

Одна из лучших в мире практик по решению бизнес-проблем  
Владимир Скворцов, генеральный директор ОАО «АльфаСтрахование»



Итан Расиел и Пол Фрига  
**Инструменты  
McKinsey**

Лучшая практика  
решения бизнес-проблем

[Хороший перевод!]



От автора  
•Метода  
McKinsey•

# Для кого эта книга?

## Читать обязательно

- консультанту по управлению
- генеральному директору
- преподавателю экономического вуза
- студенту экономического вуза
- слушателю программы MBA

## Полезно прочитать

- директору по развитию
- финансовому директору
- руководителю отдела обучения

Ethan M. Rasiel  
Paul N. Friga

# **The McKinsey Mind**

Understanding and  
Implementing  
the Problem-Solving Tools  
and Management Techniques  
of the World's Top Strategic  
Consulting Firm

McGraw-Hill

New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City  
Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto

Итан Расиел  
Пол Фрига

# **Инструменты McKinsey**

Лучшая практика решения  
бизнес-проблем

Перевод с английского  
Юлии Корнилович

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2007

УДК 659.235:061.5+65.01

ББК 65.293+65.290

P24

Издано с разрешения McGraw-Hill

**Расиел, И.**

**P24** Инструменты McKinsey : Лучшая практика решения бизнес-проблем / Итан Расиел, Пол Фрига; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 224 с.

ISBN 978-5-902862-56-7

McKinsey. Это имя – знак качества в сфере консалтинга: всем известно, как сотрудники Фирмы блестяще решают чужие бизнес-проблемы. А можете ли вы сами справиться с трудностями в своей организации, применяя их секреты? Или нужно обязательно приглашать команду из McKinsey?

Опросив несколько сотен своих экс-коллег (бывших сотрудников Фирмы), успешно применяющих теперь ее техники в других организациях, авторы пришли к выводу, что многое можно осилить самостоятельно. В этой книге они предлагают инструменты McKinsey, овладев которыми вы почувствуете себя «немного маккинзиевцем» и принесете большую пользу своей компании.

Рекомендуется к прочтению бизнес-консультантам, руководителям и менеджерам, которым приходится решать проблемы и реализовывать решения на практике.

УДК 659.235:061.5+65.01

ББК 65.293+65.290

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



ISBN 978-5-902862-56-7

© Ethan Rasiel and Paul Friga, 2002

© Перевод на русский язык,

издание на русском языке,

оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2007

© Дизайн обложки. Студия Артемия Лебедева, 2007

# Краткое оглавление

От партнера издания . . . . .	6
Введение . . . . .	7
1. Структурирование проблемы . . . . .	16
2. Разработка анализа . . . . .	42
3. Сбор данных . . . . .	58
4. Интерпретация результатов . . . . .	91
5. Презентация ваших идей . . . . .	109
6. Управление командой . . . . .	131
7. Управление клиентом . . . . .	161
8. Управление собой . . . . .	175

# От партнера российского издания



Вы держите в руках очередную книгу из серии «Библиотека «АльфаСтрахования»». Наша компания решила поддержать это издание не случайно: мы искренне считаем, что полезный опыт должен быть доступен максимальному количеству читателей.

Универсальных рецептов успеха не бывает. Но есть интересный опыт коллег и собственная бизнес-интуиция. Эта книга написана людьми, которые доказали свою состоятельность в управлении масштабными проектами. Их опыт рекомендован к изучению лучшими компаниями мира. Кроме того, это просто увлекательное чтение.

Советы авторов книги отчасти помогли нам в принятии важных решений внутри компании. Мы надеемся, что The McKinsey Mind поможет вам посмотреть на ваш бизнес под новым углом, правильно оценить ресурсы и, правильно мобилизовав их, принять оптимальное решение.

Интересного вам чтения, а вашему бизнесу — стабильности и процветания.

«АльфаСтрахование». Можно двигаться дальше.

*С уважением,*

*Владимир Юрьевич Скворцов,*

*генеральный директор ОАО «АльфаСтрахование»*

# Введение

## Об этой книге

В феврале 1999 г. вышла из печати книга «The McKinsey Way»\*, написанная Итаном Расиелом — бывшим консультантом McKinsey&Company. Сочетая собственные воспоминания с рассказами других бывших сотрудников, автор описал техники, благодаря которым консультанты McKinsey помогают клиентам добиться большей эффективности, и ярко показал жизнь внутри Фирмы (так эту организацию между собой называют ее сотрудники). Основную часть книги занимало пошаговое описание консалтинга в стиле McKinsey в контексте ее типичного задания («проекта») — начиная с его «продажи» и заканчивая внедрением решения, — а также краткое описание мыслительного процесса, в ходе которого вырабатывается решение бизнес-проблем.

В книге, которую вы держите в руках, освещаются темы, оставшиеся за рамками предыдущей: мы сделали упор не на том, *что* делает Фирма, а на том, *как* применять ее техники в своей карьере и организации. А для этого мы используем базу знаний из «Метода McKinsey», но с другой точки зрения,

---

\* На русском языке выходила под названием «Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения ваших личных задач и задач вашего бизнеса». *Прим. ред.*



а как именно — мы расскажем немного ниже. Но хотим сразу же заверить вас: не обязательно читать «Метод McKinsey», чтобы понять «Инструменты McKinsey» и получить пользу от этой новой книги (впрочем, Итан Расиел был бы очень рад, если бы после ее прочтения вы решили приобрести «Метод McKinsey»). Ведь мы начинаем каждую часть главы с резюме соответствующих уроков из «Метода McKinsey».

Техники решения бизнес-проблем, описанные в обеих этих книгах, доступны каждому; для их применения вам совершенно не обязательно иметь опыт работы в Фирме или быть ее сотрудником. Мы также осознаем, что McKinsey — уникальная организация. Ее консультантам доступны ресурсы, которыми обычно не располагают руководители в других компаниях. Ее плоская организационная структура позволяет младшим консультантам принимать решения и выражать свои идеи так, как невозможно в компаниях с более жесткой иерархией. А в работе с клиентами консультантам Фирмы обычно предоставляется такая свобода доступа и действий, о которой большинству руководителей остается только мечтать. Учитывая все это, мы поняли: чтобы поднять методы McKinsey на новый уровень, нужно приспособить их к организациям, не обладающим характерными для этой компании преимуществами.

К счастью, за вдохновением далеко ходить не пришлось. Готовясь к написанию этой книги, мы использовали интервью и анкеты более чем 75 бывших сотрудников McKinsey, успешно применяющих техники и стратегии Фирмы в своих новых организациях. Им удалось стать предпринимателями, СЕО\* и другими руководителями высшего звена в компаниях и органах власти по всему миру. Никто не смог бы лучше показать нам, что срабатывает вне стен McKinsey, а что — нет.

---

\* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. Прим. ред.

