

АЛЕКСАНДР КРАВЦОВ



КНИГА ДЛЯ ТЕХ, КТО СТРЕМИТСЯ НА САМЫЙ ВЕРХ

МИФ Бизнес

Александр Кравцов

**Персональная инфраструктура.
Книга для тех, кто
собрался на самый верх**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2023

УДК 316.45-48
ББК 60.55-1

Кравцов А. Л.

Персональная инфраструктура. Книга для тех, кто собрался на самый верх / А. Л. Кравцов — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2023 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195741-6

Ментор Александр Кравцов, 30 лет работающий с представителями деловых и политических элит, рассказывает, чем отличается конкуренция на верху социальной пирамиды, почему там не победить без эффективной персональной инфраструктуры и как ее построить. На высших уровнях социальной пирамиды конкурируют не отдельные люди и даже не группы людей. Борьбу ведут системы, состоящие из десятков и сотен элементов, у каждого из которых свой функционал, цели и задачи. Победителем оказывается тот, кто сумел сформировать наиболее совершенный механизм поддержки своей деятельности – персональную инфраструктуру. В своей новой книге Александр Кравцов рассказывает о том, как выстроить эффективную персональную инфраструктуру. Из нее вы узнаете, что такое персональная инфраструктура, как происходит ее генезис, из каких элементов она состоит и каково их функциональное назначение. Здесь вы найдете все необходимое для того, чтобы построить персональную инфраструктуру, если ее пока нет, или усилить, если в каком-то виде она уже существует, и это позволит вам реализовать амбиции любого масштаба – достичь выдающихся результатов в карьере или бизнесе, получить или реализовать серьезный мандат в сфере государственного строительства или любой другой сфере деятельности. Эта книга предназначена для тех, кто уже достиг вершины успеха, но не намерен на этом останавливаться. Для кого книга Для всех, кто хочет максимизировать результат вместе со своим окружением, а не за его счет. Для тех, кто готов идти на самый верх и хочет обеспечить себе долговременный успех. Для тех, кто стремится учитывать региональные и глобальные тренды при планировании своего развития. Для руководителей и лидеров.

УДК 316.45-48

ББК 60.55-1

ISBN 978-5-00-195741-6

© Кравцов А. Л., 2023

© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2023

Содержание

Введение	7
1. У вас есть персональная инфраструктура?	7
2. Рецепт катастрофы	8
Глава 1. Что такое персональная инфраструктура?	11
3. Генезис	11
4. Личное дело	12
5. Малыми силами	14
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Александр Кравцов

Персональная инфраструктура. Книга для тех, кто стремится на самый верх

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© Александр Кравцов, 2023

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

* * *

Введение

1. У вас есть персональная инфраструктура?

Если ваша деятельность имеет сколь-нибудь значимый масштаб, у вас есть персональная инфраструктура.

Предметная область и уровень достижений не имеют значения. Вы можете быть топ-менеджером «голубой фишки», входить в список Forbes или возглавлять государственную корпорацию. В любом случае ваш нынешний социальный статус и достигнутые результаты практически целиком определяются масштабами и качеством вашей персональной инфраструктуры.

Однако если сейчас вы читаете об этом впервые, значит, вы не занимались ею целенаправленно.

Персональная инфраструктура, которая сформировалась стихийно, практически всегда имеет серьезные изъяны. Чаще всего в ней отсутствуют некоторые критически важные компоненты, а у имеющихся есть проблемы с качеством. Какие-то элементы могут быть не сбалансированы или выстроены в интересах третьих лиц. Наконец, стихийная персональная инфраструктура – как и любая система, возникшая под влиянием уже сложившихся обстоятельств, часто краткосрочных или случайных, – как правило, реактивна.

В лучшем случае ее возможностей хватает для решения текущих задач. Но даже на этом уровне ее эффективность может оказаться недостаточной.

При этом какие-либо значимые резервы, которые позволили бы вам нарастить масштабы деятельности и реализовать более амбициозные цели, в ней отсутствуют.

