

*Первое
лицо
на*

Михаил
Кларин

REN
DEZ-
VOUS

18+

Михаил Кларин

Первое лицо на rendez-vous

«Олимп-Бизнес»

2020

УДК 159.9.07
ББК 88.8

Кларин М. В.

Первое лицо на rendez-vous / М. В. Кларин — «Олимп-Бизнес»,
2020

ISBN 978-5-9693-0462-8

Rendez-vous – назначенная встреча. Книга написана по следам диалогов автора с теми, кого в деловой среде называют «первыми лицами». Акционеры, бизнес-партнеры, топ-менеджеры, предприниматели, члены бизнес-семей – именно они принимают ключевые решения, определяют развитие масштабных проектов, организаций, отраслей, предприятий, бизнесов. Диалоги высвечивают скрытые события, узлы напряжения в организационных, семейных и бизнес-системах. Перед нами истории о том, как люди, которые ставят важные цели и проводят изменения, сталкиваются с внутренними вызовами, стереотипами и привычками, с самими собой. Книга адресована собственникам бизнеса, топ-менеджерам, руководителям высшего звена и всем, кого интересуют психология управления, проблемы выбора в драматичных ситуациях бизнеса и жизни. Содержит нецензурную брань. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 159.9.07

ББК 88.8

ISBN 978-5-9693-0462-8

© Кларин М. В., 2020
© Олимп-Бизнес, 2020

Содержание

Увидеть незримое	7
Работать с непроявленным	8
Создатели бизнесов	9
Тигр	9
Бизнес-разведка за 90 минут	13
Форсайт на троих	16
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Михаил Кларин

Первое лицо на rendez-vous

© М. В. Кларин, 2020

© А. Б. Архуттик, 2020

© Издательство «Олимп—Бизнес», 2020



Вы когда-нибудь бывали в «бизнес-театре», где играют необычные актеры, знающие о себе только то, что они – главные герои, и при этом не ведающие, какие именно роли им предстоит исполнить? Секрет «бизнес-театра» в том, что роль каждый раз сотворяется на глазах главного героя и приводит его к инсайту, направляя прожектор в лабиринт бизнеса. Хотите побывать в этом необычном театре и познакомиться с режиссером? Откройте книгу «Первое лицо на rendez-vous». И всё почувствуете сами.

Александр Асмолов, директор Школы антропологии будущего РАНХиГС, заслуженный профессор МГУ им. М. В. Ломоносова

