

И т а н Р а с и е л

Перевод М. Фербера и М. Иванова

Использование
техник
ведущих
стратегических
консультантов
для себя
и своего бизнеса

метод
McKinsey

Альпина Бизнес Букс

- Файл взят с сайта
- <http://www.natahaus.ru/>
-
- где есть ещё множество интересных и редких книг.
-
- Данный файл представлен исключительно в
- ознакомительных целях.
-
- Уважаемый читатель!
- Если вы скопируете данный файл,
- Вы должны незамедлительно удалить его
- сразу после ознакомления с содержанием.
- Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю
- ответственность, согласно действующему
- международному законодательству .
- Все авторские права на данный файл
- сохраняются за правообладателем.
- Любое коммерческое и иное
- использование
- кроме предварительного ознакомления запрещено.
-
- Публикация данного документа не преследует за
- собой никакой коммерческой выгоды. Но такие документы

- способствуют быстрейшему профессиональному и
- духовному росту читателей и являются рекламой
- бумажных изданий таких документов.
-
- Все авторские права сохраняются за правообладателем.
- Если Вы являетесь автором данного документа и хотите
- дополнить его или изменить, уточнить реквизиты автора
- или опубликовать другие документы, пожалуйста,
- свяжитесь с нами по e-mail - мы будем рады услышать ваши
-
- пожелания.

МЕТОД McKINSEY

**Использование техник
ведущих стратегических консультантов
для решения ваших личных задач
и задач вашего бизнеса**

ИТАН М. РАСИЕЛ

Перевод с английского
Михаила Иванова, Михаила Фербера

3-е издание



Москва
2005

McKINSEY WAY

**Using the Techniques of the
World's Top Strategic Consultants
to Help You and Your Business**

ETHAN M. RASIEL

McGraw-Hill

**NEW YORK SAN FRANCISCO WASHINGTON, D.C. AUCKLAND BOGOTA
CARACAS LISBON LONDON MADRID MEXICO CITY MILAN
MONTREAL NEW DELHI SAN JUAN SINGAPORE
SYDNEY TOKYO TORONTO**

Под редакцией М. Иванова, М. Фербера

Расиел Итан М.

P24

Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения ваших личных задач и задач вашего бизнеса/Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 194 с.

ISBN 5-9614-0096-4

На сегодняшний день в мире нет другой столь известной, успешной и востребованной консалтинговой фирмы, как McKinsey & Company. Ее клиентами является большинство ведущих мировых корпораций. Из этой компании вышли многие величайшие бизнес-лидеры и мыслители в области менеджмента. Среди них Том Питерс, Луис Герстнер, Рон Катценбах и многие другие.

Книга впервые раскрывает методы управления, которые компания McKinsey тщательно охраняла долгое время, и демонстрирует инструменты, позволяющие менеджерам любого уровня мыслить, как консультанты McKinsey, и находить решения самых сложных бизнес-проблем.

Эта работа будет полезна не только представителям консалтинговых компаний и студентам бизнес-школ, но и всем тем, кто решает деловые проблемы.

УДК 659.235:061.5+65.01

ББК 65.293+65.290

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 5-9614-0096-4 (рус.)

ISBN 0-07-053448-9 (англ.)

© 1999, by Ethan M. Rasiel. All rights reserved.

© Иванов М., Фербер М., перевод, 2003

© Альпина Бизнес Букс, оформление, 2004

Содержание

Предисловие переводчиков	7
«Метод McKinsey» — расширение границ экрана вашего мира...	8
Предисловие к русскому изданию	10
Благодарности	12
Введение	13
Часть первая. Осмысление бизнес-проблем методом McKinsey	17
I Построение решения	19
II Развитие подходов к решению задач	31
III Принцип «80/20» и другие правила	45
Часть вторая. Решение бизнес-проблем: метод McKinsey	61
IV Продажи	63
V Формирование команды	71
VI Управление иерархией	81
VII Проведение исследования	87
VIII Проведение интервью	93
IX Мозговой штурм	109

Часть третья. Подход McKinsey	119
к «продаже рекомендаций»	
X Презентации	121
XI Изображение данных с помощью диаграмм	129
XII Управление внутренними коммуникациями	135
XIII Работа с клиентами	143
Часть четвертая. Как выжить в McKinsey	153
XIV Найдите своего ментора	155
XV Как выжить в дороге	159
XVI Три вещи, которые должны быть всегда с вами	163
XVII Хороший ассистент — это половина команды	167
XVIII Наем в стиле McKinsey: как это делается	171
XIX Если вы хотите жить, следуйте нескольким правилам	177
Часть пятая. Жизнь после McKinsey	181
XX Наиболее значительный урок	183
XXI Воспоминания о McKinsey	189
Об авторе	193

ПРЕДИСЛОВИЕ ПЕРЕВОДЧИКОВ

Перед вами первая книга, описывающая внутреннюю «кухню» ведущей мировой консалтинговой компании McKinsey & Company, которую еще часто называют просто Фирма.

Хотя эта книга написана ее бывшим сотрудником, при ее обсуждении Фирма всегда заявляет, что она неполная и что все гораздо сложнее. Это естественно. Если бы эта книга была «полной», то ее объем был бы раз в сто больше и называлась бы она «Полное собрание разработок, инструкций и тренингов компании McKinsey». Очевидно, что такая книга в открытой печати никогда не появится.

Мы все-таки решили перевести и опубликовать эту книгу, потому что в ней есть главное — **система**. Это целостная система решения бизнес-проблем, начиная с разработки гипотез, их анализа и кончая «продажей» решения клиенту.

Естественно, что каждый пункт этого процесса, раскрытый в книге Рациела пусть даже на нескольких страницах, во внутренней документации Фирмы может отражаться целыми томами, и по каждому из них консультанты Фирмы проходят тренинги. Но даже эти несколько страниц дадут читателю верное направление движения, помогут структурированно подходить к решению задач и не «кипятить океан».

Книга, несомненно, будет полезна всем людям, которые заняты решением проблем бизнеса — своего в качестве хозяев или сотрудников или чужого в качестве внешних консультантов. Вы вряд ли найдете набор столь полезных идей в другом месте. В своей консалтинговой практике мы взяли на вооружение большинство советов автора. Они работают!

Михаил Иванов

Михаил Фербер

*Эксперты по маркетингу консалтинговых услуг,
авторы «Практического руководства
по маркетингу консалтинговых услуг»*

www.ConsultMarketing.ru

«МЕТОД MCKINSEY» — РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ ЭКРАНА ВАШЕГО МИРА...

Держа в руках «Метод McKinsey», уважаемый читатель, Вы, вероятно, размышляете, стоит ли потратить на это несколько часов своего драгоценного времени. Вернее, небольшая часть потенциальных читателей не имеет сомнений на этот счет, поскольку McKinsey — название, очень широко известное в узких кругах специалистов по стратегическому управлению. Для нас это — обязательное чтение. Более широкую аудиторию деловых людей, испытывающих острый дефицит времени, бренд McKinsey может и не «заценить».

И все же, несмотря на то, что часть данной книги действительно четко адресована профессиональным консультантам, я полагаю, что эта книга — для всех людей, которым приходится принимать в жизни сложные решения и решать сложные задачи в условиях неопределенности. Образно говоря, для всех, кто иногда останавливается на бегу, смотрит на мир «с высоты птичьего полета» и выбирает дальнейший путь.

Всех людей грубо можно подразделить на три неравные категории. Первая, к которой относится большинство, может концентрироваться и успешно решать лишь вполне четко поставленные проблемы и задачи. В условиях большой неопределенности эти люди теряются, испытывают ощущения дискомфорта, ищут «надежное плечо» и, если не находят — часто совершают ошибки. Вторая объединяет людей с хорошо структурированным мышлением, способных увидеть «картинку» целиком, склеить ее из различных осколков, которые по отдельности создают впечатление некоей бессвязной субстанции. Эти люди могут сформулировать цели и долгосрочное видение будущего, но не всегда способны обеспечить успешное достижение поставленных целей. Третья категория — это люди, которые могут не только увидеть «картинку», но и долго удерживать основные ее контуры, гибко адаптируя траекторию движения в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.

«Метод McKinsey» — это опыт и советы людей, безусловно, самой высокой — третьей категории, своего рода «гуру» в области стратегического менеджмента. Это не просто ответ на вопрос — как структурировать и решать сложные проблемы в условиях неопределенности, но, скорее, совет, каким мироощущением необходимо обладать, чтобы быть готовым и способным это делать максимально эффективно.

К безусловным достоинствам книги я бы отнес яркий стиль изложения, максимально доступный для самой широкой и даже слабо подготовленной аудитории. При этом я бы предостерег читателя, ожидающего «конкретных» детерминированных советов. Советов много, но они, повторюсь, в большей степени мировоззренческие, от чего не становятся менее прикладными. «Техники консультирования», которые анонсированы в названии книги, — это не набор фреймов для решения каких-то конкретных задач, это концептуальный подход к решению практически любых сложных проблем. И в этом я вижу главную заслугу автора: он не дает конкретных схем на все случаи жизни, а выводит сознание на новый уровень, расширяя границы экрана Вашего мира.

В этом суть. Это книга — для успешных людей, которые хотят добиться еще большего успеха. Вы прочтаете ее очень быстро, на одном дыхании, достаточно будет нескольких часов. Один совет — прочитайте ее, по возможности не прерываясь, несколько отрешенно от бытовых сиюминутных проблем, отключив мобильную и иную связь, на природе, в отпуске, открыв сознание восприятию действительно важных вещей. Эффект не заставит себя ждать.

Приятного Вам чтения!

*Александр Ованесов,
директор Strategica*

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Я с большим удовольствием узнал, что в России будет издана моя книга «Метод McKinsey». Я написал ее, чтобы осветить те методы решения бизнес-проблем, которые использует McKinsey, и немного приподнять завесу тайны, которая окружает этого скрытного консалтингового исполнителя.

На основе своего опыта и опыта моих друзей — бывших консультантов Фирмы (так все маккинзиевцы, настоящие и бывшие, называют свою компанию) я могу сказать, что секрет ее успеха состоит не в сложных консалтинговых моделях, которые на самом деле общедоступны, а в базовых навыках мышления, которые McKinsey ищет в кандидатах и старается развить при помощи обучающих программ. К тому же эти базовые навыки — структурированное мышление, открытые коммуникации, эффективные презентации, если перечислить только наиболее важные — не являются для Фирмы ни уникальными, ни патентованными. И другие успешные организации в консалтинге, маркетинге, производстве, государственном управлении, как и во многих других отраслях, используют схожие методы, а кроме того, такие методы могут быть разработаны самостоятельно.

Все эти методы или навыки по большей части являются универсальными. Структурированное мышление работает и в Таиланде, и в Техасе. Правила проведения презентации одинаковы как в Санкт-Петербурге во Флориде, так и в Санкт-Петербурге в России. Конкретные презентации могут существенно отличаться (и даже без учета разницы в языках), но правила остаются теми же. Вам не надо получать степень MBA, чтобы использовать их, — многие руководители с этой степенью их не используют. Вы можете быть на самом вершине организации или в самом низу, масштаб и границы организации могут быть разными, но правила остаются теми же.

Именно по этой причине я надеюсь на то, что «Метод McKinsey» особенно будет интересен бизнесменам современной России и стран СНГ. С развитием российской экономики многие компании стремятся утвердиться у себя в стране и за рубежом, и навыки, описан-

ные в книге, требуются все больше и больше. Предприниматели и руководители, обладающие такими навыками, имеют лучшее «снаряжение» для достижения успеха. Организации, поощряющие структурированный подход к решению проблем и открытые коммуникации, за счет гибкости станут более устойчивыми к изменениям, и поэтому их можно будет считать лучшим местом для работы.

За семь десятилетий коммунизма эти базовые навыки — поддерживаемые и вознаграждаемые в капиталистической системе — слишком часто подавлялись, и поэтому в России слабо развита инфраструктура (бизнес-школы, корпорации, модели индивидуального поведения), поощряющая и распространяющая эти навыки. Со временем это изменится. Все больше россиян получают бизнес-образование на Западе и возвращаются с новыми навыками на родину. Российские предприниматели дают пример будущим поколениям и создают организации, которые становятся хранилищами коллективной памяти. Когда я был подростком, большинство американцев боялись угрозы советского милитаризма. Сегодня я жду того дня, когда мы начнем волноваться об угрозе российских конкурентов в бизнесе.

К сожалению, не все имеют достаточно времени и денег для получения образования уровня MBA. Не всем повезло работать в организациях, которые поощряют структурированное решение проблем и открытые коммуникации. Куда российские предприниматели, менеджеры или консультанты могут обратиться, чтобы развить эти навыки? Благодаря усилиям Михаила Иванова и Михаила Фербера русская версия «Метода McKinsey» стала доступной. Принятие описанных мной способов и практика их использования позволят руководителю улучшить свои способности в решении проблем, увеличить воздействие его презентаций и усилить эффективность работы его команды.

Я надеюсь, что читатель получит удовольствие от чтения, и желаю моим российским читателям успехов в карьере. Надеюсь, что «Метод McKinsey» поможет им достичь своих целей.

*Итан Рассел
Чэпел Хилл, Северная Каролина
Сентябрь 2003 года*

БЛАГОДАРНОСТИ

Я не смог бы написать эту книгу без помощи, сведений и поддержки многих людей. Я хотел бы поблагодарить Джулию Вишд за «подачу мяча» и моего литературного агента Даниэля Гринберга за «участие в игре». Также благодарю своего редактора, Мэри Гленн, и всю команду McGraw-Hill за веру в этот проект и вклад в его успех. Я признателен Саймону Керну, особенно за помощь с главой о принципе "МЕСЕ". Особая благодарность — Адаму Голду за «подстегивание» моего мышления на ранних стадиях работы. Я благодарю своих родителей, Амрама и Розу Расиел, за их понимание и помощь.

Конечно, моя глубочайшая признательность принадлежит тем бывшим маккинзиевцам, которые поделились своим опытом и знаниями со мной. Без них эта книга никогда бы не появилась. Это Кристина Аслесон, Абе Блайберг, Греши Бребах, Том Бурк, Эрик Хартиц, Джейсон Клейн, Хэмши МакДермотт, Сет Радвелл, Джефф Сакагучи, Уэсли Сэнд, Дрю Смит, Сюзанна Тозини и многие другие, кто по разным причинам не пожелал упоминания своих имен.

ВВЕДЕНИЕ

Рассматривайте эту книгу как своего рода справочник. Ее можно не читать от начала и до конца. Вместо этого вы можете ознакомиться с оглавлением и выбрать только наиболее интересные вам главы.

О McKinsey

Чтобы немного познакомить тех из вас, кто не знает, с McKinsey & Company, я позволю сказать несколько слов об организации, которую ее бывшие и настоящие сотрудники называют просто Фирма (the Firm). С момента своего создания в 1923 году McKinsey & Company является наиболее успешной компанией в мире в области стратегического консультирования. Компания имеет 75 отделений по всему миру (численность которых продолжает расти), и ее штат составляет около 4500 консультантов. Может быть, она и не самая большая консалтинговая компания в мире, так как крупнейшие бухгалтерские фирмы имеют большую практику, но она определенно является наиболее уважаемой и престижной. Среди клиентов McKinsey — большинство компаний, представленных в списке Fortune 100, а также администрации отдельных штатов, государственные агентства и правительства других стран.

Несколько старших партнеров McKinsey достигли международного признания в своих областях знаний. Ловелл Брайан консультировал банковский комитет Сената во время кризиса сбережений и займов. Кеничи Омаэ, недавно покинувший компанию, написал книгу о менеджменте и футурологии, которая стала бестселлером в Японии. Херб Хенцлер был советником бывшего канцлера ФРГ Гельмута Коля. Можно назвать также нескольких еще более заметных бывших консультантов, занявших ключевые позиции в компаниях по всему миру. Том Питерс — гуру менеджмента и соавтор книги «В поисках совершенства»*, Харви Голуб — прези-

* Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982). Русское издание этой книги выйдет в издательстве «Вильямс» в 2004 году. — Прим. ред.

дент компании American Express, Адэр Тернер — президент Confederation of British Industries, если упомянуть только троих.

Чтобы достичь такого превосходства и иметь такие высокие ставки, McKinsey ежегодно снимает сливки с выпуска бизнес-школ. Компания соблазняет лучших выпускников высокими заработками, перспективой быстрого продвижения в системе иерархии, зависящего только от персональных достижений, а также шансом вращаться в элите делового сообщества. Взамен она требует полностью посвятить себя обслуживанию интересов клиентов, приспособиться к изнуряющему расписанию, часто включающему в себя недели и месяцы вдали от дома и семьи и выполнение работы только высочайшего качества. Тому, кто принимает такие правила игры, обеспечено быстрое продвижение. Все те, кто не может приспособиться, попадают под неумолимое правило, существующее в компании, — «Раста или уходи» («Up or Out»).

Как и все крепкие организации, McKinsey имеет свою мощную корпоративную культуру, основанную на общих ценностях и опыте. Каждый сотрудник проходит через одни и те же жесткие тренинги и страдает от долгих бессонных ночей в офисе. Посторонним может казаться, что компания является монолитной и неприступной. В одной книге по управленческому консалтингу* McKinsey сравнивали даже с иезуитским орденом. Я надеюсь, что эта книга покажет McKinsey с другой стороны, рассказав о Фирме как о сообществе людей, которые в ней работают.

В своей работе Фирма использует собственный, полный акронимов жаргон: EM, ED, DCS, ITP, ELT, BPR и т.д. Сотрудники называют свои задания «проектами» (engagements). В ходе проекта команда консультантов занимается выявлением ключевых факторов в поиске цепочки создания стоимости. Как это часто бывает, жаргон в основном состоит из сокращений. Однако некоторые слова этого жаргона, будучи однажды понятыми, могут быть чрезвычайно ценными как для сотрудников компании, так и для людей вне McKinsey.

Как и любая могущественная компания, McKinsey является комплексной организацией. Я надеюсь, что эта книга позволит вам хоть

* James O'Shea and Charles Madrigan *Dangerous Company. Management Consultants and Business They Save and Ruin* (Penguin Group, 1997). — Прим. перев.

немного заглянуть за мистический занавес, окутывающий работу этой чрезвычайно успешной компании.

Об этой книге

Я разделил книгу на пять частей. В трех первых я объясняю, как консультанты компании подходят к решению проблем. Эти части являются сердцевиной книги, и я надеюсь, что, прочтя их, вы найдете что-то новое для себя, что будет способствовать вашей успешной карьере. В четвертой части я дам вам несколько советов, помогающих бороться со стрессами, возникающими в процессе работы в компании. Любой, кто работает в сегодняшнем деловом сообществе, найдет здесь что-либо полезное или, по крайней мере, любопытное для себя. И наконец, в пятой части бывшие сотрудники компании кратко рассказывают о полученных ими во время работы уроках и делятся своими воспоминаниями.

Я написал эту книгу с целью рассказать о новых полезных навыках и техниках, которые могут помочь вам действовать более результативно и эффективно. Желающие познакомиться с доказавшими свою эффективность методами, основанными на структурировании и анализе фактов, найдут их описание на страницах этой книги. Эта книга будет также полезна для тех, кто хочет получить советы из практики McKinsey, позволяющие выжить и преуспеть в сегодняшнем безумном деловом мире.

К тому же эта книга может быть полезна для любых управленцев, работающих с консалтинговыми компаниями, будь то McKinsey или любая другая компания. Она позволит им заглянуть внутрь той странной жизни, которой живут их консультанты. Хотя каждая консалтинговая компания имеет или, по крайней мере, заявляет о том, что имеет, свои собственные методики, основа консалтинга состоит в том, чтобы проводить объективный и беспристрастный внешний анализ. Другие компании могут не пользоваться принципами McKinsey, но их консультанты мыслят таким же образом. Зная это, менеджеры могут избежать ошибок при совместной работе.

В основу этой книги лег опыт моей работы в McKinsey в период с 1989 по 1992 год. За это время я научился чрезвычайно многому, но едва ли этого было бы достаточно, чтобы объяснить все те методы, которыми пользуются консультанты McKinsey для того, чтобы добиться успеха. К счастью, у меня были помощники. Я провел множество бесед с бывшими сотрудниками Фирмы, занимавшими в ней различные ключевые посты. Их опыт помог мне заполнить пробелы в моих собственных знаниях.

О клиентах

Слово «клиент» употребляется практически в каждой главе. Ввиду того что я пишу с точки зрения консультанта, под этим словом я имею в виду организацию, для которой вы занимаетесь решением бизнес-проблем. Если же вы не консультант, то, строго говоря, при решении различных бизнес-задач у вас нет клиентов. Однако я предлагаю взглянуть на это немного по-другому. Вы или ваша организация и есть ваш клиент. Если рассматривать этот вопрос таким образом, слово «клиент» может быть применимо к любой организации, работаете ли вы внутри ее или снаружи. Точно так же я уверен, что, рассматривая свою организацию как клиента, вы сможете с легкостью использовать техники, описанные в этой книге.

Одно из главных достоинств McKinsey — это то, что компания неукоснительно соблюдает конфиденциальность. Фирма строго соблюдает свои обязательства перед клиентами. И я, как и все бывшие сотрудники, обязался не разглашать конфиденциальной информации о Фирме и ее клиентах даже после того, как покинул ее. И я не собираюсь нарушать свои обязательства, поэтому большинство имен людей и названий компаний, упомянутых в этой книге, изменены.

Как я уже сказал вначале, эта книга может быть прочитана от начала и до конца либо разделена на главы, как плитка шоколада, и прочитана частями.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**ОСМЫСЛЕНИЕ
БИЗНЕС-ПРОБЛЕМ
МЕТОДОМ MCKINSEY**

McKinsey существует для того, чтобы решать проблемы, связанные с бизнесом. Консультанты, добивающиеся успеха в компании, любят решать бизнес-проблемы. Один из бывших менеджеров проекта* компании так определил это:

«Если вы работаете в McKinsey, то решение задач — это не одна из ваших обязанностей, которые входят в вашу работу, это и есть ваша работа. Другими словами, с чем бы вы ни сталкивались, вы всегда должны искать пути улучшения этого. Вы всегда должны задавать вопросы: «Почему что-то сделано так, а не иначе? Является ли это лучшей возможностью для решения проблемы?». Это должно стать вашей неотъемлемой частью. Вам необходимо быть профессиональным скептиком».

Первая часть посвящена описанию того, как McKinsey подходит к решению бизнес-проблем. В ней будет рассказано, что такое основанное на фактах, строго структурированное, ведомое гипотезами решение. Она даст вам видение подходов, используемых в компании для решения бизнес-проблем, и предложит на выбор несколько правил, в соответствии с которыми вы должны принимать решения.

Менеджер проекта (ЕМ — Engagement manager) — специалист, в обязанности которого входит руководство компании.

ПОСТРОЕНИЕ РЕШЕНИЯ

Как и все, над чем работает McKinsey, процесс работы над проектом делится на три важнейших части. Когда команда консультантов впервые встречается, чтобы обсудить поставленную клиентом задачу, все знают, что решение будет:

- основано на фактах;
- четко структурировано;
- базироваться на выдвижении и анализе гипотез*.

В этой главе вы узнаете, что стоит за этим и как вы сможете применить такой подход к своему бизнесу.

Для McKinsey три — магическое число. Все состоит из трех частей. Заметьте, что этот список состоит из трех пунктов. Задайте выпускнику McKinsey сложный вопрос и, скорее всего, услышите: «Существуют три причины, по которым...» Помимо этого (как вы увидите из последующих глав), истинная иерархия для всех консультантов компании в убывающем порядке — клиент, компания, ты.

ФАКТЫ — ВАШИ ДРУЗЬЯ

Факты — это те кирпичики, которыми вы выложите дорожку к решению поставленной задачи, и они же помогут вам выстроить опоры, поддерживающие это решение.

Процесс решения проблем всегда начинается с рассмотрения фактов. В первый же день работы над проектом все члены команды начинают просматривать множество публикаций и внутренних исследований фирмы для того, чтобы собрать вместе достаточно фактов. Эта работа проводится, чтобы каждый мог рассказать о своей части задачи на первом собрании рабочей группы.

Сформулировав начальную гипотезу, команда сосредоточивает все свое внимание на сборе фактов, которые потом должным образом анализируются и подтверждают или опровергают эту гипотезу. С самого начала работы в McKinsey сбор и анализ фактов является вашей основной задачей. Один из бывших старших менеджеров проектов* компании описал это так:

«Если вы отбросите большую часть того научного языка, с помощью которого McKinsey описывает процесс своей работы над проектами, вы обнаружите, что за ним находится чрезвычайно аккуратный, высочайшего качества анализ составных частей проблемы, основанный на агрессивном отношении к сбору фактов».

Почему же факты так важны для McKinsey? На это существуют две причины. Первая — факты компенсируют отсутствие шестого чувства (см. «...но каждый клиент уникален, не применяйте готовых шаблонов решений» в главе II). Большинство сотрудников McKinsey обладают широкими знаниями: они знают понемногу

* Старший менеджер проектов (SEM — Senior engagement manager) — во многих отношениях младший партнер. Он отвечает за ведение нескольких проектов, а также за поддержание взаимоотношений с клиентами. На долю SEM приходится такая же нагрузка, как и на партнеров компании, при меньшей оплате.

о многих вещах. По мере того как они накапливают опыт и продвигаются по карьерной лестнице, они узнают больше о большем количестве вещей. Но даже и в этом случае они все равно знают меньше, чем, скажем, специалист, отвечающий за хранение скоропортящихся продуктов, или же старожилы, занимающиеся дистрибуторскими операциями для сети магазинов Stop & Shop на протяжении десятка лет. Шестое чувство может подсказать таким старожилам решение проблемы в течение десяти секунд (хотя и они тоже проверяют факты). McKinsey сразу же берется за факты.

Вторая причина — факты позволяют добиться доверия. Когда новички приходят в фирму на позицию консультанта* (по крайней мере, так происходит в Штатах), обычно за плечами у них высшее образование, два или три года работы в крупной компании и, наконец, программа MBA одной из лучших бизнес-школ. Средний возраст таких сотрудников 25–30 лет. Работая над своим первым проектом, новый сотрудник может столкнуться с необходимостью представить свой анализ директору компаний из списка Fortune 50. Такие люди могут не испытывать большого доверия к двадцатисемилетним выпускникам программы MBA до тех пор, пока те не предъявят факты, способные склонить чашу весов. Это также верно для случая, когда младшие менеджеры представляют свои предложения начальству.

Несмотря на силу фактов (а может быть, и по этой причине), многие бизнесмены испытывают страх перед ними. Возможно, они боятся взглянуть немного пристальней на факты, думая, что им или кому-то над ними не понравится то, что они увидят. Может быть, они считают, что если они не будут обращать на них внимания, то неприятные факты исчезнут сами по себе, но этого не происходит. Попытка укрыться от фактов — это предзнаменование поражения. Правда всегда выйдет наружу. Вы не должны бояться фактов. Охотьтесь за ними, используйте их, но не бойтесь.

* Консультант (Associate) — позиция, с которой начинают в McKinsey, обычно уже имея степень MBA. Формально все, кто не стал партнером, даже лучшие старшие менеджеры проектов, являются консультантами.

СОБЛЮДАЙТЕ «ПРИНЦИП МЕСЕ»

Для того чтобы при решении проблемы ваши мысли были четко структурированы, вы должны полностью освободиться от путаницы и повторений.

МЕСЕ — это аббревиатура от «взаимно исключающие, совместно исчерпывающие» (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive). Техника МЕСЕ лежит в основе всей работы над проектами в McKinsey. Она вкладывается в голову каждого нового сотрудника с момента его прихода в компанию. Все документы, включая внутренние записки, презентации, почту или голосовые сообщения, должны быть составлены в структуре МЕСЕ. Спросите любого выпускника школы McKinsey о том, что ему больше всего запомнилось о процессе работы над решением проблем, и он ответит вам: МЕСЕ, МЕСЕ, МЕСЕ.

МЕСЕ структурирует ваше мышление с максимальной полнотой и ясностью (и поэтому с минимумом неточностей). С МЕСЕ начинается работа по определению самого общего уровня проблемы. Составляя список пунктов, описывающих важнейшие аспекты стоящей перед вами проблемы, используйте МЕСЕ. Когда вы думаете, что у вас уже есть определенный план решения задачи, взгляните на него еще раз. Все ли аспекты проблемы разделены и четко определены? Если это так, то вы добились *взаимного исключения*. Взгляните еще раз. Все ли аспекты следуют один за другим (именно один за другим)? При этом подумали ли вы обо всех аспектах? Если и это так, значит, ваши пункты *совместно исчерпывающие*.

Предположим, ваша команда работает над проектом для знаменитой американской производственной компании «Американские скрепки». Проблема, с которой вы столкнулись, — «Нам необходимо продавать больше наших скрепок». Ваша команда может начать с составления следующего списка для решения этой проблемы:

- Изменение способов продаж в розницу.
- Улучшение системы маркетинга продукции.
- Снижение затрат на единицу продукции.

Несмотря на то что этот список выглядит достаточно общим, это нормально. Мы продолжим разговор о дальнейшей детализа-

ции немного дальше. Важно, что этот список составлен в технике МЕСЕ.

Предположим, вы добавите еще один пункт — «Перестройка процесса производства». Как этот пункт соотносится с тремя уже написанными? Действительно, это важный аспект, но он не может находиться в одном ряду с предыдущими тремя пунктами. Он должен быть размещен под пунктом «Снижение стоимости изделий» вместе с подпунктом «Поддержка дистрибьюторской системы» и еще одним — «Улучшение правил учета». Почему так? Потому что все эти три пункта призваны снизить стоимость изделий. Размещение одного из них (или всех) в ряду первых приведет к повторениям. Список перестанет быть взаимно исключающим. Повторения укажут на отсутствие стройности в мыслях составившего этот список и введут в заблуждение читателей.

Когда ваш список готов и все пункты в нем разделены и ясны, вы должны проверить, присутствуют ли в нем все аспекты, относящиеся к проблеме. Вернитесь назад к подпункту «Перестройка процесса производства», который вы поместили под пунктом «Снижение стоимости изделий». Здесь кто-то из членов вашей команды может сказать: «Мы должны подумать об улучшении качества нашей продукции с помощью улучшения производственного процесса».

Он прав. Значит ли это, что вы должны переструктурировать уже имеющийся у вас список? Нет, но вы должны включить это замечание в свой список в пункт «Снижение стоимости изделий», сделав его отдельным подпунктом «Перестройка процесса производства для снижения затрат на единицу продукции», а в пункт «Улучшение системы маркетинга нашей продукции» включить подпункт «Изменение процесса производства для улучшения качества продукции». Теперь ваш список выглядит так:

- Изменение способов продажи в розницу.
- Улучшение системы маркетинга нашей продукции.
 - Изменение процесса производства для улучшения качества продукции.
- Снижение затрат на единицу продукции.
 - Перестройка процесса производства для снижения затрат на единицу продукции.

Предположим, у вашей команды возникло еще несколько интересных идей, которые не подходят ни под один из уже существующих пунктов. Что тогда? Вы можете игнорировать их, но это не поможет вашему клиенту решить его проблему. Вы можете дописать эти пункты в основной список, но тогда их будет слишком много. Обычно списки, которые презентует McKinsey, состоят не менее чем из двух, но и не более чем из пяти основных пунктов (конечно, три — лучший вариант).

Для решения этой дилеммы есть специальная магическая категория, называемаяся «Прочее». Если вы не знаете, куда приспособить еще две-три блестящих идеи, поместите их в этот раздел. Однако я хотел бы предостеречь вас. Избегайте использования этого пункта в заглавном списке, это выглядит неподходяще. Это выглядит нормально, когда вы размещаете раздел «Прочее» в подпунктах и разделах более низкого уровня. На первой странице это слишком привлекает внимание. Итак, приложите немного усилий, чтобы определить свои блестящие идеи в какие-то из разделов основной структуры документа. Практически всегда существует возможность для этого. Если это все же не получилось, то раздел «Прочее» поможет вам соблюсти принципы МЕСЕ.