Итак, в этой книге вы найдете описание процессов решения проблем и принятия решений, основанных на методах McKinsey, но приспособленных к реальному миру с учетом весьма показательного, как мы полагаем, опыта работы бывших сотрудников Фирмы в других компаниях. Вы также узнаете, какие вам понадобятся техники менеджмента, чтобы применить этот процесс у себя в компании, и стратегии презентации, чтобы сообщить о своих идеях всей организации.

## О McKinsey

Если вы ничего не знаете о McKinsey&Company, мы в нескольких словах расскажем об этой организации, которая с момента своего создания в 1923 году стала самой успешной в мире в области стратегического консультирования. Компания имеет 84 отделения по всему миру, а ее штат насчитывает около 7000 специалистов из 89 стран. Может быть, она и не самая большая в области стратегического консультирования в мире (крупнейшие бухгалтерские фирмы имеют большую практику), но определенно самая престижная. У нее более тысячи клиентов, в том числе 100 из 150 крупнейших компаний мира, администрации многих штатов, государственные органы США и правительства других стран. McKinsey — признанное имя в международных деловых кругах.

Несколько старших партнеров McKinsey достигли международного признания в своих областях знаний. Ловелл Брайан консультировал банковский комитет Сената во время кризиса сбережений и займов. Книги Йона Катценбаха об управлении эффективными командами стоят на полках CEO по всему миру\*. Еще большей известности добились Том Питерс (гуру менеджмента и соавтор книги «В поисках

\* На русском языке выходила книга Катценбаха «Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force» под названием «Почему гордость важнее денег» (М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2006). *Прим. ред.*

совершенства») и Лу Герстнер (СЕО компании IBM) — это всего несколько примеров из многих.

Чтобы достичь такого высокого уровня, McKinsey ежегодно снимает сливки с выпусков бизнес-школ. Компания привлекает лучших выпускников большими зарплатами, перспективой быстрого карьерного роста, зависящего только от персональных достижений, а также шансом работать с элитой делового сообщества. Взамен она требует полной отдачи: посвятить себя обслуживанию интересов клиентов, приспособиться к изнурительному расписанию с длительными командировками и выполнять работу только с высочайшим качеством. Тому, кто принимает стандарты McKinsey, обеспечено быстрое продвижение. Все, кто не может приспособиться, подпадают под неумолимое правило Фирмы: «Расти или уходи».

Как все крепкие организации, Фирма имеет мощную корпоративную культуру, основанную на общих ценностях и опыте. Каждый сотрудник проходит через жесткие тренинги и страдает от бессонных ночей в офисе. Посторонним может казаться, что Фирма монолитна и неприступна. В одной книге по управленческому консалтингу McKinsey сравнили с иезуитским орденом.

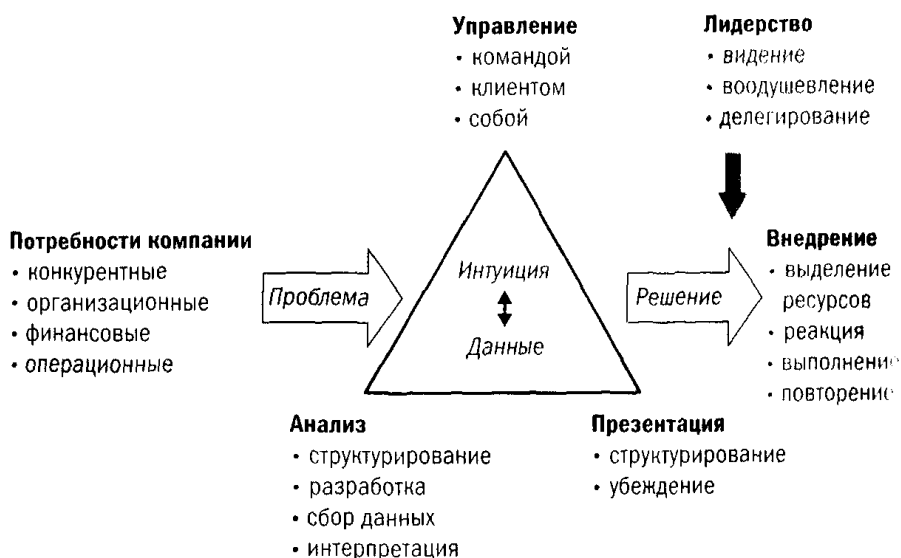
В своей работе Фирма использует собственный, полный аббревиатур и сокращений жаргон: EM, ED, DCS, ITP, ELT, BPR и т.д. В ходе своих «проектов» (engagements) команда McKinsey занимается выявлением «ключевых факторов» в «цепочке создания ценности». Некоторые слова ее жаргона становятся терминами делового мира.

## О процессе решения проблем

Наш эталон — процесс решения проблем, применяемый в McKinsey. Если сформулировать его абстрактно, McKinsey вырабатывает и иногда помогает внедрять решения стратегических проблем клиентов. *Рис. 1-1* иллюстрирует нашу

теоретическую модель решения проблем, состоящую из шести отдельных элементов. Сосредоточимся на выделенных жирным шрифтом пунктах этой модели.

**Рис. I-1. Модель стратегического решения проблем**



- **Потребности компании.** Нельзя решать проблему без самой проблемы, или, шире, без существующей у клиента потребности. В бизнесе эти потребности бывают нескольких форм: конкурентные, организационные, финансовые и операционные.
- **Анализ.** Определив проблему, можно начинать поиск решения: или самостоятельно, или с помощью McKinsey (либо другой консалтинговой организации). Процесс решения проблем в McKinsey основан на фактах и направляется гипотезами. Он начинается со *структурирования проблемы* — определения ее рамок и деления на компоненты, — которое позволяет выдвинуть начальную гипотезу относительно решения. Следующий шаг — *разработка анализа* (определение тех его видов, которые нужно

провести для подтверждения начальной гипотезы), а затем *сбор необходимых данных*. И наконец, *интерпретация результатов анализа* с целью увидеть, подтверждают они выдвинутую гипотезу или опровергают ее, а затем разработка рекомендаций для клиента.

- **Презентация.** Найденное решение ничего не стоит, пока его не примет клиент. А чтобы оно было принято, вашу презентацию нужно *структурировать*, чтобы она четко и кратко передавала ваши идеи и *убеждала* аудиторию в обоснованности вашего решения.
- **Управление.** Успешный процесс решения проблем требует грамотного управления на нескольких уровнях. Необходимо правильно сформировать, мотивировать и развивать *команду* по решению проблемы. *Клиента* нужно постоянно информировать о ходе дел, вовлекать его в процесс и воодушевлять. А *отдельные члены команды* (в данном случае вы) должны найти такой баланс между жизнью и карьерой, чтобы соответствовать ожиданиям клиента и команды и при этом не сгореть на работе.
- **Внедрение.** Даже если ваше решение принято, его еще нужно внедрить. А для этого — *выделить* достаточные внутренние ресурсы, вовремя *реагировать* на возникающие препятствия и сосредоточиться на *выполнении* необходимых задач. Кроме того, нужно создать процесс *повторения цикла*: постоянно заново оценивать внедрение и корректировать направление сил организации, чтобы осуществить при необходимости дополнительные изменения и улучшить результаты.