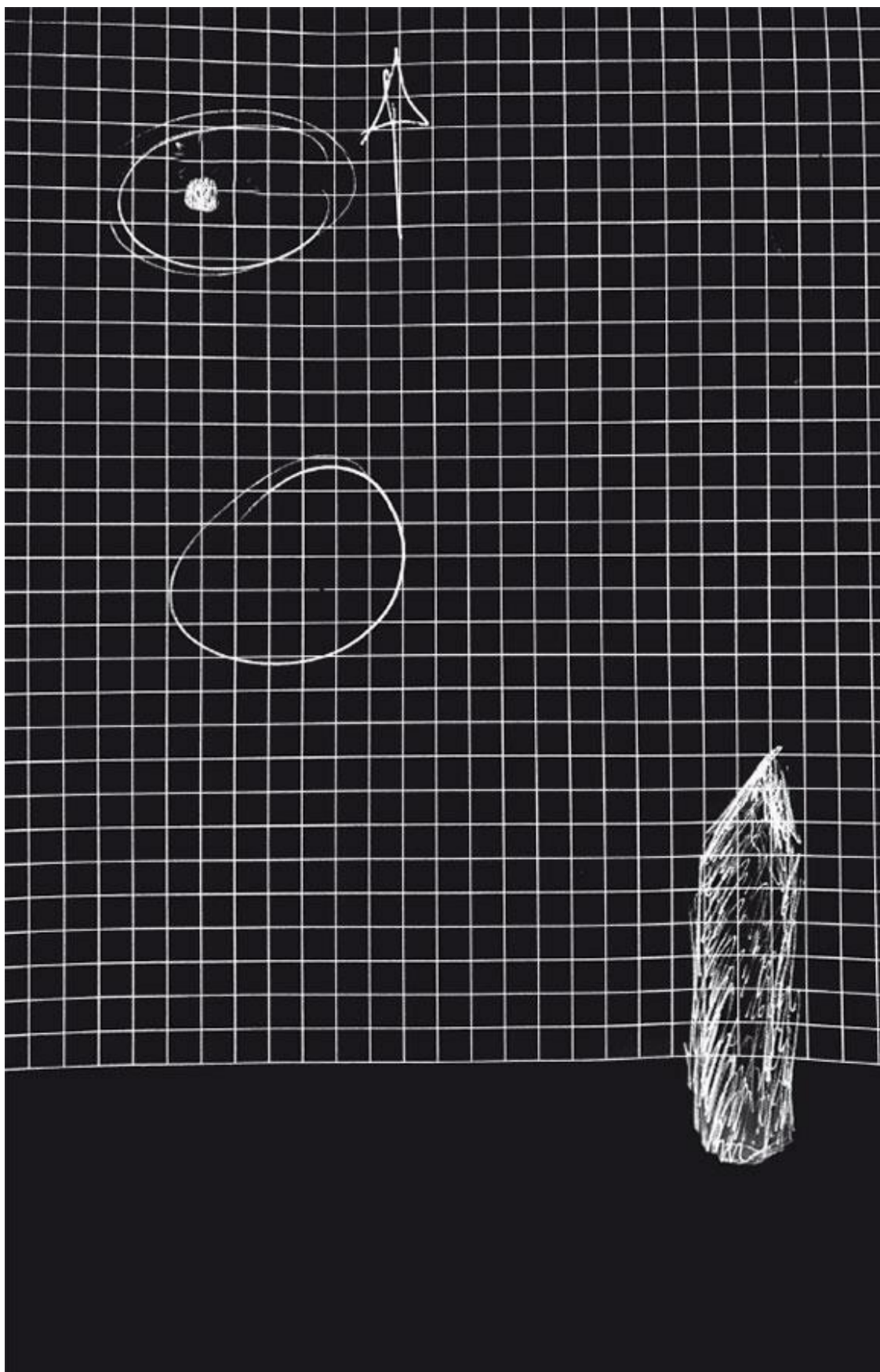
Консалтинговая работа автора поражает воображение.

Как это возможно – точно воссоздать глубинные слои проблемы при отсутствии информации? Магия? Трудно в это поверить, зная рациональный склад личности автора. Пока никто до конца не объяснил психологические механизмы, лежащие в основе метода «организационная расстановка». Здесь мы можем прочесть живые истории из практики и примерить силу метода к себе.

Марк Розин, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Каким бы по рангу ни было «первое лицо» – это прежде всего человек со своей душевной настройкой. И чтобы randеву удалось, нужно попасть в тональность. У настоящего мастера есть глубина взгляда, у хорошего писателя – камертон к душам читателей. Именно это вы найдете в книге бизнес-прозы Михаила Кларина о встречах, которые помогают преобразовать обстоятельства через сфокусированную внутреннюю работу.

Ольга Ускова, президент группы компаний Cognitive technologies



Увидеть незримое

Наши знания об окружающем мире относятся сегодня лишь к пяти процентам его объема, и мы ничего не знаем о темной материи, составляющей 95 % массы Вселенной.

Подобное соотношение характерно и для бизнеса и управления. Мы обладаем большими массивами точных данных, но многие важные процессы происходят в области скрытого, бессознательного. В них трудно разбираться без проводника-толмача. Объяснить бессознательное сложно, но можно увидеть его на живых моделях, которые наглядно отобразят мир «темной материи» бизнеса. Книга показывает, что каждый может найти своего проводника, увидеть свой еще не проявленный сценарий, понять действие скрытых сил.