РЕШАЙТЕ ПРОБЛЕМУ НА ПЕРВОЙ ЖЕ ВСТРЕЧЕ. — ВЫРАБОТКА НАЧАЛЬНОЙ ГИПОТЕЗЫ

Решение сложной проблемы похоже на длительное путешествие. И отправная гипотеза служит своего рода картой в этом путешествии.

Начальная гипотеза — это третий столп, на котором базируется процесс решения проблем в McKinsey. Именно эта часть наиболее сложна для объяснения. Чтобы упростить ваше восприятие (и мое объяснение), я разбил этот раздел на три части:

- Определение начальной гипотезы.
- Развитие начальной гипотезы.
- Проверка начальной гипотезы.

Определение начальной гипотезы

Основная задача начальной гипотезы — придать очертания решению проблемы еще до того, как вы приступите к ее решению. До тех пор пока вы не станете все время использовать этот прием, вам может казаться, что такой способ отрицает интуицию.

Предположим, вы должны приехать в ресторан в неизвестной вам части города. Вы знаете, что вам нужно сделать поворот на третьем перекрестке по Смит-стрит, а затем сразу же повернуть направо. Вам известно, как добраться до Смит-стрит, дальше вы просто следуете указателям. Поздравляю, у вас есть начальная гипотеза.

Решение бизнес-проблем, конечно же, более сложный процесс, чем поиски ресторана, но начальная гипотеза работает именно так. Она похожа на предварительно набросанную карту, которая должна привести к решению задачи. Если ваше начальное предположение верно, то решение проблемы будет похоже на нанесение деталей на пустые места карты при помощи анализа фактов.

Давайте вернемся к «Американским Скрепкам» из прошлого раздела. Вы со своей командой должны найти пути увеличения продаж скрепок. Позже вы проведете мозговой штурм, используя свои знания об этом бизнесе, но сначала вы должны потратить достаточно времени, собирая и анализируя факты. Вы можете начать со следующих гипотез первого порядка:

«Мы можем увеличить продажи следующим образом:

- Изменив способ продаж в розницу.
- Улучшив систему маркетинга продукции.
- Снизив стоимость единицы продукции.

Как я покажу в следующем разделе, вам необходимо последовательно переходить от одного уровня анализа к другому, детализи-

руи и определяя, какие данные вам нужны, чтобы доказать или опровергнуть каждое предположение.

Помните, что ваши гипотезы — это только теоретические предположения, которые нужно доказать или опровергнуть. Если ваши начальные гипотезы верны, то спустя несколько месяцев работы они будут первым слайдом вашей итоговой презентации. Если же они окажутся неверными, то, обнаружив это, вы будете иметь достаточно информации, чтобы сразу же перейти к правильному решению. Записав ваши основные гипотезы на бумаге и определив, какой анализ вам необходим, чтобы доказать или опровергнуть их, вы создадите себе карту, следуя которой вы придете к окончательному обоснованному решению.

Развитие начальной гипотезы

Начальная гипотеза возникает из комбинирования и структурирования фактов. Поэтому вы всегда должны начинать со сбора и анализа фактов. Однако помните: вам не следует глубоко рыться в фактах, пока вы не знаете, где копать. У одного из бывших старших менеджеров проектов Фирмы был прекрасный подход к развитию начальной гипотезы:

«Начиная проект, я просматривал множество информации о рынке. Я садился и несколько часов просто знакомился с публикациями в отраслевых журналах. Я делал это не для того, чтобы собрать какие-то факты, а в основном для того, чтобы почувствовать, что происходит в этой отрасли. Так сказать, почувствовать ее запах. Я пытался понять, каков жаргон, какие основные проблемы и темы обсуждаются в отрасли. Потом старался найти людей в компании, знакомых с этой отраслью. Это был простейший и наиболее эффективный способ для быстрого начала».

Для развития начальной гипотезы вам не нужно знать все факты, достаточно нескольких основных, которые позволяют иметь хорошее понимание отрасли и непосредственно самой проблемы. Если у вас есть проблемы с собственным бизнесом, то у вас уже может храниться значительное количество фактов. Это прекрасно, но только фактов не всегда достаточно. Для успешного решения проблемы вы должны структурировать их.

Чтобы структурировать вашу проблему, разбейте ее на основные компоненты (см. «Найдите ключевые факторы» в главе III). Следующий шаг — рассмотрите воздействие каждого фактора и разработайте по каждому рекомендации, которые могут быть применимы. Это чрезвычайно важно. Предположим, прибыльность вашего бизнеса в большей степени зависит от погоды. На самом деле это и есть основной фактор во время сезона. «Мы должны молиться о хорошей погоде» не будет действенной рекомендацией. «Мы должны снизить нашу зависимость от изменчивости погоды» будет действенной рекомендацией первого уровня.

Для того чтобы сделать следующий шаг, вы должны все задачи первого уровня разбить на более мелкие задачи следующего уровня. Если предложенные рекомендации правильны, то какие последующие вопросы они вызывают? Рассмотрите подходящие ответы для каждого вопроса. Затем продолжайте спускаться на более низкие уровни. Решите, какой необходимо провести анализ, чтобы доказать или опровергнуть ваши предположения. Имея немного опыта и проводя много групповых обсуждений, вы научитесь интуитивно отличать, что возможно доказать, а что нет. Ниже приведено несколько советов, которые позволят вам не блуждать в потемках.

В случае с «Американскими скрепками» — предположим, ваша команда решила, что основные аспекты проблемы заключались в организации отдела продаж, стратегии маркетинга взаимоотношений с потребителями и затратах на единицу продукции. На этом основании вы составляете список основных предположений для вашей начальной гипотезы.

«Мы можем увеличить продажи следующим образом:

- изменив способы продажи в розницу;
- улучшив системы маркетинга нашей продукции;
- снизив стоимость единицы продукции».

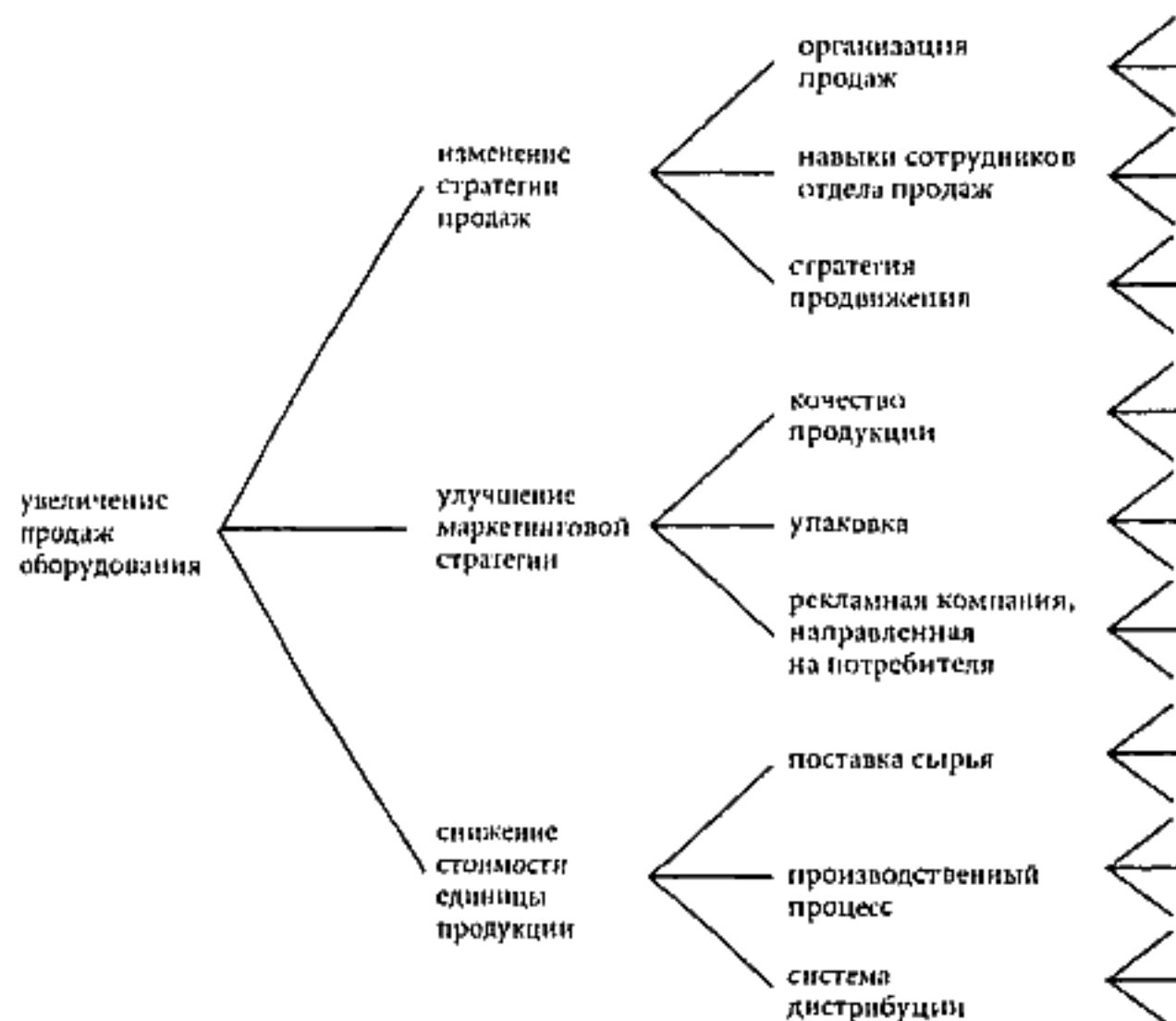
Давайте начнем с более пристального взгляда на отдел продаж. Он организован по географическому принципу (Северо-восточный, Среднеатлантический и Юго-восточный регионы), и продажи ведутся преимущественно по трем типам розничных продавцов: супермаркеты, универсальные магазины и специализированные магазины. Ваша команда убеждена, что продажи следует организовать по типам потребителей. Это и есть следующий пункт.

Как доказать или опровергнуть это утверждение? Вы можете рассмотреть уровень продаж в зависимости от типов потребителей по каждому региону. Если выяснится, что объем продаж супермаркетам на северо-востоке выше, чем в остальных регионах, и выше, чем во всех других каналах розничных продаж, выясните, почему это так. Поговорив с сотрудниками, отвечающими за продажи на северо-востоке, вы можете обнаружить, что они умеют лучше, чем кто-либо в компании, взаимодействовать с супермаркетами. Что будет, если возложить на них ответственность за взаимодействие с супермаркетами по всей стране, для того чтобы они достигли таких же результатов на национальном уровне? Как это повлияет на общий уровень продаж?

Конечная цель этого — составить «дерево гипотез». Другими словами, вы начинаете с первичной гипотезы и разбиваете ее на более мелкие составляющие. Результат должен выглядеть как схема, представленная ниже.

Создав «дерево гипотез», вы имеете перед собой схему для решения вашей проблемы. Это достаточно простая задача. Сложная часть начинается тогда, когда вы принимаетесь копать глубже, чтобы доказать свои предположения.

Дерево гипотез для корпорации «Американские скрепки»



Проверка начальной гипотезы

Вы нарисовали лишь примерный набросок, и поэтому перед тем, как окончательно решить, правильно ли вы двигаетесь, вам необходимо еще раз проверить свою начальную гипотезу. Является ли она лучшей, которую вы могли придумать, уже имея информацию об отрасли и вашем клиенте? Учли ли вы все возможные вопросы? Упомянули ли вы все важные аспекты проблемы? Все ли ваши рекомендации действенны и доказательны?

Рассказывая о развитии начальной гипотезы, я использовал выражение «ваша команда» гораздо чаще, чем слово «вы». Мой опыт и опыт тех людей, которых я опрашивал при написании книги, указывают на то, что начальная гипотеза, сформулированная в результате групповой работы, гораздо лучше, чем гипотеза, сформулированная кем-то одним. Почему это так? Большинство из нас не могут критически оценить собственный стиль мышления. Нам нужен кто-либо еще, для того чтобы отсортировать наши идеи. Команда из трех или четырех ярких консультантов прекрасно подходит для такой ситуации.

Итак, проводя первую встречу своей команды, «позвольте цвести всем цветам». Все должны иметь свои собственные мысли по поводу начальной гипотезы. Все должны быть готовы к обсуждению и проверке идей других членов команды. Если вы возглавляете группу, старайтесь быть мыслящим лидером. Попробуйте найти различные подходы к высказываемым предположениям. Задавайте вопросы: «А что будет, если мы посмотрим иначе? Если мы разовьем эту идею? А если взглянуть на эту проблему по-другому?» Процесс обсуждения предусматривает высказывание множества нелепостей. И это нормально, старайтесь не останавливаться до тех пор, пока вы способны генерировать новые идеи. (Дополнительную информацию и описание техник для групповой работы вы сможете найти в главе IX.)

II

РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

Знание основных подходов к решению проблем в стиле McKinsey еще не означает, что вы можете сейчас же с их помощью начинать завоевывать место в бизнесе. Простого применения этих подходов, основанных на фактах, структурирующих и выделяющих основные гипотезы, недостаточно. Даже две бизнес-проблемы никогда не бывают полностью одинаковыми. Для того чтобы найти лучшее решение проблемы, вы всегда должны искать свои варианты ее решения. В этой главе я расскажу, как сотрудники Фирмы подходят к решению различных проблем и применяют методики McKinsey для достижения лучших результатов.

ПРОБЛЕМЫ НЕ ВСЕГДА ЯВЛЯЮТСЯ ПРОБЛЕМАМИ

Иногда ваши клиенты сами формируют для вас задачу, которую необходимо решить. Но перед тем как с головой уйти в работу, еще раз проверьте, является ли поставленная проблема на самом деле проблемой.

Бывшие сотрудники McKinsey, имеющие за плечами опыт научной работы, сравнивали процесс решения бизнес-проблем с процессом определения диагноза в медицине. И то и другое имеет дело с системой. Так, пациент, приходя к доктору, говорит ему, что предполагает у себя грипп. Он рассказывает о симптомах — болях в горле, головных болях и насморке. Но доктор не соглашается сразу же с заключениями своего пациента. Для начала он просматривает историю болезни, задает вопросы и только после этого ставит окончательный диагноз. В действительности у пациента может быть простуда, грипп или что-то еще более серьезное, но доктор никогда не полагается на тот диагноз, который пациент поставил сам себе.

В McKinsey также обнаружили, что клиенты очень часто ставят себе диагноз не лучше, чем пациенты на приеме у врача. Зачастую они формулируют задачи в весьма туманном виде. Мой первый проект в McKinsey был с одним нью-йоркским инвестиционным банком, который сформулировал задачу так: «Нам необходимо повысить прибыльность компании». Применительно к медицине это все равно, что сказать доктору: «Я себя плохо чувствую». В другом случае нам поставили задачу: «Проработать возможность расширения одного из подразделений компании». После нескольких недель анализа мы обнаружили, что данное подразделение вовсе не нуждается в расширении, а наоборот, его необходимо закрыть или продать.

Единственная возможность узнать, является ли на самом деле поставленная перед вами задача истинной проблемой, — это рассмотреть ее более подробно. Для этого внимательно рассмотрите факты, задайте вопросы, загляните во все уголки. Обычно, если вы

на правильном пути, вы поймете это быстро. Если же вы не сделаете этого и пойдете по ложной дорожке, то потеряете гораздо больше ресурсов, чем в том случае, если бы вы осмотрелись в начале.

Что же делать, когда вы убеждены, что решаете второстепенный вопрос? Как бы поступил доктор, если бы считал, что простые симптомы лишь маскируют у пациента что-то более серьезное? Наверное, он бы сказал: «Мистер Джонс, я могу избавить вас от головной боли, но мне кажется, что за этим кроется что-то более серьезное, и для того, чтобы определить это, вы должны сделать дополнительные анализы». Так же и вы должны поговорить со своим клиентом или начальником и объяснить ему, что та проблема, которую вам поставили, не является основной. Для того чтобы на самом деле решить задачу, необходимо решить другую проблему. Если вы представите данные, подтверждающие ваше предположение, то ваш клиент либо примет ваши предложения, либо предложит вам работать дальше над уже поставленной задачей. В этом случае вы выполните свою обязанность действовать в интересах клиента.

НЕ ИЗОБРЕТАЙТЕ ВЕЛОСИПЕД. ЧАСТЬ 1

Многие бизнес-проблемы имеют больше общего, чем различного. Это значит, что, используя небольшое количество техник, вы можете решить множество различных задач. Такие техники могут находиться где-то внутри вашей организации либо уже записанные на бумаге, либо в головах у ваших коллег. Если же это не так, то используйте свой собственный опыт для создания собственного набора инструментов.

Как и любая другая консалтинговая компания, McKinsey разработала множество техник для работы над решением бизнес-задач, дав им специальные названия: «Анализ цепочки создания стоимости»

(Analysis of Value Added), «Реинжиниринг бизнес-процессов» (Business Process Redesign), «Методика исследования рынка» (Product-Market Scan) и т.д. Эти приемы чрезвычайно полезны и помогают консультантам McKinsey превращать сырой материал в отчетливый план, позволяя им проникать в самую суть природы проблем клиентов. Сделав это, консультанты фокусируют свое внимание на ключевых аспектах проблемы и начинают работать над ее решением.

Мы часто использовали структуру, называемую «Движущие силы». Она доказала свою наибольшую ценность в начале проекта, когда особенно сильно давление со стороны клиента. Эта техника заключается в выделении сил, влияющих на бизнес клиента. Мы составляем список из позитивных и негативных влияний на бизнес со стороны поставщиков, покупателей, конкурентов и товаров-заменителей. Мы изучаем изменения в природе этих сил и то, как это влияет на бизнес клиента. Мы также выделяем ключевые факторы, влияющие на состояние отрасли, в которой работает наш клиент, стараясь определить, какие из выделенных факторов оказывают наибольшее влияние на модель бизнеса, структуру производства, систему дистрибуции, продажи и сервис.

Каким бы бизнесом вы ни занимались, такая структура поможет вам не только зафиксировать текущее положение в конкурентной среде, но и поможет вам в понимании того, как эта среда способна меняться. Попробуйте применить такую технику. Этот анализ кажется достаточно простым, но он может серьезно стимулировать вас к тому, чтобы заниматься стратегическим планированием.

Такие структуры действительно помогают в самом начале работы над проектом. Например, на первом году моей работы в компании я присоединился к команде консультантов, работавших с одним из ведущих инвестиционных банков с Уолл-стрит. Нашей задачей было помочь в реорганизации технологического подразделения. Все руководство высказывалось за перемены в этом департаменте, но за такие перемены, которые бы не коснулись того, как обслуживались именно их компьютеры. Департамент информационных технологий был огромен. В его состав входила еще дюжина подразделений, и он был

окутан такой паутиной связей, что у меня по коже пошли мурашки.

Наша команда даже не представляла, с чего же начать. К счастью, недавно McKinsey разработала новый подход под названием «Рейнжиниринг бизнес-процессов», который дал нам точку опоры. Компания все еще работала над этим подходом, и мы, занимаясь нашим проектом, обнаружили новые факты, которые помогли всей фирме.

Проект был не из легких, но с помощью рейнжиниринга, китайской кухни и долгих ночей в офисе мы добились желаемого результата. Если бы у нас не было начальной структуры, которая помогла нам сфокусировать наши усилия, то мы могли бы никогда не достигнуть результата.

НО КАЖДЫЙ КЛИЕНТ УНИКАЛЕН (НЕ ПРИМЕНЯЙТЕ ГОТОВЫХ ШАБЛОНОВ РЕШЕНИЙ)

Многие бизнес-проблемы похожи друг на друга, но это не означает, что они имеют одинаковые решения. Вы должны подкрепить свою начальную гипотезу фактами. Это позволит вам с большей убедительностью доказать состоятельность своих идей.

Если молоток — это все, что у вас есть, значит, все проблемы будут выглядеть в ваших глазах, как гвозди. Критики управленческого консультирования вообще и McKinsey в частности утверждают, что консультанты основывают решение всех проблем на наиболее модном в настоящее время методе.

Как минимум по отношению McKinsey это не верно. Перед тем как предложить клиенту какие-либо рекомендации, компания всегда проводит тщательный анализ фактов. Джейсон Клейн — бывший старший менеджер проектов, а ныне издатель журналов *Field & Stream* и *Outdoor Life*, рассказывает об этом так:

«Некоторые думают, что у McKinsey и в целом у консультантов по управлению есть своего рода полуфабрикаты из готовых ответов на любые вопросы. Но, по крайней мере в Фирме, это не так. Если бы дела обстояли таким образом, то McKinsey никогда бы не добилась таких успехов.

Действительно, инструменты для работы над решением задач могут не меняться от проблемы к проблеме, но весь вопрос состоит в том, как их применять. Например, в моей практике в восьми из десяти случаев, связанных с ценообразованием, правильный ответ был: «повысьте ваши цены». Однако, для того чтобы обоснованно утверждать это, вам необходимо провести анализ фактов, посмотреть на кривую спроса, расчет точки безубыточности. В ином случае, если на самом деле цены должны были быть снижены, вы можете совершить ошибку».

Вывод из этого заключается в том, чтобы избегать шаблонных решений и быть осторожным, когда ваше шестое чувство что-то нашептывает вам. По мере того как вы становитесь более опытными, решая все больше и больше проблем, вы обретаете четкое понимание, что применимо в вашей отрасли, а что нет. И хотя ваш опыт достаточно часто подсказывает вам верное решение, вам необходимо брать пример с бывшего президента США Рональда Рейгана, который говаривал: «Доверяй, но проверяй». Один из бывших сотрудников компании объясняет это так:

«Опытный и проницательный управляющий с большей вероятностью и более быстро, чем консультанты, может найти решение благодаря своей интуиции. Однако большинство управленцев не настолько хороши. McKinsey всегда фокусируется на проблеме, и поэтому предлагаемые решения более осмысленны, чем те, которые может предложить даже самый лучший менеджер. Большинство управленцев просто не обращают внимание на детали, потому что у них на это нет времени».

Таким образом, если даже ваш инстинкт подсказывает вам верное решение, отведите достаточно времени, чтобы проверить его с помощью анализа фактов.

НЕ ПОДГОНЯЙТЕ ФАКТЫ ПОД ГОТОВОЕ РЕШЕНИЕ

Избегайте искушения использовать вашу начальную гипотезу как окончательное решение. Не превращайте весь процесс рассмотрения задачи лишь в упражнение, направленное на ее доказательство. Всегда оставайтесь гибкими и открытыми для новых идей. Не позволяйте сильной начальной гипотезе становиться оправданием невозможности быть гибким.

Работая над проектом для известной страховой компании, менеджер проекта убедил свою команду и клиента в том, что для увеличения прибыльности бизнеса необходимо устранить «утечки», заключающиеся в выплате возмещения без корректировки окончательной суммы. Он поручил своему новому консультанту определить уровень «утечек» в страховании от пожаров за последние три года. Как и полагается консультанту McKinsey, этот молодой человек принялся усердно и тщательно выполнять свое задание. Он просмотрел массу страховых случаев в поисках утечек. В результате выяснилось, что утечек было гораздо меньше, чем предполагал менеджер проекта.

Вместо того чтобы принять эти данные как доказательство несостоятельности первоначальной гипотезы и пересмотреть ее, менеджер проекта просто поручил своему сотруднику просмотреть еще данные по автострахованию, затем по морскому страхованию и бизнес-страхованию. И нигде не было обнаружено ожидаемого уровня утечек.

Как-то раз этот менеджер проекта сидел у себя в кабинете, уставившись в монитор. В это время к нему заглянул сотрудник,

отвечающий за взаимодействие с клиентом, и спросил: «Что случилось, Ник? Неужели больше нет утечек?»

Мораль этой небольшой истории в том, что, какой бы оригинальной и блестящей ни была ваша начальная гипотеза, вы всегда должны быть готовыми к тому, что факты не подтвердят ее. Не старайтесь подогнать факты под вашу концепцию, как квадратную пробку к круглому отверстию.

Как избежать такой ловушки? McKinsey делает это так. Попробуйте оторваться от сбора и анализа фактов и спросите себя: «Что я узнал за последнее время? Как это соотносится с первоначальной гипотезой? Подтверждают ли ее собранные данные?» Если это не так, возможно, вам стоит пересмотреть свою начальную гипотезу. Делая такие небольшие остановки, вы сможете избавить себя от слепого блуждания по лесу.

В заключение я хотел бы отметить, что, хотя я описал подлинную историю, она является скорее исключением из практики McKinsey. И упомянутый здесь менеджер проекта давно покинул компанию.

УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ПРЕДЛАГАЕМОЕ ВАМИ РЕШЕНИЕ ПОДХОДИТ ДЛЯ КЛИЕНТА

Самые прекрасные решения, основанные на анализе огромного количества данных и обещающие миллионы долларов дополнительной прибыли, будут бесполезны, если ваш клиент или его бизнес не будут способны внедрить их. Вы должны знать сильные и слабые стороны клиента, а также то, на что способен менеджмент, а на что нет. Старайтесь мысленно объединить все это.

Бывший менеджер проектов McKinsey, работающий сейчас на Уолл-стрит, рассказывает о своем опыте:

«Мы работали на проекте по снижению издержек для большого финансового института. Мы обнаружили, что клиент занимается работой над проектом, который соединит все их несколько сотен офисов с помощью спутниковой связи. Они начали этот проект несколько лет назад и уже установили оборудование в половине своих отделений.

Мы обнаружили, что, используя современные телекоммуникационные технологии, они могут сделать то же самое за гораздо меньшие деньги. По нашим оценкам эта компания могла бы сэкономить около \$170 млн.

Мы рассказали о нашей находке менеджеру, отвечающему за проект со стороны клиента. Он сказал: «Это потрясающе. Мы понимаем, что, следуя вашему совету, мы могли бы сэкономить несколько сот миллионов долларов. Но мы уже начали этот проект и сворачивать с пути слишком рискованно по политическим причинам. Вы должны понять, что у компании есть ограниченное количество ресурсов и, честно говоря, мы ждем от вас чего-то большего».

С первого взгляда это было невероятно, что они отказались принять наши рекомендации. Но позже мы смогли предложить им иные решения, позволившие им сэкономить от полумиллиарда до миллиарда долларов. Таким образом, первое предложенное нами решение было слишком незначительным для них. Хотя даже и тогда они уже могли бы окупить затраты на нашу работу. И, по правде говоря, это был рациональный ответ с их стороны. Ведь если я могу сделать только одно из трех дел, то сделаю самое важное».

McKinsey нанимает людей, имеющих блестящее образование, и добивается от них строгой дисциплины при анализе фактов и структурировании рекомендаций. Поэтому в таких ситуациях первое желание консультантов (особенно недавно работающих в компании) — бросить все и закончить проект с таким «непонятливым» клиентом.

К сожалению, когда знания, полученные в университетах, сталкиваются с реальностью деловой жизни, бизнес-реалии побеждают. В бизнесе работает множество людей, которые имеют свои недостатки, свои сильные и слабые стороны. И эти люди способны на ограниченное количество действий при ограниченных ресурсах. Некоторые вещи не могут быть приняты либо по политическим причинам, либо из-за отсутствия ресурсов или способностей.

Работая консультантом, вы обязаны знать об ограниченных возможностях вашего клиента. Если же клиентом является ваш работодатель или босс, ваша обязанность увеличивается вдвое. Зная эти недостатки, вы должны быть уверены, что ваши рекомендации могут быть применены несмотря ни на что.

ИНОГДА ВЫ ДОЛЖНЫ ДАТЬ РЕШЕНИЮ ПРИЙТИ САМОМУ

Как и любые правила, правила решения проблем в McKinsey имеют исключения. Не всегда возможно сформулировать начальную гипотезу. Иногда клиент знает, что у него есть проблема, но не знает, в чем она заключается. В другой раз рамки вашей проблемы будут настолько расплывчаты или широки, что, приступив к составлению начальной гипотезы, вы просто потеряете время. Может случиться и так, что вы столкнетесь с совсем незнакомой вам темой. Главный совет — не паникуйте. Если вы соберете вместе факты и структурируете их, то решение придет само.

Бывший менеджер проектов компании Хэмиш МакДермотт рассказывал такую историю:

«Я работал над проектом, в котором нашим клиентом выступал крупный банк. От нас ожидали, что мы

предложим решения, позволяющие снизить стоимость операций бэк-офиса на 30%. В начале у меня не было начальной гипотезы о том, как избавиться от этих издержек. По правде сказать, мы знали очень немного о том, как вообще работает бэк-офис.

Я проинтервьюировал женщину, отвечающую за работу бэк-офиса и весь старший персонал. Она старалась не показывать своего раздражения, хотя очевидно было, что она его чувствовала. Она высказала нам все, что думает о нашей работе: «Вам никогда не удастся сделать этого, так как вы не разбираетесь в нашем бизнесе. Случится одно из двух. Либо вы предложите нам решение, которое будет неверно, и поэтому мы не примем его, либо, выслушав нас, вы предложите нам то, что мы и так уже знаем. В этом случае вы не принесете никакой пользы. Мы понимаем, что вы уже здесь и что вы работаете, но, на наш взгляд, все это является пустой тратой денег банка».

Продолжая сотрудничать с нами, она предоставляла запрашиваемые данные. Мы выяснили, что на продукт, доля которого в бизнесе составляет всего пять процентов, приходится около пятидесяти процентов издержек.

Мы сумели выявить то, о чем наш клиент не имел представления. На следующих стадиях проекта мы распространили свой анализ на другие части бизнеса и без труда достигли наших целей».

Мораль этой истории заключается в том, что наличие начальной гипотезы не всегда является объективной предпосылкой для успешного решения проблемы. Она действительно помогает в организации и направлении ваших мыслей, но если ее нет — не отчаивайтесь. Любой из консультантов McKinsey скажет вам, что ни у одной из бизнес-проблем нет защиты против анализа, основанного на фактах. Соберите вместе достаточно фактов, добавьте к этому немного творческого мышления, и вы придете к решению.

НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВЫ НЕ СМОЖЕТЕ РЕШИТЬ — РЕШИТЕ ИХ В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ

Иногда вы натываетесь на кирпичную стену. Не пытайтесь пробить ее головой. Во-первых, это вам не удастся, а во-вторых, вы разобьете голову.

Мой неофициальный наставник попросил меня принять участие в обещавшем быть захватывающим проекте. Нашим клиентом был известный банк, который затеял реорганизацию своего инвестиционного направления. В ходе реструктуризации перед ним встала проблема: либо увольнение тысяч служащих, либо потеря миллиардов долларов. Команда McKinsey включала моего наставника и наиболее симпатичного мне менеджера проекта. Это давало повод надеяться на увлекательный, доставляющий удовольствие проект.

Несмотря на это, по его завершении у меня остался неприятный осадок. Группа старших менеджеров нашего клиента препятствовала нашей работе. Запрашиваемые нами данные приходили не вовремя или не в том виде, или же не приходили вовсе. Люди, с которыми мы хотели провести интервью, отказывали нам. Члены команды, представлявшие клиента, преследовали свои цели в ущерб общей работе. Мы провели несколько не очень приятных месяцев, работая над этой проблемой, но все-таки добились своего и, продекларировав победу, ушли восвояси.

Ситуация, в которую попала моя команда, не является уникальной в истории взаимоотношений с клиентами. Путь к решению проблемы всегда полон препятствий. Необходимые вам данные могут быть потеряны или представлены в ненадлежащем виде. Иногда клиенты понимают, что им необходима помощь, слишком поздно. И консультанты из McKinsey или другой компании приглашаются уже тогда, когда бизнес обречен.

