

Развитие или Успех?

К чему стремиться?
Виталий Королев
ПИР2019, 12 сентября



(с) Королев В.А. О понятии "развитие".

2

Что такое «развитие»?

С чем это понятие не
следует путать



(с) Королев В.А. О понятии "развитие".



Позитивное понятие развития

- Мы обсудили чем развитие НЕ является
- Можно ли сказать что-то про то, чем оно является?
- Попробуем с помощью средств СМДМ (системомыследеятельностная методология)
- Будем различать развитие «объекта» и «субъекта»

(с) Королев В.А. О понятии "развитие".

Особенности коммуникации и рефлексии

Базовая причина конфликтов и
почему начальник всегда не
прав



(с) Королев В.А. О понятии "развитие".

Развитие и бизнес

Что значит «заниматься
бизнесом»?



(с) Королев В.А. О понятии "развитие".



управления

(с) Королев В.А. О понятии "развитие".

Развитие или Успех?

К чему стремиться?

Виталий Королев

ПИР2019, 12 сентября



Северо-Западный
Центр
корпоративного
управления



О жанре и правилах

1. Жанр: **беседа** в «келье бизнес-монастыря»
2. Действующие лица: не «Докладчик» и «Слушатели», а «Монах» («хозяин кельи») и его Гости: «Братья и Сестры» (те, кто также работает над какой-то своей темой), и «Паломники» (роль - по самоопределению). Не возражаете?
3. Завершение. Варианты: Ответ на Вопрос, Побуждение к Действию, Пауза на Размышление.
4. Отличие от других форматов: не обучение, не обмен опытом, не мотивирующая «зажигалка», не исповедь, не проповедь, не миссионерство... пока.
5. Вопросы можно задавать в любой момент по поднятию руки и с разрешения хозяина «кельи». Но он вправе ответить в удобный ему момент
6. Правило формулировки тезиса (ФИО): Факт → Интерпретация → Оценка, но не наоборот!
7. Правило коммуникации (ПКП): Понимание → Критика → Проблематизация, но не наоборот!
8. Телефоны придушить



Представление «монаха» (1/2)

- Занимаюсь консалтингом и «директингом» по вопросам владельческой и управленческой преемственности для «базароответственных» владельцев бизнеса
 - Консалтинг: технология «включенного консультирования», Член Совета «Национальной Гильдии профессиональных консультантов»
 - «Директинг»: независимый директор в непубличных частных компаниях, сооснователь СРО «Национальная ассоциация корпоративных директоров», член Ассоциации профессиональных директоров (АНД)
- Кто-то что-то понял?



Представление «монаха» (2/2)

- Кто слышал про Национальную Ассоциацию корпоративных директоров (СРО НАКД) или про Ассоциацию профессиональных директоров (АНД)?
- Кто может сказать, чем «корпоративный директор» отличается от топ-менеджера?
- Кто может сказать, что означает «независимый директор»?
- Как перевести на английский язык «корпоративное управление»?
- А кто может сказать, что значит «фидуциарная обязанность»?
- Хорошо, ну а про докладчика кто раньше слышал?
 - **Прошу прощения, если показалось издевательством**



О ваших интересах

- Что заинтересовало в теме?
- Без ответа на какой вопрос Вы меня не отпустите домой?



Несколько вопросов к участникам:

- Кто считает себя успешным человеком?
- Кто считает, что успех – это ценность?
- Кто считает, что развитие – это ценность?
- Кто противопоставляет успех и развитие в своих понятиях?
- Какой вопрос я должен был задать, но не задал?



Вопросы, которые я не задал:

- Кто считает себя человеком, **стремящимся** к развитию?
- Если успех и развитие это ценности, то существует ли между ними ценностный конфликт? В каких ситуациях?
- А не является ли формулировка темы самооправданием для неуспешных «лузеров»?
- *(успешный – достигший успеха, а стремящийся к развитию – только достигающий развития. Человек, «достигший развития» – это тот, кто прекратил развитие?).*



Правила работы

1. Вопросы можно задавать в любой момент по поднятию руки
2. Докладчик вправе ответить в удобный ему момент
3. Телефоны прошу приглушить и не использовать
4. Правило обсуждения: Понимание → Критика → Контртезис, но не наоборот.
5. Правило суждения: Факт → Интерпретация → Оценка, но не наоборот.



- Впереди вас ждет «неправильная» презентация, в которой мало картинок, зато много букв
- Картинки будут на флипчарте
- Но... автор приглашает к сотрудничеству оформителей презентаций



Как называется наше событие?

- ПИР, а не ПИУ
- Практики и Развитие, а не Успех
- Как вы думаете, почему?



Почему я задумался на эту тему?

- 1999 год. СПб. Конференция Альт. Успешные компании.
- «Успешная компания – это та, которую хочется поглотить, но от поглощения со стороны которой приходится защищаться»
(с) Илья Хаит, основатель ИК Альт
- Мои вопросы:
 - возможна ли в принципе долгосрочная стратегия, ведущая к Успеху?
 - Не противоречит ли стремление к Успеху стремлению к Развитию?



О чем пойдет разговор

- О понятии «развитие»
- О роли коммуникации для развития и коллегиальных органов для развития компании
- Что значит «заниматься бизнесом»?
- Кому нужно развитие?

Что такое «развитие»?

С чем это понятие не следует путать



Северо-Западный
Центр
корпоративного
управления

(с) Королев В.А. О понятии
"развитие".



«...управлять можно только развитием, а управление функционированием есть бессмыслица»

Г.П.Щедровицкий



- РАЗВИТИЕ— поступательное движение, эволюция, переход от одного состояния к другому.
- Развитие противопоставляется «творению», «взрыву», появлению из ничего, а также спонтанному формированию из хаоса и «катастрофизму», предполагающему внезапное, одномоментное замещение имевшихся объектов совершенно новыми.
- https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1013



Что не предусматривает философское понятие Развития?

- В нем нет Человека.
- Оно как бы происходит само по себе и к нему не нужно стремиться.
- А в понятии Успех?
- Конечно, понятие Успех невозможно без Человека, который этого Успеха достигает.



- НЕ функционирование
- НЕ рост
- НЕ становление
- НЕ эволюция
- НЕ адаптация
- НЕ успех



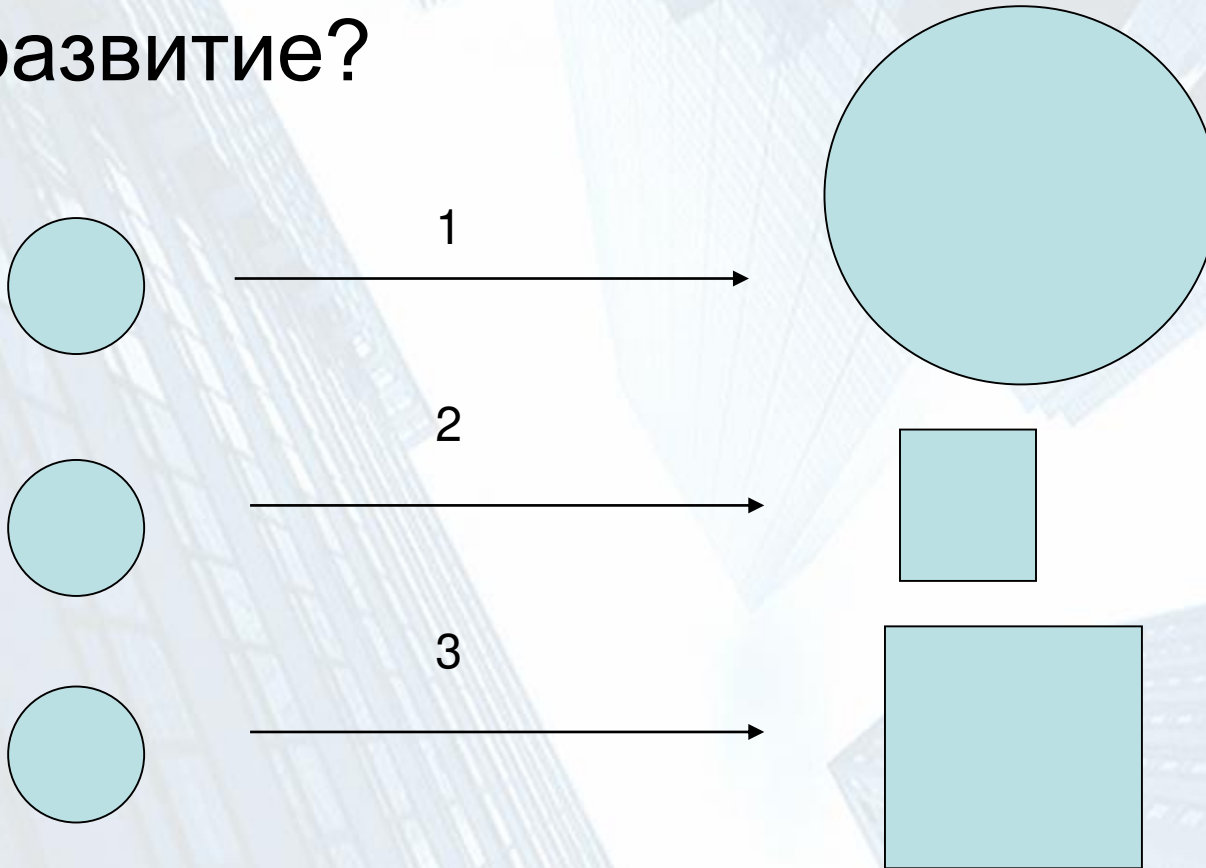
- Отличие между бегом по дорожке стадиона и поперек дорожек.
- Функционирование требует стабильности, а развитие – прогресса, чревато скачками, нестабильностью
- Повышение эффективности функционирования следует называть отладкой, а не развитием, поскольку нет качественных изменений
- Понятие «устойчивое развитие» - в этом смысле оксюморон. Правильнее понимать его как создание потенциала, возможностей, инфраструктуры для обеспечения развития, что приводит к повышению резервов и снижению эффективности функционирования



