

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 прочитать живые истории из практики и примерить силу метода к себе.

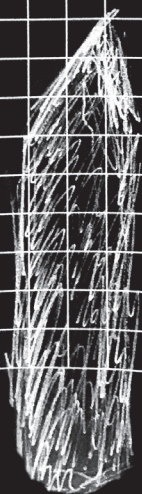
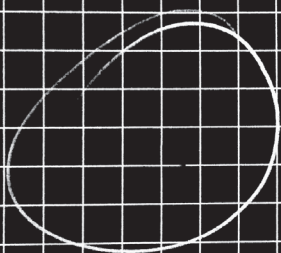
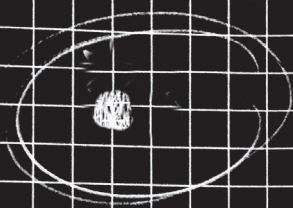
Марк Розин, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

.....

Каким бы по рангу ни было «первое лицо» — это прежде всего человек со своей душевной настройкой. И чтобы рандеву 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

.....



Михаил Кларин

ПЕРВОЕ ЛИЦО
НА RENDEZ-VOUS



2021

СОДЕРЖАНИЕ

Увидеть незримое	7
Работать с непроявленным	8
Создатели бизнесов	11
Тигр таежный	13
Бизнес-разведка за 90 минут.....	20
Форсайт на троих	24
Красавица и чудовище	32
Цена вопроса	38
Выбор лидера	46
Сделать гендиректора партнером?	51
Управление по слабым сигналам.....	54
Проект и старцы	59
Настоящие джентльмены	63
Проверить бизнес-партнеров.....	73
Марш энтузиастов.....	76
Топ-менеджеры	81
Взамен иронии	83
Скрытые резервы	89
Принцип неопределенности для управленческой команды	92
Вывод активов: а что, так можно было?.....	102
Финдиректору нет места	107
Подготовка к переговорам.....	109
Рецепт Сократа	115
Проект в госкорпорации	118
Больше, чем ошибка.....	121
Ключий разговор.....	126
В этом месяце аварии не будет	130

Бизнес и семья	137
Сбалансированная система.....	139
Мужчины. Лидеры. Богатыри	144
Легкое дыхание	152
Граничное условие задачи	157
Три сестры	164
Боевые действия	170
Под маской.....	176
Эротическая сцена для бизнес-партнеров.....	181
Абсолютная конфиденциальность.....	186
Ранний кризис среднего возраста.....	189
Не только бизнес	193
Экстремальные виды жизни	195
Коряга.....	198
Второе первое лицо	201
Хадж	207
Мужчина в ее жизни	211
Секс — деньги — рок-н-ролл	214
Карандаш в волосах.....	219
Арт-проект	225
Я вас никому не порекомендую	228
С вами я будто встречаюсь с собой	232
Заметки для вашей истории.....	234
Об авторе	239

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 Нахапетян,

*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 справляться 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 настроем 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 личного 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 не просто 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 крупнейших 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 горячие 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.

Должно работать лучше

- follow ups

- когда договаривались о контр. версиях... улетел в лесу, если не вылезет как кели-50...

20 минут за этим: временные, рывковые и прочее

Моя проблема: если не начнешь читать...

Мотивация: как получить её?

Сработовство: статьи 1:1. Но много людей...

min 30' x 15

+ клиентские встречи

Контроль

Идеология

4 часа / неделя, ирига за 1 год
много (днев)

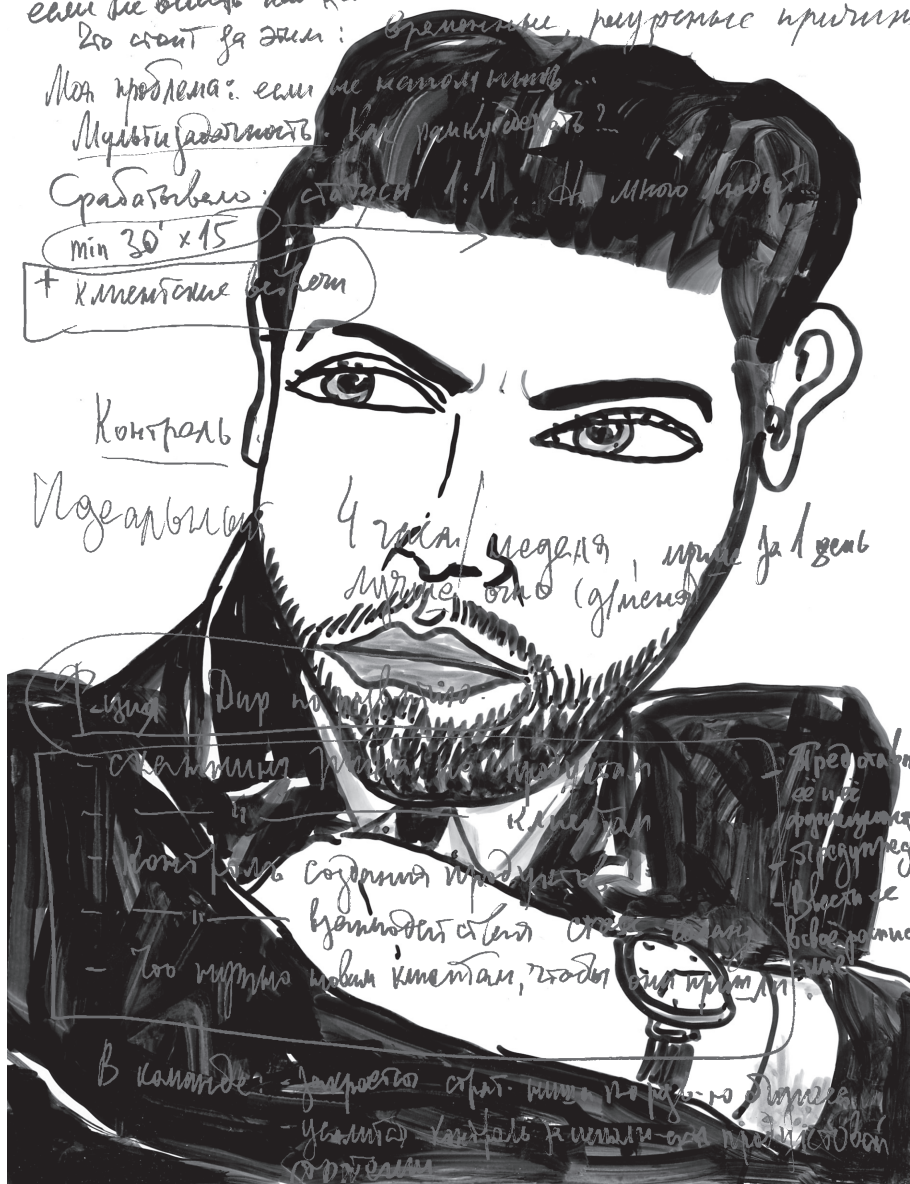
Фигура

Дир. по развитию

- скандалы
- контроль
- контроль
- контроль
- контроль
- контроль
- контроль
- контроль

Представитель
ее не
представитель
представитель
представитель
представитель
представитель
представитель

В команде: структура, контроль, управление, мотивация, развитие



— 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 любящая моя идея — не помощь, а помеха. Нужно так организовать работу, чтобы исключить всякое