- **Лидерство** возникает на стыке решения и внедрения. Руководители организации должны создать для нее стратегическое *видение*. Они также должны *воодушевить* тех, кто будет внедрять решение, и правильно *делегировать* полномочия.

В этой модели есть еще один элемент: взаимоотношения между *интуицией* и *данными*. Проблемы решаются не в вакууме. Количество ресурсов и времени для решения проблемы ограничено даже в McKinsey. И хотя мы сторонники принятого в McKinsey стиля решения проблем, базирующегося на фактах, мы признаем, что до выработки решения практически невозможно собрать *все* соответствующие данные. Поэтому при принятии бизнес-решений многим приходится частично полагаться на интуицию. В этой книге мы еще рассмотрим положительные и отрицательные стороны этих двух элементов; а пока что просто скажем, что, по нашему мнению, для продуманного решения нужно найти их правильное сочетание.

«Инструменты McKinsey» сосредоточиваются на центральном треугольнике процесса консалтинга — анализ проблемы, презентация и управление, — представляющем собой повседневную работу команды консультантов в McKinsey. В главах 1—4 мы рассматриваем процесс решения проблем в McKinsey, основанный на фактах и ведомый гипотезами, и показываем, как применять его к сложным проблемам, возникающим в вашей организации. В главе 5 мы знакомим вас со стратегиями презентации, которые позволяют наиболее эффективно сообщить свои идеи любой аудитории: начальнику, совету директоров или всей компании. И наконец, в главах 6—8 мы расскажем о техниках управления, которые помогут без помех проводить процесс решения проблем. Темы потребностей компании, лидерства и внедрения выходят за рамки «Мышления McKinsey»; возможно, они будут рассмотрены в отдельной книге.

Отдельные главы в целом имеют одинаковую структуру. Каждая глава (кроме главы 2) разделена на несколько частей: краткое рассмотрение темы и резюме соответствующих уроков из «Метода McKinsey», затем рассмотрение новых уроков и примеры их успешного применения (на основе рассказов бывших сотрудников McKinsey), и в завершение — предложения по применению этих уроков в вашей организации. Каждая часть заканчивается упражнениями, которые помогут вам понять и применять полученные уроки на практике.

Так как процесс решения проблем отслеживается в этой книге с начала до конца, мы рекомендуем вам читать эту книгу именно так (по крайней мере в первый раз). Но следует учесть, что каждая глава более-менее самостоятельна, так что вы можете использовать эту книгу как справочник по наиболее интересным и актуальным для вас темам. Если же у вас не хватает времени или терпения, чтобы прочитать ее целиком, мы предлагаем по крайней мере начать с главы 1, так как другие главы часто ссылаются на изложенные в ней понятия. Но в любом случае мы надеемся, что эта книга поможет вам лучше решать проблемы и принимать решения.

## Некоторые термины

В этой книге мы используем термины, которые не всегда можно понять без объяснения. Чтобы избежать путаницы, кратко рассмотрим самые важные из них:

- *Клиент* — в контексте консультаций в стиле McKinsey это организация, для которой вы решаете проблему. В целях данной книги мы расширили это понятие, включив в него всех, для кого вы решаете проблему, будь то внешние клиенты или внутренние. Например, если вы работаете в крупной компании, то ваш клиент — ваша компания или подразделение; а если вы предприниматель, то ваши клиенты — вы и ваши заказчики.

- *Маккинзиевцы* — нам неизвестен общепринятый термин для обозначения сотрудников McKinsey. Поэтому мы будем применять это слово.
- *Бывшие сотрудники* — так в McKinsey называют ранее работавших там людей (их число уже превысило 10 000), вне зависимости от обстоятельств их ухода.
- *Фирма* — маккинзиевцы (в том числе бывшие) называют своего работодателя просто «Фирма»; этим они напоминают сотрудников какого-нибудь секретного департамента США, называющих свою организацию «Компания». Так как мы сами раньше работали в McKinsey, мы тоже будем применять это слово.

## О конфиденциальности

Одно из главных достоинств McKinsey — соблюдение конфиденциальности. Фирма строго охраняет свои тайны. Мы, как и все бывшие сотрудники McKinsey, обязались никогда не разглашать конфиденциальную информацию о Фирме и ее клиентах даже после того, как покинули ее, и не собираемся нарушать это обязательство. Кроме того, некоторые бывшие сотрудники не хотели бы, чтобы их определили как источник информации, которую они сообщили нам в интервью и переписке в ходе подготовки этой книги. В результате мы изменили многие упомянутые здесь названия компаний и имена людей.

\* \* \*

Мы уверены, что изложенная далее методология принесет пользу вам и вашей организации, помогая эффективно решать проблемы и презентовать идеи. Итак, пора ознакомиться с инструментами McKinsey.



# 1. Структурирование проблемы



Умение структурировать бизнес-проблемы, чтобы затем подвергнуть их тщательному анализу на основе фактов, — один из основных навыков консультанта в McKinsey. Более того, это отличительная черта маккинзиевца: без такого умения вряд ли вас вообще возьмут в Фирму.

В McKinsey процесс решения проблемы начинается с составления структурированных схем для выработки базирующихся на фактах гипотез и последующего сбора и анализа

данных для подтверждения или опровержения этих гипотез. Такая система помогает составить своего рода карту для исследований и анализа. По этой карте вы будете работать до конца, вплоть до презентации своего решения. Учитывая, насколько ценной оказалась эта методология для бывших сотрудников Фирмы в их последующей карьере, мы начнем со способов применения этого процесса к другим компаниям.

В этой главе мы покажем, как структурировать бизнес-проблемы и вырабатывать начальные гипотезы, которые ускорят выработку рекомендаций. Так как основой решения проблем в McKinsey является структурирование, начнем с него.

## Структурирование

Хотя в McKinsey&Company процесс решения проблем часто описывается как «основанный на фактах», на самом деле он начинается не с фактов, а со структурирования «поля деятельности». Структурированием можно называть и определенные схемы для решения проблемы, и, в более общем смысле, определение ее границ и разделение на компоненты. Любой из этих подходов позволяет консультантам McKinsey быстро разобраться в стоящих перед ними задачах и сформировать начальные гипотезы относительно возможных действий. Выгоды структурирования, как показали бывшие сотрудники Фирмы, легко перенести на другие организации. А к фактам, как мы увидим, нужно переходить позже.

### Метод McKinsey

Для начала перечислим правила, с помощью которых консультанты McKinsey структурируют бизнес-проблемы.