Как следствие, выход на новый уровень потребует от вас существенного перенапряжения сил, перерасхода времени, здоровья и других ресурсов. В ряде случаев вы не достигнете результата вовсе. Это сильно снизит планку ваших амбиций, а рано или поздно – лишит возможности развиваться.

Поэтому если вы чувствуете, что находитесь на пике формы или достигли своего потолка, – на самом деле в предел возможностей уперлась ваша персональная инфраструктура.

Чтобы качественно повысить свою результативность или выйти на новые уровни, инфраструктуру необходимо целенаправленно трансформировать и модернизировать – заранее и на регулярной основе.

Иначе это может кончиться плохо.

Здесь стоило бы привести примеры из бизнес-сферы, когда изъяны персональной инфраструктуры влекут за собой катастрофические последствия. Крах практически любой крупной компании или банкротство бизнесмена из списка Forbes происходят именно поэтому. Все остальные факторы, которые сторонние наблюдатели обычно принимают за причины: стратегические просчеты, ошибки в управлении, конфликты между бенефициарами и так далее, – лишь следствия.

Однако детали подобных провалов обычно остаются неизвестными широкой аудитории. Именно поэтому гораздо показательнее будут примеры из сферы государственного управления – здесь масштаб событий и их последствий делает общеизвестным большее число ключевых фактов.

2. Рецепт катастрофы

До прихода в Белый дом Дональд Трамп был успешным бизнесменом, который заработал четыре миллиарда долларов на строительстве и игорном бизнесе. Обе сферы характеризуются как жесткой конкуренцией, так и высокой зарегулированностью. Чтобы преуспеть в них, необходимо располагать обширной сетью связей с самыми разными, иногда враждебными друг другу группами влияния.

Трамп всегда умел окружать себя нужными людьми. В ранние годы этому способствовали репутация и связи его первого юридического советника и ментора Роя Кона. В конце 1950-х Кон участвовал в работе печально известной «Комиссии по расследованию антиамериканской деятельности» сенатора Джозефа Маккарти и в этом качестве собрал немало компрометирующих сведений на многих представителей американской элиты. Не меньшее значение имело и многолетнее партнерство Трампа с бывшим мэром Нью-Йорка Рудольфом Джулиани. После смерти Кона этот опытный политик и бизнесмен взял на себя взаимодействие с органами власти.

В вопросах бизнеса Трамп в основном полагался на членов семьи: сыновей от первого брака Дональда-младшего и Эрика, дочь Иванку и ее мужа Джареда Кушнера. Также ему помогали деловые партнеры Ричард Лефрак и Говард Лорбер, с которыми он был знаком более 30 лет, и некоторые другие.

Формированию его позитивного публичного образа способствовали доверительные отношения с Кристофером Рудди – основателем и владельцем самого влиятельного СМИ правого толка Newsmax.

Наконец, благодаря международному конкурсу красоты «Мисс Вселенная», связям в Голливуде и дружбе со многими звездами Трамп и сам стал знаменитостью и публичной фигурой.

Таким образом вокруг него сформировалась достаточно развитая персональная инфраструктура. Благодаря ей Трамп мог реализовывать амбициозные и рискованные проекты, а также быстро восстанавливать позиции после неудач. Ее возможности способствовали тому, что он получил номинацию от Республиканской партии – хотя враждовал со многими ее видными членами и не работал прежде на государственных постах. Благодаря этой инфраструктуре он победил на выборах такого опытного политика, как Хиллари Клинтон – государственного секретаря США и супругу экс-президента Билла Клинтона.

Конечно, определенную роль в его успехе сыграли такие факторы, как политический кризис и протестные настроения, охватившие значительную часть американцев. Однако именно развитая персональная инфраструктура позволила Трампу в полной мере использовать все эти благоприятные возможности и в итоге стать 45-м президентом США.

Вместе с тем в ней имелись существенные недостатки. Она формировалась под другие задачи – связанные с бизнесом. Для реализации более масштабного мандата ее возможностей и запаса прочности не хватало: стоило лишиться нескольких человек – и конструкция теряла устойчивость. Этим и воспользовались оппоненты Трампа: принялись методично атаковать наиболее уязвимых членов его окружения. В итоге некоторые из них, в частности советник по национальной безопасности Майкл Флинн, были вынуждены уйти со скандалом, который серьезно подорвал репутацию самого Трампа.