- Рост предполагает увеличение размеров при сохранении подобия, т.е. без качественных изменений
- Можно расти без развития, можно развиваться без возрастания
- Точка «перегиба» и зона «перепрыга»
- Пример роста без развития: ожирение

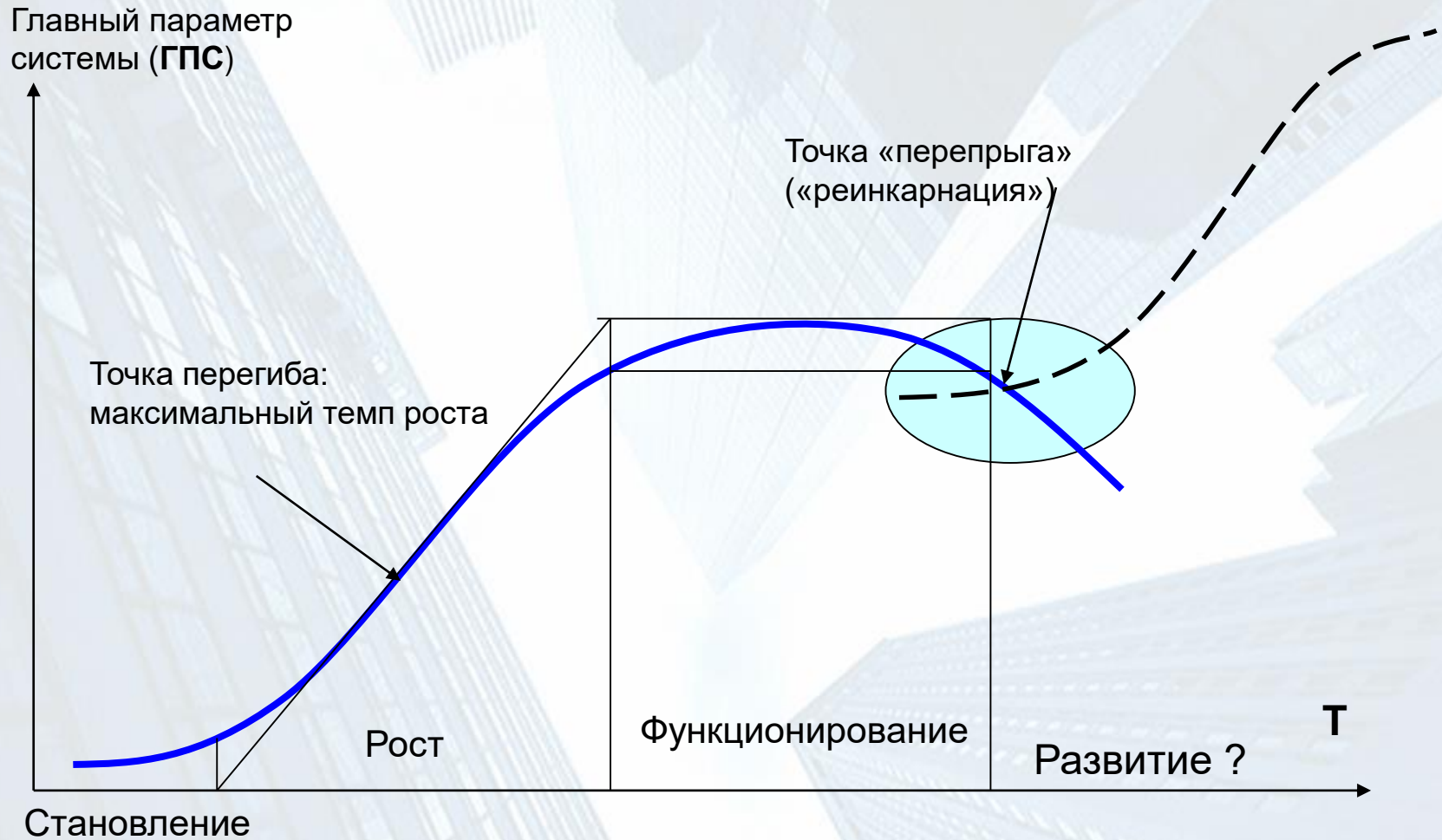


Сравните два рисунка. Где рост, а где – развитие?



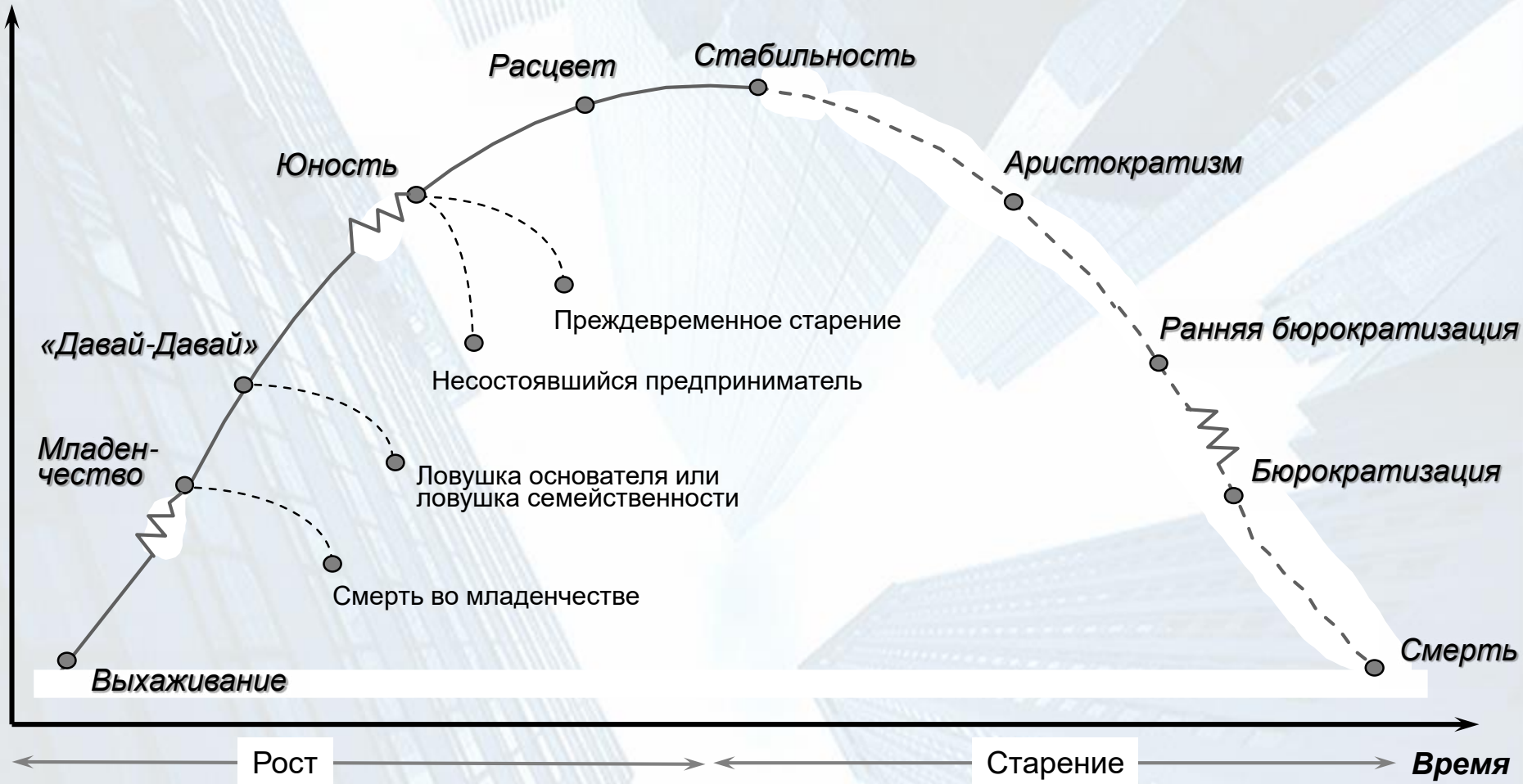


Кривая «жизненного цикла»