Самое большое препятствие — политика, а самое важное, что необходимо знать о политике, — это как она может мешать и помогать нам делать свое дело. Все это происходит потому, что бизнес делают живые люди. Когда вы рассматриваете организационную структуру компании, то на самом деле вы смотрите на людей. Передвигая квадратик в организационных схемах, вы ломаете чьи-то судьбы. Один бывший консультант McKinsey заметил, что иногда смена менеджмента означает просто смену менеджеров.

Приходя к клиенту, команда McKinsey приносит с собой изменения. Некоторые клиенты воспринимают работу с McKinsey как спасение, приносимое рыцарями, но некоторые воспринимают консультантов как армию оккупантов, от которой либо надо бежать, либо попытаться ее выдворить. Варианты действий зависят только от того, насколько могущественна организация. Как заметил один из бывших консультантов компании, «очень редко случалось так, чтобы во время проекта не оказывалось такой группы сотрудников в компании клиента, которая бы не хотела избавиться от нас и не желала бы, чтобы мы нашли неверный ответ».

Почти во всех случаях, когда работу McKinsey инициирует кто-то из высшего менеджмента компании, большинство сотрудников охотно взаимодействуют с консультантами и наш проект приносит пользу. Несколько недовольных могут ворчать или даже создавать проблемы, но в конце концов они либо соглашаются на сотрудничество, либо их не принимают во внимание. Хотя иногда бывает так, что какая-либо могущественная группировка привлекала McKinsey вопреки желанию другой такой же могущественной группы. Именно тогда и возникали основные проблемы.

В таких случаях вам нужно выбрать один из нескольких вариантов поведения, что не всегда просто.

Пересмотрите проблему. Вы можете сказать своему клиенту, что на самом деле основной проблемой является Y, а не X. Этот прием особенно хорош, если вы знаете, что решение проблемы Y принесет клиенту большую пользу, чем если вы попытаетесь бороться с проблемой X, которая отнимет множество времени и сил и даст незначительный эффект. Если вы с самого начала перейдете от одной

проблемы к другой, вы продемонстрируете великолепное бизнес-чувство. Если же вы попытаетесь сделать это после нескольких недель работы, то вас могут обвинить в непрофессионализме.

Растяните время на внедрение решения. Иногда вы предлагаете клиенту рекомендации, которые он не в состоянии внедрить. Особенно это касается проектов, связанных с изменениями организационной структуры. Нетак сложно придумать оптимальную структуру, но обычно всегда приходится иметь дело с теми сотрудниками, которые уже есть у клиента. Когда такое происходит, необходимо расширить временные горизонты внедрения рекомендаций. Не волнуйтесь о том, что сейчас их невозможно будет применить. По мере того как люди будут покидать компанию, ваше решение будет претворено в жизнь.

Учитывайте политику. Даже политические проблемы имеют решение. Большинство бизнесменов действуют рационально по крайней мере в том, что относится к их бизнесу. Поэтому, сталкиваясь с политическим противодействием, вы можете быть уверены, что реализация ваших рекомендаций негативно отразится на ком-то. Таким образом, вся политика заключается в защите людьми собственных интересов.

Для того чтобы делать свое дело, несмотря на политические противоречия, вы должны задуматься, как предложенное вами решение повлияет на людей внутри организации. Затем вы должны придумать такое компромиссное решение, которое бы учитывало интересы различных группировок внутри компании. Это может потребовать от вас изменения содержания ваших рекомендаций. Но лучше сделать это, так как от предложенного вами великолепного решения не будет никакой пользы, если клиент откажется принять его. Помните, что политика — это искусство возможного.

III

ПРИНЦИП «80/20» И ДРУГИЕ ПРАВИЛА

Эта глава содержит в себе несколько правил, которые применяют консультанты McKinsey при работе над проектами. Их достаточно сложно определить каким-то одним словом, поэтому скажем, что это мое «Прочее».

ПРАВИЛО «80/20»

Правило «80/20» — одно из наиболее действенных как в консалтинге, так и в бизнесе в целом. Вы можете наблюдать эту закономерность повсюду. Например, 80% продаж приносят лишь 20% ваших маркетинговых усилий, 20% секретарской работы отнимает 80% времени, 20% населения контролирует 80% благосостояния. Конечно же, это правило не всегда работает (ведь даже бутерброд иногда падает маслом вверх), но если вы попытаетесь присмотреться к вашему бизнесу с этой точки зрения, то обязательно найдете возможность его улучшения.

Во время своей работы в McKinsey я всегда убеждался в могуществе этого правила при решении любых задач.

Участвуя в своем первом проекте McKinsey (это было во время каникул в бизнес-школе), я работал в команде консультантов. Нашим клиентом была большая брокерская контора из Нью-Йорка. Совет директоров этой компании пригласил нас. Перед нами была поставлена задача увеличить прибыльность их бизнеса по торговле акциями для корпоративных клиентов: пенсионных и взаимных фондов. Среди их клиентов были такие компании, как Fidelity и T. Rowe Price.

Когда наш клиент спрашивает у нас: «Как я могу увеличить прибыль?» — обычно мы делаем шаг назад и интересуемся, что приносит ему прибыль. Ответ на такой вопрос далеко не очевиден даже для тех людей, которые занимаются своим бизнесом уже в течение многих лет. Чтобы найти ответ на этот вопрос, наша команда рассмотрела все счета, всех брокеров и всех трейдеров, отвечающих за работу с различными группами покупателей. Мы провели несколько недель, анализируя горы данных под всевозможными углами. Когда нам удалось совладать с цифрами, мы выяснили следующее:

- 80% продаж обеспечивают 20% брокеров;
- 80% заказов приходили от 20% клиентов;
- 80% прибыли от торговли обеспечивали 20% брокеров.

Эти данные выявили серьезные недостатки в системе распределения трудовых ресурсов компании, и мы сфокусировали наши усилия на этом. Проблема оказалась более сложной, чем если бы 80% брокеров были некомпетентны или ленивы (при этом мы никогда не считали это начальной посылкой). Мы, например, обнаружили, что три брокера отвечали за работу с десятью самыми крупными клиентами. Разделив работу с самыми крупными клиентами среди большего количества брокеров и приставив к обслуживанию каждого из трех крупнейших клиентов одного старшего и одного младшего брокера, мы увеличили общие продажи. Таким образом, мы не разделили пирог более справедливо, мы просто увеличили его размер. В этом случае правило «80/20» позволило нам быстро сориентироваться в проблемах клиента.

Правило «80/20» применимо в том случае, если вы работаете с данными. Задавайте вопросы: «Каковы продажи по каждому из продуктов? Какова прибыльность каждого из продуктов? Какие результаты показывают ваши продавцы (по объему продаж, по прибыли)? Как географически распределены ваши клиенты?» Если вы хорошо знаете свой бизнес (а вы должны его знать, чтобы не проиграть), то вы знаете, на какие вопросы необходимо искать ответы. Когда у вас на руках есть все необходимые данные, поместите их в базу данных и попробуйте поиграть с ними. Таким образом вы сможете обнаружить различные структуры и группы данных, которые могут высветить те процессы в вашем бизнесе, о которых вы даже ранее не догадывались. Такой анализ может указывать на существование проблем. Например, если 80% вашей прибыли обеспечивают лишь 20% ваших клиентов, то это плохой признак, который, с другой стороны, указывает на наличие возможностей. Ищите эти возможности и старайтесь использовать их.

НЕ ПЫТАЙТЕСЬ ВСКИПЯТИТЬ ОКЕАН

Работайте не больше, работайте умнее. Существует огромное количество данных, относящихся к вашей проблеме, и вы можете проделать с ними большую аналитическую работу. Но вы должны игнорировать большинство из них.

Фирма собирает достаточное количество фактов, чтобы подтвердить или опровергнуть выдвинутые гипотезы и проведенный анализ. Но именно достаточное, а не избыточное. Необходимо всегда определять, когда следует остановиться. Вся работа сверх этого является бесполезной тратой драгоценного времени и сил. Это и есть обратная сторона основанного на фактах анализа.

Я выучил этот урок по дороге домой, после того как закончил работу по составлению отчета по конкурентам для моего клиента. Я собрал горы данных и старался выжать из них еще несколько новых подходов. Ко мне в кабинет зашел мой менеджер проекта Вик, уже с портфелем и плащом в руке. Он спросил меня, как продвигается работа. Я ответил, что все идет неплохо, но я хотел бы сопоставить еще несколько таблиц. Он просмотрел мой черновик и сказал: «Итан, уже 11 часов. Клиенту действительно понравится то, что ты сделал. Никто бы не смог сделать больше, так что заканчивай. Не пытайся вскипятить океан». Потом мы вместе поехали домой.

Не пытаться вскипятить океан значит то, что не стоит пробовать провести анализ всего. Будьте избирательны. Выделяйте приоритеты и знайте, когда уже достаточно и стоит остановиться. В ином случае вы потратите слишком много времени и получите слишком маленький эффект от этого, как если бы вы пробовали выпарить океан, чтобы получить щепотку соли.

НАЙДИТЕ КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ

На ваш бизнес влияет множество факторов. Сфокусируйтесь только на основных, являющихся действительно ключевыми факторами.

На любой встрече McKinsey, где обсуждаются решения тех или иных проблем, обязательно кто-то использует умное словосочетание «ключевые факторы»; например, это происходит так: «Вик, я думаю, что эти факторы являются ключевыми для решения данной проблемы». Другими словами, может быть 100 различных факторов, влияющих на продажу наших изделий, — погода, лояльность клиентов, стоимость сырья, — но наиболее важные — это X, Y и Z. Все остальные мы игнорируем.

Инженеры знакомы с законом квадрата вычислений, согласно которому с введением каждого нового компонента или уравнения в систему количество необходимых вычислений для решения проблемы как минимум увеличивается, как квадрат от количества вновь введенных компонентов. Другими словами, если сложность проблемы возрастает вдвое, время, необходимое для ее решения, увеличивается вчетверо. Поэтому *необходимо упрощать*. Например, наша солнечная система состоит из миллионов тел, каждое из которых имеет свою силу притяжения и, таким образом, воздействует на другие тела. Когда ученые анализируют движение небесных тел, то они игнорируют влияние большинства из планет*.

Фокусироваться на проблеме — значит, рассматривать ее сущность, а не пытаться решить ее часть за частью. Таким образом, тщательно применив этот прием к основанному на фактах анализу, вы сможете добиться лучших результатов и избежать блуждания вслепую. Данный подход экономит ваше время и силы, а также позволяет вам не кипятить океан.

* Углубленное обсуждение квадратичного закона вычислений и других вопросов сложных систем и решения проблем см. Gerald M. Weinberg, *An Introduction to General Systems Thinking* (New York: John Wiley & Sons, 1975).

ЛИФТ-ТЕСТ

Будьте знакомы со своими рекомендациями (бизнесом или продуктами) настолько хорошо, чтобы за 30 секунд вы могли четко и ясно изложить их суть своему клиенту (покупателям или инвесторам). Если вы можете сделать это, значит, вы знаете свою работу достаточно хорошо, чтобы «продать» ее результаты.

Представьте, что наступило время окончательной презентации результатов большого проекта. Вы вместе со своей командой не спали до двух часов ночи, брошюруя «синие книжки»*, проверяя, чтобы все было в полном порядке. Вы все надели свои лучшие костюмы, чтобы выглядеть на миллион. Высший менеджмент компании, входящей в Fortune 50, собравшись за круглым столом в зале заседаний совета директоров в небоскребе, принадлежащем компании, озабоченно ожидает, когда McKinsey изречет истину. В зал стремительно заходит СЕО и говорит: «Извините, ребята. Я не могу остаться, у нас случился кризис, и я спешу на встречу с нашими юристами». Затем он поворачивается к вам и говорит: «Почему бы Вам не спуститься со мной в лифте и не рассказать мне, что Вам удалось обнаружить?» Спуск на лифте занимает тридцать секунд. Можете ли вы представить свои рекомендации за это время? Можете ли вы продать ваши предложения? Это и есть лифт-тест.

Множество компаний используют тест «30 секунд» или что-либо подобное. Это позволяет максимально эффективно использовать время своих управленцев. Procter & Gamble предлагает своим менеджерам писать одностраничные предложения. Голливудские продюсеры просят от сценаристов представлять им только суть предлагаемого сценария. И если после тридцати секунд разговора продюсеру нравится то, что он слышит, автор имеет шанс продолжать и даже может получить заказ. Джейсон Клейн, став президентом Field & Stream, ввел в компании лифт-тест:

* «Синие книжки» (blue books) — название отчетов McKinsey. Они называются так потому, что Фирма всегда использует только синие обложки.

«Мои продавцы не могли донести суть журнала до рекламодателей. Мы продавали все меньше и меньше рекламных площадей. Тогда я научил их этому приему. Я потребовал, чтобы они могли объяснить мне суть журнала за тридцать секунд. Это явилось ценным навыком для них, и с тех пор с каждым годом мы продаем все больше и больше рекламы».

Как можно вместить всю полугодовую работу в 30 секунд? Начните с основных пунктов, которые подготовила ваша команда. Клиент хочет знать, какие вы предлагаете рекомендации по каждому пункту и что это ему сулит. Если у вас много рекомендаций, сконцентрируйтесь на трех наиболее важных, обещающих наибольшую прибыль. Не беспокойтесь о документальном обосновании, вы сможете привести необходимые данные, когда у вас будет больше времени.

Например, ваш анализ показал, что спад в продажах связан с тем, что они организованы по территориальному принципу, в то время как лучший вариант — разделить продажи по типам клиентов. У вас есть множество данных, подтверждающих это: анализ работы продавцов в зависимости от типов клиентов, интервью с покупателями, «полевые» исследования точек продаж и т.д. Но когда вы едете в лифте, просто скажите своему клиенту: «Мы думаем, что Вы сможете увеличить продажи на 50% за три года, если реорганизуете их по типам покупателей. Мы поговорим обо всех деталях более подробно позже. А сейчас желаю Вам удачи».

СРЫВАЙТЕ НИЗКО ВИСЯЩИЙ ФРУКТ

Иногда во время работы над проектом вы можете обнаружить новые возможности, позволяющие немедленно достигнуть улучшений. Используйте такие возможности. Они помогают вам и вашей команде одерживать маленькие победы, поднимают дух и позволяют добиться большего доверия со стороны тех, кто считает, что вы разбираетесь в своем деле.

Консультанты McKinsey стараются всегда применять эту концепцию. Клиент может нервничать, ожидая итогов работы шесть месяцев и более. Именно столько может длиться большой проект. Предоставление клиенту каких-либо практических результатов еще до его окончания поможет вам снизить давление на вашу команду.

Работая на проекте с брокерской компанией, проанализировав продажи и обнаружив несколько интересных закономерностей в данных о торговле, мы захотели поделиться нашими находками с главными менеджерами департамента по работе с корпоративными клиентами и организовали встречу.

Поскольку именно я проводил анализ этих данных, то мне пришлось рассказывать о наших находках, которые просто ошеломили группу чрезвычайно искушенных трейдеров с Уолл-стрит. Они даже и не подозревали, насколько неэффективными были их операции.

Этой презентацией мы добились нескольких результатов. Первое, она убедила тех руководителей компании, кто был не особо согласен с привлечением нас, в том, что у компании действительно есть проблемы и что именно мы можем их решить. Второе, так как именно я делал эту презентацию, их мнение о моих способностях чрезвычайно выросло, и мне стало гораздо проще работать. Перед этим я был просто-напросто выпускником программы MBA, сующим повсюду свой нос. После презентации я стал для них специалистом, работающим для того, чтобы решать их проблемы.

Срывая низко висящие фрукты и избегая искушения сохранить наши находки до финальной презентации, мы делаем нашу работу проще, клиентов увереннее и сами получаем от этого удовольствие.

Это правило чрезвычайно полезно, если вы работаете над долгосрочным проектом. Ваш клиент может быть покупателем вашей продукции или же может быть вашим боссом. Кем бы он ни был, вы доставите ему удовлетворение, если всегда будете информировать его, что он — ваш основной приоритет. Если вы, скажем, работаете над созданием программного обеспечения и ваш проект длится три месяца, а уже на вторую неделю вам удалось создать что-то, что может помочь решить часть проблем, обязательно информируйте об этом свое начальство. Не ждите. Решение даже части проблем уже означает рост прибыли. Только не позволяйте никому думать, что вы предлагаете готовое решение. Такие маленькие победы помогают как вам, так и вашим клиентам.

ЕЖЕДНЕВНО ДЕЛАЙТЕ ЗАМЕТКИ

Работая над решением проблем, вы каждый день узнаете что-либо новое. Зафиксируйте это на бумаге. Это поможет вам эффективнее думать. Позже вы можете использовать или не использовать свои записи, но сформулированные и записанные на бумаге мысли уже не будут забыты.

Вам может показаться, что ежедневное написание заметок ухудшит вашу память. С одной стороны, так оно и есть. Но с другой, когда вы стараетесь собрать факты для решения задачи, это не так уж и плохо.

В течение обычного рабочего дня вы можете с утра попасть на короткий мозговой шторм в 9.00, затем к 10.00 поехать на интервью к клиенту, в 11.00 — обзор предприятия, после этого — обед с директором. Позже у вас может быть еще несколько интервью с клиентами, затем в конце дня собрание группы проекта, после которого вы спешите в Wharton для участия в рекрутинговом семинаре. Во всей

этой кутерьме достаточно просто спутать полученные факты, как чернила разных цветов. Даже если во время интервью вы сделали хорошие записи и у вас было несколько минут до собрания группы проекта, важные моменты могут быть утеряны.

Потратив полчаса вечером, вы можете избежать этого. Спросите себя: «Какие три наиболее важные вещи я узнал сегодня?» Потом изложите их в виде схемы. Даже аккуратность не имеет значения. Если ваши факты не укладываются в схему (хотя в McKinsey всегда стараются организовать все в схемах), просто запишите их в ряд. Храните свои записи там, где они не потеряются, не смешивая их с ежедневными бумагами. Позже, когда вы приступите к анализу, вы сможете вернуться к своим заметкам и решить, насколько они помогают вам найти решение.

Иногда некоторые сотрудники следуют этому правилу слишком уж усердно. Один менеджер проектов из Германии, работавший в нью-йоркском офисе, каждый вечер составлял презентацию всего проекта. Я не рекомендую делать этого никому, по крайней мере тем, у кого есть личная жизнь. В данном случае этот консультант был далеко от дома, не знал никого в городе, и составление презентации было лучшим, чем он мог заняться. На самом деле он должен был бы прислушаться к советам, которые приведены в четвертой части этой книги.

НЕ ПЫТАЙТЕСЬ ПРЫГНУТЬ ВЫШЕ ГОЛОВЫ

Вы не можете делать все сразу, поэтому даже и не пытайтесь. Делайте то, что от вас требуется, и делайте это хорошо.

Вскоре после того как я начал работать в McKinsey, нью-йоркский офис выехал на отдых за город. Мы вынуждены были оторваться от нашего строгого расписания, включающего в себя гольф, пейнтбол и дегустацию вин, чтобы послушать лекцию (и даже в такое вре-

мя — о работе!). Докладчиком был руководитель одной из ведущих компаний в области электроники — бывший сотрудник Фирмы. Основной идеей его выступления было: «Не старайтесь выбить мяч за пределы стадиона*. Делайте свою работу надлежащим образом и не старайтесь выполнить ее за всю команду».

Его выступление чрезвычайно удивило меня. Консультанты McKinsey всю свою жизнь только и делали, что «выбивали мяч за пределы стадиона». Мы все имели за плечами первоклассное образование и достижения в своих областях знаний. Нам удалось удивить скептически настроенных консультантов — рекрутеров McKinsey — и получить эту работу. Замедлить свое движение после поступления в Фирму казалось нам весьма неприятным.

Мне потребовалось несколько лет, чтобы понять всю мудрость его слов. Он был прав по трем причинам:

- Невозможно всегда все делать самому.
- Если вам все же удастся это сделать однажды, вы породите необоснованные надежды у других по отношению к себе.
- Не оправдав однажды чьи-то ожидания, очень сложно вернуть доверие к себе.

Невозможно всегда все делать самому. Проблемы, связанные с бизнесом, сложны, тем более сложны проблемы, над которыми работает McKinsey. Если вы не пользуетесь поддержкой других членов команды, когда работаете над решением, вы тратите ценные ресурсы. Этот принцип применим как к старшим партнерам, так и к младшим сотрудникам, на дипломах которых еще не высохли чернила. Очень немногие люди имеют достаточно квалификации и энергии, чтобы играть в одиночку.

Если вам все же удастся это сделать однажды, вы породите необоснованные надежды у других по отношению к себе. Предположите на минутку, что, приложив нечеловеческие усилия, вам удалось добиться гораздо более того, что от вас ожидали. Поздравляю

* Здесь и далее речь идет о бейсболе. В данном случае, выбивая мяч за пределы стадиона, игрок зарабатывает максимальное количество очков.

вас. Теперь ваши босс или ваши акционеры будут постоянно ожидать от вас такого же результата.

Не оправдав однажды чьи-то ожидания, очень сложно вернуть доверие к себе. В McKinsey говорят так: «Ты настолько хорош, насколько был хорош твой последний проект». Если он был неудачен, то вся твоя предыдущая напряженная работа ничего не значит. Руководители проектов не захотят видеть тебя в своей команде. Тебя перестанут привлекать к интересным проектам. Тебе не дадут возможности отличиться. Твоя карьера в компании начнет складываться неудачно, и тебе придется готовить свое резюме.

Похожие вещи происходят на рынке ценных бумаг. Акции компаний, показывающих ежегодно двадцатипроцентный рост прибыли, ценятся дорого. Но стоит им потерять хотя бы несколько центов, их цена тут же падает на четверть. Уолл-стрит роняет такие акции, как горячую картошку. И даже когда компания отвоевывает свои позиции и снова показывает рост, может пройти несколько лет до тех пор, пока инвесторы снова станут доверять ей и покупать ее акции.

Когда я был ребенком, у меня была настольная игра — бейсбол. В ней можно было составить свою команду из действующих в то время и уже ставших легендами и игроков. Каждый игрок был представлен кусочком картона, на котором были нанесены его результаты по таким критериям, как удары, промахи, взятие баз и т.д. Все они зависели от тех результатов, которых игрок добился за свою карьеру. Начиная игру, нужно было запустить небольшой волчок, который указывал, что должен делать игрок. Я прекрасно помню одну деталь. У лучших отбивающих были одновременно и наибольшие зоны промахов.

СТАРАЙТЕСЬ УВИДЕТЬ ВСЮ КАРТИНУ

Время от времени делайте мысленный шаг назад, независимо от того, чем вы занимаетесь. Задавайте себе простые вопросы: «Как то, что я делаю, помогает решить проблему? Помогает ли это мне продвинуться в ее понимании? Является ли то, чем я занимаюсь, самым важным из того, что можно было бы сделать прямо сейчас? Если это не так, то зачем я это делаю?»

Когда вы работаете над решением какой-либо задачи для себя или для своего клиента, вы легко можете потерять вашу основную цель среди множества задач, которые надо решить прямо сейчас. Как будто вы идете по трясине, не видя под собой дороги. Анализ проблемы А ведет за собой анализ В, который в свою очередь требует анализа С. Появляются новые данные, которые тоже требуют дополнительного анализа, занимающего ваши дни (и ночи).

Когда вы чувствуете, что начинаете тонуть во всем этом, сделайте шаг назад и постарайтесь определить, чего же вы пытаетесь достичь. Взгляните на «всю картину», т.е. на те пункты, которые составляют ваши гипотезы. Как то, над чем вы работаете, подходит к этой картине? Ваш анализ может быть безукоризненным с точки зрения логики и анализа данных, даже интересным, но, если он не приближает вас к решению, это пустая трата времени. Обозначайте ваши приоритеты, ведь ваше время всегда ограничено. Ничто так не огорчает, как понимание того, что, вернувшись назад на день или неделю, обнаруживаешь, что ты ни на шаг не приблизился к конечному решению, а сделал лишь бесполезную с точки зрения проекта работу.

Как мне рассказывал один менеджер проектов, «возможно, самая важная вещь, которой я научился во время моей работы в компании, — это способность видеть «всю картину», когда я делал шаг назад и старался определить, является ли то, что я делаю, шагом к решению поставленной задачи».

ПРОСТО СКАЖИ: «Я НЕ ЗНАЮ»

Компания вкладывает концепцию профессиональной честности в голову каждого консультанта с самого первого дня его работы. Один из важнейших аспектов профессиональной этики — это честность. Честность с вашими клиентами, с вашей командой и с самим собой. Честность включает в себя признание того, что у тебя нет доказательств. Такое признание лучше, чем попытка блефовать.

Однажды утром я присутствовал на важном подготовительном собрании перед презентацией нашему клиенту — одной из компаний из списка Fortune 50. Наш директор проектов* и вся команда обсуждали различные части презентации. Я уже закончил свою часть и был чрезвычайно уставшим, так как работал над ее подготовкой до четырех утра. Мы перешли к обсуждению той части, в подготовке которой я не участвовал и о которой мало знал. Я постепенно стал погружаться в сон. Я слышал, как мои коллеги обсуждали различные вопросы, но смысл их слов не доходил до меня. Он протекал мимо, как вода сквозь пальцы.

Внезапно мое блаженное состояние было прервано вопросом: «Итан, а что ты думаешь по поводу точки зрения Сюзан?» Моментальный шок, и я пытаюсь вспомнить то, что только что было сказано. Годы в Ivy League** и бизнес-школе сделали свое, я высказался в общих словах. Конечно же, все, что я сказал, не имело никакого практического смысла.

Если бы я сказал: «Джон, извини, я не познакомился с этим пунктом заранее», то это было бы нормально. Даже если бы я сказал: «Извини, я на секунду отвлекся», это можно было бы понять. Ведь он сам имел подобный опыт, как и все другие консультанты McKinsey. Вместо этого я попытался смухлевать и запутался.

* ED — директор проектов, также еще его называют партнером. Он отвечает за ведение проектов. Зачастую он ведет их сразу несколько. У ED есть своя доля в компании.

** Ivy League — группа, в которую входят 8 учебных заведений: Dartmouth, Brown, Columbia, Cornell, Harvard, Yale, The University of Pennsylvania, Princeton. — Прим. ред.

Несколько недель спустя, закончив работу над проектом, наша команда собралась на заключительную вечеринку. Мы поехали в TGI Friday's, где ели начос и пили пиво. Наш менеджер охарактеризовал каждого члена команды в шутливой или даже грубой форме, преподнеся небольшие подарки. Мне он подарил маленькую настольную картинку, на которой было аккуратно напечатано шрифтом, принятом в McKinsey: «Просто скажи: «Я не знаю».

Это действительно мудрый совет, и подаренная мне картинка до сих пор висит у меня над столом.

НЕ СОГЛАШАЙТЕСЬ, КОГДА КТО-ТО ВАМ ГОВОРIT: «У МЕНЯ НЕТ ИДЕЙ»

У людей всегда есть что сказать, вам стоит только копнуть глубже. Задайте несколько целенаправленных вопросов, и вы изумитесь тому, сколько они знают. Добавьте к этому свои догадки, и вы на правильном пути к решению стоящей перед вами задачи.

Если, задав кому-нибудь вопрос о его бизнесе, вы получите в ответ: «У меня нет идей», — не спешите сдаваться. На самом деле такой ответ значит лишь то, что ваш собеседник хочет сказать вам: «Я слишком занят, чтобы подумать об этом» или, что хуже всего, — «Я слишком ленив, чтобы придумать что-нибудь полезное».

Не принимайте «У меня нет идей», относитесь к этому как к вызову. Как скульптор, вырезающий из куска мрамора слона и снимающий все лишнее, что не выглядит как слон, так же и вы с помощью акцентированных вопросов должны уйти от «У меня нет идей».

Когда Джейсон Клейн решил объединить два бизнес-подразделения, он был уверен, что затраты его конкурента были в 10 раз больше. Как ему удалось доказать это на совете директоров и добиться

выделения дополнительного финансирования? Он просто соединил отчет о прибылях и убытках своего конкурента со своими предположениями. Он вспоминает об этом так:

«Когда я впервые заговорил о том, что нам необходимо провести такой анализ, мои люди сказали: «Мы не знаем, как это сделать». Я спросил у них, знают ли они, сколько наш конкурент тратит на рекламу. Они не знали этого, но об этом можно было догадаться. Знали ли они, каковы издержки на единицу продукции у нашего конкурента? Нет, но они могли прикинуть это, умножив затраты на единицу на размер заявленного тиража. Так мы и сделали.

В заключение мы взяли отчет о прибылях и убытках, дающий достаточно общее представление, и наложили на него свой анализ. Возможно, мы немного ошиблись. Но что на самом деле было важным, так это то, что тщательность анализа была достаточной для принятия решения».

Точно так же, как вы не должны принимать «У меня нет идеи» от других, вы не должны принимать это от себя и ожидать того, что кто-то другой примет такой ответ. Это обратная сторона «Я не знаю». Подумав и поискав немного тщательнее, вы найдете подходы к стоящему перед вами вопросу (конечно, если вы не заснете во время встречи проектной команды).

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

РЕШЕНИЕ

БИЗНЕС-ПРОБЛЕМ:

МЕТОД MCKINSEY

В первой части мы рассмотрели, как McKinsey думает о бизнес-проблемах и использует свои подходы, основанные на фактах, четко структурированные, направляемые гипотезами, для того, чтобы найти решение проблем своих клиентов. Во второй части мы рассмотрим, как Фирма применяет свои подходы в ежедневной практике.

Мы пройдем через весь проект в его хронологическом порядке, начиная с продажи (или, в случае, McKinsey, с договоренностей с клиентами), формирования команды, непосредственно исследования и мозгового штурма.

Основной целью второй части является демонстрация того, что значит участвовать в типичном проекте McKinsey. Однако я надеюсь, что, в отличие от типичного проекта McKinsey, который занимает шесть месяцев работы до часу ночи, вы закончите чтение этой части быстрее.

О процессе продаж в McKinsey

То, как Фирма продает свои услуги, отличается от организации продаж в большинстве других компаний. Поэтому любой сотрудник скажет вам, что Фирма не занимается продажами. Фирма, может, и не продает в обычном понимании этого слова, но ее бизнес растет. Таким образом, есть что-то, что может быть полезным для понимания того, как компания добивается такого положения вещей.

Однако добиться того, чтобы клиент позволил тебе говорить, — еще полдела, когда ты занимаешься маркетингом своих навыков решателя проблем. Вы также должны таким образом формировать свой пакет инструментов, чтобы гарантировать себе успех. У нашей компании есть несколько идей по этому поводу. В этой главе мы рассмотрим механизм продаж фирмы. Посмотрим, каким образом можно сократить консалтинговый проект до того размера, когда им можно будет управлять.

КАК ПРОДАВАТЬ НЕ ПРОДАВАЯ

Проблемы, связанные с бизнесом, похожи на мышей. Они незаметны до тех пор, пока они не начинают грызть ваш сыр. Просто сконструировав лучшие мышеловки, вы не решите проблем. Людям, у которых нет проблем с мышами, не интересны мышеловки. Но, когда они появляются, им необходимо знать, что именно у вас есть подходящее для них решение.

Это может звучать как медитативное заклинание дзен-буддийского монаха (или консультанта по управлению из Калифорнии). Но иногда действительно наилучший способ продвижения своих товаров и услуг заключается не в хождении по домам с кучей образцов. Надо просто находиться в нужном месте в нужное время и быть уверенным, что нужные люди знают, кто вы и что вы умеете.

Однажды, где-то около десяти вечера, я заглянул в кабинет Доминика, одного из партнеров в моей команде, чтобы принести ему документы, которые он ожидал получить к утру. К моему удивлению, он все еще работал. Когда я спросил, что задержало его так поздно, он ответил, что готовит презентацию для одного потенциального клиента.

Я пожелал ему удачи и сказал, что надеюсь, что ему удастся продать наши услуги. «Нет, нет, — ответил он, — запомни, McKinsey никогда не продает своих услуг».