С другими людьми – например, с Рудольфом Джулиани и адвокатом Майклом Коэном – он испортил отношения сам. В последнем случае это едва не привело к импичменту, поскольку Коэн опубликовал компрометирующие Трампа сведения якобы о его тайных контактах с российским руководством.

Серьезной потерей для Трампа стал уход опытного политика и влиятельного члена Республиканской партии Джона Болтона, также опубликовавшего о нем самые нелестные отзывы.

Низкий уровень отношений с Республиканской партией и недостаток связей с госслужащими высшего эшелона усугубили ситуацию: постоянные кадровые перестановки в администрации привели к тому, что многие ключевые позиции подолгу оставались вакантными, обязанности по ним исполняли временные назначенцы или совершенно неизвестные Трампу люди.

Столкнувшись с кадровым кризисом, Трамп был вынужден перестраивать персональную инфраструктуру прямо на ходу. Пытаясь заменить выпадающие элементы, он стал назначать на ответственные посты родственников – того же Джареда Кушнера, который стал старшим советником президента. Это немедленно повлекло новые обвинения в nepoтизме и практически парализовало работу его администрации.

Таким образом, Трамп превратился в «хромую утку» уже на первом президентском сроке. Большая часть его решений или не реализовывалась до конца, или почти открыто саботировалась.

Ко второй президентской кампании Трамп почти полностью исчерпал ресурсы своей персональной инфраструктуры. В результате он потерпел сокрушительное поражение, потеряв не только пост, но и многих соратников, друзей и партнеров, которые годами составляли фундамент его успехов в бизнесе. Кроме того, против него выдвинули обвинения в попытке силой захватить власть, и лишь с большим трудом он избежал более серьезных последствий.

С одной стороны, Дональд Трамп никогда не скрывал своих президентских амбиций. С другой – его персональная инфраструктура не соответствовала им даже в высшей точке ее развития. Это в конечном счете и предопределило его провал.

Пример Трампа может показаться слишком далеким от российской действительности. Давайте рассмотрим кого-нибудь более близкого.

В свое время я много работал с первыми лицами Украины. По моему мнению, наиболее успешным из всех украинских президентов был Леонид Кучма. На момент написания книги он единственный сумел проработать на этом посту два срока. Все остальные ограничились одним – полным либо неполным.

Фундамент персональной инфраструктуры Кучмы сложился в Днепропетровске. Там он возглавлял ПО «Южмаш» – одно из важнейших предприятий ракетно-космической отрасли СССР – и был одной из ключевых фигур так называемого «днепропетровского клана». Это позволило ему стать депутатом Верховной рады и переместиться в Киев.

В парламенте вокруг Кучмы сформировалась группа таких же «красных директоров» крупнейших предприятий страны. Они дополнили и усилили его персональную инфраструктуру. Благодаря этому ресурсу он смог создать и возглавить Украинский союз промышленников и предпринимателей. В свою очередь, эта организация способствовала его включению в персональную инфраструктуру первого президента Украины Леонида Кравчука, от которого он и получил мандат премьер-министра страны.

Следующим этапом модернизации его персональной инфраструктуры стало назначение связанных с ним людей на ключевые позиции в органах власти. В результате должность премьер-министра, изначально считавшаяся «технической», превратилась в альтернативный центр влияния, благодаря чему Кучма победил на следующих президентских выборах.

Однако для успешной реализации мандата такого масштаба его «скамейки запасных» оказалось недостаточно. Многие ключевые посты, в том числе правительственные, пришлось заполнять людьми, никак с ним не связанными. За десять лет президентства Кучме пришлось сменить девять премьер-министров, некоторые из них даже пытались его свергнуть. Так, Павел Лазаренко едва не узурпировал власть путем перераспределения президентских полномочий в свою пользу. Отправленный в отставку, он возглавил оппозиционный блок в парламенте.