**Соблюдайте принцип МЕСЕ.** Концепция МЕСЕ (аббревиатура от Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive — «взаимно исключающие, совместно исчерпывающие») — это базовый принцип мышления в McKinsey. Он заключается в том, чтобы разделить проблему на

отдельные непересекающиеся вопросы и убедиться, что при этом не упущено ничего из того, что относится к вашей проблеме.

**Не изобретайте велосипед.** На основе своего опыта McKinsey разработала множество схем, которые помогают ее консультантам быстро обрисовать многие распространенные в бизнесе ситуации. Если у вашей организации уже есть собственные схемы, по возможности пользуйтесь ими; если еще нет, то развивайте собственный инструментарий решения проблем.

**Каждый клиент уникален.** Схемы — не панацея. Каждый клиент уникален. Стараясь просто подогнать проблемы каждой организации под соответствующие схемы, вы далеко не уйдете. Бывшие сотрудники убедились в правильности этого урока на своем опыте после Фирмы.

### **Полученные уроки и иллюстрации внедрения**

Как же проявляет себя структурированный подход McKinsey к решению проблем вне условий Фирмы? Прекрасно! В ходе обсуждений с бывшими сотрудниками McKinsey мы пришли к некоторым конкретным выводам о пригодности и приспособляемости структурированного мышления:

- Без структурирования вашим идеям не устоять.
- Необходимо усиливать свое мышление с помощью структурирования.

Посмотрим, как выглядят эти уроки на практике.

**Без структурирования вашим идеям не устоять.** Подумайте о том, как вы с коллегами формулируете и презентуете бизнес-идеи. Вы подходите к этому системно или хотя бы подчеркиваете необходимость внутренней согласованности и логики при решении проблемы? Или решения

обычно принимаются произвольно? Бывших сотрудников McKinsey зачастую поражает неупорядоченность мышления во многих организациях.

Большинству из нас способность взвешенного мышления не дана от рождения; этому приходится учиться. К сожалению, в большинстве университетов не преподают такой науки, и мало какие компании обладают достаточными ресурсами и желанием развивать в своих сотрудниках этот навык. Исключение составляют McKinsey и еще несколько фирм, работающих в области стратегического консультирования. Даже самые уважаемые компании не всегда уделяют достаточное внимание этой стороне дела. Об этом узнал Билл Росс, перейдя в транспортное отделение компании General Electric:

Сотрудники GE оперативно реагируют на новые ситуации; это характерно для культуры компании. Похоже, они руководствуются установкой «определив вопрос, давайте с ним разберемся, и побыстрее», и это у них прекрасно получается. Но здесь редко подолгу исследуют вопрос и не склонны к детальному планированию действий. Структурированный подход действительно удивляет многих. Мне кажется, что я сделал свой вклад в цепочку создания стоимости уже тем, что заставил сотрудников сосредоточиться на структурировании.

Многие весьма успешные организации не применяют структурированное мышление даже к основным направлениям работы. Например, Пол Кенни из GlaxoSmithKline рассказывает:

С научной точки зрения, в организации исследований большую роль играет случай: вы инвестируете в исследования, наметив их направление, но затем это направление может измениться в зависимости от обнаруженной вами информации. Некоторые из лучших на сегодняшнем рынке медикаментов были изобретены скорее по счастливой случайности, чем намеренно. И только потом мы понимаем, что могли бы организовать исследования так, чтобы продукт больше подошел рынку. Есть способы повысить ценность продукта, приняв на ранних стадиях его разработки верные

маркетинговые решения и с самого начала поставив работу так, чтобы добиться нужных характеристик, а не пускать исследования на самотек.

Если дело так обстоит даже в GE и GlaxoSmithKline, входящих в число наиболее уважаемых и успешных компаний в мире, можно заключить, что в других организациях структурированный подход встречается еще реже.

И даже если в корпоративной культуре применяется структурирование, зачастую оно идет по неправильному пути. В другом примере из GlaxoSmithKline мы видим, как одностороннее мышление мешало принять разумное решение:

У нас есть руководитель проекта, который хочет уже сейчас изменить состав своего лекарства, находящегося на ранней стадии исследований, так, чтобы его нужно было принимать не два раза в день, а один (это стандартное правило фармакологического рынка: людям проще принимать лекарство один раз в день, и поэтому спрос больше именно на такую дозировку). Этот руководитель презентовал лишь два варианта решения: либо мы инвестируем в эти изменения, либо нет. Но ему даже не пришло в голову продумать различные варианты по принципу МЕСЕ, найдя все возможности, а затем рассматривая их и отвергая одну за одной.

На самом деле в этой ситуации есть ряд вариантов: сначала выпустить лекарство в дозировке для двукратного приема и увидеть, оправдывается ли вообще его разработка; а затем, когда препарат докажет свою действенность и начнет пользоваться спросом, искать возможность перейти к однократному приему. А подход «все или ничего» может оказаться не лучшим для цепочки создания стоимости: дополнительные продажи могут не оправдать лишних затрат и рисков.

Как видим, для человека с мышлением McKinsey существует достаточно возможностей сделать свой вклад в цепочку создания стоимости.

**Необходимо усиливать свое мышление с помощью структурирования.** Маккинзиевцы смогли применить свои навыки структурированного мышления на благо своих новых организаций — как коммерческих (например, огром-

ных корпораций, новых интернет-компаний), так и некоммерческих (общественных организаций и государственных органов). Например, для принятия стратегических решений нужно знать возможности организации, которые можно использовать для максимизации ее эффективности. Именно этим и занимался Джим Беннетт на посту председателя подразделения розничных банковских услуг в Key Corp.

Я стал председателем совета директоров розничного банка в период роста. Банк на тот момент составлял треть компании, и ему нужно было расти на 10% в год, чтобы у компании в целом были хорошие результаты. Я должен был определить, возможны ли такие темпы. Конечно, все зависело от того, насколько хорошо мы работаем. А это я мог узнать, только нарисовав по принципу МЕСЕ дерево вопросов\*, где на все ветви приходится вопросы с выбором ответа «да-нет». Этот навык, полученный в McKinsey, очень мне пригодился: ведь я как линейный менеджер и главный стратег крупнейшего направления Key Corp. должен был обеспечивать продвижение по верному пути в рамках программы улучшения эффективности.

Я изобразил это дерево, показал его остальным и объяснил общую мысль. Наверное, люди думают, что дерево вопросов – нечто заумное и типично «консультантское»; но когда мне нужно доходчиво передать выраженную им идею, оно не подводит меня.

Еще один пример успешного применения схем McKinsey в крупной организации приводит Билл Росс, тогда работавший в GE:

Самый важный вопрос, который я обнаружил при структурировании проблемы в своей компании, был таким: знаем ли мы, куда идем в долгосрочной перспективе, и разработана ли у нас стратегия роста? Во многих случаях ответ был отрицательным. Я поработал с некоторыми директорами лично, а затем с помощью McKinsey организовал семинар с участием команды высшего руководства, чтобы откровенно поговорить о нашей стратегии роста. Так я начал давать им информацию и знакомить их с некоторыми схемами McKinsey. Увидев их, руководители четко поняли, что требуется сделать.