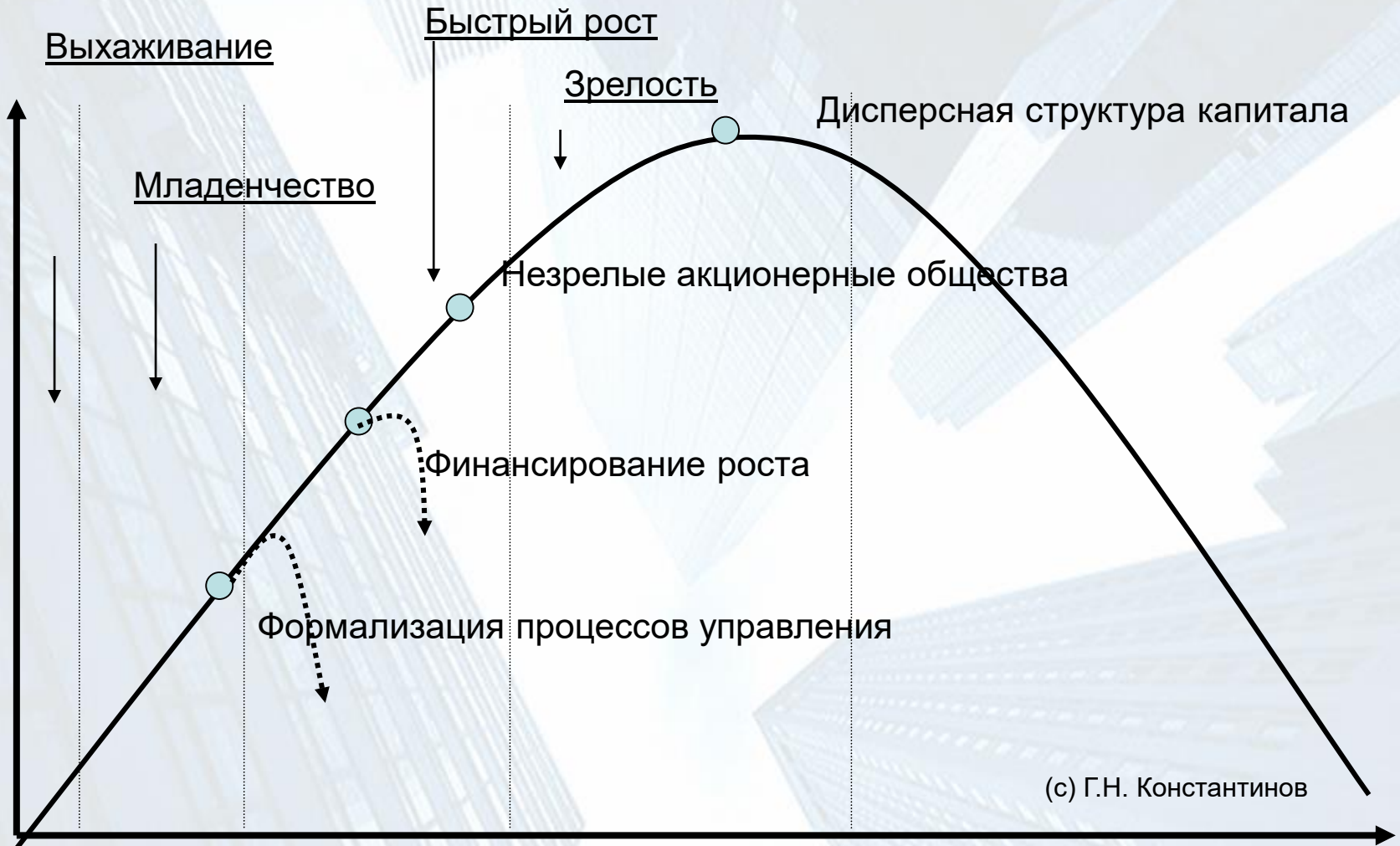


Жизненный цикл организации по Адизесу





Развилки развития на жизненном цикле компании (по Г. Константинову)





Развитие – это не становление

- Становление – это создание субъектом (Автором, Учредителем) чего-то Нового («на чистом листе»), того, что раньше не существовало, и поддержание существования этого Нового до тех пор, пока Новое не сможет существовать самостоятельно
- Развитие может быть только чего-то Старого
- Становление - первая зона на линии жизненного цикла
- Решение о Становлении – это решение Автора, Учредителя, но не самого Нового (решение «родителей», а не «ребенка»)
- Решение о Развитии – это решение самого субъекта развития относительно развития себя



- Эволюция предполагает естественный характер изменений. Иными словами, эволюцией называется то, чем нельзя управлять. Ее можно только изучать, прогнозировать и принимать в расчет
- Развитие предполагает наличие искусственной составляющей, основанной на видении будущего субъектом действия



- Адаптация – это «прогиб» под «изменчивый мир», вынужденное самоизменение субъекта, направленное на его приспособление к давлению окружающей среды
- Развитие предполагает свободное волеизъявление субъекта и требует от него ответственного решения. Оно направлено на изменение субъектом себя и «изменчивого мира» в соответствии с целями и ценностями субъекта



Развитие это НЕ успех

1. Успех – от слова УСПЕТЬ. Он предполагает наличие начала и окончания процесса. Успех – понятие проектное, ориентированное на «конечный результат»
2. Чем скорее, тем успешнее. Срок – в знаменателе.
3. Успех = success? Но succession – это не «успешность», а преемственность. Значит, success нацелен не на «конечный результат», а на вечность, долгосрочность.
4. Развитие – не проектное, а программное понятие, отвечающее на вопрос о вечном: «что будет потом»?
5. Для развития конечных результатов нет, все результаты – промежуточные
6. Выражение «успешное развитие» - оксюморон



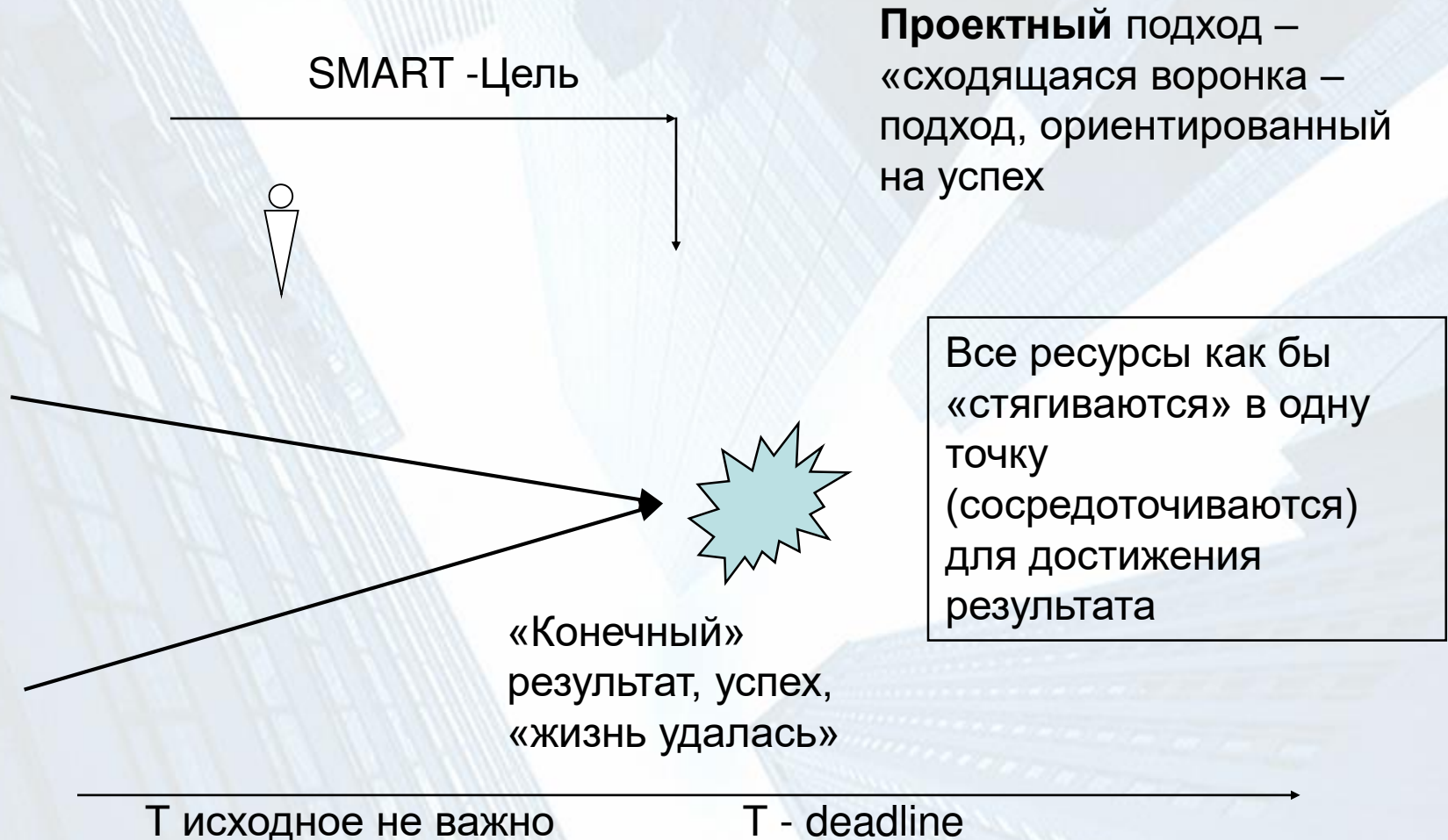
Апофеоз предпринимательского «успеха» по-русски

