

ДВА В ОДНОМ или ОДИН ПЛЮС ОДИН

Максим Имасс
Александр Беленький



Максим Имасс

Два в одном: трудности с поиском СЕО

<https://litres.ru/74611828>

SelfPub; 2026

Аннотация

Собственник решил отойти от оперативного управления, нашёл сильного СЕО, передал ему полномочия, а через время незаметно начал возвращать их себе. Руководитель ушёл. Знакомая история?

Эта статья о том, почему найти СЕО часто проще, чем освободить для него место. Авторы показывают, что «два в одном» не ошибка, а сильная сторона, которая построила бизнес. Но с ростом компании то, что привело к успеху вчера, становится ограничением сегодня.

Внутри:

- как понять, живёт ли ваша компания по модели «2 в 1» или «1+1» (тест из восьми вопросов);
- почему выбор между контролем и доверием ложный и как заменить личный контроль ясным контрактом;
- что происходит с собственником, когда бизнес начинает работать без него;

— как отношения собственника и СЕО становятся частью системы управления.

Без советов «делегируйте больше», только честный взгляд на то, что мешает.

Для собственников, топ-менеджеров, консультантов и членов советов директоров.

Содержание

Введение	6
От «2 в 1» к «1+1»	8
Сильная сторона, которая больше не работает	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Максим Имасс

Два в одном: трудности с поиском CEO

Два в одном или один плюс один

*Почему собственнику иногда труднее освободить место
для CEO, чем найти его*

«То, что привело вас сюда, не приведет вас туда».

Маршалл Голдсмит

Введение

Я знаю собственника, который решил отойти от оперативного управления компанией. Он передал значительную часть полномочий сильному руководителю, и какое-то время новая конструкция работала. Руководитель принимал решения, команда привыкала обращаться к нему, бизнес постепенно учился существовать без постоянного участия владельца. А затем собственник вернулся. Формально роли не изменились, но постепенно он снова начал включаться в решения и возвращать себе полномочия. Через некоторое время руководитель ушел.

На эту историю можно посмотреть привычным способом: не договорились о полномочиях, не хватило доверия, неправильно выстроили корпоративное управление. Но мне кажется, в ней есть более интересный вопрос. **Что происходит с собственником, когда он вдруг обнаруживает, что созданный им бизнес способен успешно работать без его постоянного участия?** Пока заместитель не справляется, собственник нужен. Но если тот действительно начинает справляться, возникает гораздо более болезненный вопрос: *а какова теперь моя роль?*

Именно поэтому переход от собственника-СЕО к профессиональному СЕО редко сводится к хорошему рекрутингу. Собственник может искренне хотеть сильного человека, най-

ти его, передать ему полномочия — и через некоторое время начать незаметно возвращать их себе. Он хочет самостоятельности, но вмешивается, когда CEO принимает решение иначе. Хочет ответственности, но сохраняет последнее слово. В итоге CEO обнаруживает, что должность у него есть, а пространства для управления компанией — нет. А собственник получает очередное подтверждение: «Без меня ничего не работает».

Иногда проблема не в том, что компания не может найти CEO. Место CEO в ней все еще занято самим собственником.

От «2 в 1» к «1+1»

На ранних этапах развития компании собственник и CEO часто естественным образом оказываются одним человеком. И в этом есть огромная сила. Основатель лучше всех чувствует продукт и клиентов, знает людей, видит деньги, принимает решения и отвечает за результат. Между замыслом и действием практически нет расстояния. Если возникает проблема — он решает. Если кто-то не справляется — подхватывает. Если компания оказывается в кризисе — берет управление на себя.

Так строятся многие успешные бизнесы. Поэтому «2 в 1» — **не управленческая ошибка**. На определенном этапе это может быть одной из главных причин успеха компании.

Есть выдающиеся предприниматели, способные годами совмещать две роли. Джефф Безос долго руководил Amazon, Стив Джобс был главным двигателем Apple, Марк Цукерберг продолжает руководить созданной им компанией. Но опасно превращать выдающиеся исключения в универсальную модель. Вопрос не в том, может ли собственник одновременно быть CEO. Конечно, может. Вопрос другой: **продолжает ли совмещение двух ролей создавать преимущество — или уже стало ограничением роста?**

По мере роста бизнеса появляются новые продукты, подразделения, рынки, инвестиции и тысячи взаимосвязанных

решений. Но пропускная способность одного человека практически не меняется. Решения начинают ждать собственника. Руководители привыкают поднимать сложные вопросы наверх. Сильные люди либо перестают проявлять инициативу, либо уходят. Собственник все чаще недоволен командой и поэтому еще чаще вмешивается в ее работу.

Возникает замкнутый круг: **чем больше собственник берет на себя, тем меньше ответственности остается у других. Чем меньше ответственности берут другие, тем больше собственнику приходится брать на себя.**

В этот момент компании может понадобиться переход к «1+1». Но «1+1» — это не просто появление второго человека с должностью СЕО. Это две самостоятельные сильные роли: собственник и СЕО знают, где каждый ведет, где следует, а где решения принимаются вместе.

Сильная сторона, которая больше не работает

Здесь важно не ошибиться в диагнозе. Совет «вам надо меньше контролировать и больше делегировать» редко помогает сильному собственнику. Более того, в нем есть скрытое обесценивание предыдущего опыта.

Способность брать ответственность, принимать решения и полагаться прежде всего на себя могла быть именно той сильной стороной, благодаря которой появился бизнес. Когда было трудно — собственник отвечал. Когда другие сомневались — принимал решение. Когда нельзя было положиться на систему — полагался на себя. Постепенно формируется внутренний контракт: **если это действительно важно, я должен отвечать за это сам.**

Прежде чем менять этот контракт, важно признать его ценность. Да, я контролировал. Да, последнее слово часто оставалось за мной. Да, я привык полагаться на себя. **И это работало. Благодаря этому сегодня существует этот бизнес.**

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.