Это утверждение может звучать странно, особенно учитывая размеры, которых достигла компания. Но это на самом деле так. Эта необычная черта культуры McKinsey связана с традициями основателей компании, которые придерживались правила, применяемого в те времена всеми юридическими и бухгалтерскими фирмами. До второй мировой войны фирмы, оказывающие профессиональные услуги, считали ниже своего достоинства давать рекламу и настойчиво предлагать клиентам свои услуги.

Времена могут меняться, но унаследованное правило «не продавай» сохраняется в компании, потому что оно прекрасно работает в консалтинговом бизнесе.

Ни один из старших менеджеров McKinsey не делает «холодных звонков» в офисы Билла Гейтса или Теда Тернера, спрашивая, нет ли у них проблем с бизнесом, которые они хотят разрешить. Компания не дает прямой рекламы ни в *Forbes*, ни в *Barron's*, как это делает добрая половина консультантов. Несмотря на то что большая часть выплат партнерам зависит от того, какой вклад в общий бизнес компании приносят их клиенты, никто из них не оббивает пороги клиентов, предлагая свои услуги. Компания просто ждет клиентских звонков.

И клиенты звонят, но не потому, что компания продает, а потому, что она занимается маркетингом. Она делает это различными путями. Но все они направлены на то, чтобы в один прекрасный день, когда руководитель компании решит, что у него есть серьезная проблема с бизнесом, он сделал свой первый звонок в один из местных офисов McKinsey. Фирма публикует множество статей и книг, некоторые из которых оказывают серьезное влияние на развитие различных отраслей. Среди них — знаменитая книга Питерса и Уотермана «В поисках совершенства».

McKinsey издает собственный научный журнал *McKinsey Quarterly*, который бесплатно рассылается как клиентам, так и бывшим консультантам, многие из которых занимают руководящие посты в компаниях — потенциальных клиентах. Фирма уделяет много внимания освещению своих исследований в прессе.

Многие партнеры и директора McKinsey являются общепризнанными международными экспертами в своих областях. Например, Ловелл Брайан, консультировавший банковский комитет Конгресса, или Кеничи Омаэ (он недавно покинул Фирму) — гуру менеджмента, которого по-японски еще называют «Кенеи но камисама», что значит «Бог менеджмента».

McKinsey также проводит огромную работу по поддержанию неформальных контактов с потенциальными клиентами. Компания приветствует участие своих партнеров во всякого рода благотвори-

тельных фондах и попечительских советах музеев и других культурных организаций. Многие члены таких советов либо уже клиенты компании, либо представляют интерес как потенциальные клиенты. Кроме того, большое внимание уделяется участию в отраслевых конференциях.

Случающиеся время от времени встречи со старыми клиентами помогают McKinsey не только проверить, каким образом выполненный проект повлиял на компанию клиента, но и закрепить в сознании клиента мысль о том, что, если ему понадобится консультант, он сразу же обратится в компанию.

Хотя все эти усилия и нельзя назвать продажами, они обеспечивают то, что нужные люди знают, что компания рядом. И эти усилия приводят к тому, что телефоны в компании не молчат.

Если вы отвечаете за продажи, то, возможно, вам приходится делать «холодные звонки». Для некоторых людей это не является проблемой и является лишь частью их работы. Но даже лучшие продавцы нуждаются в маркетинге.

Вы не можете поступать так же, как миллиардер Уоррен Баффетт, но вы можете создавать сетевые отношения с вашими уже существующими и потенциальными клиентами. Ярмарки и выставки, конференции и даже нужные бары дают вам шанс, чтобы ваши клиенты знали, кто вы. Есть ли в вашей отрасли специализированный журнал? У таких журналов всегда есть потребность в материалах представителей отрасли. Напишите хорошую статью, и ваше имя станет известно тем, кто в ином случае никогда не услышал бы о вас. Встречайтесь с вашими конкурентами. Сегодняшние конкуренты могут завтра сменить работу и стать вашими потребителями. Удостоверьтесь, что они знают вас. Все это дает вам уверенность в том, что ваши потенциальные клиенты знают о вашем существовании и в случае, если у них возникнет необходимость, они обратятся к вам.

БУДЬТЕ ОСТОРОЖНЫ, КОГДА ДАЕТЕ ОБЕЩАНИЯ: СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Структурируя проект при работе на клиента в качестве консультанта или во время решения проблемы внутри своей компании, не старайтесь откусить больше, чем сможете проглотить. Определите реальные окончательные и промежуточные сроки сдачи работы. В этом случае у вас будут ясные и достижимые цели, добившись которых вы добьетесь и удовлетворения клиента.

Когда клиенты приходят в McKinsey, то они хотят, чтобы их проблемы решили уже вчера и бесплатно. К счастью, большинство из них понимает, что это желание немного нереалистично. Занимаясь структурированием проекта (обычно за это отвечает директор по обслуживанию клиентов* или директор проектов), компания сталкивается с ситуацией, когда от нее хотят максимум результата за минимальное время. McKinsey практикует почасовую оплату**, при том что время консультантов стоит очень недешево.

Директор проектов, или кто бы то ни был еще, стоит между потребностями клиента, с одной стороны, и возможностями команды проекта — с другой. Команда может работать настолько быстро, насколько это возможно, не теряя при этом в качестве. Обычно в ходе проекта команда консультантов работает очень напряженно, но и у нее есть свои пределы. У консультантов есть личная жизнь, которой время от времени они должны уделять внимание. В этом случае задача директора проекта — сбалансировать желания и бюджетные ограничения клиента с возможностями группы проекта. Идеальным синтезом этих двух разнонаправленных сил является про-

* Директор по обслуживанию клиентов (Director of client services), называемый еще иногда просто «директор», отвечает за все взаимоотношения с клиентами. Он имеет большую долю в компании, чем простые партнеры. Директор по обслуживанию клиентов является наивысшей позицией в иерархии компании.

** В действительности McKinsey использует помесечную систему оплаты. — Прим. ред.

ект, в котором команда от четырех до шести консультантов может в течение трех или шести месяцев добиться видимых результатов для клиента.

Работая с клиентом над решением одной проблемы, McKinsey практически всегда находит дополнительные возможности для улучшения его бизнеса. Эти проблемы могут быть разрешены в другое время и во время других проектов. Вследствие этого одни проекты ведут к возникновению других. Таким образом, до тех пор пока клиенту нравятся результаты работы, компания имеет поток новых заказов (за которые ей не приходится конкурировать).

Компания очень хорошо определяет, сколько команда консультантов может сделать на протяжении типичного проекта. Лучшие директора проектов могут сбалансировать две конкурирующие между собой потребности: клиентов, с одной стороны, и группы проекта — с другой. Они говорят клиенту так: «Мы собираемся сделать X и Y. Мы можем сделать еще и Z, но это убьет команду». Разговаривая с консультантами, они заявляют: «Мы уже обещали клиенту, что поработаем над проблемой Z, поэтому мы должны сделать это». Затем они добиваются от команды работы на пределе возможностей и одновременно дают понять клиенту, что он получает больше за свои деньги, тем самым превосходя его ожидания.

Конечно, не каждый директор проекта настолько хорош. В мое время один из них имел репутацию человека, который дает завышенные обещания клиентам и превращает работу команды в кошмар. Консультанты старались избегать таких директоров, которые имели смутное понимание о том, что будет конечным продуктом, оставляя консультантов каждого наедине со своей частной задачей.

Какой же урок преподносит практика McKinsey по структурированию проектов? Если вы консультант, готовящий предложение для своих клиентов, то ответ прост. Не старайтесь откусить больше, чем вы (или ваша команда) сможете проглотить, и сразу же решите, каков должен быть ваш конечный продукт.

Если ваш босс заходит к вам и говорит: «У нас есть небольшая проблема, и мы хотим, чтобы ты возглавил команду по ее решению»,

то это более сложная задача. Не поступайте беспечно, соглашаясь сразу же на все. Если вы сделаете так, это может привести к провалу.

Перед тем как приняться усердно искать решение задачи, определите ее рамки. Можете ли вы со своей командой уложиться в отведенное время? Если нет, то либо попросите больше времени, либо, что еще лучше, сядьте со своим боссом и разбейте всю задачу на промежуточные этапы. Определите, что должно стать конечным продуктом по каждому из них: рекомендации, план внедрения, разработка нового продукта и т.д. Прикиньте, сколько ресурсов вам потребуется для достижения поставленных целей, и заручитесь обязательством босса, что они будут выделены. Сделав все это заранее, вы сможете сэкономить себе множество нервов на протяжении всего проекта.

Структурирование проекта еще не гарантирует его успеха, но как минимум позволяет взять верный старт.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

О командах в McKinsey

В McKinsey вы никогда не работаете в одиночку. Все, что происходит в Фирме, связано с командной работой, начиная с работы на проекте и кончая разработкой и принятием решений о внутренней политике компании. Самая маленькая команда, в которой я когда-либо работал, занималась *pro bono** проектом для театральной компании из Нью-Йорка. С другой стороны, на проектах для некоторых крупнейших клиентов могут работать несколько команд, состоящих из пяти или шести консультантов, одновременно. Это своего рода «метакоманда». В начале девяностых члены метакоманды, работавшей по проекту AT&T, решили собраться вместе. В штаб-квартире компании не нашлось достаточно вместительного помещения для всех, поэтому пришлось заказать зал в гостинице.

McKinsey полагается на команды, потому что это — лучший способ для решения проблем, стоящих перед клиентами. Сложность этих проблем не позволяет одному человеку справиться с ними, по крайней мере в рамках тех высоких стандартов, которые требует Фирма. Больше людей означает, что у вас есть больше рук, чтобы собрать вместе данные, и, что еще более важно, что у вас есть больше голов, чтобы понять, что значат все эти данные. Сталкиваясь со сложными проблемами в вашем бизнесе, вам, видимо, также следует собирать команды для их решения. Больше рук не значит только то, что работа будет легче, это также означает, что результат будет лучше.

В компании разработано несколько методик, позволяющих собирать вместе команды и добиваться от них лучших результатов. В этой главе вы узнаете, как выбирать подходящих людей в свою команду. Вы также получите несколько советов, как добиваться продуктивной работы и как сделать так, чтобы членам вашей команды нравилось работать даже в стрессовых условиях

ПРАВИЛЬНО ФОРМИРУЙТЕ КОМАНДЫ

Нельзя собрать случайных людей, бросить их на решение проблемы, и ожидать при этом превосходных результатов. Вам нужно решить, какие навыки вам необходимы и кто ими владеет, чтобы собрать лучшую команду для проекта. После этого аккуратно выбирайте себе попутчиков.

Чтобы быть успешным в консалтинге, вы должны чрезвычайно осторожно подходить к составлению команды, собирая вместе лучших из доступных вам людей. McKinsey имеет возможность выбирать из большого числа талантливых и образованных сотрудников, чьи сильные и слабые стороны компания знает досконально. Но, даже имея эти преимущества, менеджеры и директора проектов должны изучать искусство подбора команды. Этот опыт может помочь вам, даже если у вас нет доступа к ресурсам такого же уровня.

Сотрудники Фирмы придерживаются одной из двух теорий выбора. Первая гласит, что интеллектуальные способности — это все. Нужно лишь найти самых сообразительных людей, вне зависимости от опыта и личных ценностей. Согласно другой теории, то, что на самом деле имеет значение, — это специфический опыт и навыки. Интеллект и так есть у всех сотрудников компании, иначе они бы не были в McKinsey.

Ни одна из этих теорий не является абсолютно верной или неверной. Выбор команды различается в зависимости от того, над какой проблемой и с каким клиентом работает компания. Некоторые проблемы могут быть решены только при помощи значительной аналитической работы. Например, если у вас есть горы сложных данных, которые требуют расшифровки, то вам нужно два или три лучших специалиста по работе с ними, независимо от того, есть ли у них привычка жевать жвачку во время работы. С другой стороны, если вы проводите большую реорганизацию, во время которой

должно быть принято много «чувствительных» решений, вы предпочтете иметь в своей команде тех, кто умеет хорошо общаться с людьми и у кого есть опыт по внедрению изменений.

Есть и еще один важный урок, который следует из практики McKinsey по составлению команд. В начале проекта директор или менеджер проектов выбирает из свободных на данный момент консультантов. Менеджер по профессиональному развитию консультантов (manager of associate development) или офис-менеджер представляет им данные обо всех свободных консультантах на данный момент. Там описан их опыт, дана оценка их аналитическим способностям и т.д. Огромная ошибка — принять эти данные на веру без проверки. Хороший менеджер проектов всегда проводит беседу с потенциальными кандидатами перед тем, как возьмет их в свою команду.

Если вы сами собираете команду перед проектом, то никогда не включайте в нее людей, которые «должно быть, хороши». Встретьтесь и поговорите с ними, выясните, что стоит за рекомендациями. Может быть, во время последнего проекта этому консультанту просто улыбнулась удача, или, может быть, он просто племянник директора (в этом случае вам могут навязать работу с ним). Может быть, кто-то действительно хорош, но после пятнадцати минут разговора вы поймете, что он станет вашим кошмаром при совместной работе.

Просто помните: если у вас есть возможность выбора, подбирайте свою команду с умом.

НЕБОЛЬШОЕ СПЛОЧЕНИЕ КОМАНДЫ РАБОТАЕТ НА ПРОТЯЖЕНИИ ДОЛГОГО ВРЕМЕНИ

Общезвестно, что команда работает лучше и ее члены чувствуют себя лучше, если все ладят между собой. Как лидер команды вы должны приложить некоторые усилия, чтобы наладить связи между сотрудниками. Только не превращайте это в формальность.

Для сотрудников Фирмы мероприятия по сплочению команды — вполне обычная вещь. На протяжении проекта вы можете несколько раз посетить самый лучший ресторан в городе, сходить на шоу или спортивные состязания за счет компании (на самом деле за счет ее клиента). Один директор проекта даже как-то свозил всю свою команду на выходные во Флориду.

Как для лидера вопрос для вас заключается в том, насколько далеко вы должны зайти в своих стараниях по налаживанию такого рода взаимоотношений. Поговорив с несколькими бывшими сотрудниками компании и обратившись к своему опыту, я прихожу к выводу, что ненамного. Мероприятия по сплочению команды работают на протяжении долгого времени. Но как лидер команды вы должны гораздо больше внимания уделять ее моральному духу (о чем читайте следующую главу). Бывший старший менеджер проектов Абе Блайберг рассказывал об этом так:

«Я не уверен, что подгонка команды так уж важна. Что на самом деле важно, так это то, чтобы команда хорошо работала на протяжении всего проекта. Не менее важно и то, чтобы люди чувствовали к себе уважение, а также чувствовали, что уважают и их идеи.

Подгонка команды — это не практика совместных походов в кино или в ресторан. Большинство людей, даже

те, кто работает очень напряженно, хотя и живут своей личной жизнью и бывают со своей семьей. Я думаю, что это гораздо более важно, чем совместный поход в цирк».

Если команда и найдет общие связи, то она сделает это во время общей работы. Обычная команда McKinsey работает с клиентом по 10–14 часов в день, а также дополнительный день в выходные. Таким образом, консультанты имеют достаточно времени для притирки. В случае если работа над проектом ведется вне офиса, консультанты чаще обедают вместе, чем поодиночке. Так почему же вы как лидер команды хотите забрать еще больше их времени? Если уж в команде что-то не ладится, то вряд ли совместный ужин может это исправить.

Таким образом, управляя своей командой, будьте избирательны в выборе методов по ее притирке. Старайтесь вовлечь и тех, кто не попадает под общую рамку. Дайте им понять, что вокруг них друзья. Это поможет им и вам лучше понимать ваших коллег. И, что важнее всего, цените их время. Один бывший консультант заметил, что лучшими совместными ужинами были обеды: они показывали, что менеджер проектов ценит их личную жизнь.

ДЕРЖИТЕ РУКУ НА ПУЛЬСЕ, ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ ВЫСОКИЙ МОРАЛЬНЫЙ ДУХ В КОМАНДЕ

Поддержание морального духа в команде является вашей постоянной обязанностью. Если вы не будете делать этого, ваша команда не сможет добиться результата. Знайте, что происходит с вашими людьми.

За время работы в компании у меня было несколько неудачных проектов, о которых я не люблю вспоминать. Все они были связаны с политикой внутри компании-клиента. Команда McKinsey была словно футбольный мячик, которым играли противоборству-

ющие партии. После окончания одного проекта я признал, что мы потерпели неудачу, и был готов продолжать также усердно трудиться на следующем проекте. После другого я был готов покинуть компанию*. Почему я так по-разному отреагировал? Ответ кроется в командном духе.

Мой «плохой» менеджер проекта (чье имя не будет упомянуто здесь) руководил командой с помощью «грибного метода» — «покрой навозом и оставь в темноте». Никто из консультантов никогда не понимал точно, что же происходит. Я не понимал, является ли то, чем я занимаюсь, полезным для команды или клиента. Мой «хороший» менеджер проектов (Вик) всегда давал нам знать, что происходит вокруг. Если он сам не знал этого, то говорил нам об этом прямо. Мы знали о политике, проводимой клиентом, и это делало нашу работу легче. Дверь в его кабинет всегда была открыта. Вик так же заботился о своих консультантах, как и о клиенте**.

В чем же заключается секрет поддержания морального духа в команде? Однозначного ответа нет, но есть несколько основных правил, о которых всегда следует помнить.

Держите руку на пульсе. Разговаривайте с вашими коллегами. Позаботьтесь о том, что им нравится то, что они делают. Выясните, понимают ли они, что и для чего они делают. Если у них есть какие-либо вопросы, постарайтесь на них ответить. Если вы обнаружите, что ваши люди недовольны тем, чем они занимаются, немедленно вмешайтесь.

Следуйте выбранному курсу. Если вы все время меняете свои приоритеты, то вскоре вы деморализуете свою команду и введете ее в заблуждение. Знайте, что вы делаете, и придерживайтесь этого курса. Если вам нужен дополнительный день, чтобы еще раз проверить все, то выделите это время. Если вам все же необходимо внести кардинальные изменения в первоначальный план, то сообщите об этом своим людям и объясните, почему вы это делаете. Позвольте своей команде принять участие в обсуждении изменений или по крайней

* Я не сделал этого. Я поехал кататься на лыжный курорт, после чего почувствовал себя лучше.

**В конечном счете они оба стали партнерами, и это замечание можно отнести к тому, что Фирма ценит больше всего в своих директорах проектов.

мере покажите им, каким образом вы рассуждаете.

Объясняйте вашим коллегам, что и зачем они делают. Люди хотят знать, что то, чем они занимаются, приносит пользу клиенту. Нет ничего более деморализующего, чем сознание того, что ты делаешь бесполезную работу. Никто в вашей команде не должен думать, что он провел несколько недель своей жизни зря.

Относитесь с уважением к вашим коллегам. Нет никакого оправдания тому, кто относится к людям неуважительно. Это проявление полного непрофессионализма. При этом уважение не означает только вежливость. Это означает, что вы понимаете, что у других членов команды могут быть отличные от ваших приоритеты, а также то, что у них есть еще и личная жизнь вне Фирмы. Вам может нравиться работать до полуночи в течение шести дней в неделю, но при этом помните, что у других членов вашей команды могут быть более интересные дела. Конечно, иногда бывают ситуации, когда вся команда должна выкладываться от и до. Но перед тем как назначать собрание группы проекта на десять вечера, убедитесь, что это совершенно необходимо. Уважение значит также то, что вы никогда не должны просить кого-либо сделать то, что никогда бы не стали делать сами. Будучи консультантом, я всегда чувствовал себя немного лучше, если знал, что в полночь вместе со мной работает и мой менеджер проекта.

Познакомьтесь с вашими людьми. Женаты ли они? Есть ли у них дети? Какие у них увлечения? Это поможет вам лучше понимать их. Также расскажите немного о себе. Это поможет вам добиться того, чтобы ваши коллеги думали о вас, как о члене команды, а не как о чужаке. Кстати, это гораздо более действенный метод по налаживанию внутренних связей, чем совместный поход на футбол.

Столкнувшись с трудностями, применяйте подход, который использовал Билл Клинтон. Иногда, как в двух моих неудачных проектах, все валится из рук — сложная проблема, сложный клиент. В этом случае вы можете просто сказать своей команде: «Я чувствую ваше недовольство». В некоторых случаях вам все же приходится двигаться дальше — это жизнь.

Месяцы, которые вы проводите, решая сложнейшие бизнес-задачи, — это не корзина роз. Но если вы соблюдаете некоторые правила и поддерживаете моральный дух внутри команды, то как минимум по окончании проекта ваши люди не будут чувствовать себя опустошенными.

УПРАВЛЕНИЕ ИЕРАРХИЕЙ

Об иерархии в McKinsey

В McKinsey есть нечто, что разделяет людей в соответствии с иерархией. С одной стороны, Фирма заявляет, что не имеет иерархии в обычном смысле этого слова. С другой стороны, любой из бывших или сегодняшних сотрудников скажет, что существуют как минимум две иерархические системы. Оба эти утверждения верны.

Я не могу представить себе более демократичную организацию, чем McKinsey. Будучи консультантом, я мог зайти в кабинет моего управляющего директора без предварительной договоренности, чтобы обсудить рабочие вопросы. На собраниях команды проекта любая идея, независимо от того, исходит ли она от самого младшего аналитика или от самого старшего директора, обсуждается одинаково (по крайней мере, так должно быть и так бывает почти всегда).

В то же время в компании существуют вполне определенные цепочки власти. Директора, которые являются партнерами, принимают решение о том, в каком направлении движется компания. Консультанты, аналитики и другой персонал компании обязаны жить в соответствии с выбранной стратегией. И если по какому-то вопросу я не согласен с моим менеджером проекта, то его мнение все равно превалирует. То же относится и к нему, если его мнение не совпадает с мнением директора проекта.

Кроме того, компания имеет и другую, неофициальную иерархию, основанную на том опыте, который у вас есть, и том, насколько вам доверяют. На каждом уровне о некоторых людях говорят: «Это звезды». Звездные консультанты

могут выбирать, на каких проектах они хотят работать. В то же время лучшие менеджеры проектов могут выбирать из толпы жаждущих работать с ними консультантов. Все ищут возможности того, чтобы их наставником, ведущим по карьере, стал лучший директор и менеджер проектов. С другой стороны консультанты плохо сработавшие однажды, не задерживаются надолго в компании. После одного провала ни один управляющий или директор проекта не захочет включать их в свою команду. Точно так же консультанты в общем знают, кто из менеджеров или директоров проектов имел промахи в прошлом и почему их следует избегать.

Каждая организация имеет свой собственный подход к внутренней иерархии. И в вашей компании все может быть иначе. Но каждый сотрудник McKinsey получает несколько уроков из этой области, которые применимы к любой организации. Они могут помочь вам избежать проблем и быстро продвигаться вперед.

СОЗДАЙТЕ СВОЕМУ БОССУ КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ

Если вы позаботитесь о том, чтобы у вашего босса было хорошее расположение духа, то ваш босс позаботится о вас. Это своего рода правило «ты мне — я тебе».

В свой первый год работы в компании я потратил несколько недель на анализ конкурентов для нашего клиента. Когда настало время представлять мои находки менеджменту одной производственной организации с очень строгой иерархичной системой, то я оказался еще слишком зеленым для этого. Вместо меня презентацию провел менеджер проекта. Это расстроило меня, но я понимал, что такое решение было оправданно.

Я потратил несколько часов на объяснение моему менеджеру сути анализа для того, чтобы он был знаком с проблемой так же, как и я. На следующий день он чрезвычайно убедительно провел презентацию. Когда клиент задавал вопросы, то он отвечал на них. Все это время я писал ему записки, нащептывал факты ему на ухо и делал закладки на самых важных страницах презентации. Клиент был должным образом впечатлен презентацией и моим менеджером. В то же время мой менеджер проекта (мой босс) и директор проекта (босс моего босса) были впечатлены моей работой. Я сделал свою работу, и Фирма знала об этом.

В любой иерархической организации самая важная для вас персона — это ваш босс. Когда вы работаете в команде вдалеке от своего офиса, в другом городе или стране, значение вашего босса возрастает. Ваш начальник может быть единственным представителем вашего работодателя в этом месте. И вам лучше, чтобы он был доволен. Лучший способ добиться этого — помочь ему выглядеть хорошо.

Для этого необходимо делать две вещи. Первое — работать надлежащим образом, используя все свои таланты. Очевидно, что если

вы делаете высококлассную работу, то это облегчает работу вашему боссу. Следующее, убедитесь, что ваш босс знает все, что ему необходимо знать. Информация должна циркулировать. Ваш босс должен знать, где вы, что вы делаете, с какими проблемами вы можете столкнуться. В то же время не надо перегружать его информацией. Всегда думайте о том, что ваш босс должен или хочет знать. Используйте структурированные сообщения, чтобы передать информацию.

Выполнение этих правил поможет вам и вашему боссу. Перефразируя знаменитого парикмахера, можно сказать: «Если ваш босс выглядит хорошо, то и вы выглядите хорошо».

СВОБОДА ОТ ИЕРАРХИИ

Если у вас есть достаточно мужества, отстаивайте свое равенство в организации. Делайте это до тех пор, пока вам не докажут обратное. Конечно же, такая стратегия подходит не для всех.

Хэмиш МакДермотт, только что нанятый консультант, недавно получивший образование в области философии в Кембридже, включился в работу над внутренним исследованием для Ловелла Брайдана — директора компании и очень импозантного человека. Ловелл только что закончил вторую главу книги, посвященной банковским ошибкам, и попросил всю команду, включая Хэмиша, дать свои комментарии. Хэмиш воспринял его слова буквально и отправился писать свой анализ всех логических цепочек этой главы. Как он сам вспоминал позже:

«И вот, пробыв всего лишь неделю в фирме, я уже показывал главе финансового направления, где он был логически непоследователен и его аргументы не работали. Конечно же, я использовал очень сдержанный тон, как будто я был на экзамене в Кембридже и отвечал на вопрос «Этот человек

сделал все возможное, чтобы доказать свои тезисы, но ему это не удалось по следующим шестнадцати причинам».

В это время Ловелл работал за городом, и Хэмиш послал ему по факсу свои комментарии, без того, чтобы показать их своему менеджеру проекта. Во многих компаниях этого было бы достаточно, чтобы уволить такого сотрудника, но Ловелл нормально воспринял ситуацию. Позже менеджер проекта, работавший с Хэмишем, сказал, что, возможно, тон его комментариев должен был бы быть немного более осторожным. Когда книга вышла в свет, Ловелл подарил Хэмишу экземпляр с подписью «Спасибо за вашу помощь, особенно со второй главой». Хэмиш продолжал работать и сделал очень успешную карьеру.

Эта история показывает, что, по меньшей мере в компаниях, в которых существует меритократия^{*}, вы можете утверждать свое равенство до тех пор, пока иное не доказано. До тех пор, пока кто-нибудь не говорит вам: «Нет, вы должны делать то, что я говорю вам». Вы увидите, что это происходит редко. Как говорил Хэмиш:

«Это звучит немного необычно, но для того, чтобы стать хорошим консультантом, вы должны самоутверждаться. Очень часто вы будете попадать в ситуацию, когда вы должны будете принять что-либо на себя или поговорить с кем-то, чтобы добыть необходимую информацию, даже в том случае, если у вас нет явного права делать это».

Это рискованная стратегия, и чем более иерархична организация, тем более рискованной она становится. В более жестких организациях будьте более осторожны, когда вы вторгаетесь в пределы чужой компетенции. В этом случае будьте готовы отступить, иначе кто-нибудь пройдет по вам.

^{*} Меритократия — власть наиболее достойных, одаренных.

VII

ПРОВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Об исследованиях в McKinsey

Решение любых проблем в компании начинается с исследований. Перед тем как группа проекта выдвинет начальные гипотезы, перед тем как проблема будет разложена на компоненты и будут выделены ключевые факторы, необходимо собрать информацию.

В начале своей карьеры в McKinsey большую часть своего времени консультанты проводят, собирая информацию из внутрикорпоративной библиотеки, множества баз данных и Интернета. Сбор и анализ информации — это те навыки, которые тренируются у новых консультантов в наибольшей степени.

В результате консультанты изучают множество методик быстрого начала исследования. Вы также можете использовать эти приемы в своей практике.

НЕ ИЗОБРЕТАЙТЕ ВЕЛОСИПЕД. ЧАСТЬ 2

Над какой бы проблемой вы ни работали, существует вероятность того, что кто-то когда-нибудь уже делал что-либо подобное. Возможно, этот человек работает в вашей компании и может просто ответить на все ваши вопросы по телефону. Возможно, кто-то другой из вашей области знаний, но из другого подразделения или другой компании уже занимался схожей проблемой. Узнайте, так ли это и кто эти люди. Разыщите их и задайте необходимые вопросы. Тем самым вы сэкономите свои силы и время, которое является чрезвычайно ценным ресурсом. Поэтому не тратьте его на изобретение велосипеда.

McKinsey поддерживает электронную базу данных под названием PDNet*, содержащую информацию о последних проектах и внутренних исследованиях. В течение моего первого года работы в Фирме одной из основных моих обязанностей в начале проекта было исследование этой базы с целью нахождения каких-либо данных, способных пролить свет на стоявшую перед нами задачу. Я изучал схожие отрасли, схожие проблемы и т.д. На каждый свой запрос я получал горы документов, которые должен был просмотреть, чтобы обнаружить что-нибудь подходящее. Долгие дни (и зачастую ночи), проводимые за этим занятием, обязательно приводили нас к верному направлению.

У McKinsey есть и другие ресурсы, позволяющие консультантам работать эффективно, а не напряженно. Они включают в себя превосходную библиотеку, содержащую книги и журналы, какие только можно себе представить. У компании есть также доступ к основ-

* Эта база данных содержит как информацию по внутренним исследованиям компании, так и информацию, полученную в ходе работы на проектах. В целях соблюдения конфиденциальности перед тем, как попасть в базу, вся информация о клиенте изменяется

ным коммерческим базам данных, среди которых Lexis/Nexis, Dun & Bradstreet, Datastream. И, что более важно, в библиотеке работают сотрудники, специализирующиеся на поиске информации. Они помогают консультантам найти любые данные, независимо от того, хранятся ли они в PDNet, библиотеке или любом другом источнике. У компании есть также данные по экспертам в своих областях знания, которые практически незаменимы, учитывая то, что компания может один месяц работать с клиентом из банковской сферы, а другой — с клиентом, занимающимся производством реактивных двигателей.

Во время работы на моем первом проекте в McKinsey нашим клиентом было финансовое подразделение большой компании, производящей компьютеры и программное обеспечение. Они хотели получить рекомендации по расширению своей международной деятельности. Особенно наш клиент хотел знать о том, как ведущие иностранные конгломераты добиваются финансового и операционного контроля над своими оффшорными подразделениями и каковы плюсы и минусы такой политики. У меня было три недели, чтобы детально разобраться в том, как это делают четыре ведущих мировых конгломерата, и найти то, что могло бы подойти из их практики для нашего клиента.

С самого начала я обратился к PDNet. К счастью для меня, другая команда компании совсем недавно собрала данные, касающиеся наиболее сложного объекта моего исследования — компании Daimler-Benz. В этот же день я имел на руках то, что отняло бы у меня недели напряженной исследовательской работы. Что еще более важно, я узнал имя человека, который был настоящим экспертом по Daimler-Benz и которому я позвонил, чтобы задать возникшие у меня вопросы. У меня появилось гораздо больше времени, чтобы работать с другими компаниями. В итоге наша команда подготовила документ, который впечатлил клиента.

У вас может не быть доступа к PDNet, но если вы работаете в большой организации, то, возможно, у вас в распоряжении своего рода «память компании», состоящая из баз данных, руководств и т.д. Также вы можете обратиться к вашим коллегам. Даже если вы

работаете сами по себе, то вокруг вас циркулирует множество информации, которую вы можете почерпнуть из отраслевых журналов, газет и, что наиболее важно в наше время, из Интернета. Заглядывали ли вы в свою местную библиотеку? Наверняка, проведя там несколько часов в поисках, вы обнаружите множество информации и ценных источников.