1. Вовремя «запрыгнуть на тему»,
2. Эффективно «отжать тему»,
3. Вовремя «спрыгнуть с темы», пока не поймали,
4. На острова, фейсом в икру. Жизнь удалась!
5. *Не удивительно, что при таком понимании понятия «успех» преобладает краткосрочный горизонт планирования. Ведь чем скорее, тем успешнее. Время – в знаменателе этого КПЭ.*
6. *Не удивительно, что в России не работают рецепты достижения success, если здесь их применяют для достижения «успеха»*



Проектный и программный подходы

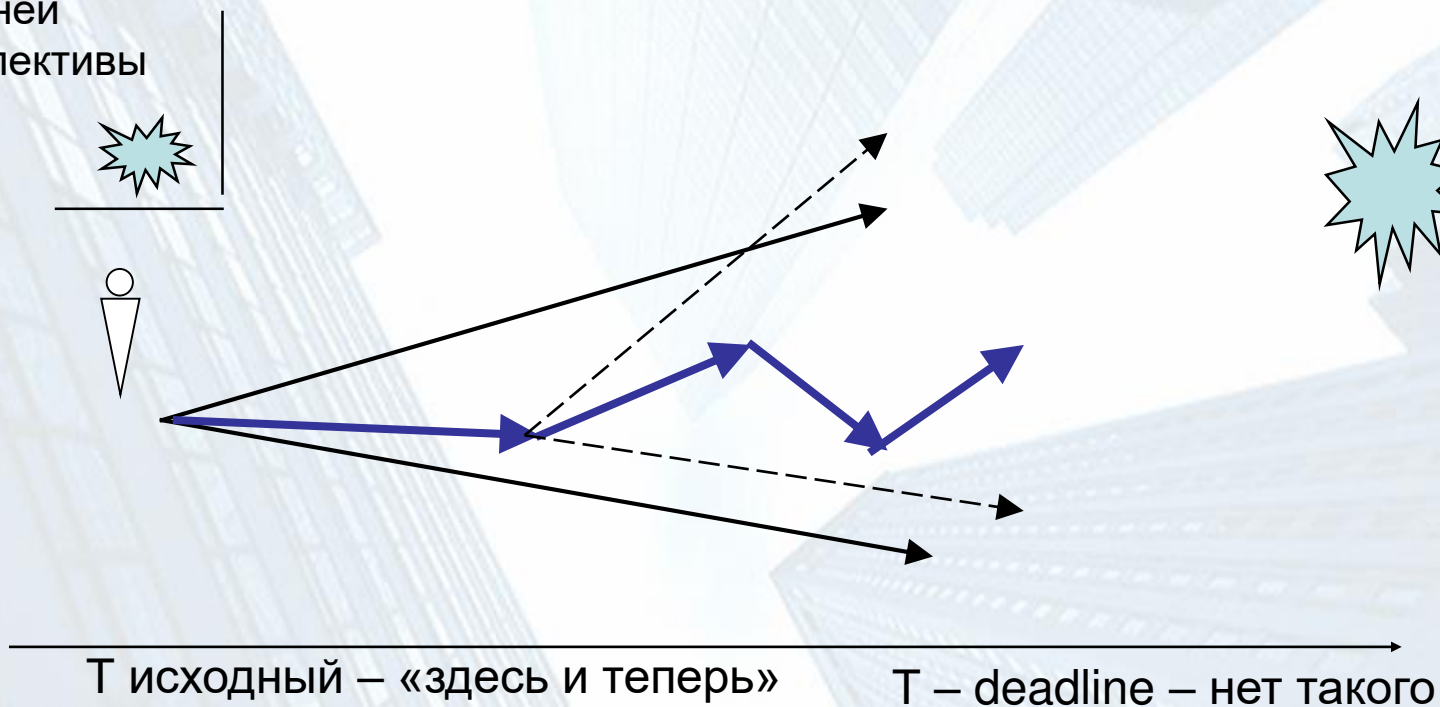
1/2





Программный подход – «расходящаяся» воронка возможностей. Подход, ориентированный на развитие.

Видение
дальней
перспективы





- Когда Гагарин побывал в космосе, его фото поместили на обложке журнала Тайм, а в статье содержались слова: «У него все позади».
- *Из радиопередачи о Гагарине, Вести фм (09.04.2011. 16.40)*



Понятие успеха относительно жизненного цикла:

- В 4 года успех - это если ты не писаешь в штаны
- В 12 лет успех - это если у тебя есть друзья
- В 20 лет успех - это если ты занимаешься сексом
- В 35 лет успех - это если ты много зарабатываешь
- В 60 лет успех - это если ты занимаешься сексом
- В 70 лет успех - это если у тебя есть друзья
- В 80 лет успех - это если ты не писаешь в штаны...



- Мы обсудили чем развитие НЕ является
- Можно ли сказать что-то про то, чем оно является?
- Попробуем с помощью средств СМДМ (системойследятельная методология)
- Будем различать развитие «объекта» и «субъекта»



Схема шага развития «объекта»

