальника невозможно избавиться!*

Детство заканчивается, когда владелец осознает, что бизнес не может идти так, как он шел до сих пор; что для выживания его нужно изменять.

В этот момент - когда реальность становится очевидной - происходит большинство неудач в бизнесе.

После этого, большинство специалистов захлопывают за собой дверь и уходят.

Для тех, кто остается, наступает период отрочества.

На лице Сары опять появилось отчаяние. Такое состояние я видел раньше у многих клиентов. Когда владелец предприятия - специалист - внезапно осознает реальное положение вещей, у него возникает отчаяние. Возникшая трудность кажется непреодолимой. Но у меня было ощущение, что Сара усвоит эту идею.

«Я пока еще не понимаю» - сказала она. «Почему нельзя быть просто специалистом? Раньше я любила свою работу. И если бы мне не приходилось делать столько разных вещей, я бы продолжала ее любить!»

«Конечно, ты бы продолжала» - ответил я. «Дело именно в этом! Вполне позволительно быть специалистом. Непозволительно быть специалистом и владельцем бизнеса одновременно! Потому что специалист смотрит на мир снизу вверх, хотя должен смотреть сверху вниз. Специалист видит работу, которую необходимо сделать и сразу же берется за эту работу!»

Если вы хотите выполнять работу, то найдите себе рабочее место в чужом бизнесе! Не нужно работать в своем собственном бизнесе. Потому что когда вы работаете, отвечаете на телефонные звонки, печете пироги, моете полы и окна, все трудитесь и трудитесь, вы упускаете из виду нечто гораздо более важное - предпринимательскую работу, стратегическую работу, которая продвинет вперед ваш бизнес».

«Нет» - сказал я - «нет ничего плохого в том, чтобы делать работу специалиста, она может доставлять удовольствие». «Проблема возникает, когда специалист поглощает остальные грани личности, когда специалист заполняет все ваше время работой, когда специалист игнорирует задачу развития бизнеса».

«Быть хорошим специалистом - это еще не все, что нужно для построения успешного малого бизнеса. Отдавать все время решению тактических задач, как делает каждый специалист, страдающий от предпринимательского зуда - это значит взваливать на себя изнурительную, запутанную и принижающую работу.»

«Я знаю, что тебе известно это чувство, Сара. Видишь ли, до тех пор, пока ты смотришь на бизнес глазами специалиста, ты и будешь жить его ощущениями.»

Я видел, что Сара до сих пор отталкивает идею о необходимости делать по-другому свою работу. Я ждал от нее вопросов, и они не замедлили появиться.

«Я даже и *представить* себе не могу на что будет похож мой бизнес без меня» - сказала она. «Мой бизнес всегда зависел от меня. Если бы не я, мои клиенты пошли бы в другое место. Я не понимаю, что в этом такого?!». «Подумай вот о чем» - сказал я. «В бизнесе, который зависит от тебя, от твоего стиля, от твоей личности, от твоего желания и готовности выполнить работу, клиенты, конечно, уйдут, если тебя не окажется на месте. А разве ты не ушла бы?»

Потому что в таком бизнесе клиенты покупают не способность твоего бизнеса дать им то, чего они хотят, а *твою* способность это дать. Здесь и заключается ошибка.

А что, если ты не хочешь там находиться? Что если тебе хочется быть где-то в другом месте? В отпуске? Или дома - читать книгу, работать в огороде? Разве нет такого места, где тебе хотелось бы быть вместо того, чтобы вести свой бизнес, обслуживая клиентов, которые нуждаются в тебе так сильно потому, что только ты можешь делать то, что им нужно?

Что, если ты заболеешь или захочешь поболеть? Или тебе просто лень?

Теперь ты видишь? Если твой бизнес полностью зависит от тебя, то ты имеешь не бизнес, ты имеешь работу. И это худшая работа на свете, поскольку ты работаешь на безумца!

И, кроме того, цель основания бизнеса заключается не в этом.

Цель основания бизнеса заключается в том, чтобы освободить себя от работы, и быть способным создавать работы для других людей.

Цель основания бизнеса заключается в том, чтобы расширить свои горизонты, чтобы изобрести нечто такое, чего еще не было на рынке».

Сара сказала: «Мне надоело повторяться, но что, если я хочу быть специалистом в своем бизнесе? Если я не хочу делать ничего другого?»