Найдите ваших конкурентов. Множество бизнесменов готовы поделиться информацией. Если вы, скажем, занимаетесь рекламой, то найдите в своем городе кафе, где любят собираться руководители этого бизнеса. Окунитесь в атмосферу своего бизнеса.

Над какой бы проблемой вы ни работали, существует вероятность того, что кто-то еще когда-нибудь уже делал что-либо подобное. Учитесь на чужих достижениях и ошибках. Эффективно используйте свое время и не изобретайте колесо.

НЕКОТОРЫЕ СОВЕТЫ О ПРОВЕДЕНИИ ИССЛЕДОВАНИЙ

Используйте эти доказавшие свою эффективность советы, для того чтобы быстро включиться в свое исследование.

В процессе подготовки этой книги я опросил множество бывших сотрудников компании, которые помимо хорошо структурированных ответов дали еще несколько советов о том, как добиться успеха в различных аспектах работы в компании. Ниже представлены некоторые из них, которые помогут вам работать более эффективно.

Начните с годового отчета. Если вы хотите самым быстрым образом познакомиться с компанией, первое, что вы должны сделать, — это обратиться к годовому отчету. Его достаточно просто получить (в настоящее время многие компании публикуют его на своих сайтах в Интернете), и он представит множество информации помимо чисто финансовых данных.

Просматривая годовой отчет, сразу же обратитесь к разделу «Сообщение для акционеров» или «Обращение председателя совета директоров», который помещается обычно в самом начале документа. Если вы прочтете этот раздел более внимательно и отнесетесь к нему немного скептически, то вы найдете информацию о том, чего компания добилась в этом году, куда менеджмент собирается вести ее в следующем и какой стратегии она собирается придерживаться для этого. Там же вы обнаружите важнейшие финансовые индикаторы, такие как стоимость акций, прибыль, выплаты в расчете на акцию. Двигайтесь дальше, и вы узнаете о том, какие у компании есть подразделения, какова продуктовая линейка, кто руководит компанией, где расположены ее представительства и производственные площадки. После этого вы можете погрузиться в анализ этих цифр.

Ищите необычное. Когда вы собрали горы данных, относящихся к вашей проблеме, попытайтесь найти исключения, т.е. те цифры, которые особенно хороши или плохи. Используйте компьютер для этой работы.

Предположим, вы собрали данные, касающиеся продаж компании. Введите средние продажи каждого продавца и разделите их на количество обслуживаемых клиентов, скажем, за последние три года. Так вы получите средние продажи в расчете на одного клиента. Внесите эти данные в вашу любимую аналитическую программу и отсортируйте их от больших к меньшим. Затем отберите два или три лучших и худших показателя. Поздравляю, вы только что нашли плодородную почву для своего исследования. Определите, почему цифры настолько хороши или плохи, и вы найдете дорогу к решению всей проблемы.

Ищите лучшую практику. Есть такая старая поговорка: «Каким бы хорошим ты ни был, всегда есть кто-то лучше тебя». Это так же верно в бизнесе, как и везде. Присмотритесь, что делают лидеры в отрасли, и постарайтесь имитировать их. Или, наоборот, сходным образом можно поступать, избегая действовать так, как это делают неуспешные компании.

Зачастую описание лучшей практики вы сможете найти в общедоступной библиотеке. При этом вы должны творчески подходить

к этому процессу. Если кто-то из ваших конкурентов имеет лучшую практику, он вряд ли раскроет вам все свои секреты. Поговорите с другими представителями отрасли: поставщиками, потребителями, аналитиками с Уолл-стрит, друзьями по бизнес-школе и т.д.

Иногда вы можете найти лучшую практику у себя в компании. Кто-то либо какое-то подразделение может превосходить всех других в компании. Выясните причины этого. Определите, каким образом вы сможете применить секреты из лучшей практики у себя в компании. В результате вы добьетесь огромного успеха для своей компании.

ПРОВЕДЕНИЕ ИНТЕРВЬЮ

Об интервьюировании в McKinsey

В каждом проекте кто-то из консультантов проводит интервью. В большинстве проектов команда консультантов проводит множество интервью. Всегда есть кто-то, кто владеет необходимой информацией. Это может быть кто-то из управленцев клиента, менеджер продуктовой линии, поставщик, потребитель, эксперт в этой отрасли и даже конкурент. С помощью интервью консультанты McKinsey заполняют пробелы в своих знаниях и дополняют их знаниями и опытом клиентов.

Проведение интервью — настолько важная часть процесса работы над разрешением проблем в McKinsey, что она заслуживает отдельной главы. Вы можете многое почерпнуть из журнальных статей, книг, научных изданий, но чтобы досконально узнать организацию, вы должны задавать вопросы и получать ответы от людей, работающих на передовой. Интервьюирование требует своих специфических навыков, и очень немногие обладают ими.

Вам может показаться, что техника интервьюирования от McKinsey будет полезна только для консультантов, которым часто приходится работать в незнакомых для них областях, и мало полезна для управленцев, находящихся в более стабильном положении. Я бы не согласился с таким замечанием. В сегодняшнем деловом мире не важно, какое положение вы занимаете. Все, начиная от самого младшего менеджера и кончая самым старшим вице-президентом, могут оказаться

в ситуации, когда они будут нуждаться в информации, находящейся в голове у кого-то другого. Вас могут назначить в многоцелевую команду в результате слияния компании, вам могут предложить запустить новое направление бизнеса. Всего невозможно даже перечислить, но во всех случаях от вас потребуется получить информацию из третьих рук, обработать ее и быстро приступить к действию. Назовите это как хотите, но это — интервьюирование, когда вы задаете вопросы и получаете ответы.

В этой главе я расскажу о всем процессе проведения интервью, начиная с подготовки плана и кончая написанием благодарности. Если вы не прочитали ни одной другой главы из этой книги, то прочитайте эту. Я полагаю, вы узнаете кое-что чрезвычайно ценное, чего вам не удастся найти в других источниках.

ГОТОВЬТЕСЬ: ПИШИТЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ПЛАН

Собираясь на интервью, всегда готовьте план. У вас может быть только тридцать минут на разговор с человеком, которого вы больше никогда не увидите. Будьте готовы задать нужные вопросы.

На вопрос о том, какой бы самый главный совет они могли дать о проведении интервью, все бывшие сотрудники компании заявили: «Пишите план». Многие люди не привыкли давать интервью и как минимум могут быть недовольны тем, что вы отнимаете у них время. План проведения интервью является лучшим инструментом для того, чтобы получить то, что вам необходимо, и при этом затратить минимум времени.

Вы должны думать о двух важнейших вещах, когда готовите свой план. Первое, что очевидно, — каковы те вопросы, на которые вы хотите получить ответы? Запишите их в любом порядке. Следующее, и еще более важное, — вы должны определить, что вам на самом деле нужно от данного интервью. Чего вы хотите достичь? Почему вы беседуете именно с этим человеком? Определение ваших целей позволит вам расположить вопросы в верном порядке и сформулировать их в нужной форме.

Если вы узнаете заранее о человеке, с которым будете проводить интервью, это может значительно помочь вам. Может, это будет СЕО, который запросто «откусит вам голову», если вы зададите ему щекотливый вопрос. Или же вы столкнетесь с менеджером среднего звена, чьи инициативы, направленные на изменения в компании, оставались незамеченными. Оба они могут обладать одинаковой информацией, но подходы к ним должны быть различными.

В McKinsey нас учили, что мы должны начинать с общих вопросов и только потом двигаться к специфическим. Не начинайте сразу же с личных вопросов, не спрашивайте: «За что вы отвечаете? Сколько лет вы работаете в компании?» Начинайте с нейтральных

вопросов, скажем, с вопросов об отрасли в целом. Это поможет «разогреть» интервьюируемого и наладить с ним контакт.

Решив, какие вопросы вам необходимо задать, добавьте к ним еще несколько таких вопросов, на которые вы уже знаете ответы. Такой прием очень полезен. В ситуациях, где речь идет о фактах, такие «контрольные вопросы» позволят вам убедиться в откровенности и (или) компетентности вашего собеседника. В сложных случаях вам может казаться, что вы знаете ответ. Однако он может быть не единственным. Вам необходимо отыскать их как можно больше.

Закончив писать план, взгляните на него еще раз и задайтесь вопросом: «Каковы три самые важные вещи, о которых я хочу знать к концу интервью?» Именно на них вы должны и сосредоточиться, приложив все усилия, чтобы добиться их к концу интервью. В некоторых случаях вы не сможете сделать этого (см. «Сложные интервью» далее в этой главе), а бывает и так, что они приходят очень легко. Все остальное лишь приправа к этим главным блюдам.

В заключение в вашем плане должно быть то, что я называю типичным вопросом McKinsey. Когда вы закончите задавать все заранее подготовленные вопросы или же закончится время интервью, отложите ваши бумаги в сторону и спросите: «Есть ли что-то еще, о чем бы вы хотели рассказать мне или я забыл у вас спросить?» Чаще всего интервьюируемые говорят, что нет, но все же иногда случается, что вы находите золотую жилу. Помните о том, что те, с кем вы разговариваете, знают свою организацию, подразделение и департамент значительно лучше вас. Они могут знать, о каких проблемах избегает говорить высший менеджмент, кто и какие вопросы проталкивает и где «закопан скелет». И иногда, если вам повезет, они скажут вам об этом.

ПРОВОДЯ ИНТЕРВЬЮ, СЛУШАЙТЕ И УПРАВЛЯЙТЕ

Задав вопросы, позвольте говорить своему собеседнику. Большинство людей любит говорить, особенно если вы показываете им, что заинтересованы. Ведите интервью в соответствии с вашим планом, прерывая вашего собеседника, если это необходимо.

Консультанты McKinsey проходят множество тренингов по технике проведения интервью. Первое, чему нас учили, — «всегда давайте знать вашему собеседнику, что вы заинтересованы в его ответах». Мы делали это с помощью заполнения пауз такими словами, как «да», «я понимаю» и почти всегда «угу» (это я называю «ворчание от McKinsey»^{*}). «Угу» может быть не очень предметно, но это показывает, что вы заинтересованно относитесь к говорящему, и дает ему минутку, чтобы перевести дыхание.

Мы также учились выражать наш интерес помощью «языка тела». Когда собеседник говорил, мы наклонялись немного к нему. Когда он заканчивал, мы кивали головой. И всегда мы делали записи. Даже если интервьюируемый болтал ерунду (что случалось достаточно часто), мы все равно это записывали. Как и поддакивание, то, что мы всегда держали ручку и бумагу наготове, показывало, что мы внимательно слушаем и готовы сразу же все записывать, если собеседник говорил что-то важное.

Применение такой техники может доходить до крайностей. Согласно одной из легенд Фирмы, двое консультантов отправились на интервью одного высокопоставленного менеджера клиента. Менеджер проекта провел вступление и начал задавать вопросы. За все время беседы консультант только лишь кивал и говорил «да», «угу»,

^{*} Я полагаю, что это идет от японского языка. Беседа японцев полна таких пербальных заполнителей, как «хан» («да»), «ун» (немного менее вежливая форма «да») и «со дезу ка» («на самом деле?»). Японцы даже имеют специальное слово для этого — «анзучи», которое обозначает попеременные удары двух кузнечков по заготовке.

«ясно», и в то же время делал свои записи и не задавал вопросов. То есть выполнял то, чему его учили. Менеджер проекта задал последующие вопросы, а консультант продолжал кивать и говорить «угу». Когда интервью было закончено, менеджер проекта поблагодарил собеседника за выделенное время, и оба консультанта поднялись, чтобы уйти. Когда они пожимали руки, директор кивнул на консультанта и спросил: «Слушай, а этот парень вообще говорит по-английски?»

Консультанты McKinsey проводят интервью для того, чтобы добиться знаний, информации и опыта, который находится в головах у других людей. Они приходят на интервью, чтобы слушать, а не говорить. При этом они должны помнить, что другие люди могут иметь иной план беседы, поэтому необходимо придерживаться своего плана. Иногда это достаточно сложно. Однажды я интервьюировал менеджера по закупкам, работавшего на фабрике нашего клиента в Айдахо. Он знал все о поставщиках, потребителях, внутренних требованиях и процессе производства, но все, что его интересовало, это рыбалка — рыбалка на живца. Он желал знать, занимаюсь ли я рыбалкой. Он считал, что мне необходимо заняться этим. Он спрашивал о том, бывал ли я когда-либо в Покателло. Если нет, то он был готов организовать эту поездку. Я чувствовал себя немного неуютно, так как был вынужден прервать его рассказы и просить вернуться к нашей теме. Ведь я был там для того, чтобы получить необходимую информацию, а не травить рыбацкие байки.

Если вы хотите добиться информации от кого-либо, то самое главное, о чем вы должны помнить, — это то, что вам необходимо, чтобы ваш собеседник чувствовал, что вы его слушаете и то, что он говорит, вам интересно. Используйте позитивный язык тела и всегда делайте записи. Один последний совет. Если вы хотите, чтобы люди сказали сверх того, что уже сказано, если вы чувствуете, что у вашего собеседника есть что-то важное, но вы не знаете, что именно, — просто помолчите. Дайте повиснуть тишине. Природа не терпит пустоты, точно так же и большинство людей. Существует вероятность того, что ваш собеседник начнет говорить, просто чтобы заполнить эту тишину. Если все, что он раньше говорил, было

домашней заготовкой, то тишину он не мог предусмотреть. Поэтому попробуйте этот прием. Он на удивление эффективен.

СЕМЬ СОВЕТОВ ДЛЯ УСПЕШНОГО ИНТЕРВЬЮ

Проводя интервью, думайте стратегически. У вас есть цели, которых вы должны достигнуть за ограниченное время. Ниже приведены семь опробованных приемов, которые помогут вам добиться того, что требуется от интервью.

1. Добейтесь того, чтобы начальник вашего собеседника организовал интервью. Важно, чтобы босс того, с кем вы собираетесь проводить интервью, объяснил ему, что это важно. В этом случае ваш собеседник с меньшей вероятностью станет водить нас за нос.
2. Проводите интервью парами. Очень непросто провести эффективное интервью в одиночку. Вы можете быть так заняты составлением записей, что у вас не будет времени задавать правильные вопросы. Вы можете упустить невербальные знаки со стороны вашего собеседника. Иногда для двух интервьюеров полезно меняться ролями спрашивающего и записывающего. Этот подход особенно эффективен в том случае, если один из вас имеет какие-то специфические знания, о которых идет речь. Более того, всегда хорошо иметь несколько разных взглядов на то, что на самом деле происходит во время интервью. В этом случае добейтесь того, чтобы тот, кто записывает беседу, всегда подкреплял записи мнением своего коллеги.
3. Слушайте, а не командуйте. В большинстве интервью вы задаете вопросы, на которые не отвечают просто «да» или «нет». Вам нужны исчерпывающие ответы, содержащие как можно больше информации. Единственный способ добиться этого —

слушать. Говорите как можно меньше, только лишь для того, чтобы остаться в рамках плана. Помните, что ваш собеседник знает о своем бизнесе гораздо больше, чем вы, и большая часть представленной им информации так или иначе будет полезной. Есть и еще один совет, как получить необходимую информацию. Задавайте открытые вопросы. Избегайте вопросов, предполагающих ответы «да» или «нет», или «закрытых» вопросов. Например, вам необходимо узнать, когда у магазина самый горячий сезон. Вам кажется, что это либо лето, либо зима. Но вы не уверены. Если вы зададите менеджеру магазина вопрос: «Когда у вас самый горячий сезон — зимой или летом?», — вам могут ответить: «Зимой» или «Летом», или «На самом деле это происходит весной». В этом случае вы лишь подчеркнете отсутствие у вас знаний об этом бизнесе. Если же вы спросите: «Когда у вас самый горячий сезон?», то вам дадут ответ, и даже, возможно, более полный, чем вы могли предусмотреть, составляя закрытый вопрос с уже заложенными вариантами ответов. Например, вам могут ответить: «Самая горячая пора у нас весной, особенно на Пасху». Задавая открытые вопросы, вы всегда добьетесь лучшего результата.

4. **Перефразируйте, перефразируйте, перефразируйте.** Всех консультантов McKinsey учат, что перед тем, как закончить интервью, они должны перефразировать и произнести вслух уже полученные ответы. Это чрезвычайно важно. Большинство людей не думают и не выражают свои мысли в законченной форме. Они блуждают, прыгают с одного на другое и смешивают важные вещи с незначительными. Если вы перефразируете их, структурировав уже сказанное, они могут ответить, верно ли вы их поняли. Такой прием также позволяет интервьюируемому добавить информацию или развить важные пункты.
5. **Используйте косвенные подходы.** В команде одного из менеджеров проекта был новый консультант, только что пришедший из флота. Они вдвоем составили очень четкий план интервью и условились о том, чего хотят добиться за время интервью от менеджера среднего звена. Поэтому менеджер

проекта позволил консультанту вести интервью. Консультант начал давить на менеджера, желая получить четкие ответы. В итоге это было больше похоже на допрос, чем на интервью. Как вы можете себе представить, интервьюируемый начал нервничать, принял защитную позицию и, по существу, отказался от сотрудничества.

Мораль этой истории такова. Будьте внимательны к тому, что ощущает ваш собеседник. Вы должны учитывать, что он может чувствовать угрозу. Не кидайтесь сразу же задавать сложные вопросы. Если вам нужно несколько минут, чтобы подойти к ним, то это в порядке вещей. Дайте вашему собеседнику время, чтобы он почувствовал себя спокойно с вами и в данной ситуации вообще (о глубинном интервью см. следующий раздел).

6. **Не задавайте слишком много вопросов.** Есть две причины, по которым не следует спрашивать обо всем подряд. Первая — вы можете получить эту информацию. Когда вы готовите план интервью, то старайтесь сузить круг вопросов, сфокусировав свое внимание на двух или трех наиболее важных. Если вы, например, зададите своему собеседнику вопрос об отрасли в целом, то потом вам придется пробираться через всю предложенную вам информацию, чтобы вычленить то, что вам действительно нужно. Если это вообще будет возможно.

Второе, вы не должны стать той соломинкой, которая ломает хребет верблюду. Помните, что быть интервьюируемым, особенно в контексте бизнес-проблем, не очень-то и приятно. Если к этому непростому состоянию вы добавите еще и чрезмерное давление, то можете добиться того, что ваш собеседник откажется сотрудничать и даже проявит враждебность. Вы никогда не знаете, когда вам придется вновь обратиться к этому человеку, и поэтому не хлопайте за собой дверь.

7. **Применяйте тактику Коломбо.** Если вы смотрели этот телевизионный сериал, то вы наверняка помните детектива Коломбо, носившего широкий плащ с поясом. Окончив свои размышления по поводу местонахождения убийцы в ночь

убийства, он брал свой скомканный плац и направлялся к двери. Достигнув порога и уже готовясь выйти, он оборачивался и, подняв палец к виску, говорил: «Извините, мадам, но я кое-что забыл у вас спросить». Такой способ спрашивать неизменно работал. Коломбо получал ответ, в котором он нуждался для того, чтобы выяснить, кто все же был убийцей.

Если это какой-либо специфический вопрос или данные, которые вам необходимы, — тактика Коломбо чрезвычайно хороша в этом случае. Когда интервью закончено, все чувствуют себя более расслабленно. Ваш собеседник уже не ощущает, что вы имеете какую-то власть над ним. Он с меньшей вероятностью займет защитную позицию и будет готов рассказать вам то, что вы хотите. Попробуйте этот прием, он работает. Вы можете также попробовать применить тактику супер-Коломбо. Вместо того чтобы останавливаться в дверном проеме и задавать вопрос, подождите день или два и после этого загляните в офис вашего собеседника — как будто вы только что вспомнили о вопросе, который забыли задать в прошлый раз. Это позволит вашему собеседнику чувствовать меньшую угрозу с вашей стороны, а вам получить ту информацию, которая требуется.

НЕ ОСТАВЛЯЙТЕ СВОЕГО СОБЕСЕДНИКА ГОЛЫМ

Помните, что для многих людей интервью, касающееся проблем их бизнеса, — достаточно нервное событие. Вы обязаны быть внимательными к их чувству страха. Это значит не только то, что вы должны «поступать так, как следует». Это также значит, что вы обладаете хорошим «чувством бизнеса».

Как-то консультант McKinsey и директор проекта отправились на интервью с менеджером среднего звена одной из фармацевтических

ких компаний, для которой Фирма вела проект по реструктуризации. Этот менеджер работал в своей компании уже на протяжении двадцати лет и боялся, что после проекта McKinsey его могут уволить. Когда консультанты пришли к нему, с него градом тек пот. После знакомства он спросил у консультантов, не хотят ли они выпить кофе. У него был Mr. Coffee на кофейном столике. Он хотел налить воды из чайника в чашку, но не смог сделать этого, у него слишком дрожали руки. Он поставил чайник на стол и попробовал снова, и вновь неудачно. Наконец он был вынужден совместить край чашки с носиком чайника, и только после этого у него получилось.

Я привел этот пример лишь для того, чтобы показать, как могут нервничать люди, с которыми проводится интервью. В качестве интервьюера вы представляете того, кто проводит исследование бизнес-проблемы и обладает властью. Не над СЕО или менеджерами высшего звена, но над многими другими. Представьте себе менеджера магазина, чей босс попросил его поговорить с вами, и при этом он знает, в чем кроется проблема организации. Я считаю, что вы должны нести профессиональную ответственность и, уважая чувства вашего собеседника, попытаетесь его успокоить, а не использовать его нервное состояние.

Уважать интервьюируемого — значит не оставить у него по окончании интервью ощущения, будто он был на допросе. Помните, что вам необходимо выяснить лишь два или три вопроса. Вам не стоит выжимать своего собеседника. Также будьте осмотрительны с теми вопросами, которые, хотя и относятся к конкретной проблеме, могут затронуть глубоко личные мотивы. Например, никогда не стоит начинать с вопроса: «Чем конкретно вы занимаетесь?».

Сглаживание чувства страха интервьюируемого означает, что вы показываете, как весь процесс может принести выгоду ему и не только ему, но и процессу решения всей задачи, стоящей перед организацией. И если вы сделаете свою работу более эффективно, то это принесет ему выгоду. Таким же образом, если вам удастся увеличить прибыльность бизнеса его работодателя, это положительно повлияет и на него лично. Не бойтесь предложить услугу за услугу.

Интервьюируемые делятся с вами информацией, и если у вас есть информация, которой вы также можете поделиться, то сделайте это. Большинство людей всегда хотят знать больше о том, что происходит в их организации.

Не использовать свое преимущество — значит устоять перед искушением использовать силу интервью как прямолинейный инструмент. В большинстве случаев интервьюируемым требуется помощь. Нет необходимости демонстрировать свою силу, как полицейский значок. Если вы сделаете это, то, как в старых фильмах про грабителей и полицейских, ваш собеседник улизнет. Если вы столкнетесь с какими-то преградами или враждебностью, то лишь тогда применяйте свою власть, но не ранее. Помните, что вместе с властью вы получаете и ответственность за ее использование.

СЛОЖНЫЕ ИНТЕРВЬЮ

Проводя множество интервью, вы столкнетесь со сложными случаями. Некоторые из них будет легко преодолеть, если вы знаете как. Другие станут проверкой вашей силы.

Один из ведущих нью-йоркских банков беспокоился о том, что его показатели прибыльности отстают от показателей конкурентов. Они пригласили McKinsey, чтобы провести комплексный обзор их многочисленных бизнесов. Ставки для компании и ее менеджеров были высоки, вырисовывалась перспектива массового увольнения. Различные игроки в компании разделились на поддерживающих и выступающих против команды McKinsey и жестко отстаивали свои позиции.

Хэмиш МакДермотт, недавно ставший менеджером проекта, назначил встречу с одним из старших менеджеров банка и его командой. Он вошел в его офис и представился. Этот человек ответил: «Хэмиш МакДермотт? Так это ты тот самый *****, доложивший совету директоров, что я отказываюсь добиваться снижения издержек?»

Иногда на протяжении вашей карьеры, если вы будете агрессивно добиваться решения какой-либо из бизнес-проблем, вы можете попасть в схожую ситуацию. Как вы преодолеете такую неуместную враждебность на интервью? Вот как Хэмиш сделал это:

«Его слова просто шокировали меня, особенно потому, что это была неправда. Но я не разозлился и не отступился. Я просто объяснил, что думаю, что он ошибается, и сказал, что нам все равно необходимо провести встречу.»

Он сделал это, отчасти оттого, что был непростым парнем, и отчасти для того, чтобы посмотреть, что будет дальше. Если кто-либо откровенно говорит вам ложь в глаза, вы должны настоять на своем, а не уходить восвояси.

Такая стратегия работает эффективно. Позже несколько из его людей подошли к нам и извинились за то, что оскорбили нас. Они увидели, что мы достойно разобрались в этой ситуации. Таким образом, мы завоевали доверие многих важных людей в этой компании, что позже помогло нам».

Ограничения такой стратегии совпадают с границами вашей власти в организации. Обычно консультанты McKinsey имеют поддержку со стороны высшего руководства и поэтому стоят над всеми остальными. Если вы не настолько удачливы, просто помните, что если человек, которого вы интервьюируете, имеет больше власти, чем тот, кто поручал вам этот проект, то вам, возможно, следует осадить назад.

Менее враждебная, но настолько же сложная ситуация возникает, когда ваш собеседник отказывается делиться информацией. Он не отвечает на ваши вопросы или не предоставляет нужные документы. Когда такое происходит, то вам следует подняться над ситуацией. Если вы уже здесь и задаете вопросы, значит, в вашей организации есть кто-то, кому это нужно. Дайте им знать об этой ситуации. Если и это не работает, то тогда используйте тяжелую артил-

лерию. Если потребуется, тут же свяжитесь с его начальником. Возможно, вам не придется этого делать и просто намек откроет вам двери к нужной информации. Помните, что вы уже не школьник и никто не будет называть нас ябедой.

Вы также можете столкнуться с трудностями, проводя интервью с теми, кого психологи называют пассивно-агрессивным типом. Я предпочитаю называть таких людей «мешок с песком». Такие люди будут говорить о чем угодно, но не о том, что вам нужно. Один бывший менеджер проектов рассказывал:

«Я пришел в кабинет женщины, с которой мы договорились о часовом интервью. Она сразу же заявила, что готова выделить мне только тридцать минут. Затем в течение всего этого времени непрерывно говорила о том, что мы сделали и почему и как так получилось, что McKinsey работает здесь. Когда она исчерпала эту тему, она рассказала мне о случае из своей жизни. За все это время я не смог вернуть даже словечко».

Работа с такими людьми требует косвенных подходов. Зачастую самой действенной стратегией в этих случаях является попытка найти кого-либо другого в организации, обладающего сходной информацией. Если же такой человек является единственным источником, то вы должны попросить его босса предварительно поговорить с ним.

Очень непросто проводить интервью один на один с тем человеком, который знает, что ваша работа приведет к его увольнению, особенно когда и вы об этом знаете. К сожалению, вы можете сделать совсем немного в таких ситуациях. Просто оставайтесь верным своему делу. Вы должны делать свою работу, и это интервью необходимо вам. Оно также призвано улучшить работу компании-клиента. Вы не можете быть раздраженным или расстроенным, несмотря на несправедливость всей ситуации. В этом случае нет эффективной стратегии. Вы должны лишь успокоиться и пройти через эту ситуацию. Никто и не говорил, что жизнь справедлива.

ВСЕГДА ПИШИТЕ БЛАГОДАРСТВЕННЫЕ ПИСЬМА

Возвратившись с интервью, найдите время, чтобы написать письмо с благодарностью. Это вежливо и профессионально, это также может привести к неожиданным последствиям.

Если ваша мать была такой же, как и моя, то вам наверняка всегда говорили, что необходимо писать письмо с благодарностью всякий раз, как вы получаете подарки. У меня была большая семья, и мне казалось, что я проводил целую неделю, занимаясь написанием благодарственных писем дядям, тетям и кузенам, вне зависимости от того, понравился мне подарок или нет. Моя мать всегда проверяла, делал ли я это, читая их и следя за моим почерком. Тогда я этого не понимал, но это дало мне хороший навык, который пригодился мне во время работы в Фирме.

После того как кто-то уделит вам полчаса или более своего времени для того, чтобы дать интервью, вы должны найти время и поблагодарить этого человека. Как сказала бы моя мать — «это вежливо». Это показывает, что вы цените время интервьюируемого так же, как и он сам. И это также профессионально. Посылая вашим собеседникам несколько подходящих слов на вашем фирменном бланке, вы представите свою компанию в выгодном свете.

Моя матушка учила меня избегать шаблонных писем типа: «Дорогой... благодарю тебя за... Я всегда буду об этом помнить». Такой стиль не годился, когда я был маленьким, не годится он и теперь. Это не означает, что каждое ваше благодарственное письмо должно быть написано безукоризненным языком. Просто всегда помните, что оно не должно выглядеть шаблоном, взятым из компьютерной библиотеки. Я храню различные варианты таких текстов у себя на компьютере и, когда требуется, просто меняю адреса-та. Это отнимает несколько дополнительных секунд, но оно того

стоит. Это значительно легче, чем во времена, когда мне было тринадцать и я был вынужден писать все от руки.

Иногда письма такого рода могут принести неожиданный результат. Каждому новому сотруднику компании рассказывают историю о том, как один консультант брал интервью у старшего менеджера по продажам одной сельскохозяйственной компании где-то в самом центре Америки. Когда он связался с этим менеджером и сказал, что хотел бы договориться о часовом интервью, то получил неожиданно благожелательный ответ. Ему сказали, что он может прийти в любое время. Когда после долгого путешествия консультант прибыл на место, то менеджер показал ему закрепленное в рамке письмо с благодарностью от другого консультанта McKinsey, проводившего интервью пятнадцать лет назад. Это письмо занимало достойное место на стене его офиса вместе с дипломами об образовании.

Иногда вежливость работает в течение долгого времени.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ

О мозговых штурмах в McKinsey

После того как вы продали проект, собрали команду и сделали предварительное исследование, начинается настоящая работа. Мозговой штурм является основой основ всего управленческого консультирования. Это и есть то, что клиент на самом деле покупает. Давайте пристальнее взглянем на этот процесс. Большинство современных корпораций полны умных и образованных менеджеров, которые хороши для решения ежедневных задач. McKinsey же предлагает новый взгляд извне, который не скован рамками того, «как это всегда делается в компании». Это то, что необходимо клиенту, когда стоящие перед ним задачи не могут быть решены самой компанией. Весь процесс начинается в переговорной, в которой есть стол, несколько кресел, ручки и карандаши, маркеры и чистая доска.

Перед первым мозговым штурмом консультанты McKinsey делают домашнюю работу. Вся команда знакомится с результатами поиска в библиотеках и PDNet. Консультанты собираются вместе и раздают всем «подборки фактов», основанные на результатах предварительного исследования. Директор проекта, менеджер проекта и, возможно, кто-то из старших консультантов готовят начальные гипотезы, которые будут проверены всей командой на жизнеспособность.

Проведение мозговых штурмов требует времени. Обычно команда McKinsey собирается на два или более часа для такой работы. Некоторые руководители предпочитают использо-

вать выходные. Однако это не всегда приветствуется остальными членами команды. Обычно такие сессии хорошо проходят по вечерам, будучи дополнены пиццей, кигайскими деликатесами или суши (что я любил более всего). Я даже могу вспомнить случаи, когда некоторые команды брали с собой несколько упаковок пива на воскресную сессию (вероятно, для того, чтобы стимулировать поток идей). В американских офисах McKinsey всегда есть меню, в котором указано, что можно заказать с доставкой. И этим меню пользуются довольно-таки часто.