Нейтрализация этой угрозы потребовала от Кучмы серьезных усилий и помощи американского правосудия, приговорившего Лазаренко к девяти годам тюремного заключения с формулировкой «за финансовые злоупотребления». Другой премьер-министр, Виктор Ющенко, стал лидером оппозиции по итогам серии протестных акций «Украина без Кучмы» и в конце концов сменил его на президентском посту.

Кучме, в отличие от Трампа, удалось переизбраться на второй срок, но на этом его персональная инфраструктура свои возможности исчерпала. Ее ресурса не хватило даже на то, чтобы передать президентский пост преемнику – Виктору Януковичу. Она лишь позволила Леониду Кучме относительно безболезненно уйти. Этот результат во многом обеспечил его зять – миллиардер и филантроп Виктор Пинчук. Ему к тому времени удалось выстроить тесные связи с западными элитами, в том числе стать крупнейшим иностранным донором благотворительного фонда семьи Клинтон, реализовать ряд совместных проектов с Джорджем Соросом, стать спонсором «украинских дней» на Всемирном экономическом форуме в Давосе. В основном это и уберегло Леонида Кучму от существенных претензий со стороны мирового сообщества и, как следствие, новых властей Украины.

Как отмечалось ранее, слабость персональной инфраструктуры – системная проблема большинства представителей бизнес-элит и высокопоставленных чиновников на постсоветском пространстве. В этом и состоит основная причина их относительно низкой результативности. Даже наиболее успешные из них вынуждены неэффективно расходовать значительный личный ресурс – силы, время, здоровье, – только чтобы сохранить статус-кво. Получение нового мандата обычно оборачивается серьезным кризисом, который не всегда удается преодолеть.

В результате чем выше поднимается человек в социальной иерархии, тем сильнее его убеждение, что следующий шаг невозможен без колоссального перенапряжения сил. А значит, лучше не рисковать и не делать его вовсе.

Но это не более чем заблуждение.

Дональд Трамп обладал всеми качествами, которые обычно считаются залогом успеха: энергичностью, решительностью, несгибаемой волей, харизмой. Он умел быть лидером, выстраивать обширные связи, влиять на людей и пользоваться их возможностями. У Леонида Кучмы также был уникальный опыт руководства системообразующими предприятиями. Как и Трамп, он располагал развитой системой связей в политике и бизнесе и умел находить подход к людям.

Но какими бы талантами, компетенциями и опытом ни обладал человек, по мере его прогресса их эффективность неуклонно снижается. Эти факторы определяют скорость, с которой он может приблизиться к потолку своих возможностей.

Но они не помогут его пробить.

Потому что дальше работают другие правила.

Глава 1. Что такое персональная инфраструктура?

3. Генезис

Инфраструктурой принято называть совокупность обслуживающих компонентов, которые обеспечивают функционирование чего-либо значимого.

Понятие «персональный» в этом контексте имеет двоякий смысл. С одной стороны, под «чем-либо значимым» подразумевается конкретная персона. С другой стороны, эти компоненты сами являются персоналиями – людьми и группами, каждая из которых выполняет определенную функцию в рамках единой конструкции.

Таким образом, персональная инфраструктура – совокупность людей, структурно и функционально объединенных задачей содействовать реализации целей и задач отдельной личности – принципала.

Почему она ему необходима?

Суть любой системы – накопление, распределение и утилизация ресурса. Социальная система, частью которой являемся все мы, не исключение. Ключевой ресурс в ней – потенциал влияния, то есть возможность воздействовать на других членов социума и общество в целом.

Влияние – основа самого понятия социальной иерархии, то, во что транслируются в итоге все остальные ресурсы: силовой, финансовый, интеллектуальный, кадровый, морально-идеологический и так далее.

Таким образом, наш социальный статус и перспективы роста зависят от способности его накапливать и применять.

На первых ступенях социальной пирамиды еще возможно обходиться собственными силами или наращивать влияние, получая ресурсы извне, пользуясь благоприятными возможностями.

Но на более высоких уровнях это уже не работает.