\* Эта техника будет рассмотрена ниже.

Казалось бы, крупные богатые корпорации — идеальное место для применения техник McKinsey, ведь большинство их клиентов именно таковы. Но вас бы удивило, насколько эффективны эти же техники применительно, например, к интернет-стартапу со стесненными ресурсами — денежными, временными и человеческими. Эту универсальность приемов Фирмы обнаружил Омовале Креншоу, работая в Africa.com\*:

Нам нужно было провести обзор рынка и понять, как разрабатывать продукты и услуги для наших целевых рынков: живущих за пределами континента африканцев и людей, интересующихся Африкой. А для этого предстояло проанализировать ряд отраслей — например, производство африканских вин, декоративных товаров для дома, мебели — и решить, какие из представленных товаров достаточно привлекательны для наших целевых рынков. Структурные схемы, которые я освоил за время работы в Фирме, позволили нам быстро оценить размеры рынков, конкуренцию, основных игроков и т.д. и решить, какие из этих рынков для нас актуальны.

Структурированное мышление может принести пользу не только в мире бизнеса. Об этом свидетельствует человек, к которому стоит прислушаться, — Сильвия Мэтьюз, бывший заместитель руководителя аппарата Белого дома при президенте Клинтоне:

Решать проблемы на уровне федеральной власти обычно несколько сложнее, чем в бизнес-кругах; ведь требуется учитывать не такие осязаемые вещи, как оценка стоимости компаний, прибыль, убыток и т.д. Но применяются те же техники. Когда я руководила составлением доклада о положении США (который президент представляет каждый год в январе), в августе 1996 года, я начала с проекта, который назвала «Опоры». Он охватывал все темы доклада, укладывая все примеры нашей политики в одну и ту же схему, чтобы показать, чего именно мы будем стремиться достичь на протяжении второго четырехлетнего срока. А затем мы подготовили документы, с которыми президент и вице-президент могли поработать в свой отпуск.

\* Интернет-портал Африканского континента.

Мы очень четко сформулировали вопросы по каждой проблеме: в чем она состоит, каковы ее параметры, что мы собираемся сделать. Мы также изложили ряд действий, к которым могли бы прибегнуть, чтобы повысить свои шансы на успех. Мы охватили также побочные вопросы, возникающие в связи с каждой проблемой: возможно ли вообще что-то сделать, достижимо ли это, есть ли у нас финансовые ресурсы, можем ли мы получить поддержку в Конгрессе и каковы политические последствия.

А теперь, когда вы убедились в пользе структурированного мышления, давайте рассмотрим, как применять его в собственном бизнесе и карьере.

### Указания по внедрению

Итак, структурированное мышление — важное орудие для решения проблем в арсенале любого бизнесмена. Как же применять это орудие? Во-первых, вы должны понять, что структурирование существует не в вакууме; нужно использовать его с определенной целью. А в контексте решения бизнес-проблем ваша цель — создать порядок из хаоса.

Сегодня у руководителей и предпринимателей есть доступ к огромному количеству информации, и всю ее просто невозможно использовать. Единственный способ работать с таким массивом данных — отсеять все лишнее, оставив только самое актуальное. Соответствующая структурированная схема позволит ускорить выработку решения и повысить ценность вашей компании. Омовале Креншоу замечает:

За время работы в McKinsey я очень четко усвоил одну вещь, которая, конечно, относится к предпринимательству: мой набор навыков позволяет мне разобраться в неопределенности, во всех путях, которые перед нами открываются. Из-за ограниченности ресурсов и средств мы не можем идти сразу по всем направлениям; приходится исследовать их по одному. А схема помогает определить приоритетность вариантов. Мы экономим огромное количество времени и энергии благодаря тому, что не идем по неверному пути. Причем не обязательно знать, какой путь правильный; главное — не заходить слишком далеко по неправильному.



При этом роль старшего менеджмента — представить реальность в виде понятной структуры. Для этого руководители определяют масштабы имеющейся проблемы, ее связи с другими факторами и весь диапазон последствий — чтобы увидеть все разветвления. Затем они могут отбросить неважные факторы и сосредоточиться на определении приоритетности доступных шагов. Все это позволяет понятно рассказать исполнителям о потенциально сложной проблеме и ее решении.

Мы рассмотрим процесс сбора данных и презентацию решения в дальнейших главах, а сейчас перейдем к определению и упрощению проблемы. Применяя общий подход к структурированию проблемы, маккинзиевцы разделяют ее на компоненты. Зачем? В большинстве случаев сложную проблему можно свести к ряду более простых, которые легко решить по отдельности. Проблемы, стоящие перед McKinsey, как правило, или крайне сложны («Как нам сохранить акционерную стоимость в условиях давления со стороны конкурентов и требований профсоюзов, когда наш основной рынок сокращается?»), или сформулированы слишком широко, так что без дальнейшего уточнения их невозможно решить («Как нам зарабатывать деньги в своей отрасли?»). Разделив проблему на отдельные элементы, вам и вашей команде будет легче определить ее ключевые факторы (см. главу 2) и соответственно направлять свой анализ.

Эта техника срабатывает не только для бизнес-проблем, но и для сложных проблем в других сферах, включая политику. Например, Франческо Грилло, раньше работавший в римском представительстве McKinsey, сейчас является консультантом итальянского правительства по государственному сектору и вопросам политики. Он с большим успехом применял те же самые техники к решению таких проблем, как безработица в Европейском союзе, реформа избиратель-

ной системы Италии и оценка экономического воздействия программ, финансируемых Европейской комиссией.

Чаще всего маккинзиевцы разделяют проблемы на компоненты с помощью такого инструмента, как логическое дерево: иерархический список всех компонентов проблемы, начиная с «общего вида сверху» и продвигаясь все ниже. В качестве примера рассмотрим старинную солидную фирму Acme Widgets. Предположим, ее совет директоров пригласил вашу команду, чтобы вы помогли им найти ответ на основной вопрос: «Как нам повысить прибыль?» У вас сразу же возникает встречный вопрос: «А что приносит вам прибыль?» Совет отвечает: «Три основных подразделения: малярные кисти, пожарные шланги и плетеные коврики».

«Вот и первый уровень нашего логического дерева», — думаете вы. Затем переходите на уровень ниже, разделив потоки доходов каждого подразделения вначале на основные компоненты — прибыли и затраты, — а потом, по мере спуска по дереву, на все меньшие. Результатом должна стать составленная по принципу МЕСЕ подробная карта бизнес-системы Acme Widgets, примерно такая, как показано на рис. 1-1.