«Тогда избавься от своего бизнеса» - воскликнул я. «И чем быстрее, тем лучше. Ты не можешь делать одновременно два дела. Ты не можешь игнорировать финансовую и административную сторону. Ты не можешь игнорировать необходимость твоих будущих работников в руководстве, в цели, в эффективной коммуникации, в чем-то большем, чем просто помогать тебе делать свое дело. Не говоря уже о том, что нужно для процветания твоего бизнеса: чтобы ты понимала, как развивается бизнес, чтобы ты понимала динамику бизнеса - финансовые потоки, рост, чувствительность клиентов, конкурентную среду и т.д.» «Дело в том» - сказал я, видя, как ее лицо опустилось и затем снова начало подниматься с вопросительным выражением - «если все, что тебе нужно от бизнеса - это выполнять ту же работу, которую ты выполняла раньше, получать за нее больше и иметь больше свободы, то твоя жадность - я понимаю, что это звучит грубо, но дело обстоит именно так - твоя самовлюбленность в конце концов погубят и тебя и твой бизнес».

«Ты не можешь играть роль специалиста и игнорировать роли предпринимателя и менеджера лишь потому, что ты не готова играть их.

Ведь с того момента, как ты решила организовать малый бизнес, Сара, ты начала играть в более сложную игру, чем ты играла до сих пор.

Для того, чтобы играть в эту новую игру, называемую построением жизнеспособного малого бизнеса, твоего предпринимателя нужно выманить, дать ему свободу. Нужно так же поддержать твоего менеджера, чтобы он научился поддерживать порядок и превращать идеи предпринимателя в конкретные действия.

Все, меньшее, чем это, неизбежно приведет тебя на край пропасти и столкнет тебя туда.

Поэтому, хотим мы того или нет, мы должны учиться. Самое интересное состоит в том, что как только мы начинаем, как только наш специалист начинает сдавать позиции, как только ты освобождаешь место для своих остальных граней личности, игра становится более выгодной, чем ты могла себе представить».

«Расскажи мне об этом побольше» - сказала Сара. «Я хочу об этом знать».

«Хорошо» - ответил я. «Я вижу, что ты понимаешь больше, чем отдаешь себе в этом отчет. Но сначала давай перейдем к отрочеству, второй стадии развития малого бизнеса».

#### **Глава 4. Отрочество: Получение помощи**

*В роли руководителей мы бредем от кризиса до программы прорыва, бредем в будущее без четкого плана, без собственного видения, без надежды.*

**Альвин Тоффлер «Третья волна»**

Отрочество начинается с того момента в жизни вашего бизнеса, когда вы решаете получить помощь.

Невозможно предсказать, в какой именно момент вы обратитесь за помощью. Но вы обязательно обратитесь за ней после кризиса на стадии детства.

Если вы хотите сохранить свой бизнес, то вы должны довести его до стадии отрочества.

За какой именно помощью может обратиться перегруженный специалист?

Ответ предсказуем: за технической.

Вы обратитесь за чужим опытом.

За чужим опытом в бизнес, похожий на ваш. Вы обратитесь к такому человеку, который умеет делать техническую работу недоступную вам и нелюбимую вами.

Человек, ориентированный на продажи, начинает искать производственника.

Производственник начинает искать специалиста по продажам.

Все подряд ищут бухгалтеров! Потому что большинство владельцев малых предприятий ненавидят бухгалтерию и не делают расчетов вовремя.

И вот вы принимаете в свой бизнес первого наемного работника - Гарри, шестидесятивосьмилетнего бухгалтера, который занимался бухгалтерией с двенадцати лет, начав еще в Англии.

Гарри умеет заниматься бухгалтерией.

Гарри умеет этим заниматься на восьми разных языках. Но самое главное, Гарри вел бухгалтерию в компании, очень похожей на вашу, в течение двадцати двух лет.

А теперь он принадлежит вам.

Вы начинаете смотреть на мир с радостью.

В понедельник утром приходит Гарри. Вы тепло встречаете его. Честно говоря, вы провели выходные, готовясь к его приходу. Вы оборудуете его рабочее место. Вы покупаете чашку с надписью «Гарри». Вы даже находите подушку для спинки его кресла.

Вы сделали большой шаг вперед. Теперь счета лежат на столе Гарри, а не на вашем. И более того, Гарри станет тем единственным человеком кроме вас, который будет знать правду о вас и вашем бизнесе.

Гарри только взглянет на счета и узнает правду.