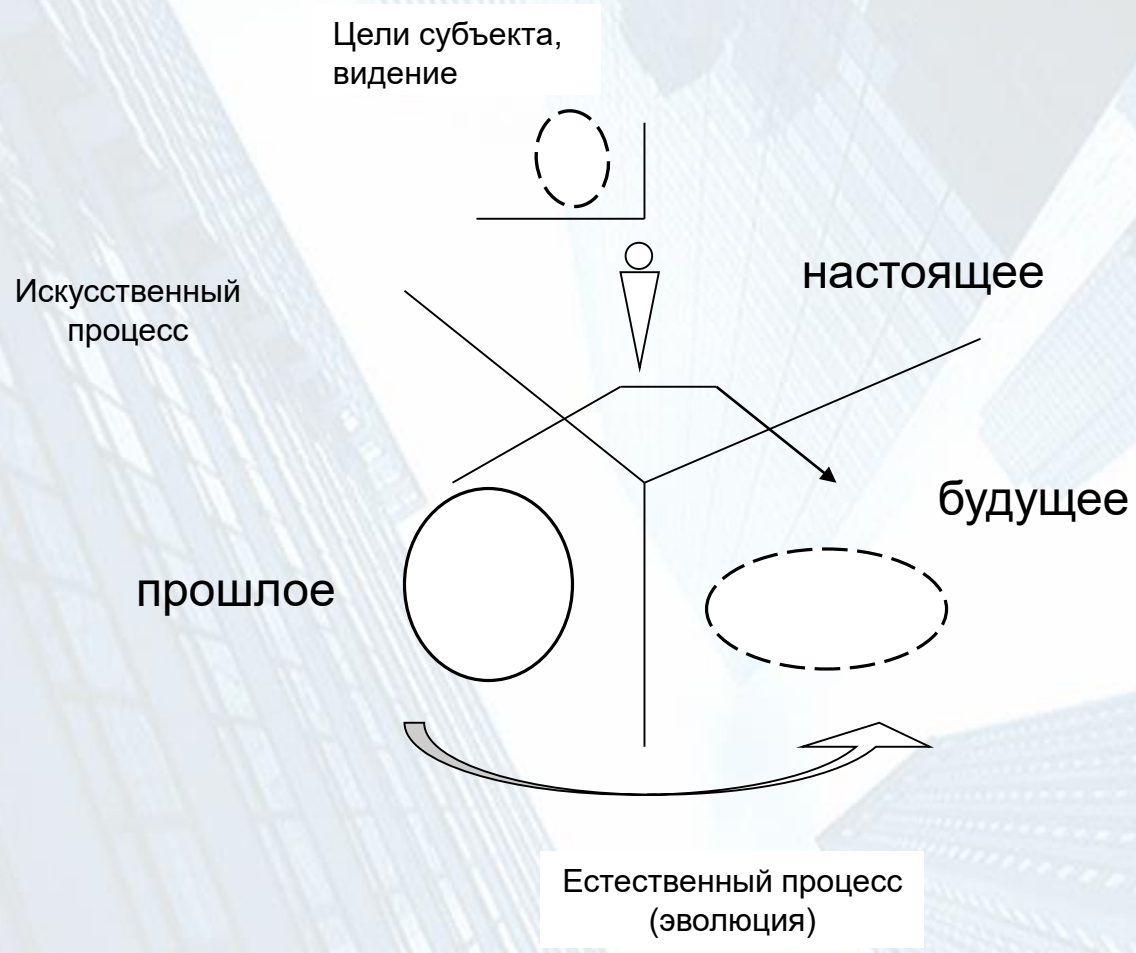
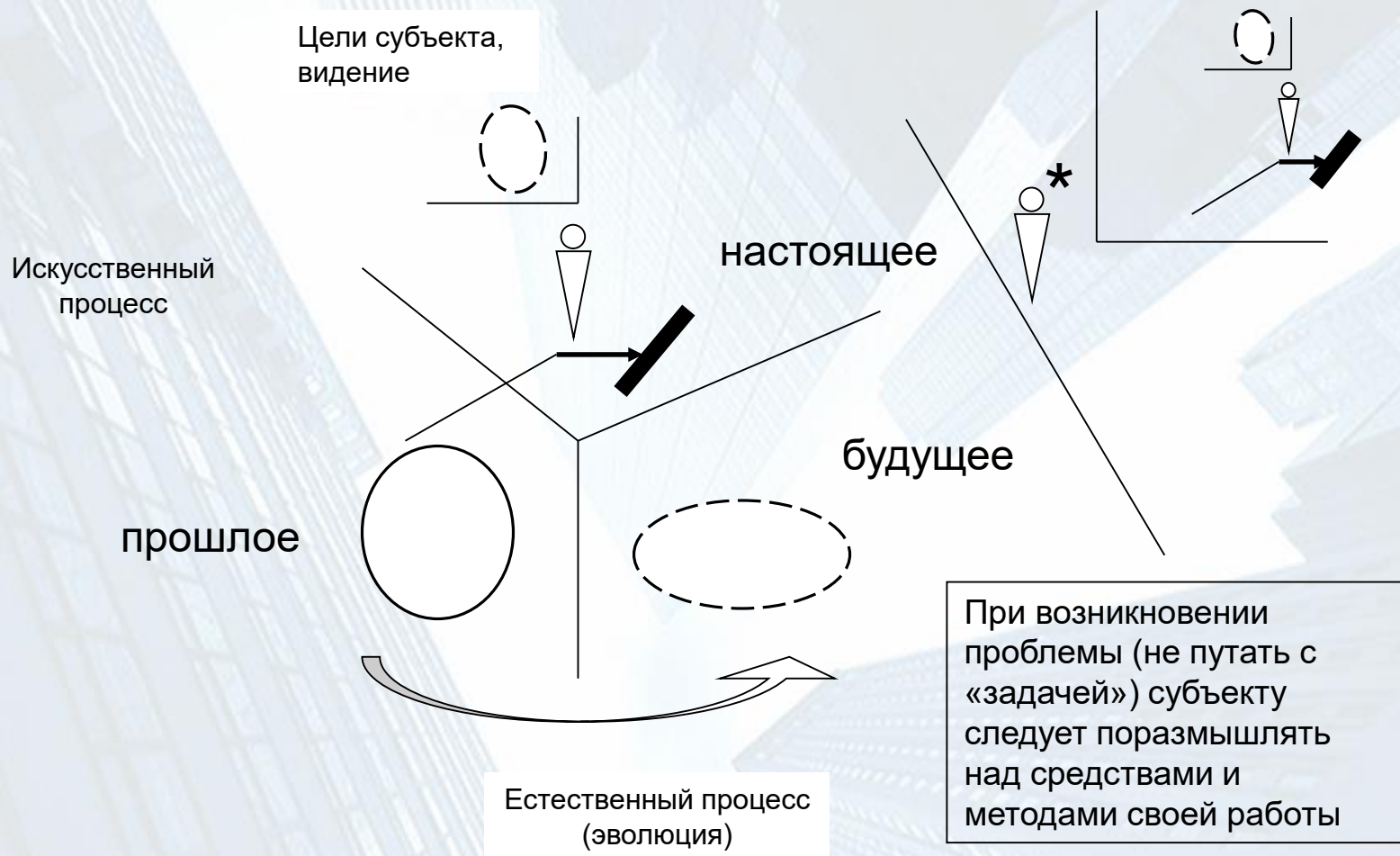




Схема шага развития «субъекта» через рефлексивный «выход»





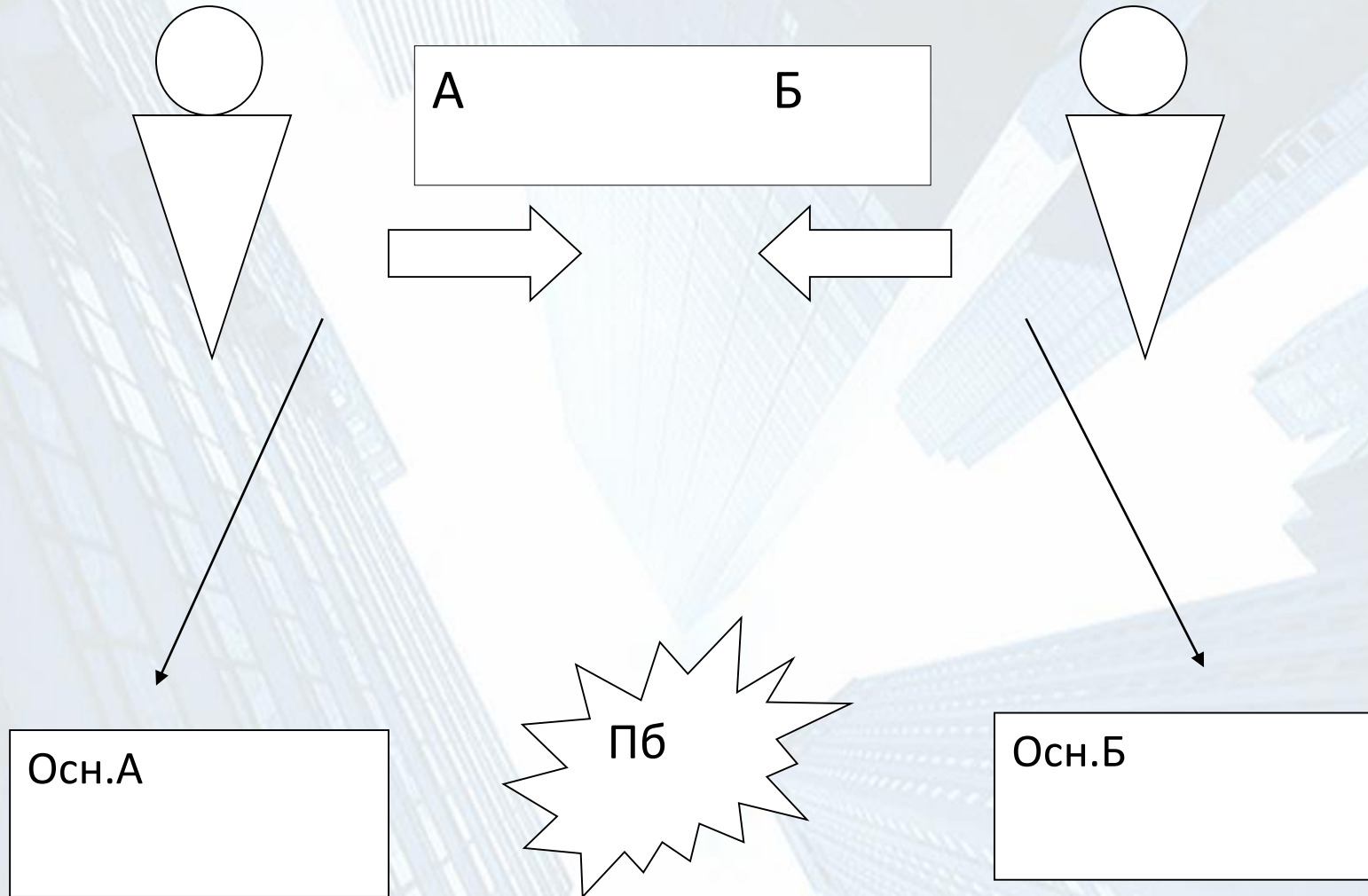
- Вопрос участникам: кто помнит миф о Персее и медузе Горгоне?
- Кто-то может сказать, какое отношение этот миф имеет к рефлексии?
- Какой корень у слова «рефлексия» и что он означает?
- Почему Персей справился с Горгоной?



- При каком условии возможен выход в рефлексию?
- Вопрос – подсказка: возможен ли этот выход «тихо, сам с собою», т.е. в **одиночку?**
- **Наша позиция:**
 1. Развитие невозможно без рефлексии
 2. настоящая рефлексия возможна только в коммуникации, поэтому для нее нужен «другой»



Проблема как знание о незнании



(с) Королев В.А. О понятии
"развитие".