Сегодня особенно заметно, что общество начинает делиться на тех, кто держится за реставрацию старого, и тех, кто стремится создать новый мир. Нужны люди, которые могут перемещаться между мирами, быть своеобразными переводчиками. Понимая разные миры, они помогают создавать целостность. К этому стремится и автор книги, показывая реальные живые ситуации. Может быть, кто-то увидит в них себя.

*Гор Наханетян, почетный профессор Московской школы управления
СКОЛКОВО, сооснователь компании Sensemakers*

Работать с непроявленным

Как жить в условиях турбулентных изменений? Спросите у первых лиц – у тех, кто в условиях штормовой реальности стремится создавать добавленную ценность и рабочие места. Правда, говоря о достижениях, они едва ли упомянут свои колебания, сомнения, растерянность. Обычно мы видим их в блеске успеха и не видим в моменты неудач, потерь, столкновения с неожиданными последствиями когда-то сделанного выбора.

Я веду диалоги с первыми лицами более двадцати лет. Участвуя в стратегических совещаниях, я заметил, что продуманные и согласованные дерзкие намерения нередко зависают, не находя опоры в реальности бизнеса, организаций. Но как же так? Ведь мы обсуждали их по опробованным схемам из арсенала МВА, все участники «подписались» под совместно принятыми планами и дорожными картами... Разгадка: источником пробуксовки оказывались непроявленные и необсуждавшиеся внутренние конфликты первых лиц, неявные организационные процессы. Даже прямое, логично выстроенное обсуждение не всегда помогает справиться с внутренними противоречиями, с их следствиями в управлении активами и компаниями. Сейчас, когда приблизилась смена поколений собственников и управленцев, внутренние деловые и личные коллизии только усиливаются.

Чтобы шагать, нужны две ноги; чтобы устойчиво идти, понадобятся дополнительные методы. Всегда следует разделять поиск ключевых решений и их интеллектуальную обработку, анализ, проверку. На этапе поиска мы часто имеем дело с потоком неполных данных, противоречивыми возможностями выбора. Как обсуждать «то, о чем не хочется говорить», тех, «чьи имена нельзя называть»?.. Как сверить декларации (обычно искренние) с глубинными намерениями и внутренним настроением действующих лиц (часто неоднозначным и противоречивым)? Иначе говоря – как учесть действие сил из сферы непроявленного? В ситуациях, когда требуются быстрые решения и срочные действия, есть смысл идти «на прорыв» неопределенности, соединить аналитическое и целостное познание, логику и интуицию.

Так я пришел к проекту «Бизнес-лаборатория». Задачи: диагностировать не декларативный, а реальный настрой и намерения, скрытые слои внутренней реальности людей и организаций, проводить бизнес-разведку, моделировать сценарии, определять жизнеспособные решения и действия в ситуациях, когда высока цена ошибок и рисков. Особенности проекта: работа с неполными данными, терпимость к пробелам, сочетание личностного и делового ракурсов, поиск решений, органичных для первого лица и приемлемых для ключевых людей его окружения.

Принцип дополнительности из квантовой физики перетекает в деловую повседневность. Способ доступа к информации: живое моделирование бизнес-ситуаций, особый формат организационных и бизнес-расстановок, глубинные диалоги, комплекс интуитивных экспресс-методов. Вместо жажды максимального выигрыша – стратегия баланса и развития живой организационной и бизнес-системы. Решения подвергаются испытанию: на внутреннюю непротиворечивость и сбалансированность, сверку с логикой, здравым смыслом и... чувством юмора.

И всегда – деликатное отношение к первому лицу и гарантия полной конфиденциальности.

Эта книга не о приемах и способах работы – она о людях, о поиске энергии намерений и действий в живых диалогах, напряженных, непарадных живых ситуациях. И о колоссальных скрытых возможностях бизнес-анализа, которые мы только начинаем познавать.

Создатели бизнесов

Тигр Таежный

– Знаете, в чем разница между предпринимателем и наемным топ-менеджером?