Каждый следующий шаг вверх требует все больших затрат – личных способностей вскоре становится недостаточно. «Бесплатные» возможности для дальнейшего роста быстро заканчиваются, за них разворачивается бескомпромиссная конкурентная борьба.

Именно поэтому для достижения сколь-нибудь серьезного статуса в социальной иерархии необходимы организованные, скоординированные усилия, позволяющие извлекать и консолидировать ресурс влияния. И соответствующий механизм – персональная инфраструктура.

На самых верхних ступенях пирамиды конкурентная борьба превращается в противостояние систем – многоуровневых, эшелонированных организаций, социальных институтов, состоящих из десятков и сотен компонентов. В публичном пространстве они могут иметь разный облик – от семейных кланов и общественных движений до политических партий и финансово-промышленных групп. Но их целевая функция одна и та же – перераспределять, максимизировать и использовать ресурс влияния в пользу конкретных бенефициаров.

Вероятность выиграть в этой схватке, не располагая сопоставимой по возможностям структурой, не выше, чем у стартапа выбить с рынка транснациональную корпорацию. Единственный реалистичный сценарий, при котором это возможно, – когда стартап сам превращается в корпорацию.

Соответственно, человек получит шанс реализовать аналогичную амбицию, только если сумеет выстроить адекватную ей персональную инфраструктуру.

В общих чертах она формируется по той же логике, что и генезис любой организации, – от простого к сложному, постепенно увеличивая число компонентов, наращивая их качество и усложняя конструкцию по мере того, как растет масштаб деятельности ее бенефициара.

4. Личное дело

Простейший вид деятельности – та, которая осуществляется на индивидуальном уровне. При этом она не исключает партнерств и коллабораций с другими людьми или группами. А отделить ее от групповой и коллективной деятельности позволяет следующий качественный критерий – результат достигается исключительно за счет собственных ресурсов личности. Соответственно, на базовом уровне персональная инфраструктура, обеспечивающая такую деятельность, состоит из одного-единственного элемента. И это...

...сам принципал.

На этом уровне его функции еще не дифференцированы: он единолично определяет свои стратегические и тактические цели, выбирает методы их достижения, принимает решения, реализует их, контролирует процессы и результаты.

Проводя аналогию с миром спорта, он не только участвует в соревнованиях, но и работает за тренера, агента, администратора, пресс-секретаря и т. д.

У такой персональной инфраструктуры есть ряд преимуществ – прежде всего компактность, что обеспечивает ей максимальную управляемость и скорость реакции. Все ее «составляющие» объединяет одна воля и один набор целей, нет передаточных звеньев, которые могут исказить или потерять сигнал.

Кроме того, она обладает минимальной инерцией – можно легко переключаться с задачи на задачу, менять приоритеты или цели без необходимости проводить ее пересборку или серьезную перенастройку.

Наконец, она практически не требует затрат.

Таким образом, в пределах своих границ применимости персональная инфраструктура из одного человека очень результативна.

У нее один недостаток – эти границы очень узкие.

В отсутствие других компонентов она может развиваться исключительно за счет увеличения личной продуктивности.

В этом случае рост возможен лишь до известного предела. Общая эффективность любой системы определяется производительностью самого слабого ее элемента, и в нашем случае ее фундаментальный ограничитель – сам принципал.

Никто не может быть одинаково хорош во всем, даже на уровне личных качеств или навыков. Если исполнительская функция принципала недостаточно развита, самые выдающиеся способности стратега или аналитика не будут иметь существенного значения – их потенциал не удастся раскрыть.

Кроме того, чтобы добиться серьезных результатов в какой-либо области, необходимо обладать в ней уникальными или хотя бы экспертными компетенциями. Поскольку объять необъятное невозможно, у каждого индивида их набор по определению не может быть велик. Соответственно, вектор развития, задаваемый такой персональной инфраструктурой, будет достаточно узким. А отсутствие диверсификации в наборе компетенций, которыми он располагает, увеличит риск принятия неоптимальных и ошибочных решений.