Однако самый главный компонент для мозгового штурма — это чистая голова. Нет никакого смысла собирать собрание для того, чтобы еще раз просмотреть ваши данные с тех же позиций. Вы должны оставить свои предварительно сформулированные концепции и суждения за дверью. Это единственный способ избежать манипуляций идеями, которые и так уже у вас в голове.

Я люблю сравнивать мозговой штурм с кубиком Рубика. Каждый факт — это сторона маленького кубика. Попробуйте повернуть его той стороной и этой, и вы обнаружите какие-либо ответы.

Сравнение с картами — это другая метафора, которую я также люблю использовать. Каждая карта — это факт. Когда вы впервые вскрываете колоду, все карты лежат строго по порядку. Это так скучно. Перемешайте карты или подкиньте их в воздух, а потом посмотрите, как они лягут. Вы сможете обнаружить несколько интересных комбинаций: например, флэш, фул хаус, покер. То же самое происходит, когда вы перемешиваете различные факты и идеи.

В следующих двух главах мы более пристально взглянем на различные аспекты мозговых штурмов *a la McKinsey* и изучим несколько приемов, для того чтобы сделать этот процесс более продуктивным.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

Несмотря на то что мозговой штурм представляется чем-то воздушным, спонтанным, он все же имеет много общего с университетским семинаром, так как для того, чтобы быть на самом деле эффективным, он требует трезвого подхода и предварительной работы.

Основное правило мозгового штурма заключается в том, что он не может проводиться в вакууме. Перед тем как переступить порог совещательной комнаты, вы должны кое-что знать о проблеме, над которой работаете. Однако не пытайтесь ворваться туда с уже готовыми идеями, надеясь ошеломить всех своим великолепием. Как и у всего, что происходит в McKinsey, у мозговых штурмов есть свой метод, вне зависимости от того, являетесь ли вы лидером (или, как некоторые предпочитают называть, модератором или фасилитатором) или же просто участником группы.

Если вы методично следовали схеме, описанной во второй части, то у вас уже должно было быть проделано исследование, и это значит, что вы сделали уже половину работы по подготовке. После этого вам необходимо удостовериться, что то, что знаете вы, знают и другие члены команды. Организуйте свои данные в ту форму, которую сотрудники McKinsey называют «подборка фактов», и раздайте ее будущим участникам. В этой форме аккуратно опишите все основные идеи и данные, которые вы обнаружили. Если вы лидер группы, то проверьте, чтобы все ее члены организовали свои данные таким образом. Составление «подборки фактов» достаточно несложное дело. От вас не требуется проработки детальной структуры, просто необходимо изложение нескольких мыслей о том, что является важным и как это возможно показать. Если все члены команды ознакомились с одними и теми же данными, то это значит, что, когда наступит время для формулирования идей, у всех будет единая база знаний.

Что же происходит дальше, после того как вы поделились общими данными? Сотрудники компании делятся на два лагеря относительно взглядов на эту проблему. Первые говорят: «Просто ознакомьтесь с предложенными схемами и данными. Не старайтесь прийти уже с готовыми ответами на сессию». Другие же заявляют, что необходимо всегда приходить на сессию с уже сформулированными гипотезами. В противном случае на их формулирование тратится слишком много времени. Я же придерживаюсь средней позиции. Если вы приходите с уже готовыми гипотезами, то это хорошо. Тем более, если вы лидер группы, то, вероятно, вам следует их иметь. Просто не стоит, заходя в комнату, сразу же заявлять, что у вас есть ответ. Правильный подход предполагает, что вы говорите: «Я думаю, что вещи могут обстоять так. Давайте вместе проанализируем эту гипотезу».

Вы также можете самостоятельно подготовиться к мозговому штурму заранее. Вместо того чтобы пытаться работать с одной гипотезой, попробуйте придумать целый набор гипотез — таких решений, которые могут подходить к тематике вашего проекта. Вы сможете быстро откинуть нереалистичные гипотезы, давая своей команде вволю поработать над более вероятными гипотезами. Такой подход позволит вам оставаться на земле, что, как отметил один бывший директор McKinsey, и является главной целью.

Однако перед тем как применять различные подходы, вы должны как минимум быть знакомыми с фактами. Помните о девизе бойскаутов — «Будь готов!»

В КОМНАТЕ ДЛЯ ИДЕЙ

Основной целью мозгового штурма является моделирование новых идей, поэтому всегда начинайте с чистого листа. Когда вы и ваша команда заходите в совещательную комнату, вы должны оставить все свои предварительные концепции за дверь. Возьмите с собой уже известные факты и постарайтесь по-новому взглянуть на них.

В предыдущей главе я советовал вам провести несколько часов, анализируя факты, для того, чтобы сформулировать некоторые гипотезы. Сейчас же я советую вам начать мозговой штурм, отбросив всякие предварительные концепции. Это может звучать достаточно необычно, но хороший мозговой штурм как раз и состоит из нескольких непривычных вещей, которые стимулируют ваше мышление.

Еще раз замечу, что основная задача мозгового штурма — сформулировать *новые* идеи. Если же все члены группы говорят уже известные вещи, соглашаясь друг с другом, то вы не достигнете ничего и просто потеряете время. Хуже этого может быть такая ситуация, в которой лидер группы проталкивает только свои идеи. В этом случае команда упускает возможность творчески подойти к решению и, возможно, сформулировать лучшее решение.

Мозговой штурм требует участия всех членов команды, начиная от самого старшего директора и кончая самым младшим аналитиком. При этом нет гарантии, что вновь сформулированные идеи будут лучше, чем прежние. Никто не должен бояться высказывать свое видение. Поэтому вместе со своими предварительными концепциями оставьте за дверь и свою систему иерархии.

Я приведу пример, как не надо проводить мозговой штурм. Когда Кристина Аслесон стала новым консультантом McKinsey, ее старший менеджер проектов пригласил команду провести сессию мозгового штурма. Когда они пришли, он заявил: «Просто сидите тихо и смотрите, как я разберусь с этой проблемой». Они провели там около часа, наблюдая за тем, как старший менеджер проектов рас-

суждал с самим собой. Но это не был настоящий мозговой штурм, по крайней мере если не рассматривать это как театральное представление о проведении мозгового штурма.

Ниже я приведу еще несколько советов, применив которые вы сможете сделать ваши мозговые штурмы более успешными.

Нет плохих идей. Никто не должен стесняться высказывать свои идеи из-за страха того, что его прервут словами: «Это плохая идея». Если кто-то искренне высказал идею, но вы не согласны с ней, то остановитесь на минутку и объясните почему. Обсуждение идей является частью мозгового штурма. Кто знает, может, после нескольких минут обсуждения она покажется и не такой уж плохой. Как минимум стоит попробовать. Очевидно, что это не относится к высказываниям, которые не касаются проблемы. Например: «Давайте забудем о задаче и пойдем поиграем в настольный теннис» (кроме того случая, когда небольшая разминка поможет команде отдохнуть).

Не существует глупых вопросов. Так же, как не существует плохих идей, нет и плохих вопросов. Каждый вопрос заслуживает обсуждения. Никогда не бойтесь спросить, почему вещи обстоят именно таким образом и почему это было сделано так, а не иначе. Часто вы можете услышать в ответ: «Ну, мы делаем это так, потому что всегда делали это таким образом». На самом деле не всегда верно продолжать действовать так, как это исстари заведено.

Никогда не скидывайте со счетов то, что с первого взгляда может показаться очевидным или слишком простым. Например, когда я работал на проекте, клиентом в котором была компания, управляющая финансами, то на первой сессии мозгового штурма новый консультант спросил, сколько в мире всего денег. Вместо того чтобы сказать «много», мы провели сорок пять минут, размышляя о динамике международного денежного обмена, и пришли к весьма полезным умозаключениям.

Будьте готовы убить свое дитя. Это достаточно шокирующее заявление пришло из жаргона голливудских сценаристов. Это значит, что если ваша идея, как бы хороша она ни была, не вписывается в ответы, сформулированные всей командой, то оставьте ее. Рас-

смаатривайте ваши предположения как часть того, что станет лишь частью всего мозгового штурма. Предложите их на рассмотрение вашим коллегам и позвольте им обсудить ваши предположения со всех сторон. Они могут быть верными или неверными, но, что самое важное, они должны помочь вашей команде пробраться к решению поставленной задачи. Не вкладывайте слишком много эмоций в ваши гипотезы и не приходите на встречу с готовностью умереть, защищая их.

Знайте, когда закончить. Мозговой штурм требует времени, но если вы потратите его больше, чем необходимо, то станете работать гораздо менее эффективно. Среди бывших сотрудников компании существует своего рода консенсус, заключающийся в том, что команда может эффективно работать около двух часов, после чего атмосфера ухудшается. На мой взгляд, такие временные рамки особенно верны для вечерних сессий. Если только ваша команда не состоит из одних сов, то с приближением ночи люди становятся усталыми, медленно соображающими и неконцентрированными. Конечно же, случаются и исключения, когда адреналин позволяет вам работать далеко за полночь. Но в общем случае лучше остановиться до того, как команда начнет буксовать. Всегда впереди есть следующий день или выходные.

Если вы вынуждены проводить сессию в течение всего дня, то поддерживайте энергию участников. Позвольте беседе идти по кривой тангенса. Позволяйте людям шутить и выпускать пар, но после этого немного натяните вожжи, чтобы сохранять концентрацию. Время от времени делайте перерывы, и не только для еды и естественных надобностей. Если у вас есть возможность, то прервитесь на полчаса и просто пройдитеесь. Это будет хорошей возможностью собраться с мыслями и размять ноги.

Фиксируйте все на бумаге. В отличие от обычных совещаний, на которых у кого-то есть обязанность записывать сказанное, мозговые штурмы не предполагают точной записи.

Во время мозгового штурма идеи носятся по комнате, как майские жуки, и точно так же быстро умирают. Ни при каких обстоятельствах вы не должны покидать комнату, не сделав предваритель-

ных записей. Не думайте, что если вам в голову пришла блестящая идея, то вы никогда ее не забудете. Именно так и произойдет, когда адреналин уляжется и придет усталость.

В McKinsey пользуются превосходным оборудованием, чтобы обеспечить лучший результат сессии. Практически во всех комнатах для совещаний есть доска с маркерами и губкой. Помимо этого некоторые помещения оборудованы специальными досками, с помощью которых можно делать копии написанного на них. Использование подобного оборудования действительно хорошо помогает зафиксировать вашу блестящую идею или график, который вы нарисовали в два часа ночи.

Вы без труда сможете заменить это высокотехнологическое чудо с помощью самых обычных флип-чартов. Единственным недостатком флип-чартов является то, что на них нельзя стереть то, что уже написано маркером. Поэтому будьте аккуратны. По окончании встречи поручите кому-нибудь перенести все, что было записано на флип-чартах, на обычные листы бумаги и раздайте результаты всем участникам.

НЕСКОЛЬКО УПРАЖНЕНИЙ ДЛЯ МОЗГОВЫХ ШТУРМОВ

Ключевой фактор успеха проведения мозговых штурмов заключается в надлежащей подготовке и подходящей схеме организации мышления. Ниже приведены несколько советов, как McKinsey добивается максимальной выгоды от такого рода сессий.

Во время своей работы в компании Кристина Аслесон принимала участие в экспериментальных тренингах, посвященных мозговым штурмам. На них она изучила несколько приемов, описанных ниже. Они могут помочь и вам эффективно проводить сессии мозговых штурмов.

Техника с Post-It™. Раздайте каждому присутствующему в комнате по блоку стикеров. Все участники записывают свои мысли на них. Одна идея — один листочек. После этого они приклеивают свои бумажки перед ведущим, который зачитывает их вслух. Это очень хороший способ для формулирования новых идей, позволяющий избежать трясины обсуждений по мере того, как эти идеи появляются.

Техника с флип-чартом. Расставьте несколько флип-чартов по разным углам комнаты, подписав каждый в зависимости от обсуждаемого вопроса. Каждый член команды пишет свои идеи на соответствующем флип-чарте. Если хотите, то можете дать каждому члену команды маркер определенного цвета. В этом случае вы будете знать, кому принадлежит та или иная запись.

Высказывайте все, что вас беспокоит, напрямую. Кристина вспоминает один специфический и очень эффективный метод проведения крупномасштабного мозгового штурма в напряженной атмосфере.

«Мы пригласили всех заинтересованных лиц со стороны нашего клиента, чтобы обсудить их мнения о проводимых изменениях. Мы попросили их сказать нам напрямую все, что им не понравилось в предложенной нами программе. После того как они излили все свои возражения, мы спросили у них, что они находят хорошего в наших предложениях и как это можно было бы применить в их собственных бизнес-подразделениях. Это потребовало упорства от нашего директора проекта. Такая техника работает в двух направлениях. Во-первых, мы получили несколько великолепных идей, о которых мы бы в ином случае и не узнали. Во-вторых, это помогло скептически, если не враждебно настроенному менеджменту «купить» решения, предложенные McKinsey».

Есть еще один совет, чтобы контролировать ворчуна или буяна во время проведения сессии. Пусть ведущий или модератор сядет

прямо за ним и время от времени похлопывает его по плечу. Это дает тому, кто создает проблемы, ощущение, что за ним наблюдают. Если он начинает ворчать, то модератор может попросить его высказаться вслух, как это делает преподаватель с такими студентами, спрашивая их: «Почему бы вам не поделиться своими мыслями со всем классом?»

Используйте эти техники, чтобы сделать более энергичной собственную сессию мозгового штурма. Вы будете поражены полученными результатами.

**ПОДХОД MCKINSEY
К «ПРОДАЖЕ
РЕКОМЕНДАЦИЙ»**

Прочитав первую и вторую части книги, вы уже знаете, как работать над бизнес-проблемами, чтобы найти практические и применимые решения. И теперь настало время, чтобы завоевать мир, верно? Не совсем. Самые блестящие решения — не важно, насколько хорошо они проработаны и насколько тщательно проанализированы все факты, — как бы ни были безупречно структурированы, ничего не стоят, если ваш клиент не покупает их. Чтобы заставить вашего клиента купить ваши решения, вы должны продать их ему. Это именно то, о чем и пойдет речь в третьей части. Вы научитесь составлять презентацию таким образом, чтобы донести свои идеи до аудитории. Вы откроете для себя, как управлять внутренними коммуникациями таким образом, чтобы все члены вашей команды оставались на связи. Вы узнаете, как работать с организацией вашего клиента и управлять ею и людьми внутри нее, хорошими и плохими. Вы также узнаете, как сделать так, чтобы ваши блестящие решения перенеслись с бумаги в реальность, и как претворить изменения в жизнь.

ПРЕЗЕНТАЦИИ

О презентациях в McKinsey

McKinsey общается со своими клиентами с помощью презентаций. Они могут быть формальными — во время встречи совета директоров, с аккуратными, неизменными для такого случая «синими книжками». Они также могут быть и неформальными — между несколькими менеджерами со стороны клиента и парой консультантов от McKinsey с наспех собранной пачкой слайдов. По мере того как младшие сотрудники компании продвигаются по служебной лестнице, они проводят больше и больше времени, представляя свои идеи другим людям.

Именно поэтому McKinsey добились особенно хороших успехов в такого рода коммуникациях. Вы можете применить техники из арсенала Фирмы в своих презентациях. Они помогут вам донести свои мысли, что и является самой главной целью всего процесса.

БУДЬТЕ СТРУКТУРИРОВАННЫ

Для того чтобы преуспеть в проведении презентаций, вы должны вести аудиторию шаг за шагом, вслед за своими логическими построениями, и делать это так, чтобы легко было вас понимать и следовать за вами.

Мы уже уделили много времени тому, как McKinsey подходит к структурированию решений бизнес-проблем (см. «Соблюдайте принципы МЕСЕ» в главе I). Весь остальной мир видит эту структуру при посредстве презентаций Фирмы. Презентация — это место, где колеса касаются дороги.

Во время проведения презентации видно то, как думает тот или иной человек или команда, готовившая эту презентацию. Если ваша презентация неряшлива и запутанна, то слушающие вас люди будут считать, что вы и мыслите так же. Поэтому, какую бы структуру вы ни использовали при формулировании своих мыслей, используйте ее же для проведения презентации. Если вы используете структуру McKinsey, то применяйте ее и в своей презентации. Если же вы предпочитаете любую другую форму организации своего мышления, то используйте ее, конечно же, при условии, что она логична и структурирована.

Я еще раз повторяюсь, сказав, что если вам больше нравится иной, чем у McKinsey, способ организации мышления, то используйте его. Мой друг по бизнес-школе стал предпринимателем, и, как многие другие антрепренеры, он был проницателем и обладал блестящей интуицией. При всем этом его способ мышления нельзя было назвать структурированным. Он провел множество блистательных презентаций, используя принцип «Скажи им то, что ты собираешься сказать, а затем скажи им то, что ты уже сказал». И это работало.

Обычно если вы придерживаетесь последовательной структуры, то вы хотите, чтобы и аудитория следовала за вами в вашем же темпе. При этом всегда находится кто-нибудь, у кого не хватает на это терпения. Один из менеджеров проектов компании столкнулся с подобной проблемой, когда один из менеджеров клиента, получив

документы для презентации, перелистал их от начала до конца, а потом на протяжении всей встречи клевал носом. Но этот менеджер проектов нашел выход. Проводя заключительную презентацию, он передал этому менеджеру отчет со скрепленными степлером страницами.

ПОМНИТЕ, ЧТО ЛЮБЫЕ УСИЛИЯ ИМЕЮТ ПРЕДЕЛ

Постарайтесь избежать соблазна «отшлифовать» отчет в последнюю минуту. Подумайте, что для вас более важно — добавить новые данные или хорошенько выспаться накануне. Не позволяйте лучшему стать врагом хорошего.

Маккинзиевцы связаны друг с другом общим опытом: тренинги, интервью, бессонные ночи и т.д. Один из наиболее общих и наиболее ненужных опытов, объединяющих почти всех консультантов в Фирме, — это бдения до 4 часов утра в копировальной комнате в ожидании подготовки отчетов для завтрашней (точнее, уже сегодняшней) презентации. Я однажды провел «приятные» два часа рано утром, удаляя одну диаграмму из 40 переплетенных пружиной отчетов и заменяя ее другой, и все из-за одной опечатки. Другой консультант и его менеджер проекта провели целую ночь, вырезая и вклеивая новые цифры в график при помощи бритвы и клея (правда, это было до того, как компьютерная графика стала широко доступной в Фирме).

Многие бизнесмены и многие организации приемлют не меньше чем совершенство. Во многих случаях это похвально: никто не захочет лететь на самолетах, двигатели к которому прикручены болтами почти правильно. Однако, когда вы готовите презентацию даже для самого неуступчивого CEO самой могущественной корпорации, не позволяйте лучшему становиться врагом хорошего. В какой-то момент, обычно непосредственно перед презентацией, «ловля блох» уже

не добавляет ценности. Учитесь предвидеть этот момент и подведите черту под изменениями задолго до начала встречи.

В этом случае можно подумать так: что имеет большее значение — чтобы ваша команда хорошенько выспалась перед презентацией или то, что в окончательном документе есть опечатка? Любой документ любого размера всегда имеет несколько опечаток, вне зависимости от приложенных вами усилий по их искоренению и вопреки программам проверки правописания (или иногда благодаря им). В некоторых случаях каждая опечатка обязательно должна быть исправлена, но это происходит не часто. Будет намного лучше, если вы придете на презентацию отдохнувшим, опрятным, а не в спешке; проведение презентации — само по себе серьезный стресс.

Подведение черты требует дисциплины. Если ваше слово при подготовке презентации решающее, вы должны дисциплинировать себя. Скажите себе и всей вашей команде, что вы хотите иметь документы распечатанными, откопированными и переплетенными (или перенесенными на слайды) по меньшей мере за 24 часа до времени «Ч». Проведите время от этого момента до презентации, обсуждая вопросы, которые могут возникнуть, или просто проведите спокойный день в офисе, если у вас есть такая возможность.

Если, как в случае с любым менеджером проектов в McKinsey, вы компилируете презентацию, но кто-то старший (например, ваш директор проекта) имеет решающее слово, вы должны приложить все силы к тому, чтобы управлять процессом. Твердо скажите своему боссу, что он должен подписать документ вовремя, чтобы вы могли уложиться в свой 24-часовой срок. Некоторые старшие товарищи не могут противостоять своей привычке вмешиваться во все до последнего момента, так что вы сами должны противостоять этому.

ПОЗАБОТЬТЕСЬ ОБО ВСЕМ ЗАРАНЕЕ

Хорошая бизнес-презентация не должна содержать ничего нового для аудитории. Ознакомьте с ней всех, кто будет присутствовать со стороны клиента, до того, как вы соберете их вместе.

Представьте: вы начинаете презентацию окончательных результатов своей работы. Ваши находки хранились в секрете, чтобы не было утечек на рынок. Вы и ваша команда встречаетесь с высшим руководством клиента, которое просто жаждет наконец-то услышать ваши рекомендации. Ваш босс присутствует здесь, босс вашего босса тоже здесь, главы всех подразделений здесь, генеральный директор сидит во главе стола и ловит каждое ваше слово.

Вы начинаете говорить. «Дамы и господа, — говорите вы, — после недель изнурительного исследования моя команда пришла к выводу, что будущее вашей компании зависит от того, сможете ли вы увеличить ваши инвестиции в производство скрепок на 75% в течение следующих двух лет». Пока вы подходите к своей первой диаграмме с результатами анализа, в аудитории поднимается ропот. Директор подразделения кнопок приходит в ярость. «Без сомнения, — он говорит, — будущее компании связано с кнопками». Финансовый директор протестует: «У компании просто нет таких денег». Президент скрепочного департамента спешит вам на помощь. Вы из корпоративного солнца превращаетесь в погасшую спичку. Ясно, что никто не любит сюрпризов.

Чтобы избежать такого разрушительного сценария, консультанты McKinsey занимаются «подготовкой». До того как они организуют презентацию или отчет о ходе проекта, команда консультантов обсуждает свои находки со всеми влиятельными участниками в приватной обстановке. Таким образом, в главный момент не происходит никаких сюрпризов. Как сказал один бывший менеджер проектов, «мы очень редко проводили презентацию без того, чтобы

обсудить все заранее с ее участниками. В противном случае это слишком рискованно. Как следствие, окончательная презентация становилась представлением уже известного».

Во время «подготовки» вы должны помнить основное правило успешного консультанта или корпоративного решателя проблем: вы должны не только прийти к «правильному» ответу, вы также должны «продать» этот ответ вашему клиенту. Иногда это требует таланта продавца; в другое время — это вопрос компромисса. Представьте, что вы входите в офис Боба, директора департамента кнопок, и говорите ему, что вы думаете, что ответ состоит в большем инвестировании производства скрепок, причем за счет кнопок. Он, конечно, вряд ли получит удовольствие от этого, но, когда вы одни в его офисе, у вас намного больше возможностей показать свой анализ шаг за шагом.

В конце этого обсуждения директор по кнопкам может быть переубежден (отлично, идите к следующему человеку) или может привести вам факты, которых вы не знали и которые изменят ваши рекомендации (и такое случается, поверьте мне), или может отказаться принять ваши рекомендации без некоторых поправок. В последнем случае вам придется договариваться. Если компромисс небольшой, согласитесь на него и двигайтесь дальше; если его требования слишком велики, вы должны найти путь обойти их. Если он просто выводит вас из кабинета (маловероятно, но возможно), значит, вы столкнулись с проблемой, масштаб которой прямо пропорционален масштабу власти директора по кнопкам в организации.

Давайте вернемся к нашему сценарию в начале этого раздела. Представьте себе, что к этому моменту вы обсудили вашу презентацию со всеми старшими менеджерами за столом, включая безжалостного директора по кнопкам. «Дамы и господа, — говорите вы, — после недель изнурительного исследования моя команда пришла к выводу, что будущее вашей компании зависит от того, сможете ли вы увеличить ваши инвестиции в производство скрепок на 75% в течение следующих двух лет». Пока вы подходите к своей первой диаграмме с результатами анализа, директор по кнопкам говорит: «Я уже слышал это, и это — чушь собачья. Мы должны увеличить

производство кнопок». Финансовый директор приподнимает бровь, но не говорит ничего — вы ведь уже показали ему, как он может найти дополнительные инвестиции. Президент отделения скрепок, зная заранее, что именно он будет победителем по окончании сегодняшней презентации, просто смотрит на генерального. Генеральный откидывается к спинке кресла, барабанит пальцами по столу и говорит директору по кнопкам: «Да ладно, Боб, мы все-таки в одной лодке. Давай прослушаем презентацию и в конце все обсудим». Но вы-то уже знаете, какой результат будет в конце. Так не лучше ли избежать сюрпризов?

ИЗОБРАЖЕНИЕ ДАННЫХ С ПОМОЩЬЮ ДИАГРАММ

О диаграммах в McKinsey

McKinsey полагается на диаграммы, т.е. на графическое представление информации, как на главное средство коммуникации с клиентами. Фирма посвящает массу времени и усилий для выяснения того, что работает на диаграммах, а что нет. Вы можете найти большую часть этой премудрости в книге Джина Желязны «Говори на языке диаграмм»* (гуру Фирмы в области создания диаграмм и презентаций). Это превосходный источник, и я не собираюсь пересказывать его содержание здесь.

В этой главе я объясню общий подход McKinsey в области использования диаграмм и расскажу, почему она может работать для вас. Я также поделюсь с вами одной диаграммой McKinsey, применения которой за пределами Фирмы я не встречал.

* Gene Zelazny, *Say It With Charts: The Executive's Guide to Successful Presentations* (Homewood, IL: Dow-Jones Irwin, 1985).

БУДЬТЕ ПРОЩЕ — ОДНА ИДЕЯ НА ДИАГРАММУ

Чем более сложной становится диаграмма, тем менее эффективно она передает информацию. Используйте диаграммы для четкого изложения своего сообщения, а не в качестве художественного проекта.

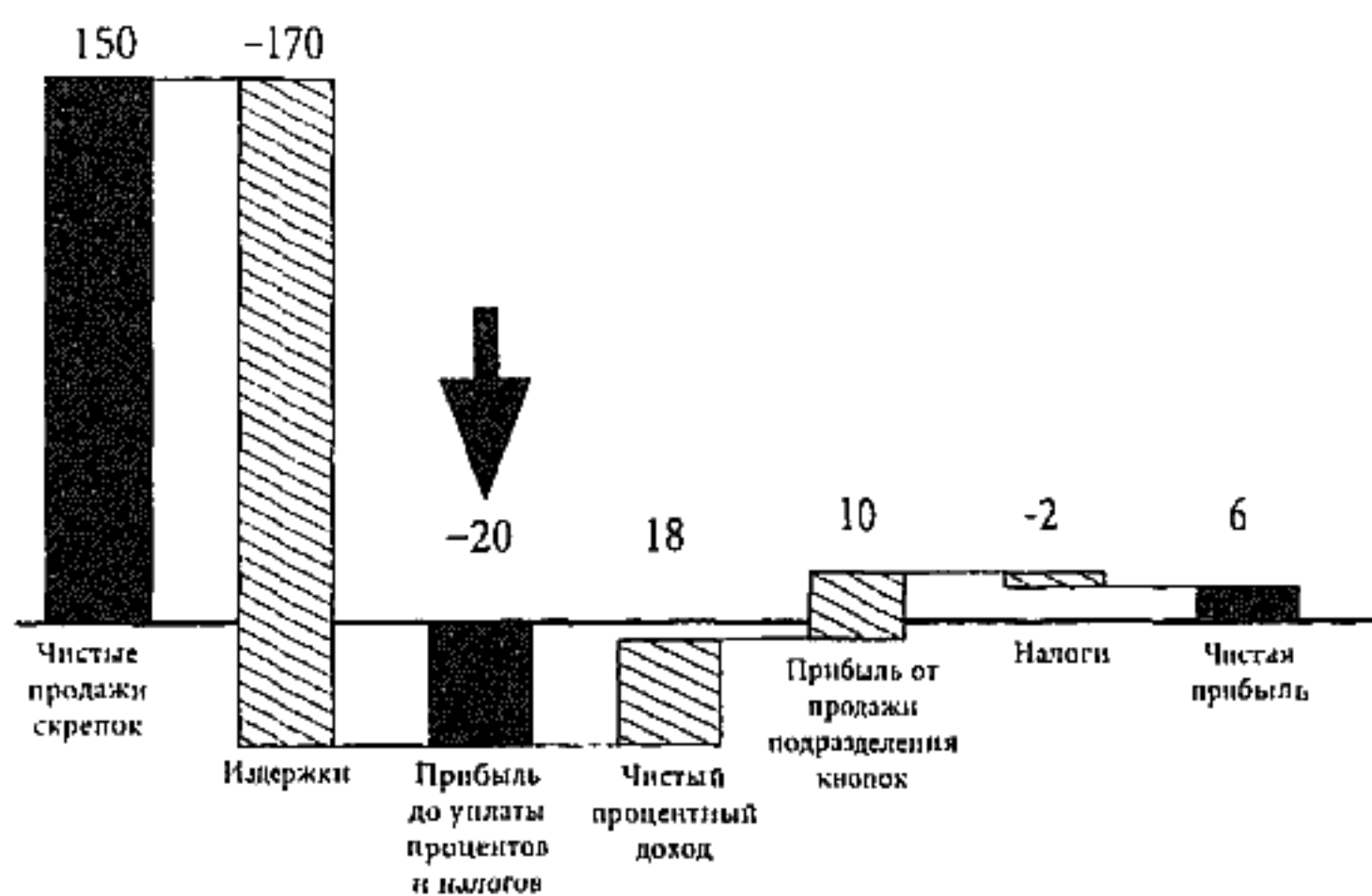
Когда я начинал работать в Фирме, первое оборудование, полученное мною, включало коробку механических карандашей, ластик, набор линеек-шаблонов с прорезями различной формы: круги, прямоугольники, треугольники, стрелки и т.д. «Не теряй эти шаблоны, — сказали мне. — Они очень дороги, а тебе они необходимы для рисования диаграмм». Это было в 1989 году, а не в каменном веке, и уже несколько лет до этого я использовал компьютерную графику для рисования диаграмм и графиков на моих предыдущих работах и в бизнес-школе. Это произвело на меня впечатление какой-то примитивности. На самом деле это было лишь свидетельство корпоративной культуры, неколебимой перед лицом прогрессивной технологии.

Я частично был прав, так как культура McKinsey действительно прочна и из-за этого меняется чрезвычайно медленно. Но я был также частично не прав: эти шаблоны служили для очень важной цели — чтобы наши диаграммы были проще. Компьютерная графика с легкостью позволяет воплотить любую прихоть. Фирма использует диаграммы как средство донесения информации в легко понимаемой форме. Чем проще вещи, тем легче их понять. Поэтому в McKinsey используют черно-белые диаграммы; стараются избегать трехмерной графики, кроме случаев, когда это абсолютно необходимо для передачи идеи; причем придерживаются основного правила: одно сообщение на одну диаграмму. Основа первых двух тезисов — в особенностях визуального восприятия. Форма не должна подавлять сообщение; отсюда запрет на отвлекающие цвета и обманчивые трехмерные перспективы. Правило одного сообщения на диаграмму затрагивает способ, которым информация интерпретируется аудиторией.

Информация на диаграмме может быть очень сложной и может выражать множество идей; задача «диаграммщика» — отобразить те моменты, на которых надо остановиться. Консультанты McKinsey делают это с помощью заголовка вверху диаграммы. Хороший заголовок выражает главную мысль диаграммы в одном простом предложении (рис. 11-1). «Молчаливая» информация на диаграмме может быть подчеркнута разными оттенками, выдвинутой долей пирога или стрелкой (как я сделал здесь) либо другими способами. Если в диаграмме содержится несколько мыслей, скопируйте ее с новым заголовком и выделите необходимую информацию (рис. 11-2).