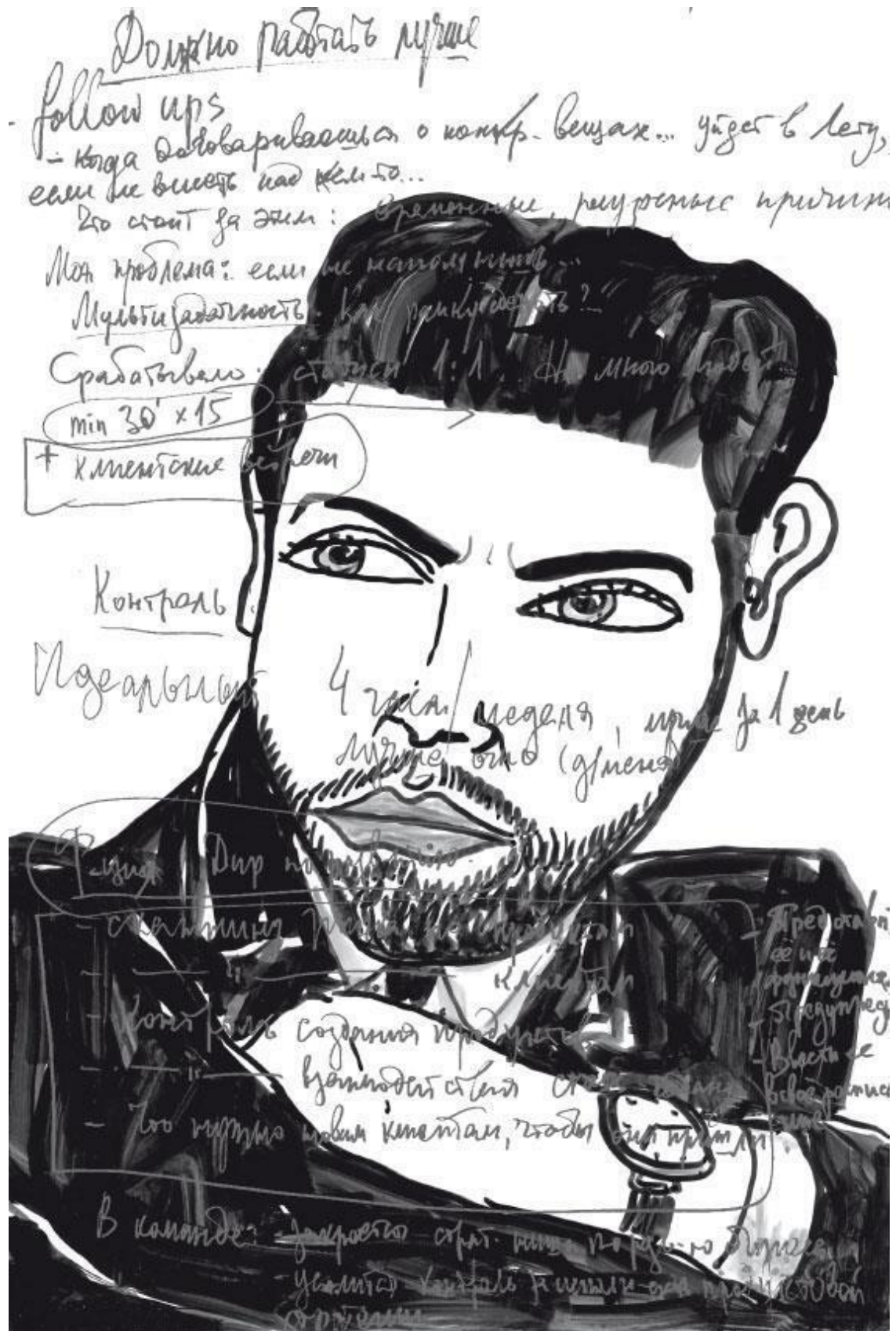
Андрей щелкнул большой бензиновой зажигалкой, посмотрел на пламя, погасил. В офисе он больше не курил. Перехватив мой взгляд, пояснил:

– Ребята подарили, знают: люблю живой огонь.

Есть тигр в тайге
и тигр в цирке.
*Одна порода,
одно название...*
Но разная жизнь
у ЭТИХ...
VIP-персон.

Я отложил блокнот в сторону.