Гарри, ваш первый и самый важный наемный служащий скоро узнает секрет, который вы скрывали от всех близких: что вы ничего не понимаете в том, чем вы занимаетесь!

Вопрос в том, что он предпримет!

Будет ли он смеяться?

Будет ли он плакать?

Уйдет ли он?



Или останется и будет работать?

Внезапно вы слышите тихое постукивание - Гарри нажимает на кнопки калькулятора.

Он работает!

Он остался!

Вы не можете поверить в свое счастье. Больше вам не нужно заниматься бухгалтерией.

Внезапно вы начинаете понимать, что такое настоящий бизнес.

«Мне больше не нужно этим заниматься!»

Наконец-то вы свободны. В вас пробуждается менеджер и специалист на время засыпает.

Но в то же время, поскольку вы не привыкли быть менеджером, вы попадаете в обычную ловушку.

Она называется менеджментом отречения.

Как и каждый владелец малого бизнеса, вы передаете Гарри все бумаги, и исчезаете.

И некоторое время вы свободны! По крайней мере относительно свободны, ведь у вас еще остается работа.

Но теперь, когда у вас есть Гарри, все начинает меняться.

Поскольку, когда Гарри не занят документами, вы можете попросить его отвечать на звонки. А если он не отвечает на звонки, он может заниматься доставкой или получением.

Когда он не занят доставкой, он может обслуживать клиентов.

Жизнь становится легче. У вас остается больше времени, чтобы пообедать. Полчаса вместо 15 минут.

Вы можете уходить немного раньше с работы: в восемь часов вечера, а не в девять.

Время от времени Гарри приходит к вам, чтобы рассказать, в чем он нуждается, и вы, занятый как обычно, просите его самому разобраться. Не важно, как именно, лишь бы он не отвлекал вас деталями. Гарри нужны помощники. Бизнес начинает расти. У вас нет времени, и вы говорите Гарри, чтобы он нанял людей. Он делает это. Гарри - просто чудо. Вам не нужно контролировать его, вам не нужно беспокоиться о нем. Он никогда не жалуется, а просто работает. Он делает ту работу, которую вы ненавидите. Вы - начальник, вы делаете ту работу, которую любите, вот она, жизнь предпринимателя!

Затем происходит что-то неожиданное.

Вам звонит одна из клиенток и жалуется, что один из ваших людей плохо ее обслужил. «Кто это был?» - спрашиваете вы, внутренне негодуя. Она не знает, но если вы будете нанимать таких людей, то она больше не будет с вами работать.

Вы обещаете во всем разобраться.

Вам звонят из вашего банка и говорят, что у вас превышен кредит. «Как это случилось?» - спрашиваете вы с упавшим сердцем. Они не знают, но если вы не будете аккуратнее, они «примут меры».

Вы обещаете разобраться и с этим.

Ваш самый старый поставщик звонит вам и говорит, что тот заказ, который вы сделали неделю назад, был неправильно составлен, и доставка задержится на десять недель.

Что хуже, вам придется довольствоваться не совсем свежим продуктом. «Как это

случилось?» - спрашиваете вы. Он не знает, но если вы не будете аккуратнее составлять заказы, ему придется рассмотреть другие возможности.

Вы обещаете со всем разобраться. Вы приходите в отдел доставки и подходите к мальчику, которого нанял Гарри. Он заворачивает пакет. Вы смотрите, как он это делает и взрываетесь. «Кто научил тебя так заворачивать пакеты?» - вы спрашиваете удивленного мальчика. «Тебя что, никто этому не учил? Дай его сюда. Я все сделаю сам».

И вы делаете.

В тот же день вы случайно оказываетесь в цехе. Вы так поражены, что едва не падаете. «Где ты научился так делать это?» - набрасываетесь вы на изумленного работника. Тебе что, никто не показывал, как это нужно делать? Дай это мне. Я все сделаю сам».

И вы делаете.

На следующее утро вы подходите к новой продавщице, которую тоже нанял Гарри.

«Что произошло с клиентом А?» - говорите вы. Ее ответ вызывает у вас бешенство. «Когда я обслуживал его сам, у меня никогда не было таких проблем!» - рычите вы. «Убирайся отсюда! Я все сделаю сам».

И вы делаете.