«Американские скрепки» в прошлом году были убыточны

Декларация о доходах корпорации «Американские скрепки»
за 1998 год (\$US млн.)



Источник: Годовой отчет корпорации «Американские скрепки».

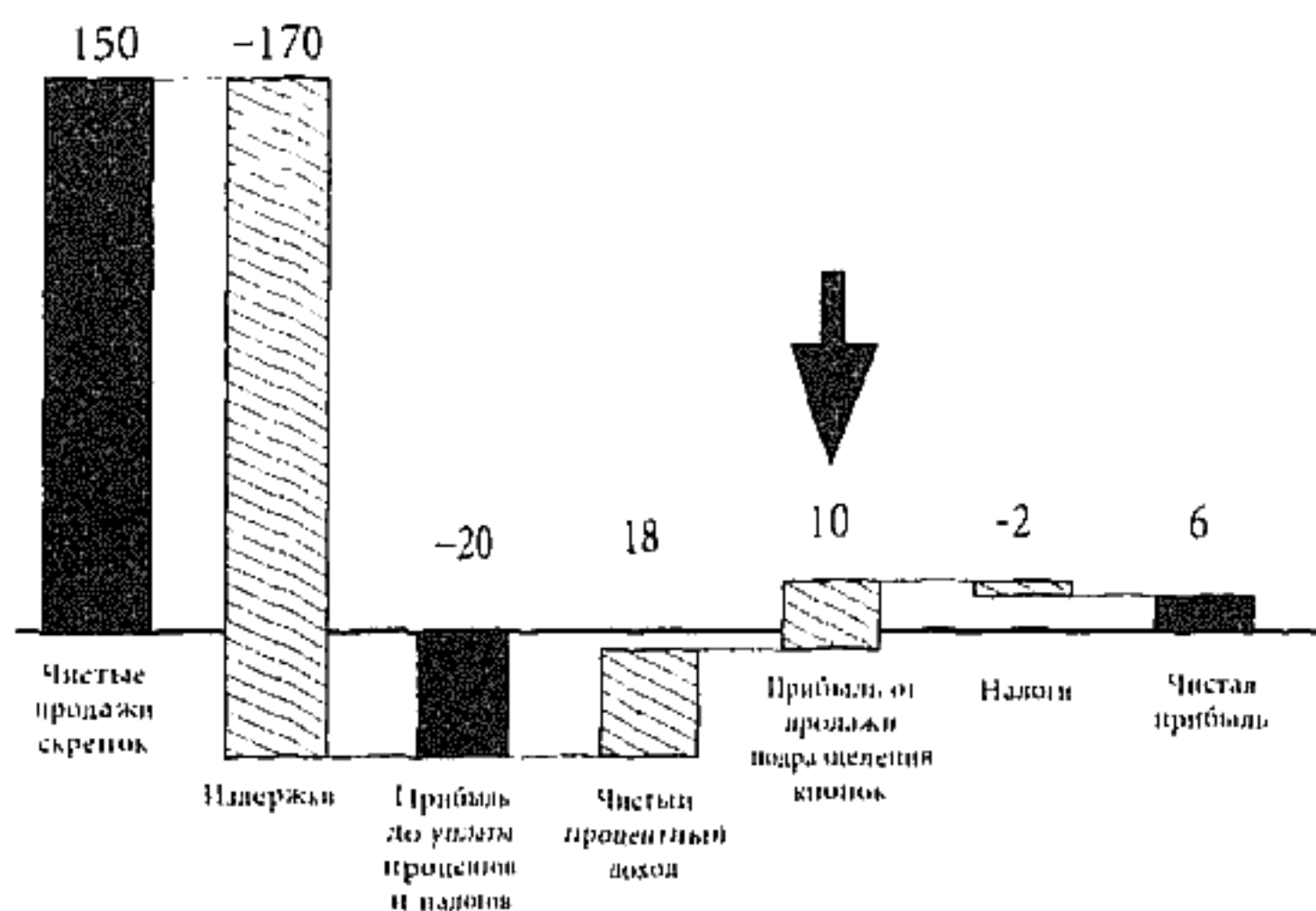
Рис. 11-1. Хорошее введение подчеркивает «молчаливую информацию» на диаграмме

Взгляните в левый нижний угол диаграмм. Вы увидите ссылку на источник. Диаграммы McKinsey всегда содержат такую ссылку. Почему?

Просто, когда люди спрашивают: «Где вы взяли эту информацию?» — вы можете сказать им это. Также, если через какое-то время вы (или кто-то еще) захотите проверить данные, вы будете знать, где посмотреть.

Нам пришлось бы объявить об убытках в 1998 году, если бы не продажа подразделения кнопок

Декларация о доходах корпорации «Американские скрепки» за 1998 год (\$US млн.)



Источник: Годовой отчет корпорации «Американские скрепки».

Рис. 11-2. Новое введение дает новый взгляд на ту же информацию

И одно заключительное замечание о диаграммах: если их будет слишком много, аудитория заскучает. Используйте абсолютный минимум для пояснения своей мысли, иначе вы обнаружите, что ваша аудитория не восприняла последние 10–15 слайдов презентации.

Времена изменились с 1989 года, технология продвинулась, и McKinsey научилась жить в мире компьютерной графики. Консультанты рисуют свои таблицы в программе PowerPoint™, и иногда можно увидеть диаграмму McKinsey с умеренным использованием цвета. Но Фирма по-прежнему придерживается принципа простоты.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ КАСКАДНУЮ («ВОДОПАДНУЮ») ДИАГРАММУ, ЧТОБЫ ПОКАЗАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

«Водопадная» диаграмма, которую редко увидим где-либо за пределами McKinsey и не всегда найдем в пакетах программ компьютерной графики, — это превосходный способ проиллюстрировать количественные потоки.

Когда вы смотрели на образцы диаграмм в предыдущем разделе, вы, возможно, задумались, какой тип диаграммы вы видите. Они выглядят как столбчатые диаграммы, но отличаются от того, что можно найти в библиотеках диаграмм Excel™, Freelance™ или в других популярных пакетах компьютерной графики. Такие диаграммы, возможно, выглядели странно, но я готов поспорить, что у вас не было особых проблем с их пониманием. Они называются каскадными диаграммами, и маккинзиевцы используют их всегда, хотя их трудно найти где-либо еще.

Когда я спрашивал бывших маккинзиевцев об их главных уроках по поводу диаграмм, они все упомянули о «водопадных» диаграммах. Они полюбили эти диаграммы и использовали их в своей работе, но редко видели их где-либо еще. Имея скромную цель сделать окружающий мир лучше, я предлагаю вам секрет «водопадной» диаграммы.

Каскадная диаграмма — это прекрасный метод продемонстрировать, как из числа А получается число В. Диаграммы на рис. 11-1 и 11-2 изображают упрощенную декларацию о доходах, начиная с продаж в левой части и заканчивая чистой прибылью в правой, и показывают различные статьи, которые ведут от одного к другому. Начальная точка (продажи в этом примере) — это всегда столбик, начинающийся на нулевой линии. Положительные статьи, такие как чистый процентный доход, изображаются столбиками, которые начинаются на уровне верхней точки пре-

дыдущего и идут вверх. Отрицательные статьи, такие как издержки, — это столбики, которые начинаются на уровне верхней точки предыдущего и идут вниз. Итоговое значение — это расстояние между верхом последнего столбика (или его низом, если у него отрицательное значение) и нулевой линией. Промежуточные итоги могут быть включены таким же способом.

«Каскады» могут отображать статичные данные (баланс, декларация о доходах) или активные данные (зависящие от времени данные, денежные потоки). Можно смешивать положительные и отрицательные статьи (например, мы начали с 6 клиентов, получили 3 в первом квартала, потеряли 2 в следующем квартале, и в итоге их осталось 7), или вы можете разделить их, скажем для того, чтобы показать, где стоимость создается и где она разрушается (например, мы зарабатываем на скрепках и кнопках, а теряем на ладане и мирре).

Какие бы данные вы ни использовали, «водопадная» диаграмма может служить гибким средством изображения большого количества информации в ясной и выразительной манере. Так что плывите по течению.

XII

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

О внутренних коммуникациях в McKinsey

Успех деятельности команды зависит от открытых коммуникаций, как сверху вниз, так и снизу вверх. McKinsey имеет те же способы внутренних коммуникаций, как и любая современная организация: голосовая почта, электронная почта, мемурандумы, совещания и т.д. Честно говоря, сфера внутренних коммуникаций в Фирме в целом не предлагает каких-то новых откровений. С другой стороны, бывшие маккинзиевцы в своем общем многолетнем опыте собрали некоторое количество полезных способов управления внутренними коммуникациями, которые вы также можете использовать.

ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ДВИЖЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Информация для вашей команды — то же самое, что бензин для машины. Если вы перекроете этот поток, вы остановитесь.

В другом месте этой книги я упомянул знаменитый «грибной метод» управления: «Держите их в темноте, накройте их навозом, и смотрите, что вырастет». Многие люди не понимают, что Грибной Метод может действовать в обоих направлениях: подчиненные тоже могут держать босса в темноте. Вне зависимости от того, в чью сторону бросают навоз, Грибной Метод непродуктивен. Для успеха деятельности команды вы должны поддерживать движение информации.

Добейтесь того, чтобы ваша команда представляла себе как минимум общую схему реализации вашего проекта. Это особенно важно для больших проектов. Это поможет членам команды понять, как их работа содействует достижению конечной цели, к чему ведут их усилия. В противном случае, когда люди чувствуют, что они работают в вакууме, что они отчуждены от большого предприятия, их моральный дух наверняка пострадает. Если же вы информируете членов команды, они вернут это сторицей. На нижнем уровне они могут быть ближе к событиям, чем вы. Хорошее движение информации может помочь вам быстрее опознать появляющиеся проблемы (или возможности).

Всегда держите своего босса в курсе деятельности вашей команды. Не думайте, что босс не будет стоять у вас на пути, если его держать в темноте. Он будет чувствовать себя намного спокойнее, если будет знать, что все под контролем. Если он не контролирует все, по меньшей мере информируйте его о конкретных проблемах, чтобы он мог максимально эффективно применить свой опыт.

Существуют два основных способа внутренних коммуникаций: сообщение (в форме голосовой или электронной почты или мемо-

рандума) и совещание. Я предложу вам несколько советов по поводу сообщений в следующем разделе, а сейчас давайте сосредоточимся на совещаниях.

Совещания — это клей, который удерживает вашу команду. Собрания команды обеспечивают возможность превосходного информационного потока в обоих направлениях и также дают определенное количество социальных связей. Они помогают напомнить присутствующим, что они являются частью команды. Сюзанна Тозини, бывший менеджер проектов McKinsey, а сейчас — старший менеджер в Freddie Mac, отметила, что один из ключей к успеху совещания — это уверенность, что будут присутствовать все. Чтобы гарантировать появление всех, сделайте собрание команды регулярным пунктом в календаре каждого. Если вам нечего обсуждать, тогда отмените собрание (как можно раньше); ваши коллеги всегда найдут применение дополнительным 45 минутам.

Два других принципа Сюзанны — это повестка дня и ведущий. Оставьте в повестке дня минимальное количество пунктов, чтобы каждый был в курсе важных событий, вопросов, проблем. Если что-то можно отложить до следующего раза, это стоит сделать. Если вы ведете совещание, старайтесь проходить пункты повестки дня как можно быстрее: частые собрания хороши, но затянутые без необходимости — нет.

Отдельным видом внутренних коммуникаций представляются мне простые прогулки. Некоторые из наиболее ценных разговоров в моей жизни произошли в результате неожиданных встреч — в коридоре, возле кофе-машины, по дороге к столовой, в Фирме, у клиента. Вы можете приобрести очень много, просто оглядываясь вокруг и говоря с людьми, и они многому могут научиться у вас. Никогда не пренебрегайте значением случайных фактов.

Какой бы способ вы ни выбрали для общения со своей командой, делайте это часто и оставайтесь открытыми. Вы поднимете производительность команды и ее моральный дух, а также обеспечите спокойствие вашего босса.

Включите свет и уберите навоз!

ТРИ КЛЮЧЕВЫХ ПРИНЦИПА ЭФФЕКТИВНОГО СООБЩЕНИЯ

Хорошее деловое сообщение должно иметь три атрибута: краткость, законченность и структурность. Используйте все три для любого голосового сообщения, электронного письма или записки, и они будут поняты.

Любое сообщение, будь это электронное письмо, голосовая почта, докладная или записка, написанная второпях, — все это презентация в миниатюре, т.е. средство передачи информации. Таким образом, эффективное сообщение должно иметь такие же свойства, как и эффективная презентация: оно должно быть коротким и охватывать *только* те пункты, которые аудитория должна знать; оно должно быть законченным и охватывать *все* пункты, которые аудитория должна знать; оно должно быть структурированным, ясно доводя все эти пункты до аудитории.

1. Краткость. Краткость, или, точнее, ее отсутствие, является проблемой скорее устной, чем письменной коммуникации. Многие деловые люди могут писать сжатые меморандумы, но сколько из них могут записать четкое голосовое сообщение? Чтобы присоединиться к этой группе избранных, думайте прежде, чем говорить (или писать). Сократите ваше сообщение до трех или четырех пунктов, которые аудитория должна узнать. Если необходимо, запишите основные положения на бумаге. Некоторые маккинзиевцы записывают все свое сообщение перед тем, как послать голосовую почту своему менеджеру проекта или директору по обслуживанию клиентов. Я думаю, это уже слишком.

2. Законченность. Убедитесь, что ваше сообщение содержит все, что нужно знать вашей аудитории. Вы же не хотите оставить свою аудиторию в состоянии тревожного ожидания? Не сообщайте своему боссу: «Я делаю X, Y и Z. Позвоните мне, если у вас есть вопросы». Сообщите ему не только то, что вы делаете, но и в чем проблемы, и что вы думаете о них. Не делайте этого, просто чтобы «отметиться»:

это пустая трата времени — и вашего, и босса. Если у вас нет ничего существенного, то подождите, пока оно появится.

3. Структура. Чтобы сообщение было понято аудиторией, оно должно быть структурировано и эта структура должна быть ясна. Если вы всего лишь пишете небольшое электронное письмо или оставляете 30-секундное голосовое сообщение, может быть использована самая простая структура:

«У нас есть три проблемы. Вот они, в порядке увеличения важности:

1. Наши скрепки слишком дороги.
2. Наш сбытовой персонал некомпетентен.
3. Наша скрепочная фабрика полностью разрушена при падении метеорита».

Иногда маккинзиэвцы слишком далеко заходят в структурировании своих сообщений. Одна менеджер проектов в нью-йоркском офисе была известна тем, что составляла списки своих покупок в формате Фирмы. Другой оставлял нежные послания на автоответчике своей жены в соответствии со структурой McKinsey.

Хотя вам и не надо идти по стопам этих экстремальных приверженцев системы McKinsey, в своем деловом общении вы только выиграете от использования трех ключевых принципов эффективного сообщения.

ВСЕГДА ОГЛЯДЫВАЙТЕСЬ ЧЕРЕЗ ПЛЕЧО

Невозможно быть успешным консультантом, не соблюдая конфиденциальность. Знайте, когда можно говорить, а когда нельзя. Будьте немного параноиком в этом отношении.

В первую неделю работы в Фирме я проходил небольшой вводный курс вместе с моими «однокурсниками» по Фирме. Во время семинара по конфиденциальности ведущий его менеджер проектов упомянул, что он держит свой портфель на замке даже тогда, когда находится в квартире своей подруги. В то время мне это показалось слегка экстремальным. В конце концов, если вы не можете доверять своей девушке, кому вы вообще можете доверять? (Хорошо, хорошо, я был молодым и наивным в то время.) И только после того, как я пробыл в Фирме чуть подольше, я понял, насколько серьезно McKinsey относится к конфиденциальности.

Корпоративная культура McKinsey направлена на постоянное укрепление конфиденциальности. Мы всегда помнили об этом. В самолетах, например, мы никогда не доставали клиентскую информацию и не работали с ней. Мы же не знали, кто сидит рядом с нами — конкурент нашего клиента, журналист, а может, и сотрудник нашего клиента. Даже если нам эти три часа были нужны для работы, ничего не поделаешь...

Мы никогда не упоминали имен наших клиентов вне офиса, а иногда даже и в Фирме. McKinsey часто работает на нескольких клиентов из одной отрасли, так что некоторую информацию надо скрывать даже от своих коллег. Мы часто использовали кодовые слова для обсуждения наших клиентов, хотя и не всегда успешно. Один менеджер проектов из Германии вспоминал, как, вернувшись домой, он обнаружил сообщение своей подруги (которая работала в конкурирующей консалтинговой фирме) о том, что обед с представителями компании, обозначенной как «код А», назначен в од-

ном мюнхенском изысканном ресторане. При этом название одной из его клиентских компаний было «Кода». То есть звонивший использовал настоящее имя клиента, не подозревая об этом. Этот менеджер проектов получил мало удовольствия от сложившейся ситуации.

Вам может и не требоваться поддержание конфиденциальности при работе над своей бизнес-проблемой, а может и наоборот. Задайте себе несколько простых вопросов: что случится, если ваш сосед в самолете окажется вашим конкурентом и увидит, над чем вы работаете? А если это будет ваш коллега, не вовлеченный в этот проект? А если ваш босс?

Если вы работаете над деликатной темой, соблюдайте несколько основных предосторожностей. Не оставляйте важных бумаг на столе. Запирайте свой стол и ящики, уходя на ночь. Не разговаривайте о специфике вашей работы вне вашей команды. Не доставляйте «чувствительные» материалы в публичных местах — слово «чувствительные» означает все, что может быть интересно конкуренту или журналисту. Задумайтесь, о чем можно говорить по телефону, и еще внимательней относитесь к отправке информации по факсу, электронной или голосовой почте: она очень легко может попасть не в те руки.

РАБОТА С КЛИЕНТАМИ

О работе с клиентскими командами

И без слов ясно, что без клиентов не было бы McKinsey. Они оплачивают (чудовищные!) счета, которые позволяют Фирме двигаться вперед. Поэтому не удивительно, что маккинзиевцам всегда говорят, что клиенты важнее всего другого. Хэмиш МакДермотт как-то заметил, что в McKinsey есть только одна иерархия: клиент, Фирма, ты (в убывающем порядке).

В этой главе мы рассмотрим два аспекта работы с клиентами по методу McKinsey. Мы начнем с техники получения максимальной отдачи от клиентской команды, т.е. тех людей из клиентской организации, которые работают вместе с McKinsey. Мы также рассмотрим способы удержания клиентской команды от «вредительства». Затем мы перейдем к управлению клиентом — в случае McKinsey это главные люди в клиентской организации, которые и пригласили Фирму. Вы узнаете, как вовлекать ваших клиентов в поддержку ваших усилий и как добиваться реализации ваших решений.

Для некоторых читателей проблема клиентских команд может показаться неактуальной. В конце концов, если вы не консультант, когда вам реально придется иметь дело с клиентской командой? Ответ такой: скорее, чем вам кажется. В качестве решателя проблем в большой организации вы можете работать с людьми из другого подразделения. Или вы можете работать в совместном предприятии с командой из совершенно другой организации. В этом случае вы, надеюсь, найдете обсуждение клиентских команд таким же полезным, как и обсуждение управления вашим клиентом.

УДЕРЖИВАЙТЕ КЛИЕНТСКУЮ КОМАНДУ НА СВОЕЙ СТОРОНЕ

Когда вы работаете с клиентской командой, вы и команда должны работать вместе или не работать совсем. Добейтесь того, чтобы участники клиентской команды понимали, почему их усилия важны для вас и выгодны для них.

Первое, что надо сделать при работе с клиентской командой, — это перетащить ее на свою сторону. Для начала убедитесь, что сотрудники клиента хотят помогать вам. В McKinsey мы поняли, что ключом к удержанию клиентской команды на своей стороне является превращение их целей в наши цели. Они должны помнить, что, если их миссия потерпит неудачу, миссия McKinsey тоже провалится, и наоборот.

Участники клиентской команды должны также понимать, что работа с McKinsey приведет к росту их квалификации. Им надо объяснить, что они как минимум узнают о вещах, о которых они не узнали бы никогда, и это поможет в их карьере. Они также получают шанс добиться реальных изменений в своей организации — а это достаточно редкий опыт в трудовой жизни большинства людей.

Например, когда я работал над проектом реорганизации для одной брокерской фирмы с Уолл-стрит, моя команда взаимодействовала с клиентской командой, собранной из сотрудников департамента информационных технологий. Один член клиентской команды, которого я здесь назову Морти, был программистом мейнфреймов. Он был ростом пять с половиной футов в своих «деловых ботинках», носил очки с толстыми стеклами и костюм, который на нем не сидел. Жил он со своими родителями в Бруклине. Морти очень не хотел быть в клиентской команде — у него было слишком много «реальной» работы.

Тогда я взял Морти с собой на несколько интервью. Он встретился со старшими менеджерами своей организации: банкирами, брокерами, трейдерами — людьми с переднего края бизнеса.

Он должен был задавать им вопросы и выяснять, что они думают о том, чем должен заниматься его департамент. Морти научился применять свои навыки к решению таких проблем, с которыми он вряд ли сталкивался каждый день. Он явно стал более уверенным и откровенным за время работы. Работа с McKinsey открыла ему глаза на действительное положение вещей и понравилась ему (особенно с учетом того, что он не должен был писать отчеты об интервью; эту работу он оставил мне).

Я закончу этот раздел одним замечанием, причем с явным противоречием тому, что писал раньше (см. «Небольшое сплочение команды работает на протяжении долгого времени» в главе V). Действительность по притирке команды действительно добавляет ценности при работе с клиентскими командами. Так как клиентская команда не связана таким же опытом, как команда McKinsey, небольшое социальное взаимодействие между двумя командами может сделать совместную работу намного более легкой. Поход в боулинг или ужин в хорошем ресторане (где люди снимают свои «офисные маски») может помочь участникам каждой команды понять, что другие — такие же реальные люди.

ЧТО ДЕЛАТЬ С «ПОМЕХОЙ» В КЛИЕНТСКОЙ КОМАНДЕ

Вы можете обнаружить, что не все участники команды клиента имеют такие же способности или цели, как вы. Если сможете, попытайтесь избавиться от мешающих вам участников команды; в противном случае обрабатывайте их.

Есть два типа мешающих участников клиентской команды: просто бесполезные и активно враждебные. В идеале в вашей команде таких быть не должно. Если у вас обычная карьера, вы, скорее всего, получите и тех, и других.

В проекте для крупного нью-йоркского банка моя команда работала с клиентской командой, составленной из старших менеджеров разных департаментов: кредитного, инвестиционного, бэк-офиса и т.д. Один из них, кого я назову здесь Хэнк, был из бэк-офиса.

Хэнк был, как бы это сказать, «необработанный алмаз». Ростом 6 футов 4 дюйма, он выглядел как бывший игрок в американский футбол, который позволил себе немного прогуляться (он, собственно, и был бывшим игроком). Его галстуки никогда не подходили к его рубашкам, и на его пиджаке всегда были пятна от еды. Однако Хэнк знал свою область деятельности вдоль и поперек и, возможно, был не глупее любого участника команды McKinsey.

Хэнк не хотел работать с McKinsey. Он считал, что Фирма впаривает дорогую чепуху легковверным клиентам и оставляет их сотрудникам всю черновую работу. Он не хотел быть в клиентской команде — у него было много «настоящей» работы. Но, тем не менее, босс назначил его в команду, и он присутствовал каждый день, но упорно отказывался что-то делать. Короче говоря, Хэнк был бесполезен.

Ну, и что же делать с Хэнком или с кем-то еще, кто или туп, или некомпетентен для выполнения требуемой от него работы? Первая (и простейшая) тактика — это попытаться вывести такую пометку за пределы команды и постараться получить кого-нибудь получше.

Правда, это не всегда работает: кого-нибудь получше может и не найтись, и вы так и останетесь со своим Хэнком. В этом случае вам придется иметь дело с самим Хэнком. Обработайте его. Выделите ему участок работы, который он может сделать. Убедитесь в том, что эта работа не критична для проекта и ее могут сделать и другие члены команды. Вам надо полагаться на других участников, чтобы они смогли поддержать вас.

Со всеми своими недостатками, Хэнк был все-таки лучше Карлоса. Блестящий делец (выпускник Оксфорда, имеющий степень MBA Гарварда) из Аргентины, Карлос был лидером клиентской команды, и через него шли все наши контакты со старшим руководством клиентской организации. Кроме того, он был саботажником. Карлоса патронировала та часть совета директоров,

которая не хотела присутствия McKinsey. Эти члены совета директоров предчувствовали, какое направление развития предложит McKinsey, и не хотели этого.

Карлос утонченно, но активно противодействовал выполнению нашей работы. Он посылал нас в ложном направлении. Он порочил нас перед членами совета директоров за нашими спинами. Он подводил нас во время презентаций. Мы быстро поняли, что Карлос не был нашим другом.

Работа с Карлосом или с любым враждебным участником команды, сложнее, чем с Хэнком. Опять-таки наилучшая тактика — выпроводить саботажника из команды, но это не всегда осуществимо. Если у вас на борту Карлос, это означает, что кто-то могущественный в этой организации хочет этого. Следующее хорошее решение — это обработка шпионов и саботажников. Используйте их таланты, где сможете, но держите щекотливую информацию от них подальше. Если вы знаете, кто стоит за шпионом, попробуйте узнать, каковы его планы, — возможно, вам удастся использовать это тогда, когда придет время продавать свое решение.

В нашем случае нам пришлось оставить Карлоса на нашего директора проекта, имевшего достаточно навыков в политике и сил, чтобы удерживать его. Но даже и тогда Карлос оставался занозой в течение всего проекта.

И все же помехи со стороны клиента не должны приводить к катастрофе. Иногда можно отполировать и необработанный алмаз. В случае с Хэнком после нескольких недель совместной работы мы ухитрились привязать его к команде и заставили его понять и по крайней мере частично принять способ решения проблем McKinsey. И в конце концов он тоже внес свой вклад в наше решение.

ВОВЛЕКАЙТЕ КЛИЕНТА В ПРОЦЕСС РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ

Если клиент не поддерживает вас, ваш проект заглохнет. Постоянно вовлекайте клиента в работу.

Чтобы преуспеть в качестве консультанта по управлению или решателя бизнес-проблем, вы должны вовлекать вашего клиента — будь это ваш босс или руководство организации, нанявшей вас — в процесс решения проблемы. Вовлеченность в процесс означает поддержку ваших усилий, предоставление ресурсов и внимание к результатам. Если вовлеченность определить именно так, трудно представить себе, как любой проект может быть успешным без вовлеченного клиента.

Первый шаг в вовлечении клиента — это понимание его планов. Клиенты будут поддерживать вас только в том случае, если будут считать, что ваши усилия соответствуют их интересам. Помните, однако, что их интересы могут изменяться во времени. Частые контакты и регулярное обновление — хотя бы при помощи небольшой записки — позволят остаться вам в контакте с клиентом, а вашим проектам — среди его приоритетов. Вам надо попасть в клиентский календарь. Назначьте промежуточные встречи с неопределенными темами. Если придется изменить график, вы сделаете это позже.

Ранние «победы» (см. «Срывайте низко висящий фрукт» в главе III) добавляют энтузиазма в отношении вашего проекта, и чем больше, тем лучше. Они дадут вашим клиентам что-то, что можно надкусить, почувствовать себя вовлеченными в процесс решения проблемы. Долговременные результаты вашей работы будут намного больше, если ваши клиенты будут чувствовать, что они были вовлечены в получение решения и понимают его, чем если бы они получили решение в красивой упаковке, перевязанное ленточкой.

Это приводит нас к одной из парадоксальных сторон консалтинга. Если вы внешний консультант, вы никогда не получите похвалы

за самую лучшую свою работу. Если ваше решение поистине эффективно, клиентская организация объявит себя его автором. Сюзанна Тозини узнала это на своем опыте, будучи консультантом McKinsey:

«Я разработала гигантскую модель денежных потоков, которую клиент собирался использовать для оценки эффективности своих приобретений недвижимости. Я потратила несколько месяцев на проект, это были Геркуле-совы усилия. Участники клиентской команды сделали небольшую часть работы, но, по сути, это была моя модель. Когда пришло время начинать с ней работать, на тренинге для старших сотрудников отдела недвижимости участники клиентской команды стали рассказывать о модели, которую они разработали. Я сидела в конце кабинета и думала: "Эй, это же моя модель!" Но потом я поняла, что так действительно лучше, когда они думают, что они сами ее разработали. Это была не модель McKinsey, не модель Сюзанны — это была их модель».

По правде, это не так уж и плохо.

ПРОДАЙТЕ РЕШЕНИЕ НА ВСЕХ УРОВНЯХ

Чтобы ваше решение оказывало длительное воздействие на бизнес вашего клиента, вы должны получить поддержку на всех уровнях его организации.

Предположим, вы нашли блестящее решение, логично структурировали его и представляете его своему клиенту ясно и точно. Думаете, ваша работа закончена и вы можете идти домой? Неправильно! Если вы хотите добиться реальных изменений с продолжительным эффектом, ваше решение должны принять все, кого оно касается.

Например, представьте, что вы докладываете совету директоров, что они могут резко увеличить прибыльность производства скрепок путем реорганизации отдела сбыта и модернизации их производства. Ваши аргументы неоспоримы. Совет директоров утверждает ваше предложение. Взлетает пробка от шампанского, зажигаются сигары. Остается только одна небольшая заминка: что об этом думают сбытовой персонал и рабочие скрепочного производства? Если им не нравятся ваши идеи, то ваше решение просто не будет осуществлено. Оно закончит свою жизнь на полке с умершими бизнес-идеями рядом с Бетамаксом.

Чтобы избежать этой ужасной судьбы, вы должны продать свое решение на каждом уровне организации, начиная с совета директоров и кончая линейными менеджерами. После того как вы представили свои рекомендации совету директоров, представьте их и менеджерам среднего звена. Они, скорее всего, будут отвечать за реализацию, так что дайте им знать, что происходит. Не пренебрегайте также и людьми «на переднем крае». Рекомендуемые вами изменения окажут наибольшее влияние именно на них, так что их «покупка» вашего решения будет жизненно важна для успешного воплощения. В конце концов, серия презентаций даст младшим участникам вашей команды прекрасную возможность отточить их навыки проведения презентаций.

Приспособьте изложение вашего подхода к вашей аудитории. Не делайте одну и ту же презентацию, скажем, для водителей и для генерального директора. В то же время уважайте вашу аудиторию. Объясните, что было сделано и почему. Покажите людям всю картину, дайте им знать, как их работа встраивается в работу всей организации. Они не глупцы, они все поймут. Обращайтесь к ним с уважением (запомните: многие из них не имеют его вовсе), и они в большинстве случаев ответят положительно.

ТЩАТЕЛЬНО ПЛАНИРУЙТЕ ВНЕДРЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Чтобы изменения произошли, требуется масса работы. Изучите все досконально. Добейтесь того, чтобы ответственность за выполнение работы была возложена на конкретных людей.

Внедрение рекомендаций по изменению — это большая тема. Об этом написаны целые книги. Я ограничу себя здесь тем, что объясню несколько базовых правил, которых консультанты McKinsey придерживаются при внедрении изменений.

Для воплощения главного изменения вы должны действовать по плану, который обязан указывать, что должно произойти и когда, с максимальным уровнем детализации. Нельзя ограничиться, например, такой фразой:

«Мы должны реорганизовать сбытовую команду скрепок».

Вместо этого напишите:

«Мы должны реорганизовать сбытовую команду скрепок:

- Провести тренинги для всех регионов (начало: 1 марта, ответственный: Том)
- Перераспределить сотрудников по новым командам в соответствии с типами потребителей (начало: 14 марта, ответственный: Дик)
- Каждой команде посетить 20 своих лучших клиентов (начало: 1 апреля, ответственный: Харриет)».