– Так вот... Есть тигр в тайге и тигр в цирке... И тот и другой – могучие, красивые, хищные. Каждому непросто его мясо достается. Одна порода, одно название, одинаковы с виду. Но разная жизнь у этих... VIP-персон.



Андрей – гендиректор крупной компании, компания – важный актив холдинга, холдинг – значимый узел в сети разномасштабных организаций, обслуживавших гигантскую корпорацию; ее логотип украшает здания в городах-миллионниках, красуется на зданиях крупней-

ших музеев, мелькает во время трансляций футбольных и хоккейных матчей. В девяностых Андрей открывал бизнесы, разорялся, поднимался, к нулевым стал матерым предпринимателем. Неожиданно он получил от своего давнего приятеля предложение занять пост гендиректора в ключевой компании холдинга («друзья – наше богатство!»). Приятель тоже занимался бизнесом, но в начале нулевых знакомые позвали его в госкорпорацию («друзья – наше богатство!»). Вскоре он при поддержке своих «стейкхолдеров» возглавил холдинг, стал мажоритарным Акционером, взял на себя прыжки через горящие обручи и сопутствующие премии за риск... Быстро устал кувыряться и в обручи прыгать... Риски нужно было снижать, прежде всего управленческой эквилибристикой. Тут он и вспомнил Андрея. За годы гендиректорства Андрея риски снизились, дивиденды Акционера повысились. Андрей получил хорошую зарплату и символические два процента акций. Со временем встречи давних приятелей становились реже, рукопожатия – слабее, доля Андрея не спешила расти. Он чувствовал себя всё неуютнее.

– Точно знаю: так неправильно. Моя сила и мой вклад – не на зарплату и не на два процента. – Андрей извлек из зажигалки огненный столб. – Идея такая: нам надо поговорить с Акционером. Нормально, открыто, – как когда-то, уже давно... Но в офисе – никак. Тут свои ритуалы, как войдешь, так сразу и выйдешь. Звонки, дерганье, приезжают, приглашают, вызывают... Не поговорить нам в офисе!..

Он поднялся, зашагал по кабинету.

– Я всё продумал. Хочу даже не обсудить, а проговорить с вами. Больше реально не с кем. Зажигалка в его руке вспыхивала и снова гасла.

– На праздники мы устраиваем корпоративную рыбалку, подготовка на мне, мои ребята всё организуют. Мы обычно соревнуемся, кто больше наудит. Местность я присмотрел. Вниз по течению есть маленький необитаемый остров, – заводь, клев обалденный. Начнем удить все вместе. А потом мы с ним по секрету отправимся на катере на остров, чтобы всех обставить, мы же лидеры!.. Наловим, вечером обратно соберемся. И тут у катера двигатель заглохнет, да так, что насмерть, точно не заведется, – у меня инженерная подготовка хорошая. Уже ночь. Поддержку вызовут, но им еще добираться... До утра останемся на острове вдвоем. Палатка запасная плюс выпить-закусить – всё в катере лежит. Разведем костерок, тут и потолкуем по душам. Что скажете?

– Продуманный план!..

– Да уж, – Андрей улыбался. Было видно: план ему нравился.

– «План Б» у вас тоже есть?

Андрей остановился.

– Это на случай, если не сложится?

– Может, и сложится, но не так, как хотелось бы.

– Ну то есть... поговорили, возвращаемся, и через пару месяцев у меня – целых два с половиной процента?..

Судя по саркастической улыбке, Андрей хорошо представил себе такую картину.

– «План Б» такой. – Он сделал несколько крупных шагов, развернулся, щелкнул зажигалкой, несколько секунд смотрел на пламя. – У меня опыт, команда менеджеров, сам подбирал, у них всё в руках горит. Если я уйду, они со мной. Есть с кем договориться о своем проекте здесь же в отрасли: друзья – наше богатство! Никаких боданий со всем этим, – Андрей обвел взглядом пространство, – никакой дурацкой конкуренции. Сделаю свой проект и свою компанию, – не впервой.

Андрей взял со стола блокнот, перелистал, показывая мне исчерканные листы.