**Рис. 1-1. Логическое дерево Acme Widgets**



**Помните:** способов разделить проблему на составляющие может быть несколько. Выбранный вами способ повлияет на видение проблемы и может как показать вашей команде решающие вопросы, так и скрыть их. Например, вместо того чтобы изобразить логическое дерево Acme Widgets с организационной иерархией (по подразделениям), может иметь смысл рассмотреть компанию с функциональной точки зрения (производство, продажи, маркетинг, исследования, выполнение заказов и т.д.). С этой позиции вы можете увидеть другие потенциально полезные направления. Только убедитесь, что в любом случае ваше логическое дерево соответствует принципу МЕСЕ, что вы ничего не упустили и не напутали.

Рассмотрим применение логического дерева на практике. Нарас Эчамбади, перешедший из McKinsey в банк First Union, должен был составить экономическое обоснование для своего подразделения по управлению информацией о клиентах, что бы президент корпорации одобрил выделение средств.

Вопрос сводился к следующему: «Если мы собираемся обеспечить компании рентабельность инвестиций, собирая и используя информацию о клиентах, то где тогда источники доходов и прибыли? Откуда будут поступать деньги?» На основе принципа МЕСЕ я составил схему, показывающую, как мы сможем зарабатывать деньги: запуская новые продукты и продавая больше существующих продуктов; повышая доходность от имеющихся клиентов, снижая их текучесть и сокращая затраты на обслуживание; а также значительно повышая действенность и эффективность привлечения новых клиентов. Благодаря этому я смог рассмотреть разные аспекты проблемы и ответить по каждому из них на вопросы: «На какое повышение доходов можно рассчитывать? Какова экономическая выгода? И во сколько в итоге обойдутся все эти действия?» Так я создал нужное экономическое обоснование: разделив проблему на компоненты, разобравшись в них и обосновав выводы.

Логическое дерево — это лишь одна из множества схем, используемых консультантами McKinsey, но особенно популярная. Как любая схема, она помогает разобраться в

путанице сложной проблемы и создать порядок из хаоса, выстроив некое упрощенное представление о происходящем. Джефф Сакагучи, который после ухода из отделения McKinsey в Лос-Анджелесе стал партнером в компании Accenture, говорит о пользе схем Фирмы так:

По сути схематизация — это стремление найти ответ на вопрос «Как это организовать?». Каждая схема — вплоть до простых матриц два на два, которые мы используем изо дня в день, — это попытка уложить проблему в аккуратный набор из нескольких геометрических фигур, помогающих упрощенно представить сложную ситуацию. McKinsey это прекрасно удается. И я очень стараюсь применять эту технику в своей работе.

Используя любую схему, помните о конечной аудитории и учитывайте ее при составлении презентации. Работая в GE, Билл Росс сделал такое открытие:

Я обнаружил, что, хотя в McKinsey схемы — очень действенный внутренний инструмент, вне стен Фирмы многие относятся к ним с недоверием. Мы часто слышали от наших клиентов: «А, вы просто взяли подход, который использовали для чужих проблем, и пытаетесь применить его к нашим. Но у нас совершенно другая ситуация». Мы знали, что это не так, и просто пытались дать начальный толчок мыслительному процессу, составить для себя систематизированный контрольный список ключевых аспектов и того, как их можно подать.

Итак, схемы в презентации нужно использовать осторожно, потому что к ним могут отнестись отрицательно. Вместо простого клонирования старых схем лучше возьмите из них нужные концепции, которые помогут сгенерировать новые идеи и решить проблему.

И наконец, помните: структурирование — лишь начало. Далее вам придется выдвинуть сильную гипотезу, выполнить нужные виды анализа, сделать выводы и организовать эффективную презентацию. Мы поговорим об этих действиях дальше, начиная со следующей части данной главы, где пойдет речь о формулировании начальной гипотезы.

## Упражнения

- Постарайтесь вспомнить схемы, которые широко применяются в вашем бизнесе или где-то еще. Вы можете применить их в своей текущей работе? Если нет, как вы могли бы их применить?
- Рассмотрите свою организацию. Вы могли бы изобразить с помощью логического дерева МЕСЕ свои источники прибыли? А процесс, в ходе которого вы производите продукты или предоставляете услуги?
- Возьмите какой-то распространенный, но сложный процесс, *не относящийся к бизнесу*, — скажем, свадьбу или отпуск. Можете ли вы, соблюдая принцип МЕСЕ, структурировать все задачи и условия эффективности этого процесса? Каковы его ключевые элементы (например, для свадьбы это своевременный приезд гостей, обязательное присутствие жениха)? Запишите их в виде логического дерева. Можете ли вы сгруппировать ключевые элементы иначе (например, по обязанностям задействованных лиц), придерживаясь все того же принципа МЕСЕ?

## Выдвижение гипотезы

Разложив проблему на основные компоненты с помощью схем, вы готовы перейти к следующему шагу: формированию гипотезы возможного решения. В McKinsey убеждены: руководствуясь начальной гипотезой при исследованиях и анализе, вы повышаете эффективность этого процесса.

### Метод McKinsey

Как и в случае со структурированием, начнем с принципов, которых придерживается McKinsey.

**Решайте проблему на первой же встрече.** Маккинзи-евцы знают, что анализ фактов с намерением подтвердить или опровергнуть первичную гипотезу — гораздо более действенный способ, чем поочередный анализ этих фактов в поисках неизвестного ответа. Гипотеза дает своего рода карту для решения проблемы; следуя ей, вы будете задавать правильные вопросы и выполнять правильные виды анализа. Хорошая гипотеза экономит время: если вы пойдете по неправильному пути, она быстро укажет тупики и позволит вернуться к главному.

Начальная гипотеза создается консультантом на основе ограниченного набора фактов, без значительных дополнительных исследований. Если вы не имели опыта работы с данной отраслью, вам может понадобиться несколько часов на изучение отраслевых публикаций и годовых отчетов; если же вы «в теме», то достаточно будет записать несколько предварительных соображений. В идеале затем вы потратите час-два на встречи с коллегами по команде и выработку вероятных ответов на проблему.

Следующий шаг — решить, какие виды анализа выполнить и какие вопросы задать для подтверждения или опровержения своей гипотезы. Здесь вам поможет дерево вопросов — вид логического дерева, где каждая ветвь (аспект или вопрос) помогает заполнить разрыв между структурированием и гипотезой\*. Каждый вопрос, возникший в связи со схемой, как правило, можно разбить на подвопросы, а те, в свою очередь, подвергнуть еще более мелкому дроблению. Таким образом, дерево вопросов — это просто визуальное представление организованной по принципу МЕСЕ последовательности вопросов и подвопросов. Отвечая на них, вы сможете быстро определить обоснованность вашей гипотезы.

\* Далее в этой главе мы подробнее рассмотрим различия между логическим деревом и деревом вопросов.