Мальчик из отдела доставки, рабочий из цеха, новая продавщица смотрят на своего непосредственного начальника Гарри и спрашивают: «Кто это такой?!» Гарри пожимает плечами и говорит (как может говорить только человек, который проработал на других людей больше пятидесяти лет): «А, это был хозяин».

Но обратите внимание на следующее: вы лишь начинаете узнавать то, что уже знает Гарри.

Это только начало процесса, характерного для любого бизнеса на стадии отрочества. Эти проблемы возникают из-за менеджмента отречения. Это только начало процесса развала, при котором шаров в воздухе становится так много, что не только вы, но и ваши служащие не могут их удержать.

Шары начинают падать все чаще и чаще - даже чаще, чем когда вы были одни.

Вы начинаете осознавать, все не стоило все передоверять Гарри.

Не нужно было никому доверять. Когда шары начинают падать все чаще и чаще, вы начинаете понимать, что никому нет дела до вашего бизнеса, кроме вас самих.

Что никто не захочет работать над бизнесом столько же, сколько можете вы.

Что никто не обладает вашими способностями, вашей заинтересованностью, вашей энергией и вашим здравым смыслом.

Что единственный человек, способный правильно организовать работу - вы сами.

Вот вы снова возвращаетесь в свой бизнес, чтобы стать великим жонглером. Все те же старые проблемы. В любом бизнесе на стадии отрочества владелец работает, работает, работает, се делает, делает и делает - хотя есть столько людей, которых он по идее нанял, чтобы они заменили его. И он платит этим людям!

Хуже всего то, что чем больше делает он, тем меньше делают они. И чем меньше они делают, тем больше он старается восполнить их недоработки сам. Этим он еще больше мешает им начать работать.

Но Гарри знал все это, когда пришел к вам на работу.

Гарри мог бы рассказать вам, что работа никогда не удовлетворит владельцев.

И причины, по которой владелец меняет свои планы.

Но Гарри не знает, почему вы такой безумец.

Это не работники сводят вас с ума. Это не жалующиеся клиенты сводят вас с ума.

Это не банкиры и не ошибки при упаковке сводят вас с ума.

Вас сводит с ума то, что вы умеете организовать работу по-другому.

Вы в безнадежной растерянности. Чтобы бизнес начал работать, вам нужно пробудить в себе давно уснувшие грани личности - предпринимателя и менеджера - а потом помочь им развить те умения, которые только они могут обогатить ваш бизнес.

Но специалист не хочет останавливаться.

Специалист должен все время ловить шары!

Специалист в вас должен оставаться занятым.

*Я посмотрел на Сару и увидел, что она меня поняла.*

***Сара сделала открытие в ходе нашего разговора - что-то о предпринимателе в ней самой.***

## **Глава 5. За пределами зоны комфорта**

*После больших изменений человек становится чужим для самого себя, и возникает потребность в новой идентичности.*

*Процесс изменения проходит гладко, если эта потребность удовлетворяется, и сопровождается взрывами и вспышками, если она игнорируется.*

***Эрик Хоффер «Характер нашего времени»***

Каждый бизнес на стадии отрочества оказывается в такой ситуации, что владелец начинает чувствовать себя за пределами зоны комфорта - то есть, за пределами той зоны, в которой он чувствует себя в безопасности и способен контролировать свое окружение. За пределами зоны комфорта контроль уходит из его рук.

Границы зоны комфорта у специалиста определяются тем, что он может сделать в одиночку.

Границы зоны комфорта менеджера определяются тем, как много специалистов он может успешно направлять, и как много менеджеров низшего звена он может организовать.

Границы зоны комфорта предпринимателя определяются тем, как много менеджеров он может увлечь своим видением будущего.

По мере того, как бизнес растет, он неизменно выходит за те рамки, в которых владелец может его контролировать - видеть и чувствовать работу, которую необходимо сделать, и лично следить за его развитием.

В отчаянии, специалист делает то, что он умеет, игнорируя остальную работу. Этим он отказывается от своей роли менеджера, и передает все рычаги управления кому-то другому - «Гарри».

В этот момент его отчаяние превращается в надежду. Он надеется, что Гарри справится со всем сам, а ему самому не придется ни о чем беспокоиться.

Но Гарри - это тоже специалист. Чтобы эффективно работать, ему нужно то, что его хозяин-специалист не может дать - менеджера! И его отсутствие возвращает бизнес к первоначальной проблеме.

И когда бизнес перерастает зону комфорта своего хозяина, остается лишь три пути, по