О роли коммуникации для рефлексии и развития

- Для чего нужны коллегиальные органы в компании?
- Почему «начальник всегда не прав»?
- Начальник как наиболее мощная, неквалифицированная и необузданная сила в организации

Особенности коммуникации и рефлексии

Базовая причина конфликтов и почему начальник всегда не прав

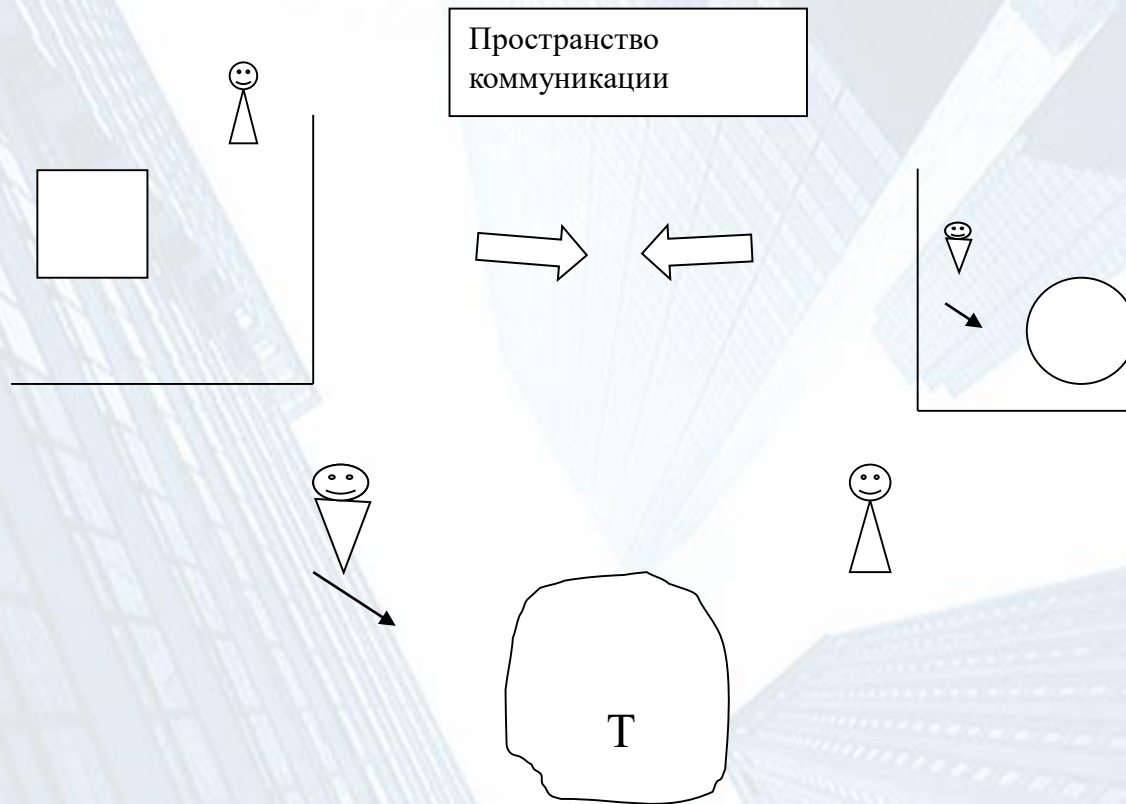


Северо-Западный
Центр
корпоративного
управления

(с) Королев В.А. О понятии
"развитие".

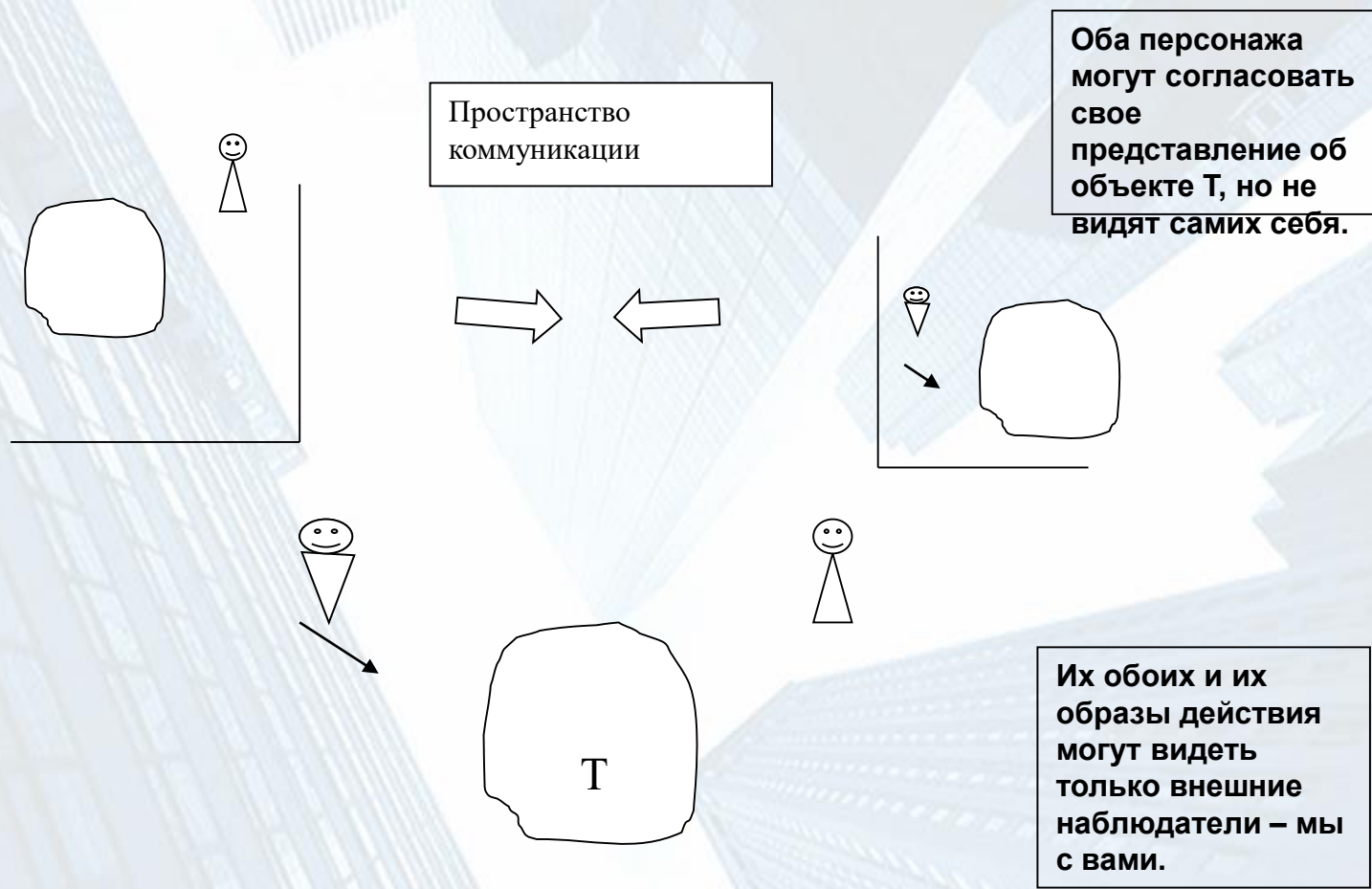


Базовая причина конфликтов – различие картин мира





Итог переговоров об объекте T:

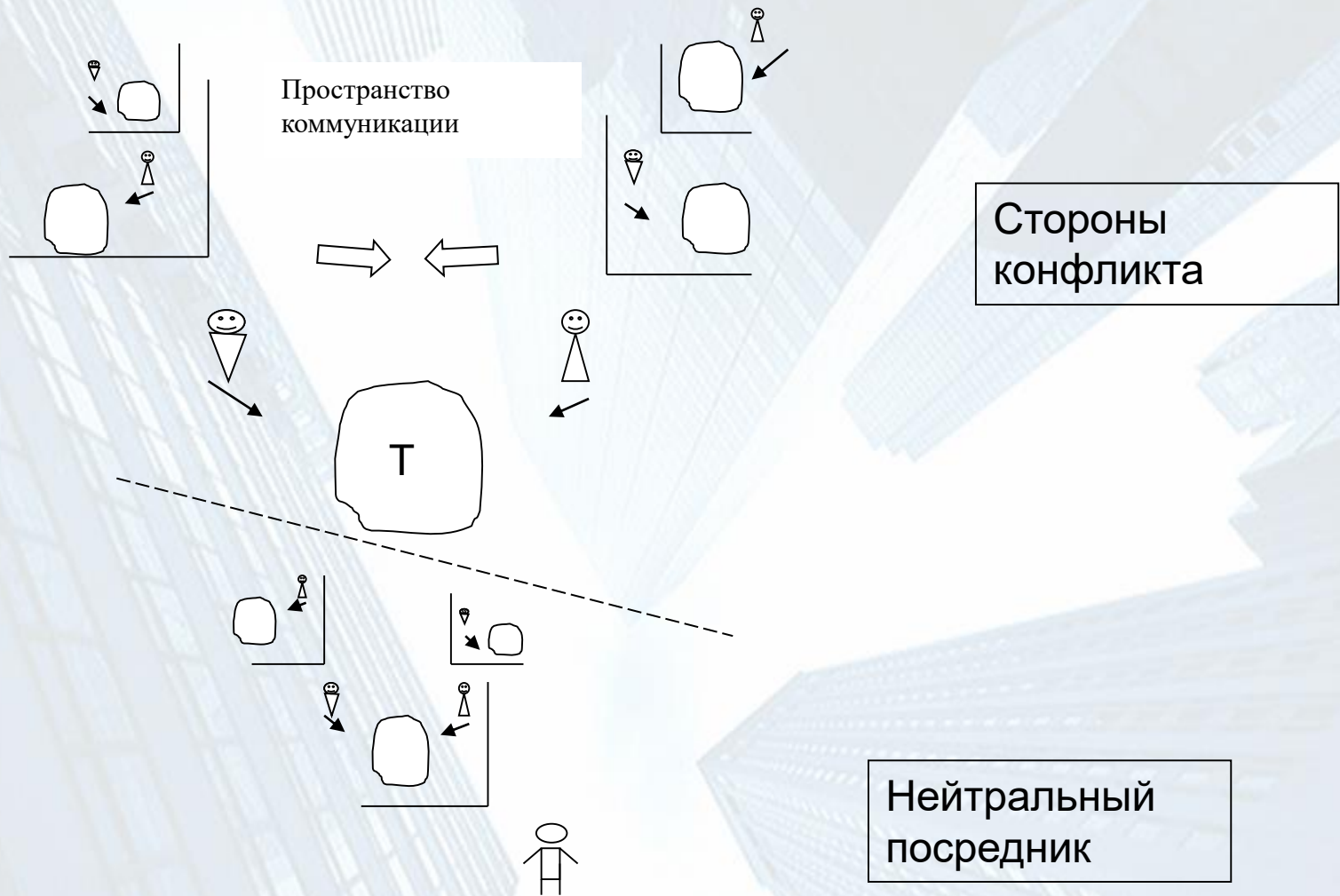




- Как из этой схемы следует принцип: «Хочешь изменить мир – начни с себя»?



Обмен картинами мира в коммуникации



(с) Королев В.А. О понятии "развитие".



1. Возможен ли анализ собственных действий «тихо сам с собою» или необходима коммуникация?
2. Что это значит для компаний?
3. Какие условия коммуникации необходимы для взгляда на себя «со стороны»?
4. Кто должен создать такие условия в компании?

Начальник всегда не прав

Начальник как наиболее мощная,
неквалифицированная и необузданная сила в
организации

(попытка доказательства – 3 шага)



Северо-Западный
Центр
корпоративного
управления

(с) Королев В.А. О понятии
"развитие".



Начальник «всегда не прав» 1/3

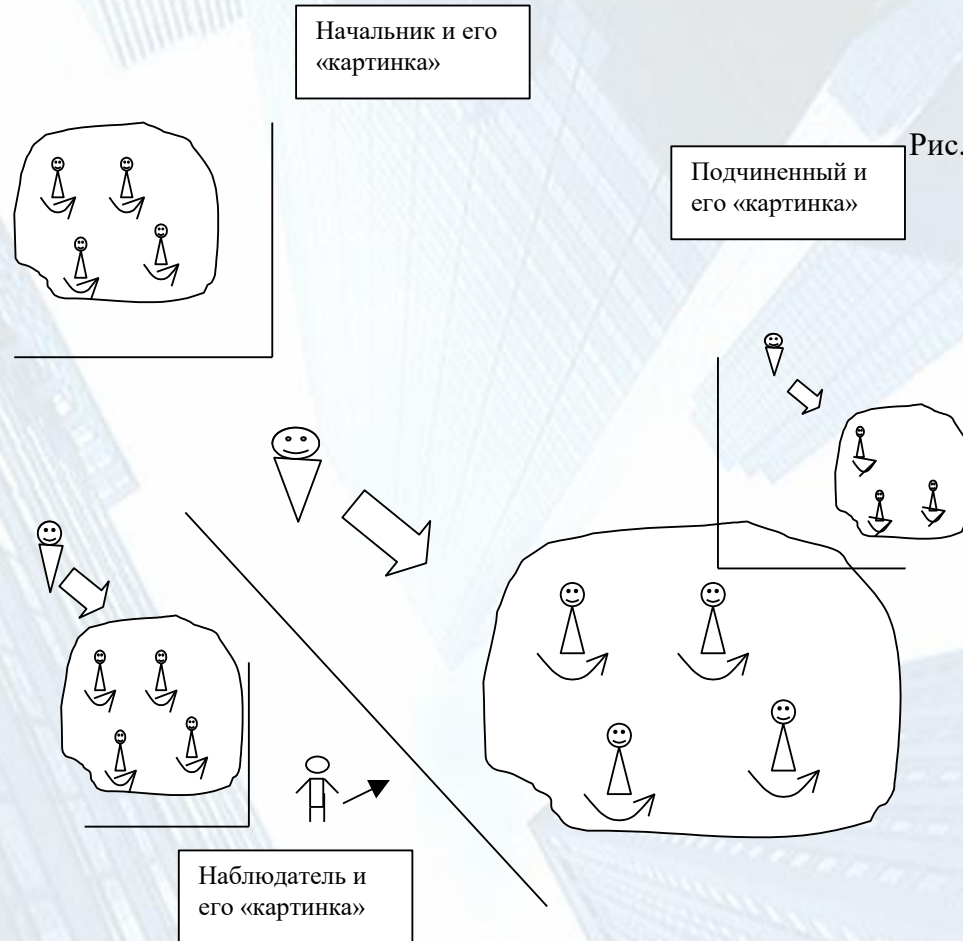


Рис. 1. «Начальник приехал».



Начальник «всегда не прав» 2/3

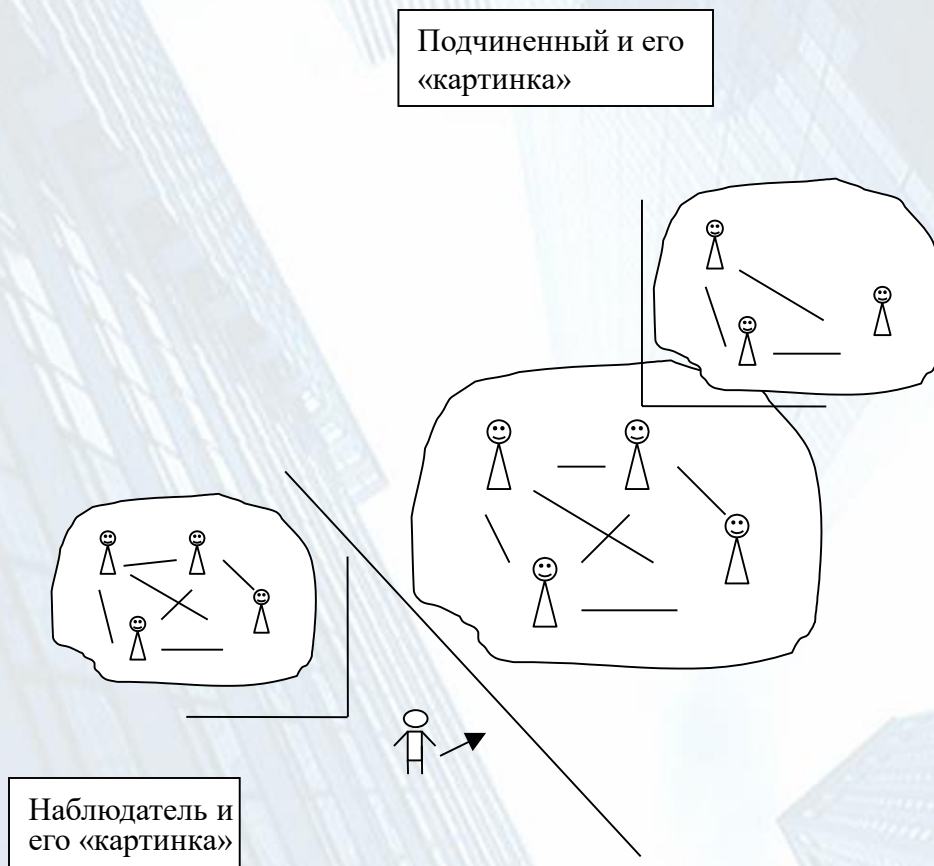


Рис. 2. «Начальник уехал»



Когда «начальник прав»? 3/3

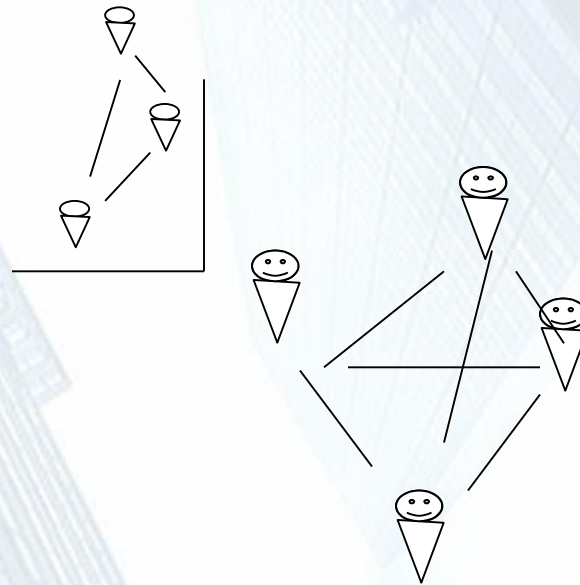


Рис. 3. Начальник вне организации и его «картинка»