Наконец, третий ограничивающий фактор – недостаточная операционная емкость. Индивидуальная персональная инфраструктура может обслуживать лишь незначительное количество задач. Даже небольшое увеличение их числа повышает нагрузку на принципала и вероятность ошибок.

При этом издержки неудачных решений растут быстрее количества и сложности процессов, которыми необходимо управлять. Очень скоро оказывается, что одно ошибочное решение сводит на нет десять правильных, а в результате общая эффективность системы падает практически до нуля.

Это и есть предел возможностей персональной инфраструктуры, состоящей из одного человека. Он наступает гораздо раньше, чем исчерпываются его ресурсные возможности: какими бы талантами и способностями он ни обладал, на этом уровне сложности инфраструктура не способна реализовать его потенциал.

Именно поэтому более половины индивидуальных предпринимателей закрывают бизнес в первые три года, а средний срок жизни ИП составляет менее пяти лет.

5. Малыми силами

Группа действует эффективнее, чем одиночка. Даже самый талантливый и способный. Как писал Владимир Маяковский:

Единица — вздор,
 единица — ноль,
один —
 даже если
 очень важный —
не подымет
 простое
 пятивершковое бревно,
тем более
 дом пятиэтажный.

Любые серьезные дела требуют организованной группы.

Рост масштабов деятельности индивидуума неизбежно приводит его к ситуации, когда количество и уровень сложности задач, которые необходимо решать, начинают превышать его возможности.

И соответственно, к пониманию, что какие-то обеспечивающие функции целесообразно делегировать кому-то другому.

Проще всего отчуждаются действия, связанные с непосредственной реализацией решений, иными словами, исполнительские задачи.

Вначале это элементарные, рутинные операции. Их сравнительно низкая ценность и простота контроля позволяют подходить к выбору исполнителей не слишком тщательно. Но рано или поздно возникает необходимость доверить кому-то более ответственные и значимые задачи, требующие не только наличия у исполнителя соответствующих компетенций, но и высокой степени доверия к нему.

В результате в персональной инфраструктуре, ранее состоявшей из одного элемента – собственно принципала, появляется первое усложнение – подчиненные ему «ключевые исполнители».

Делегирование исполнительских функций позволяет ему значительно нарастить объем и уровень сложности решаемых задач, одновременно сняв с себя существенную нагрузку. Соответственно, возможности и результативность такой персональной инфраструктуры качественно повышаются.

Многие начинают формировать ее, вовлекая в свою деятельность членов семьи. В традиционных культурах, где сильны семейные и клановые связи, они основной и естественный источник кадров. Именно поэтому их представители на старте имеют заметное преимущество по сравнению с теми, кто вынужден полагаться исключительно на личный и профессиональный нетворк.

Однако со временем эффективность семейного источника падает и в конце концов доходит до нуля. Число родственников в любом случае ограничено, что сужает как поле выбора исполнителей, так и уровень доступных принципалу компетенций.

По этой причине в конечном счете преимущество оказывается у тех, кому удастся выйти за пределы семейных и родственных связей, выстроить систему доверительных отношений с большим числом компетентных профессионалов и распределить между ними исполнительские функции. Иными словами, обеспечить лучшее качество персональной инфраструктуры. Однако в любом случае предельный масштаб деятельности, который она может обеспечивать в такой конфигурации, примерно эквивалентен уровню малого бизнеса.

Дальнейший рост ограничен двумя факторами.

Первый – даже самые компетентные исполнители увеличивают результативность системы, только когда руководитель ставит им конкретную задачу. Это возможно лишь на оперативно-тактическом уровне – стратегические вопросы принципал по-прежнему должен решать самостоятельно. При этом по мере того, как увеличивается масштаб его деятельности, количество исполнителей также растет. И соответственно, растут нагрузка, риск ошибок и их цена.

Второй фактор – коммуникационные издержки. Каждый дополнительный компонент системы требует ресурсов для формирования и поддержания связей с остальными составляющими. Поскольку количество связей в системе растет быстрее числа ее элементов, возникает эффект, известный как закон убывающей предельной полезности: расширяясь, исполнительская команда становится все менее управляемой и гибкой, так как в ней возникают искажения и потери информации.

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.