**Хорошо подготовьтесь.** Команды McKinsey разрабатывают и тестируют начальные гипотезы в ходе мозговых штурмов. Однако для мозгового штурма в стиле McKinsey требуется, чтобы все члены команды пришли на встречу подготовленными, усвоив все известные факты и обдумав следствия из них. Процесс пойдет быстрее, если участники придут с уже выработанными начальными гипотезами, чтобы команда смогла обсудить их; но это не обязательное условие. Главное — никто не должен думать, что знает ответ. Каждый должен быть готов учиться.

**Освободитесь от предубеждений.** Цель мозгового штурма — выработать новые идеи. Оставьте свои предубеждения за дверь. У всех участников должна быть возможность высказаться и поделиться знаниями. Чтобы мозговые штурмы были успешными, следуйте нескольким важным правилам. Во-первых, нет плохих идей. Во-вторых, не существует глупых вопросов. В-третьих, будьте готовы «убить» свою идею (если команда справедливо раскритикует ее). В-четвертых, знайте, когда закончить: не затягивайте мозговой штурм, иначе он станет неэффективным. И напоследок самое важное: фиксируйте ход штурма на бумаге.

**Помните, что настоящей проблемой может оказаться не та, которая лежит на поверхности.** У каждого консультанта возникает соблазн поверить на слово клиенту, который «диагностировал» собственную проблему. Не поддавайтесь этому соблазну. Как пациенты не всегда правильно истолковывают свои симптомы, так и менеджеры иногда ставят неверный диагноз «болезни» своей организации.

Единственный способ определить правильность предположений клиента — копать глубже, задавать вопросы и выявлять факты. Проявив некоторый скептицизм в самом начале, впоследствии вы сможете избежать многих разочарований. Более того, вы окажете клиенту большую услугу, найдя реальную проблему, даже если истина ему не понравится.

### Полученные уроки и иллюстрации внедрения

На своем опыте бывшие сотрудники McKinsey убедились, что процесс направляемого гипотезами принятия решений легко перенести на другие компании. Для него не нужно много ресурсов; его можно проводить как в командах, так и самостоятельно; он применим к широкому спектру проблем. Опросив бывших сотрудников McKinsey, мы обнаружили две веские причины необходимости начальной гипотезы при решении проблемы:

- Начальная гипотеза экономит ваше время.
- Начальная гипотеза помогает эффективнее принимать решения.

**Начальная гипотеза экономит ваше время.** Столкнувшись со сложной проблемой, большинство людей начнет прорабатывать все доступные данные, пока не придет к решению. Иногда это называют дедуктивным подходом: если А, тогда Б; если Б, тогда В... наконец, если Ю, тогда Я. Формируя же начальную гипотезу, вы перескакиваете прямо к Я, а оттуда уже легче двигаться обратно к А. Простой пример — изображенный на бумаге лабиринт, который нужно пройти, отмечая свой путь карандашом; такие головоломки публикуются в воскресных газетах или сборниках загадок. Любой, кто решал их, может подтвердить, что лабиринт легче пройти от конца к началу, а не со входа: зная, где находится конечная точка, вы сразу исключаете множество тупиковых направлений.

Сформировав начальную гипотезу, вы быстрее пройдете по лабиринту своей бизнес-проблемы, потому что сможете делать выводы на основе недостаточной информации — ведь именно такая информация обычно доступна вначале. Это особенно относится к случаям, когда вы оказываетесь первопроходцем в какой-либо области, где до вас сбором данных не занимался



вообще никто. Это обнаружил Омовале Креншоу, стремясь понять, как развивать электронную коммерцию в Африке:

Иногда у нас в McKinsey было такое изобилие данных, что было трудно их анализировать; в результате ни мы, ни наши клиенты ничего не делали. А когда мы начали работать над веб-порталом Африки, пришлось разбираться, что к чему, при явной нехватке данных. Нам просто пришлось спрашивать себя: «Итак, что мы реально знаем о крупнейших четырех-пяти рынках? Как их приблизительно оценить?» Мы делали черновые подсчеты, пытаясь добиться приблизительной точности и строя на их основании некоторые предположения. Мы говорили: «Хорошо, если предположить, что размер рынка —  $X$ , то чем мы должны руководствоваться?»

Потом этот процесс стал повторяться: «Мы думаем, что размер рынка —  $X$ , в таком случае  $Y$  должно быть верным», и далее следовал переход к рассмотрению  $Y$ . Постепенно становилось все очевиднее, что мы идем по верному пути. Реальный размер рынка мы еще не определили, но у нас стало гораздо больше уверенности в том, что фактически мы провели нужную оценку использования всех возможных ресурсов.

И наконец, начальная гипотеза экономит ваше время, заставляя сосредоточиваться только на тех вопросах, ответы на которые могут ее подтвердить или опровергнуть. Это особенно поможет тем, кому трудно расставлять приоритеты. Возможно, такие люди есть и в вашей организации.

**Начальная гипотеза помогает эффективнее принимать решения.** Направляемый гипотезами подход не только ускоряет решение проблем, но и позволяет быстро оценивать варианты. В результате вы более гибки в принятии решений, и, следовательно, эффективность этого процесса возрастает. Возьмем пример Боба Гарда, бывшего сотрудника Фирмы, который сейчас преподает маркетинг в школе бизнеса Фукуа при университете Дьюка. Работая СЕО в известной компании по производству потребительских товаров и желая преобразовать основное направление бизнеса, Гарда использовал сильную начальную гипотезу, противоречившую, однако, традиционным взглядам компании:

Мы продавали продукты, существовавшие уже двадцать лет, и подвергались сильному ценовому прессингу со стороны Wal-Mart, Kmart и Target\* — наших трех крупнейших клиентов. Они все время угрожали, что обратятся к поставщикам в Китае или Индии, если мы не снизим цены. У нас было четыре варианта: 1) снизить затраты до уровня, существующего в Китае и Индии; 2) покупать самим в Китае и Индии и перепродавать нашим клиентам; 3) запустить новые продукты (разработка одного из них приближалась к концу); 4) сочетать предыдущие три варианта. Я считал, что наилучшим средством против ценового прессинга будет выпуск новых продуктов. Так и случилось: три крупнейших клиента очень заинтересовались нашей новинкой, и мы могли запрашивать за нее практически любую цену. После этого они стали гораздо меньше требовать от нас снижения цен даже на старые продукты — лишь бы мы продолжали выпускать новые. Таким образом, моя гипотеза подтвердилась.

Боб просчитал и другие варианты, которые могла бы использовать его компания:

Мы могли бы применить другой подход: попытаться снизить затраты, чтобы предлагать более выгодные условия, чем Индия и Китай. Действительно, несколько наших основных менеджеров считали, что снижение затрат — единственный ответ, как это бывало в прошлом. Но успех такого решения сомнителен: производя продукты в США, нельзя добиться более низких затрат, чем в Китае и Индии. Конечно, мы предприняли шаги и в этом направлении, но так и не достигли в этом плане уровня Китая и Индии.