– Видите? Полблокнота изрисовал, прикидывал схемы взаимодействия. К вам вопрос: можете в своей бизнес-лаборатории смоделировать варианты развития событий?

– Технический ответ: могу. Но есть тонкость.

– Если дело в деньгах...

– Тонкость в другом: пока вы говорили, у меня возникло предположение... Для нашей задачи любая моя идея – не помощь, а помеха. Нужно так организовать работу, чтобы исключить всякое влияние, даже косвенное... чтобы я даже невольно не мог спроецировать свое предположение на модель.

Будь у меня зажигалка, я бы сейчас смотрел на огонь... Я достал айфон, вызвал виртуальные кубики, встряхнул, картинка распалась, сложилась другая...

– Теперь моя очередь насчет «плана Б». Попрошу кое-что организовать в помещении. Модель вашей ситуации я создам «вслепую». Ответы будут понятны только вам, не мне.

Команда Андрея организовала спецусловия с той же тщательностью, с какой, видимо, готовила корпоративные выезды.

Мы начали с диагностики. Андрей сказал только одно: «всё точно». Мы перешли к возможным сценариям, Андрей исписал остаток блокнота. Прощаясь, обнял каждого ассистента.



Он позвонил через месяц из дальней командировки.

– Хотел позвонить раньше, как договорились, но совсем не было времени! – Его голос звучал громко, будто рядом. – Помню, мы собирались обсудить «мутную зону»...

– Вас можно поздравить? – Я знал, что спрашиваю для формы.

– Поздравляйте! Большой проект нарисовался. Расширяю команду, – возбужденно кричал Андрей.

– Поздравляю! Тигр – таежный?

Андрей замолчал. Я услышал: там, за тысячу километров, щелкнула его зажигалка.

– Тайга осталась в девяностых, – голос стал глуше. – Сейчас в отрасли не поймешь: то ли джунгли, то ли цирк. Борьба идет под ковром. Что ни зверь, то оборотень. Сам за день трижды оземь ударяюсь и оборачиваюсь невесть кем. Нужны ваши модели со всеми скрытыми слоями... Кстати, тогда было видно, что к этому придет?... Или это и есть в «мутной зоне»? Хотя уже неважно, можете не отвечать. Через неделю вернусь! К вам запрос: есть на что смотреть. Это срочно!

Мы договорились о встрече. Экран айфона погас.

Будь у меня в руке зажигалка, я бы сейчас смотрел на огонь.

Бизнес-разведка за 90 минут

Я ничего о них не знал. Была рекомендация: придет человек, миноритарий и гендиректор в одном лице, это не криминал (важно!). Он назвал свое имя (реальное или нет – неважно), обозначил задачу: понять расклад конкуренции в своем сегменте рынка. С собой привел финдиректора. Я видел: парни шифруются. Про себя обозначил их «ГД» и «ФД».

Итак, запишем, как в математической задаче. Дано: неизвестная мне компания в конкурентном сегменте неизвестного рынка с неизвестной географией. Требуется: узнать картину конкурентных взаимодействий, силу конкурентных позиций, стратегии поведения ключевых игроков в сегменте.

– Начнем, – сказал я. – Есть условие: убрать мобильники, сосредоточиться и не отвлекаться. Сколько ключевых игроков в сегменте?

– Шесть.

.....
Это ж наш
партнер!..



– Пронумеруйте компании, список не показывайте, нужны только номера. Придут мои ассистенты, будут говорить на условном языке движений и ассоциаций, вы наблюдаете, вслух не комментируете, расшифровывать будем вместе с вами.

Я пригласил ассистентов. ГД молча наклеил на них листки с цифрами.

Действие началось. В рабочем поле стояли пронумерованные фигуры. № 1 стал ози- раться, увидел в дальнем углу стул, сбегал за ним, принес к своему месту, сел, – да не про- сто сел, а растекся на стуле, как кисель... Интересное поведение для компании в высококон- курентном сегменте...

– Как вам эта картина? – поинтересовался я.