**Он лучше подчиненных знает внешнее
окружение**



Итак, начальник «не прав», потому

что:

- Человек в принципе не может видеть **своих** действий со стороны других людей
- Начальник в принципе не может видеть **своих** действий со стороны своих подчиненных, т.е. не видит действий самой влиятельной фигуры в организации
- В отличие от него, его подчиненные видят его действия и могут критически оценивать.
- *Сказанное относится только к оценке знаний «начальника» о внутреннем состоянии организации*



Тип власти и развитие

- Развитие компании существенно зависит от ее топ-менеджеров. Верно?
- Менеджеры, развивающие компанию, скорее всего, достаточно амбициозны. Это топ-менеджеры, а не «топ-исполнители». Верно?
- Такие менеджеры не готовы работать «на дядю», но готовы (не бескорыстно!) работать «на идею, на которую работает дядя» (на бренд). Часто они готовы на снижение текущего дохода ради перспектив личного развития (роста личной капитализации), т.е. готовы рисковать вместе с собственником своим человеческим капиталом. Верно?
- Такие менеджеры не ищут работу по рынку, а наоборот, выбирают работодателя, который пытается их «схантить». Верно?
- В Компании с каким типом власти предпочтут работать такие менеджеры?
- **Верно, в Президентской!**
- **Поэтому частные и партнерские компании должны быть не столько инвестиционно-привлекательными, сколько «топопривлекательными»**



Выводы:

- Собственник как самая **мощная** фигура в компании, являясь источником ключевых шансов бизнеса, является и источником ключевых рисков.
- В некоторых принципиальных ситуациях он является самой **неквалифицированной** и самой **необузданной** фигурой. Примерно то же можно сказать и про совладельцев
- Способом компенсации этого риска является обеспечение в компании коммуникации, основанной на принципах диалога, и позволяющей открыто обсуждать способы действия самых влиятельных агентов
- «Монархический» стиль управления не позволяет обеспечить **диалога**

Развитие и бизнес

Что значит «заниматься бизнесом»?



Северо-Западный
Центр
корпоративного
управления

(с) Королев В.А. О понятии
"развитие".



Менеджер: Мы здесь надолго...

Собственник (уточняет): Навсегда...

Из диалога с консультантом



Что значит “to make business”?

- Использовать?
- Сохранять?
- Расширять?
- Развивать?



- Под использованием понимается утилитарное отношение к бизнесу как к средству извлечения дохода или иных преимуществ. При этом допускается постепенное «изнашивание» бизнеса и его сворачивание.



- Под сохранностью (поддержанием) понимается забота об обеспечении безопасности бизнеса с точки зрения недопущения его потери в результате внешних неблагоприятных факторов, сохранение статус-кво, включая обеспечение конкурентоспособности.
- Соответствует понятию «адаптация»



Расширение (выращивание) (1/2)

- Под расширением понимается экономический и организационный рост бизнеса, не сопровождающийся пересмотром его миссии и стратегии.
- Пример такой позиции: «мой дед основал эту компанию по производству красной синьки, и мы с честью продолжаем его бизнес вот уже семидесятый год и держим устойчивые темпы роста в среднем ____% в год».
- В этой стратегии видение **будущего** компании основано на ее **истории**.



Расширение (выращивание) (1/2)

- Пределы этой стратегии: максимум, чего может добиться компания, следующая этой стратегии, – выход в отраслевые **лидеры** (в предельном случае – в **монополисты**) и пытаться удерживаться там как можно дольше.
- Ее рост в дальнейшем будет ограничен ростом **отраслевого рынка** и силой конкурентов. Перспективы существования такой компании связаны с судьбой отрасли.
- При возникновении сильных товаров-заменителей отрасль может погибнуть, как после возникновения лазерных дисков погибла отрасль по производству виниловых пластинок.
- Такая стратегия может позволить бизнесу существовать очень долго, хотя не вечно.



Байка про рост с т.з. владельцев и менеджеров

- Менеджеры одной торговой компании взяли на себя «встречное обязательство»: предложили владельцам раскрутить за 3 года компанию до оборота 1 млрд. долл. (при «целевом» показателе 300 млн.) за опцион 10% по итогам в случае успеха.
- Владельцы вначале радостно согласились, поскольку посчитали капитализацию **компании** при таких оборотах.
- А потом посчитали стоимость **пакета**, который останется у них в итоге проекта и... погодили соглашаться.
- **Мораль: думай, что выращиваешь!**



- Качественные, а не количественные изменения бизнеса.
- Развитие направлено на непрерывное расширение **возможностей** бизнеса и их **использование**, соответствует **видению** и **целям** собственников, причем видение, миссия, рыночная стратегия могут **изменяться**.
- Качественные изменения могут быть следствием репрофилирования, диверсификации, создания и продвижения совершенно новых продуктов.
- Традиция не является ограничением этой стратегии.
- Только эта стратегия может справиться с задачей покорения «вечности», соответствующей требованиям «вечности» института собственности. Только эта задача по своим масштабам может претендовать на **«вечную долгосрочность»**.



Кому и зачем нужно развитие?

- Поскольку жизнь субъектов конечна, развитие НЕ является идеей, необходимой для существования субъектов. Без нее вполне можно прожить.
- Для тех, кто считает, что с окончанием его жизни все кончается, более подходит понятие УСПЕХ (например, успех проекта под названием «моя жизнь»)
- Понятие развития нужно только тем «чудакам», кто считает, что после его кончины все только начинается



Развитие деятельности (дела)

- Этот «чудак» ориентируется на вечность и священность института собственности
- «Чудак», решивший, что его дело должно его пережить, должен относиться к нему не как к своей собственности, а как к своему ребенку
- Это значит, в частности, что надо отказаться от принципа «я тебя породил, я тебя и убью»
- Это значит, что дело должно быть при жизни собственника организовано так, чтобы иметь возможность существовать и развиваться без него (быть ПРЕЕМСТВЕННЫМ)



1. Понятие развития (дела) нужно тому, кто хочет оставить дело после себя своим последователям
2. Чтобы оставить дело «моим», я должен его от себя отделить и найти достойного преемника
3. Развитие Объекта невозможно без развития Субъекта. «Реакция зрачка» на слово Развитие.
4. Развитие Субъекта невозможно без Рефлексии
5. Рефлексия невозможна «в одиночку». Необходима Коммуникация
6. Коллегиальные органы Компании – площадка для Коммуникации, развивающей ее Субъектов
7. *Здесь-то и пригодятся основы корпоративного управления, но об этом завтра... 😊*



Слайд с копирайтом. Можно распространять в некоммерческих целях со ссылкой на автора.

- «Холакратия и Корпоративное управление с точки зрения друг друг друга» презентация (далее - Произведение)
- ©Королев Виталий Альфредович, 10.09.2019 г. автор Королев Виталий Альфредович
- Настоящее Произведение является результатом интеллектуальной деятельности Королева Виталия Альфредовича (далее – Правообладатель).
- Разрешается использовать исключительно в некоммерческих целях с правом переработки и доведения до всеобщего сведения, воспроизведения, распространения, публичного показа с обязательной ссылкой на автора.
- Любое иное использование указанного Произведения любыми способами, предусмотренными статьей 1270 ГК РФ допускается только с письменного согласия Правообладателя.
- В случае использования Произведения без согласия Правообладателя нарушитель обязуется выплатить компенсацию 300 000 рублей за каждый случай нарушения, что не освобождает нарушителя от других платежей, предусмотренных действующим законодательством РФ.
- Страна места происхождения Произведения – Российская Федерация.



•Предпринимательская компания и Предприниматель

- Выстраивание/развитие системы **владельческого управления и контроля** в непубличных (предпринимательских) компаниях на **всех** стадиях: «от стартапа до выхода»
- Повышение **эффективности владения**: отход собственника от оперативного управления без потери контроля
- Обеспечение **управленческой преемственности**: «бесшовной» смены гендиректора
- Баланс интересов** между владельцами и менеджментом
- Обеспечение **владельческой преемственности** и передачи бизнеса по наследству. Подготовка с сопровождение.
- Предпродажная **«упаковка»** бизнеса

•Владелец, его семья и преемники

- Подготовка **преемников** бизнеса к владельческому управлению и контролю
- Контроль бизнеса в интересах **семьи и наследников**
- Разработка **плана преемственности** (succession planning)
- Организация **семейного офиса** (family office)
- Постановка **Family Governance**. Как сохранить и приумножить финансовый, интеллектуальный и человеческий капитал?



Помогаю «воспитывать» бизнес



Контакты

- www.nwcgc.ru
- www.succession.ru
- info@vkorolev.com
- ФБ и skype: vitkor62
- +7-921-942-6781