

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

11 \ У вас есть персональная инфраструктура?

14 \ Рецепт катастрофы

ГЛАВА 1. ЧТО ТАКОЕ ПЕРСОНАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА?

25 \ Генезис

28 \ Личное дело

32 \ Малыми силами

36 \ Середина

39 \ Крупный размер

41 \ Старшие товарищи

ГЛАВА 2. Я

45 \ Базовый элемент

47 \ Генезис ценностей

51 \ Источник желаний

61 \ Влияние среды

65 \ Личное мнение

68 \ Ценности

- 73 \ Интересы
- 75 \ Потребности и желания
- 82 \ Таланты и способности
- 87 \ Компетенции
- 95 \ Цели
- 98 \ S...T
- 102 \ Стратегия и тактика
- 104 \ Упаковка

ГЛАВА 3. КЛЮЧЕВЫЕ ИСПОЛНИТЕЛИ

- 113 \ Близость к телу
- 116 \ Нервная система — ассистенты и секретари
- 120 \ Ноги и руки — водители и телохранители
- 125 \ (Не)деловые люди
- 127 \ Няни и воспитатели
- 131 \ Маленькие люди большой важности
- 141 \ Все мое ношу с собой

ГЛАВА 4. ИСПОЛНИТЕЛЬНАЯ ДИРЕКЦИЯ

- 149 \ Контур управления
- 151 \ Личный состав
- 155 \ Кадры решают всё (HR)
- 159 \ Подружиться с левиафаном (GR)

169 \ Восприятие как новая реальность (PR)

176 \ Безопасность

ГЛАВА 5. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

183 \ Совет на миллиард

188 \ Центр управления

191 \ Поддержка принятия решений

199 \ Коллективный разум

208 \ Узким кругом

212 \ В полном составе

ГЛАВА 6. СОВЕТ СТАРЕЙШИН

217 \ Вершина пирамиды

219 \ Мудрость предков

223 \ Под прикрытием

226 \ Чердак вселенной

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

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 несбалансированы 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 общезвестным большее число ключевых фактов.

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.

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 терять 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.

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.

Возникает потребность в новых усовершенствованиях.

СЕРЕДИНА

Дальше наращивать масштабы деятельности получится, только если потери управляемости персональной инфраструктурой будут оптимизированы.

Размеры группы, которой можно эффективно управлять, — предмет научных дискуссий. Так, известный исследователь групповой динамики Марвин Шоу утверждает, что верхний предел численности эффективной одноранговой группы — 20 человек, нижний — 5–7*.

Если амбиции принципала требуют увеличения команды ключевых исполнителей и выхода за эти пределы, единственный способ сохранить ее целостность, управляемость и результативность — децентрализовать принятие решений оперативно-тактического уровня.

Иными словами, на следующем этапе придется отделить от себя менеджерскую функцию.

В персональной инфраструктуре должен появиться третий компонент — «исполнительная дирекция», которая будет непосредственно руководить командой исполнителей.

* *Shaw M.E. Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior. N.Y.: McGraw-Hill, 1981.*

При этом какая-то часть ключевых исполнителей может оставаться в прямом подчинении принципала — о причинах этого мы расскажем в соответствующей главе.

Появление менеджеров многократно увеличивает количество исполнителей, которых можно включить в персональную инфраструктуру, обеспечивает ей гораздо более высокую управляемость и, соответственно, результативность. Это, в свою очередь, позволяет принципалу нарастить масштаб деятельности до уровня, эквивалентного среднему бизнесу.

Но у такой персональной инфраструктуры есть недостатки и ограничения.

Прежде всего, существенно бóльшие издержки. Чем выше уровень человека в управленческой иерархии, тем сложнее его найти, а также заменить в случае необходимости. Именно поэтому подбор таких людей, выстраивание и поддержание с ними доверительных отношений — гораздо более ресурсоемкая задача, чем в случае с ключевыми исполнителями, и естественным образом ограничивает ее размеры.