Один бывший менеджер проектов дал универсальный рецепт составления успешного плана внедрения:

«Установите, что следует сделать и когда это нужно сделать, на таком уровне детализации и ясности, чтобы любой дурак мог это понять».

Сказано достаточно ясно.

Определите, кто конкретно будет отвечать за реализацию решения. Будьте осторожны с этим выбором. Убедитесь, что эти люди имеют достаточно навыков для выполнения работы. Жестко контролируйте соблюдение сроков и не допускайте исключений, кроме крайних случаев.

Правильно выбранные люди могут сделать внедрение достаточно «гладким» процессом. Если этим человеком будете не вы, ищите людей, которые могут этого добиваться. При работе с одним клиентом руководители выбрали специалиста весьма сурового вида по имени Лотар для внедрения главных изменений в процессы работы своего бэк-офиса. Лотар, который выглядел и говорил очень похоже на Арнольда Шварценеггера, имел очень простую технику. Взяв детальный план изменений, подготовленный McKinsey, он распределил все задачи между участниками своей команды. Каждые две недели команда проводила встречу, и каждый, кто не выполнил свою задачу, должен был объяснить всей группе причины. После первой встречи, когда несколько участников команды были «поджарены» Лотаром, никто больше не нарушал сроков.

Когда несколько месяцев спустя менеджер проектов McKinsey позвонил Лотару, чтобы узнать, как идет работа, Лотар ответил: «Вот все говорят, как трудно внедрять изменения. А мне кажется, что это просто».

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

**КАК ВЫЖИТЬ
В MCKINSEY**

В четвертой части я расскажу вам о нескольких хитростях, касающихся выживания не только в McKinsey, но и в любой организации, оказывающей на своих работников давление. Если вы стараетесь сохранить свою психику, находясь в командировках длительностью в несколько недель, или карабкаетесь по столбу, намазанному маслом, или просто пытаетесь жить в условиях 100-часовой рабочей недели — вы найдете в четвертой части советы. И в качестве бонуса я также пролью немного света на процесс отбора сотрудников в McKinsey и даже дам несколько советов тем, кто решит попробовать присоединиться к Фирме.

В противоположность тому, что вы могли бы подумать, прочитав предыдущий абзац, в McKinsey все-таки существует жизнь и помимо работы. И опять: я не пытаюсь охватить все, поэтому четвертая часть такая короткая.

XIV

НАЙДИТЕ СВОЕГО МЕНТОРА

Если сможете, используйте опыт других людей. Найдите кого-нибудь из старших сотрудников в своей организации, кто может быть вашим ментором.

Как однажды отметил Тарзан, вокруг — джунгли. Чтобы проложить себе путь через корпоративный лес, хорошо бы иметь проводника, кого-то более опытного, чем вы, кто может показать вам скрытые ловушки и провести через зыбучие пески. В наши дни такого проводника называют модным словом *ментор*.

McKinsey имеет обширную систему менторства для консультантов. Каждый консультант, от аналитика до директора*, имеет своего ментора, который отслеживает и направляет его карьеру в Фирме. Если смотреть на это со стороны, идея выглядит прекрасной. Так казалось и мне, когда, заканчивая программу MBA, я обдумывал — присоединиться ли мне к нью-йоркскому офису McKinsey.

Как и с многими прекрасными идеями, исполнение оставляет желать много лучшего. Мне назначили ментора на первой же неделе моей работы; это был очень хороший партнер тридцати с чем-то лет. Он сводил меня на ланч в моднейший итальянский ресторанчик. Мы поговорили о работе в Фирме и о том, как лучше всего карабкаться по скользкому столбу, чтобы преуспеть. Эти 45 минут были очень приятными и информативными. После этого я видел его один раз. Примерно на шесть месяцев он переехал в Мексику для того, чтобы открыть там новый офис Фирмы.

После этого я несколько месяцев болтался, предоставленный сам себе. В конце концов мне назначили другого ментора. Хотя у него была очень хорошая репутация ментора, я был одним из девяти или десяти его подопечных и получил очень мало помимо формальных разборов моих отчетов о работе.

И все же, плыл ли я без лопмана в море McKinsey? Вряд ли. Я сделал то же, что делает большинство маккинзиевцев, если они хотят преуспеть в Фирме: я прицепил свой вагон к звезде. Я сделал большую часть своей работы с одним директором проектов, с тем самым, который пригласил меня в Фирму. У нас были хорошие отношения — можно назвать это химией. Когда мне пужен был совет, который я не мог нигде получить, я шел к нему. Он всегда пригла-

* На самом деле только новые директора имеют менторов. Для большинства старших директоров в Фирме просто нет никого, кто мог бы направлять их. Слухи, что некоторые старшие директора имеют прямую линию видеоконференций с Всевышним, можно не принимать во внимание.

шал меня в свои команды для исследований в тех областях, в которых я был специалистом. Я был уверен в том, что, пока я работаю для него хорошо, он будет на моей стороне в вопросах назначения на проекты, отчетов и продвижения.

Мой опыт лишен для большинства маккинзиевцев. Какой уровень поддержки вам удастся получить от своего официального ментора — это вопрос удачи. Если вам нужна помощь, вам самим нужно найти ее.

Я уверен, что это применимо практически в любой большой организации. Найдите какого-нибудь старшего сотрудника, чьи способности и мнение вы уважаете; добивайтесь от него менторства. Многие люди любят давать советы и будут счастливы сделать это, если их попросить. Конечно, это поможет, если вы хорошо справляетесь с делом. Если возможно, работайте вместе с ментором и изучайте все, что можете. Однако не присасывайтесь к источнику слишком сильно, чтобы вас не воспринимали как паразита.

Как бы ни была устроена ваша организация, обязательно найдите своего ментора. Проводник, которому вы доверяете и которого вы уважаете, поможет пробраться через ваши корпоративные джунгли.

КАК ВЫЖИТЬ В ДОРОГЕ

Частые командировки по стране (и всему миру) могут вынуть из вас душу. Можно облегчить этот груз, если к поездкам относиться как к приключениям. Также помогут правильное планирование и положительный настрой.

Хотя работа в McKinsey предлагает много преимуществ — хорошую оплату, интересную работу, общество коллег, — условия работы могут быть изматывающими. Кроме большого количества самой работы, которая часто бывает практически круглосуточной, многие консультанты McKinsey проводят большую часть своего времени в дороге, вдалеке от дома, семьи и друзей.

Иногда поездки по делам Фирмы могут быть и забавными: если проводишь неделю в Лондоне или Париже, почему бы на выходные не махнуть в Альпы, покататься на лыжах? Однако гораздо чаще работа вне своего города не блещет разнообразием. Нет состояния более отупелого, чем, как выразился один бывший менеджер проектов, «если сегодня вторник, значит, я нахожусь, скорее всего, в Давенпорте», — когда консультант должен посетить, скажем, все заводы компании по всей Америке. Или еще хуже, если вам придется лететь за 1000 миль каждый понедельник (или вечер воскресенья) к удаленному клиенту, что случилось с Хэмишем МакДермоттом, который провел шесть долгих, холодных месяцев в Детройте, работая для одного из крупных автозаводов. Такого рода путешествия берут дань с вашего здоровья, ваших отношений с близкими и с вашей психики*.

Маккинзиевцы разработали целый ряд способов, чтобы справляться с длительными поездками. Все они соглашаются с важностью поддержания положительного настроения. Абе Блауберг говорит:

«Попробуйте посмотреть на деловую поездку как на приключение. Если я торчу во Флинте, штат Мичиган, три месяца зимой, я по крайней мере смогу сказать своим внукам: «Я выжил после зимы во Флинте». Не всякий может похвастаться таким!»

* Замечу, что лично я был редким исключением: я провел только одну ночь вне дома из-за работы для клиентов. Большинство моих клиентов были нью-йоркские финансовые компании, так что мои путешествия ограничивались поездкой на метро на Уолл-стрит. Из-за этого мои одноклассники, консультанты «дальнего радиуса действия», относились ко мне с определенной долей зависти. С другой стороны, у меня не было никаких бонусов, положенных постоянным пассажирам.

Джейсон Клейн добавляет:

«Ведите себя как турист. Получите максимум того, что может предоставить новое место. Если вы выполняете проект в Северной Каролине и любите гольф, найдите полдня, чтобы поиграть на Пebbи Бич».

Помните, что поездка дает вам возможность узнать что-то за пределами вашей обычной сферы деятельности. Снова Абе Блайберг:

«Такое количество поездок для McKinsey позволило мне встретиться с людьми, с которыми я никогда бы не встретился. Например, однажды я работал над проектом, в котором на одном из совещаний мы разрабатывали планы маркетинга туалетной бумаги. Да за целый миллион лет у меня не возникла бы возможность участвовать в продаже туалетной бумаги! Это вовсе не то, чему я хотел бы посвятить свою жизнь, но это часть того удовольствия, которое получаешь от работы в Фирме».

Другой ключевой принцип выживания в разъездах — правильное планирование. Если возможно, планируйте свои поездки так, чтобы оказываться дома в пятницу или понедельник. Берите с собой меньше вещей; уточните, что вам действительно понадобится в дороге, а не только то, что, возможно, понадобится. Если возможно, путешествуйте только с ручным багажом; не рассчитывайте, что авиакомпания позволит вам взять в салон дополнительную сумку. Если вы собираетесь пробыть длительное время в одном месте, уточните в отеле, есть ли там помещение, где можно оставить чемоданы на выходные, и убедитесь, что это не курилка для персонала (Адам Голд выяснил это, но было поздно!). Найдите надежную компанию по прокату автомобилей. Если вы арендуете машину, удостоверьтесь, что вы имеете ясные и точные представления, как добраться до цели. В противном случае вы можете оказаться, как это случилось с Хэми-

шем МакДермоттом, вместо шикарной магистрали на самой трущобной из трущобных улиц Детройта, на которой вообще нет машин (это как раз те приключения, без которых можно обойтись).

Не позволяйте поездке и работе поглощать вас целиком, особенно если вы долго находитесь вдали от дома. Найдите способ развлечься за пределами работы. Найдите коллег, участников клиентской команды или, возможно, старых друзей из школы или института, чтобы пообедать вместе, сходить в театр или поиграть в теннис. По крайней мере, когда вы вернетесь в отель, займитесь чем-нибудь перед сном — почитайте или посмотрите телевизор. Не позволяйте своей командировке становиться непрерывным циклом работы, еды и сна.

Еще одному секрету выживания я обязан Эрику Хартцу, ныне президенту Security First Network Bank. Он говорит:

«Относитесь ко всем с великим уважением. Иногда люди из McKinsey могут быть требовательны и нетерпеливы, они не понимают, почему они не могут получить то, что им нужно. Некоторые из моих коллег удивлялись, почему я продвигаюсь по служебной лестнице так быстро или почему мне разрешали взять лишний чемодан в загруженный самолет и другим подобным вещам. Служащие на посадке, консьержи, секретари в клиентских организациях — эти люди имеют намного больше власти, чем вы представляете, и с удовольствием помогают тем, кто демонстрирует уважительное отношение к ним. Это также снижает и ваш уровень стресса — ведь проще быть дружелюбным, а не напряженным, так что это взаимовыгодная сделка».

Возможно, это самый лучший совет в этой книге.

XVI

ТРИ ВЕЩИ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВСЕГДА С ВАМИ

Ограничьте свои потребности во время путешествий очень небольшим количеством вещей. Вот несколько (большой частью серьезных) идей на этот счет.

Каждый, кто много путешествует, хоть по делу, хоть для удовольствия, знает, что существуют три вещи, которые всегда берут с собой, знаменитые ПБД: паспорт, билеты, деньги. В своих деловых поездках я всегда имею при себе еще три: копия моего маршрута, список имен и телефонов всех, с кем я должен встретиться, и хорошая книга. Поскольку, как я уже отметил выше, все вещи в McKinsey обычно считают тройками, я опросил бывших маккинзиевцев, которых я интервьюировал, какие три вещи они берут с собой в поездку.

Вот некоторые ответы, сгруппированные по категориям (в конце концов, это же список McKinsey), вместе с небольшими пояснениями:

Одежда

- Дополнительная рубашка или блузка
- Запасные галстуки для мужчин
- Запасная пара удобных домашних туфель для женщин
- Простая одежда
- Тренировочный костюм («В дороге можно потерять физическую форму».)
- Кашемировый свитер для утепления в ночных перелетах

Инструменты

- Блокнот
- Блокнот с миллиметровой бумагой (для рисования графиков от руки)
- Копия всего, что было послано клиенту
- Финансовый калькулятор («Лучше швейцарского армейского ножа, хотя сегодня и не так впечатляет».)

Средства личной гигиены

- Зубная щетка
- Набор для бритья для мужчин
- Косметичка для женщин
- Таблетки от изжоги
- Пузырек аспирина
- Большой пузырек аспирина

Вещи для организации дел

- Персональный органайзер
- Кредитные карточки («Я держу их в отдельном бумажнике».)
- Расписание полетов
- Сотовый телефон («Если я что-то забуду, мне это передадут по факсу».)
- План проезда до клиента (чтобы не оказаться не в том районе Детройта)

Разное

- Хорошая книга
- Подборка прессы, чтобы почитать в самолете
- Книжки на кассетах, особенно если придется самому много быть за рулем
- Игры на ноутбуке

Приз за самый эксцентричный ответ должен по праву получить бывший маккинзиевец из дюссельдорфского офиса, упомянувший в списке кока-колу. («Я немного поездил по Восточной Европе. Теперь я могу пить кока-колу теплой, ледяной или горячей, не моргнув глазом».) Возможно, это слишком личное.

Все эти ответы можно объединить одной темой: «Будь подготовлен». Убедитесь, что вы собрали все нужное. Приз за лучший список из трех вещей уходит бывшему консультанту из Вашингтона, округ Колумбия (который по понятным причинам пожелал остаться неназванным). Наш герой провел много времени в Бразилии, где погода, как и многое другое, непредсказуема. Вот эти обязательные вещи: зонт, солнечные очки и упаковка презервативов.

ХОРОШИЙ АССИСТЕНТ — ЭТО ПОЛОВИНА КОМАНДЫ

Назовите эту позицию «секретарь», «административный ассистент» или как хотите. Человек, который принимает ваши сообщения, ведет ваше расписание, печатает, копирует и подшивает бумаги в папки, а также выполняет еще десятки других работ в офисе, — это ресурс исключительной важности. Хорошо относитесь к своему секретарю.

В нью-йоркском офисе McKinsey конкуренция при найме хороших секретарей не меньше, чем при отборе выпускников МВА. Как любая большая организация, McKinsey быстро бы развалилась, если бы не мощный костяк секретарей, выполняющих мириады административных дел, которые консультанты не успевают, не хотят или, честно говоря, не могут сделать. Пока консультанты большую часть своего времени находятся в дороге, их секретари служат тем спасательным тросом, который привязывает их к Фирме.

Для привлечения лучших секретарей Фирма предлагает реальную карьерную лестницу для них. Новички обычно начинают работать с четырьмя или пятью консультантами. Хорошие секретари продвигаются до работы со старшими менеджерами проектов; на лучших претендуют партнеры и директора. Для секретарей организуются регулярные тренинги, так же как для консультантов, и у них есть даже собственный ежегодный праздник. И это еще не все. Многие из менеджеров, осуществляющих административные и рекрутинговые функции, начинали в качестве секретарей. Сейчас они обладают значительной властью и ответственностью. Вся эта система разработана для того, чтобы помочь McKinsey привлекать и удерживать лучших секретарей так же, как она привлекает и удерживает лучших консультантов.

Хороший секретарь отвечает за выполнение нескольких задач, которые облегчают жизнь консультанта McKinsey. Эти задачи могут быть как очевидными, например набор текстов, копирование и подшивка документов, так и не совсем очевидными, например заполнение отчетов о рабочем времени, оплата счетов консультантов, находящихся в длительных командировках, и отправка цветов от их имени важным для них персонам. Фактически эти менее очевидные задачи и определяют отличия в жизни консультантов. Многие маккинзиевцы могут печатать сами, многие сами подшивают свои документы, все умеют обращаться с копировальным аппаратом. Но осознание того, что «дома кто-то есть», кому вы можете доверять в исполнении тех, пусть даже мелких дел, которые вы бы и сами сделали, не находясь в 500 милях от дома в течение 6 месяцев, — вот это и делает вашу жизнь легче!

Альтернатива весьма неприятна. Я видел многих консультантов, чья жизнь превращалась в ад из-за того, что их секретари были не на уровне. Документы теряются; факсы направляются не по адресу; сообщения передаются не раньше, чем на следующий день; клиенты раздражены тем, как с ними говорят по телефону. Одна сотрудница, которая долго ухитрялась удерживать своих парней в неведении друг о друге, была с головой выдана своим секретарем, который вместо того, чтобы сказать, что она на неделю уехала в Хьюстон, сказал одному парню, что она сейчас обедает с другим.

Консультантам в McKinsey приходится рассчитывать на тех секретарей, какие есть. Мне очень повезло. Моя секретарь Сэнди отлично работала с самого начала. Хотя кроме меня она обслуживала еще четырех консультантов, она всегда была готова помочь мне. Я всегда выставлял ей высшие отметки в отчетах об оценке ее работы (хотя мне и приходилось нервничать, потому что боялся, что партнеры «уведут» ее). Я взял себе за правило хорошо обращаться с ней. Это означает не только цветы ко Дню секретаря и небольшой подарок на Рождество. Это означает уважительное отношение, которое она заслужила своей работой, и стремление облегчить ее труд, как только возможно.

Я всегда старался давать моему секретарю ясные инструкции о том, что мне нужно. Я всегда сообщал ей, где я нахожусь в течение дня, чтобы она могла передать мне важные новости или связать со мной клиентов или других консультантов. Что еще более важно, я по мере возможности пытался дать ей шанс проявить инициативу и принять решение самой: в организации презентации, в планировании моего расписания, в организации моего общения с другими консультантами. Это позволяло поддерживать добрые и продуктивные отношения.

В наши дни многие не имеют секретаря, работающего на вас полное время. Возможно, они имеют временного работника, который приходит на несколько часов в неделю, или младшего члена команды, который выполняет «грязную» работу. Принцип остается тем же: обращайтесь с ними хорошо, ясно излагайте, что вы хотите, и давайте им пространство для роста. Конечно, временный работник

никогда не поднимется по корпоративной иерархии, но вы все-таки получите от него лучшую работу, если будете уважительно относиться к нему. Младший член команды, с другой стороны, весьма выиграет от небольшого количества заботливого воспитания. Найдите время для того, чтобы хорошо обучить его. Ответы на его вопросы и объяснения будут полезны и вам.

XVIII

НАЕМ В СТИЛЕ MCKINSEY: КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ (И КАК САМОМУ ПРОЙТИ ЧЕРЕЗ ЭТО)

McKinsey ищет в кандидатах определенные качества. Вот как она их находит (и как вы можете продемонстрировать Фирме, что они у вас есть).

Одна из целей McKinsey, как это сформулировано в ее миссии, — «построить фирму, которая может привлекать, развивать, побуждать, мотивировать и удерживать исключительных людей». Первый шаг в достижении этих целей — это набор лучших кандидатов для работы в Фирме. Как я писал раньше, McKinsey пытается снять сливки, элиту из элит лучших бизнес-школ, а также заполучить выпускников юридических школ, экономистов и финансистов. Кроме того, Фирма пытается найти и «нетрадиционных» кандидатов среди ученых и политиков.

Поскольку Фирма относится к набору так серьезно, она выделяет на это значительные ресурсы. Возможно, больше, чем любая другая компания. К каждой ведущей бизнес-школе, например, прикреплена своя команда консультантов McKinsey со своим бюджетом. Эти расходы могут быть весьма значительными: например, поездка четырех консультантов из Нью-Йорка в Филадельфию, проживание там в течение пяти дней в лучшем отеле города и приглашение десятков слушателей MBA в лучшие рестораны города — все это обходится отнюдь не дешево. Кроме того, менеджер проекта этой команды получает зарплату за набор персонала так же, как и за работу на проектах. С учетом немаленькой почасовой ставки McKinsey все это становится просто дорогим!

Даже в мелочах McKinsey не экономит копейки. Когда Кристина Аслесон пригласила нужного выпускника MBA на ланч в Нью-Йорке, она повела его в «Le Cirque». За столом в углу Ивона Трамп проводила совещание. Потом подошел Уолтер Кронкайт. Как Кристина вспоминала, «мы оба подумали: как здесь классно!»

Имея все это тяжелое вооружение, Фирма охотится в первую очередь за аналитическими способностями. Как один бывший рекрутер сказал мне:

«Я всегда искал аналитически мыслящих людей, умеющих разбивать проблему на компоненты. Я хотел увидеть доказательства, что они умеют структурировать проблемы. Я также искал умение разбираться в бизнесе и доказательство того, что человек

представляет, как могут быть реализованы его решения. Поэтому я всегда использовал кейсы.

Кейсы являются оружием McKinsey для проведения интервью. Они охватывают диапазон от прозаических — обезличенные версии проектов McKinsey — до самых фантастических и сверхъестественных. Например: «Сколько автозаправок в США?» или «Почему крышки люков на улице круглые?»*.

Обсуждая кейс, интервьюер хочет увидеть, насколько хорошо кандидат думает о проблеме, а не то, насколько правильные он дает ответы. Как и в большинстве деловых проблем, единственного правильного ответа просто не существует. Скорее, успех в решении кейса состоит в разбиении проблемы на компоненты, формулировке правильных вопросов и генерации разумных предположений.

Например, пытаюсь вычислить число автозаправок в США, вы можете начать с вопроса о количестве автомобилей в стране. Интервьюер может либо назвать это число, либо сказать: «Я не знаю, вы должны сказать мне». Хорошо, говорите вы мысленно, население США — около 275 миллионов. Если среднее число человек в домашнем хозяйстве — 2,5 человека, ваш честный калькулятор** сообщает вам, что в США всего 110 миллионов семей. Интервьюер кивает головой. Вы вспоминаете, что как-то слышали, что в среднем в одном домашнем хозяйстве 1,8 машин (или это было число детей?), так что в США должно быть 198 миллионов машин. Теперь, если вы сможете вычислить, сколько заправок нужно для обслуживания 198 миллионов машин, вы решите задачу. Само важное — это не числа, а то, каким методом вы их получили. Когда мне задали этот вопрос на интервью, я ошибся, увеличив их число в 3 раза, как интервьюер сказал мне позднее, но это не повлияло на оценку моих аналитических способностей.

* Когда я проходил собеседование при отборе в Фирму, один интервьюер предложил мне следующий выбор: «Вас только что наняли в качестве специального помощника мэра Нью-Йорка. Он хочет знать, как сделать Нью-Йорк лучше. Что вы ему скажете?» Будучи уроженцем Бостона, я бы мог сказать массу вещей («Ну, во-первых, избавьтесь от бейсбольной команды «Нью-Йорк Янки»), но я сконцентрировался на расчленении проблемы на компоненты. Это сработало.

** Вы никогда не знаете, когда понадобится калькулятор (см. главу XVI).

Однако кроме аналитических способностей от потенциального маккинзиевца требуется еще кое-что. Консультанты McKinsey работают в командах, так что особенности характера тоже учитываются. Как сказал Абе Блайберг:

«Я предполагал, что большинство пришедших на интервью были достаточно умны, чтобы работать в Фирме. Так что я пытался ответить на вопрос: «Хочу ли я на самом деле работать с этим человеком?». Довольно часто я отвергал суперразумных, но неприятных мне людей. Одной из моих самых больших радостей была возможность сказать: «Он невероятно выдающийся человек, но я не возьму его в свою команду и за миллион долларов».

Кроме того, насколько кандидат устраивает интервьюера, важно и то, насколько он устраивает Фирму. Чтобы понять это, интервьюер должен пойти дальше резюме и понять, что скрывается за парадным фасадом. С учетом того, насколько гладкими представляют себя кандидаты, это процесс может быть трудным.

Например, Хэмиш МакДермотт встречался как-то с кандидатом из Гарвардской школы бизнеса. Хэмиш попробовал типичный для начала интервью гамбит: «Итак, расскажите мне немного о себе». Гарвардец принял гамбит, выдав очень структурированную, подготовленную и длинную речь с перечислением своих способностей, достоинств и колоссального жизненного опыта. Понимая, что он слышит заготовленный сценарий, Хэмиш перебил его вопросом: «Как вы можете охарактеризовать ваши аналитические способности?». Не желая прерывать свой монолог, гарвардец ответил: «Я вернусь к этому вопросу через 10 минут». Как Хэмиш вспоминает: «Это был совсем не тот ответ, на который я рассчитывал». Нет ничего странного в том, что этот кандидат так и не получил приглашения присоединиться к Фирме.

Без сомнения, многие из вас хотят узнать, как получить работу в McKinsey. Ответ прост: имейте интеллект выше среднего, представьте хорошие результаты обучения в хорошем колледже и лучшей биз-

нес-школе, представьте доказательства достижений на всех предыдущих местах работы и продемонстрируйте экстраординарные аналитические способности. Просто сказать, но непросто сделать.

Если вы сумеете преодолеть все эти препятствия, ключом к вашему присоединению к Фирме может быть интервью с использованием кейсов. Я уже говорил про кейсы, но я оставляю вам лучшее описание того, как работать над кейсами, с любезного согласия Джейсона Клейна:

«Всем кандидатам я всегда предлагал решить один и тот же кейс. Я не искал особенного ответа, но я хотел увидеть, как люди справляются со сложной проблемой, когда на них обрушивается поток информации. Некоторые люди застывают, другие начинают углубляться все глубже и глубже. Вот их я и рекомендовал».

XIX

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ЖИТЬ, СЛЕДУЙТЕ НЕСКОЛЬКИМ ПРАВИЛАМ

Если вы работаете 80 часов или более в неделю, после еды, сна и (хочется надеяться) личной гигиены у вас остается не так уж много времени. Если вы хотите жить, вам надо проделать некоторую предварительную работу.

Одним из моих горьковато-сладких воспоминаний о моей работе в McKinsey является исследование, которое я делал для одного инвестиционного банка с Уолл-стрит. Моя тогдашняя девушка (сейчас моя жена) работала управляющей портфелем активов в том же здании, что и мой клиент, и имела такой же изматывающий график, как и я. Много раз во время этого проекта мы вместе возвращались домой в такси — в 2 часа ночи!

Когда я спрашивал бывших маккинзиевцев, как они ухитряются выкраивать время для личной жизни, многие из них отвечали, что никак. Как один из них сказал мне: «Я не мог этого сделать, потому что я не мог соблюдать несколько правил. Я слишком боялся испортить свою карьеру». Урок, который он получил (кроме непредусмотрительности), состоял в том, что, если вы хотите жить помимо этих сумасшедших рабочих часов, вы должны придерживаться нескольких правил.

Обсуждения с бывшими маккинзиевцами позволили мне выработать три правила улучшения своей жизни во время работы в Фирме.

- **Один день в неделю должен быть свободным.** Выберите один день — большинство людей берут субботу или воскресенье — и скажите своему боссу (и себе), что вы никогда не будете работать в этот день, кроме случаев крайней необходимости. Большинство боссов (по крайней мере, по моему опыту) будут почти всегда соблюдать это правило. Убедитесь, что вы сами соблюдаете его. Проводите этот день с друзьями, родителями или хотя бы с воскресной прессой. Выбросьте работу из головы и немного расслабьтесь.
- **Не берите работу домой.** Отделяйте работу от дома. Если вам надо остаться в офисе еще на час, это лучше, чем прийти домой и игнорировать собственных детей из-за занятости работой. Дом должен быть местом, где вы можете быть самим собой.
- **Планируйте заранее.** Если вы всю рабочую неделю в разъездах, это самое важное правило. Не рассчитывайте, что, если вы возвращаетесь из аэропорта вечером в пятницу, кто-то сделает

вашу работу в выходные. Когда вы вне вашего города, вас не видят и о вас не помнят, особенно если вы живете один. Если вы собираетесь сделать что-то большее, чем свернуться на диване с хорошей книгой, вы должны организовать это заранее.

Эти правила дают вам преимущество того, что все знают, чего можно ожидать, — ваш босс, ваши родные, ваши дети и вы. Конечно, иногда довольно трудно оставаться в пределах даже этих простых правил. Когда ваши приоритеты расположены в порядке «клиент, Фирма, вы», иногда надо допускать свою жизнь хотя бы на заднее сиденье вашей карьеры. Это ведет к моему последнему правилу:

- Если ничего не выходит, то по крайней мере у вас должна быть домработница. Тогда вы хотя бы будете находить дома чистое белье.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

ЖИЗНЬ ПОСЛЕ

McKINSEY

Как один бывший маккинзиевец сказал мне, вопрос ухода из McKinsey — это не вопрос «уходить или нет», это вопрос «когда уходить». Мы говорим, что время полужизни нового набора консультантов составляет два года — к концу этого времени половина из них покинет Firmу. Так было в то время, когда я там работал, так остается и сейчас.

И все-таки жизнь после McKinsey существует. Фактически, после McKinsey может быть даже больше жизни, так как вы вряд ли будете работать столько же часов с такой же интенсивностью на любой другой работе. Однако, без сомнения, подавляющее большинство бывших маккинзиевцев «приземляется на ноги». Быстрый просмотр списка «выпускников» (alumni) McKinsey, который сейчас содержит около 5000 имен, показывает огромное количество генеральных и финансовых директоров, старших руководителей, профессоров и политиков.

Все эти выпускники уносят свои воспоминания о McKinsey, о полученных уроках, о достигнутых и недостигнутых целях. Фирма оставила свою отметину на них, такую же, какие они оставили на своих клиентах. На нескольких последних страницах я хочу поделиться этими воспоминаниями с вами.

НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ УРОК

Все, кто работал в McKinsey, покидают ее с несколько разными впечатлениями. Хотя многие бывшие маккинзиевцы имеют разные точки зрения, все говорят о том, что они получили важные уроки.

Берясь за эту книгу, я ставил перед собой две цели. Первая — передать вам некоторые навыки и способы, которые делают McKinsey и маккинзиевцев настолько успешными в том, что они делают. Вторая цель — передать сторонним людям понимание того, какова работа в McKinsey и с людьми McKinsey. Я надеюсь, что достиг своих целей, если вы добрались до этого места в книге.

На заключительных страницах я хотел бы поделиться ответами на вопрос, который задал каждому бывшему маккинзиевцу, с которым общался: «Какой наиболее важный урок вы получили за время работы в Фирме?». Некоторые из ответов пересекаются с изложенным ранее материалом. Некоторые описывали уроки, которым нельзя научиться, им можно только научиться. Вот наиболее ценные уроки, полученные бывшими сотрудниками, изложенные их собственными словами:

Всегда оставайтесь честными. Вы встретитесь с большим количеством «серых» областей деловой жизни — всегда выбирайте прямую дорогу. Пройдите тест *The Wall Street Journal*. Если вам не будет стыдно прочесть о своей деятельности на обложке WSJ, тогда хорошо.

— Эрик Хартц, офисы в Атланте/Вашигтоне/Париже, 1986-95;
ныне президент Security First Network Bank, Атланта

»»» «««

Консалтинг — это лучшая профессия. Если вы ставите клиента на первое место, вы преуспеете в клиентском сервисе. Чтобы достичь этого, вы должны поддерживать свою профессиональную объективность. Это позволяло мне твердо стоять на ногах, когда клиент не слышал то, что он хотел услышать, или уйти, когда клиент не хотел работать со мной. Это же помогло фокусироваться на том, что действительно приносило ценность моим клиентам.

— Джеф Скагучи, офис в Лос-Анжелесе, 1989-95;
ныне партнер в Andersen Consulting

»»» «««

Концентрация ресурсов и устранение иерархии ведут к превосходным результатам. Клиенты Фирмы не делают ни того, ни другого, когда стоят на пороге сложных решений.

— Бывший менеджер проектов, офис в Кливленде