– Всё точно, Михаил, – отозвался ГД. – Это компания-мастодонт. Они из девяностых, забрали жирную долю рынка, с тех пор так себя и ведут, им всё пох@@...

– Смотрим дальше.

Действие продолжалось. № 4 и № 6 встали друг против друга и обменивались враждеб- ными взглядами, потом и высказываниями. Я знал, что № 4 – это их компания. Напряжение росло.

– Всё верно, – кивнул ФД, – № 6 – это наши прямые конкуренты.

Рядом с № 4 сначала стоял № 3, но, когда накал действия усилился, № 3 отошел, встал поодаль и стал внимательно следить за перепалкой. Потом сказал:

– Ну ладно, пусть эти двое еще между собой пос@утся; я посмотрю, с кем работать.

– Вот это да!.. – шепотом воскликнул ГД, – б@@@!.. это ж наш партнер... ни х@@ себе!!!

– А помнишь, – зашептал ФД, – еще в марте я тебе сказал: странно он стал себя вести...

– Вот же, с@@@!.. Делаем выводы!..

Так это что
получается –
бизнес-
разведка?..



Мы прощались. ФД от порога повернулся ко мне.

– Так это что получается – бизнес-разведка?..

Я так и не узнал, кто они и откуда. Это было и остается совершенно неважным.

Форсайт на троих

– ...нам нужен взгляд в будущее, альтернативная стратегическая сессия, – подытожил Иван.

– Сжатый форсайт для нас троих, – подтвердил Андрей. – Не хотим грузить своих менеджеров, только зря растревожим.

– Мы слышали, как вы работаете. Подтверждаем: нужна картина как есть, мы друг от друга – без секретов, – добавила Анна.

Обычную
стратсессию
мы и сами себе
проведем.

Партнеры пришли ко мне, предварительно «изучив вопрос». Как сказал Иван: просканировали предложения по стратегическим сессиям.

– Обычную стратсессию мы и сами себе проведем, у Андрея с Анной МВА, – сообщил Иван.

– Ваня, к твоему сведению, именно потому, что у нас МВА, мы знаем, что стратегию всегда помогает разрабатывать внешний ведущий, – подхватила Анна. Андрей одобрительно улыбнулся.

Анна была права. Но сейчас речь шла не об этом. Я не стал рассказывать, что после пятнадцати лет практики отказался от типового стратегического планирования, – видимо, потому же, почему и эти трое: кроме интеллектуальных конструкций, нужен жизненный объем.

– Кратко поясню, – начал я. – Создаем модель «как есть», смотрим на текущее состояние компании, я сверяюсь с вами, насколько картина соответствует тому, что вы знаете. Но прежде чем смотреть на компанию, взглянем на взаимодействие между вами.

Они согласно кивнули.

– Хочу предупредить: возможен некоторый... неуют от того, что вы увидите, но это понятно, обычно ко мне приходят люди с проблемами в бизнесе.

– Так и есть, – подтвердил Андрей.

– Возможно и другое: нам придется остановиться на ваших взаимодействиях, или, точнее, ваши взаимодействия сами остановят на себе наше внимание.

Я остановился: не слишком ли красиво сказано?.. Так и спросил: «Я не слишком красиво завернул?»