Второй и гораздо более существенный ограничитель связан с фундаментальным недостатком любых иерархических систем — потерей информации по мере ее движения от уровня к уровню. Каждое дополнительное управленческое звено увеличивает риск отказа, который тем выше, чем сложнее управляемый объект. На заре авиации

катастрофы происходили из-за ошибок летчиков, управлявших полетом непосредственно. А в современных самолетах, управляемых компьютером, аварии случаются из-за того, что пилоты слишком поздно замечают, когда что-то идет не так.

Поэтому размеры управленческой иерархии также имеют предел, при превышении которого она стремительно теряет эффективность.

Дальнейшее развитие и трансформация персональной инфраструктуры возможны только за счет компонентов, находящихся вне вертикали «принципал — исполнительная дирекция — ключевые исполнители».

КРУПНЫЙ РАЗМЕР

Чем масштабнее деятельность принципала, тем на большее число людей, групп и организаций она прямо или косвенно влияет и тем больше интересов нужно принимать во внимание, вырабатывая стратегические решения. А сами решения требуют компетенций все более высокого уровня во все большем числе сфер.

При масштабе деятельности, эквивалентном уровню крупного бизнеса, принимать их единолично, опираясь лишь на поступающую от исполнительной дирекции оперативно-тактическую информацию, слишком рискованно. Возникает необходимость привлечь к этому процессу людей, обладающих глубокими знаниями и опытом в ключевых областях, но не связанных напрямую с текущей деятельностью или основными активами принципала.

Иными словами — отделить от себя стратегическую функцию и сформировать персональный совет директоров.

Этот новый компонент персональной инфраструктуры решает несколько принципиально важных задач.

Во-первых, помогает контролировать исполнительную дирекцию и отчасти ключевых исполнителей.

Во-вторых, содействует принятию более качественных решений за счет подключения дополнительного опыта и знаний.

В-третьих, позволяет генерировать качественные и оригинальные идеи.

А также выполняет не менее важную роль «стратегического тормоза», критически оценивая инициативы принципала и удерживая его от ошибочных действий.

Наконец, он может служить дополнительным источником внешних ресурсов, прежде всего новых связей и репутации.

«Совет директоров» в составе персональной инфраструктуры должен состоять главным образом из «независимых директоров» — то есть людей, сопоставимых по своему уровню с социальной группой принципала.

СТАРШИЕ ТОВАРИЩИ

Если масштабы деятельности соизмеримы с уровнем сверхкрупного бизнеса, то обслуживающая ее персональная инфраструктура может позволить себе еще один компонент — «попечительский совет», или «совет старейшин».

Как следует из названия, его составляют люди, занимающие еще более высокое положение в социальной иерархии, чем принципал. Даже если его имя уже в верхних строках рейтинга Forbes.

На этом уровне другие механизмы уже не расширят его возможности. Стратегического преимущества не даст ни включение в персональную инфраструктуру равных по статусу людей, ни тем более ее расширение за счет тех, кто уступает ему в уровне. Дальнейшее развитие возможно только за счет тех, кто обладает еще бóльшими возможностями, чем он.

Этому компоненту персональной инфраструктуры делегируется функция коллективного наставника и покровителя принципала. Очевидно, что таких людей не может быть много и выстроить с ними устойчивые отношения нелегко. Соответственно, эта группа — самая малочисленная. И самая дорогостоящая с точки зрения затрат времени и сил, необходимых для ее формирования и поддержания.

Чтобы выделить вышеперечисленные элементы персональной инфраструктуры и передать им соответствующие функции, потребуется не только соответствующий масштаб деятельности, но и время и серьезные усилия. Именно поэтому законченный вид эти элементы приобретают далеко не сразу — и на каждом этапе развития системы их состав и функции будут отличаться.

Поэтому в следующих главах мы будем рассматривать персональную инфраструктуру в ее максимальной конфигурации — когда дифференциация и делегирование функций принципала уже завершены.