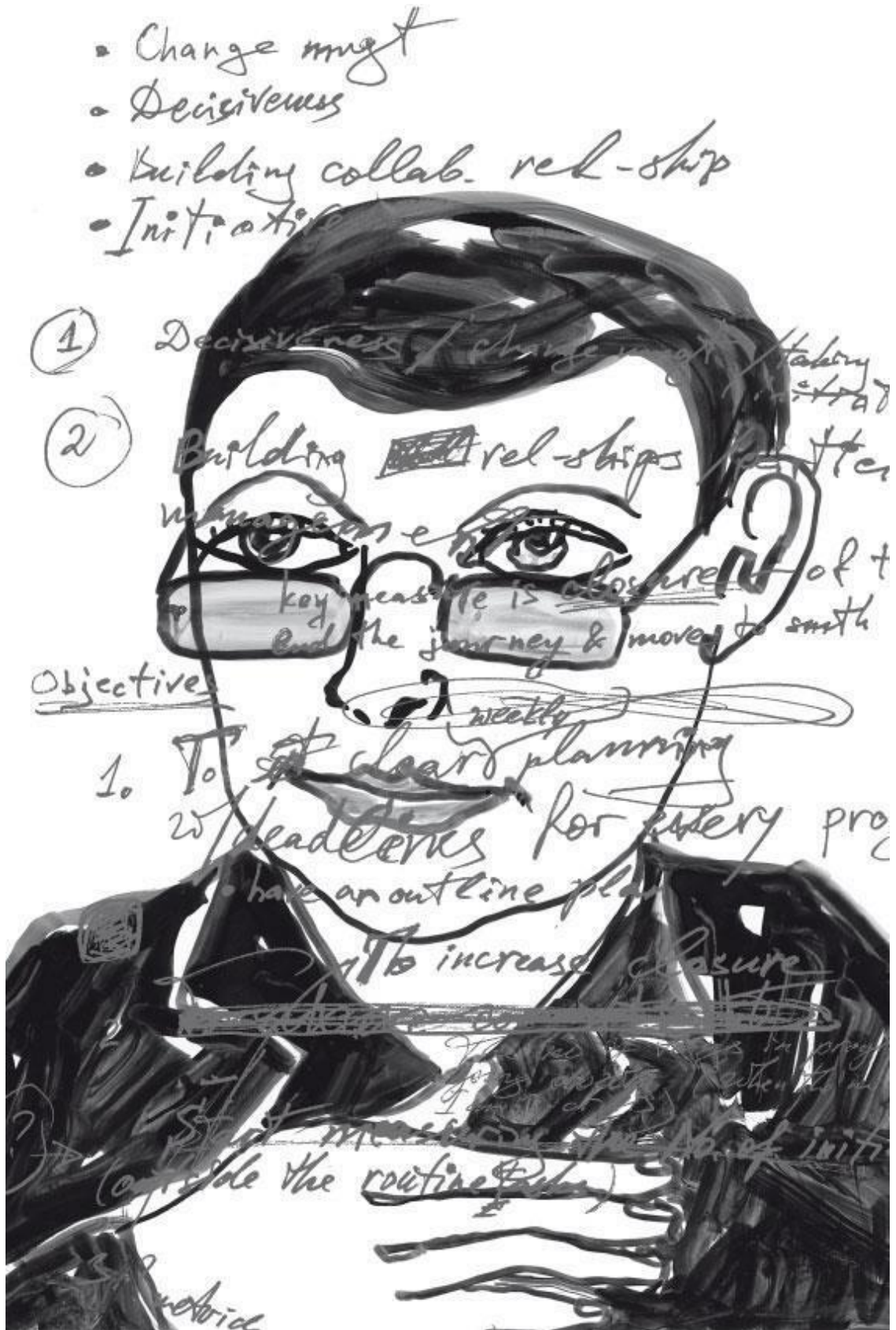
– Норм, – сказал Иван.

– Затем начнем пробы возможных сценариев.

– То есть?

– По принципу «что будет, если...».

– Ясно, – проговорил Андрей. Остальные снова кивнули.



– Мы в идеале придем к варианту развития ситуации, когда баланс сохраняется – и в то же время остается напряжение, как источник развития.

– А если не придем? – поинтересовалась Анна.

– Значит, не придем, – я развел руками. – Такого обычно не происходит, но... всякое случается.

– Например? – вскинулся Иван.

– Скажу без дипломатии: например, если между вами непримиримые противоречия и всем в глубине души хочется разбежаться друг от друга подальше в разные стороны.

Иван хмыкнул. Андрей загадочно улыбнулся. Анна вспыхнула и молча обвела взглядом обоих партнеров.

– Ладно, – произнесла она. – Давайте начнем.



– И как такое понимать?.. – негромко спросил Иван.

Фигура, представлявшая в модели «Анну», отвернулась от фигур обоих партнеров и стала вглядываться вдаль.

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.