Еще один вариант — покупать в Китае и Индии и перепродавать нашим клиентам — был популярен среди небольшой группы менеджеров и казался мне бессмысленным. Ведь мы просто создали бы систему дистрибуции для этих азиатских производителей, и потом они бы просто стали обращаться напрямую к покупателям, исключив нас из процесса. Из-за постоянного ценового давления этот вариант не отвергнут окончательно; но пока у нас будут ценные предложения для «большой тройки» клиентов, наши дела будут идти лучше.

Высокая эффективность процесса принятия решений, направляемого гипотезами, — результат урока «настоящей

\* Крупные сети универсальных магазинов в США. Прим. перев.

проблемой может оказаться не та, которая лежит на поверхности». Именно это обнаружил Доминик Фальковски, перейдя на работу в варшавское отделение Egon Zehnder\*:

Мой клиент искал финансового директора, потому что нынешний руководитель недостаточно хорошо справлялся с отчетностью и анализом инвестиций, а в его команде были проблемы. Но мы были уверены, что это действительно так. Проанализировав ситуацию, в том числе оценив работу финансового директора, мы поняли, что на самом деле проблема была в CEO компании: он слишком часто менял свое мнение и процессы, не сообщая всей организации об изменениях. Однако финансовый директор тоже частично был виноват в этой ситуации: он не обладал достаточными навыками общения и не умел осуществлять обратную связь. Мы предложили компании по стратегическому консалтингу провести внутренний реинжиниринг, а сами занялись обучением финансового директора и CEO. Результат: решенная проблема, довольные клиент и финансовый директор, процветающая организация. Кроме того, мы доказали, что поиск кандидатур вне компании не принес бы желаемых ценных результатов.

### Указания по внедрению

Сформировав сильную начальную гипотезу, вы сможете более эффективно решать проблему. Но сначала нужно эту гипотезу выработать и протестировать. Так как это нужно делать в начале процесса решения проблемы, меньше полагайтесь на данные (ведь на тот момент их еще немного), а больше — на интуицию. Возьмите известные вам факты, прислушайтесь к голосу интуиции и подумайте, каковы наиболее вероятные ответы на ваши вопросы. Заметим, что самый вероятный ответ — *не обязательно* правильный, но он представляет собой хорошую отправную точку.

Если вам сразу приходит в голову какая-то идея, поздравляем. В этот момент, где бы вы ни были — за своим рабочим столом, под душем или на мозговом штурме с командой, — проведите экспресс-тест своей гипотезы. Он очень прост:

---

\* Рекрутинговая фирма по поиску высшего руководящего персонала. Прим. перев.

какие из ваших допущений должны быть верными, чтобы ваша гипотеза оказалась правильной? Если какие-то из этих допущений неверны, то неправильна и гипотеза. Во многих случаях ложные гипотезы можно отсеять с помощью экспресс-теста всего за несколько минут. Он особенно полезен, когда нужно быстро выбрать один из нескольких вариантов. Это подтверждает Сьюра Бернхем, работающая сейчас специалистом по венчурному капиталу в Evercore Partners:

Значительная часть моей работы — оценка возможностей инвестирования: на что имеет смысл тратить время и деньги. Начиная оценивать сделку, я спрашиваю себя: «Какое предположение должно оказаться верным, чтобы эти инвестиции были разумными, и каким образом они могут не оправдать себя? Следовательно, какой анализ нужно провести, чтобы обосновать эти инвестиции (или отказаться от них) и определить размеры рисков?» Казалось бы, это просто, но мало кто практикует такой подход.

В качестве примера вернемся к Acme Widgets. Вчера совет директоров попросил вас и вашу команду найти способ снизить маржинальные затраты на производство давно существующей линейки плетеных ковриков Acme. Сегодня, в первые несколько минут мозгового штурма, были выдвинуты варианты достижения этой цели: 1) заставить поставщиков снизить цену сырья; 2) сократить персонал на производстве ковриков, оставив в неизменности технологию; 3) уменьшить срок просушки ковриков, тем самым повысив их выработку. Теперь пора провести экспресс-тест каждого варианта.

Заставить поставщиков снизить цену сырья — прекрасный вариант, но как его осуществить? Какое предположение должно оказаться верным? Скажем, сырье должно быть значительным фактором в общих затратах на производство ковриков, иначе снижение стоимости сырья не слишком повлияет на общие маржинальные затраты. Один из участников вашей команды сообщает, что на цену сырья действительно

приходится около 35% общей стоимости коврика, так что этим обстоятельством можно воспользоваться. Далее: нужно иметь возможность влиять на ценообразование своих поставщиков. К сожалению, в сегодняшнем выпуске Wall Street Journal сообщается, что один из крупнейших производителей данного вида ниток объявил о поглощении другой компании в этой отрасли. Аналитики предсказывают, что это слияние приведет к значительному падению общего объема производства ниток, что вызовет повышение оптовых цен на них. Итак, эту идею придется отбросить.

А что если уменьшить число рабочих на производстве? На рабочую силу в данном случае приходится немалая часть общих затрат; возможно, здесь заложен хороший потенциал для их снижения. Но сначала нужно узнать, есть ли у Асме на производстве избыток рабочей силы, а для этого определить, как соотносится выработка на одного рабочего со среднеотраслевым показателем. Вы вспоминаете результаты недавнего сравнительного исследования в этой отрасли: Асме значительно опережает конкурентов по производительности на одного рабочего. Опять тупик.

Итак, остался вариант уменьшения срока просушки готовой продукции. Обычно коврики класса А проводят в сушильном шкафу как минимум две недели; это обходится дорого, так как используется много электроэнергии; кроме того, хранение полуготовой продукции еще более увеличивает затраты компании. Поэтому уменьшение срока сушки принесло бы двойную пользу: повысив прибыль Асме и сократив количество полуфабриката. Какое предположение должно существовать для внедрения этого варианта? В первом приближении вопрос заключается в том, можно ли производить коврики класса А без полной двухнедельной просушки. К счастью, один из участников вашей команды недавно прочитал в отраслевом еженедельнике статью о новом процессе сушки с использованием особого сочетания температур, влажности и состава воздуха

в печи. Результаты этого процесса такие же или лучше, чем при традиционных методах.

Отлично! Ваша команда с помощью экспресс-теста отобрала начальную гипотезу\*. Ваш следующий шаг — тщательнее протестировать и при необходимости скорректировать ее. Для этого понадобится составить *дерево вопросов*.

Дерево вопросов (серия вопросов, на которые нужно ответить, чтобы подтвердить или опровергнуть гипотезу) — более развитая версия логического дерева (которое по сути представляет собой просто иерархическую группировку элементов). Дерево вопросов заполняет разрыв между структурированием и гипотезой. Каждый вопрос, возникший в связи со схемой, обычно можно разбить на подвопросы, а те, в свою очередь, — тоже. Эта визуализированная последовательность вопросов и подвопросов позволяет сформировать гипотезу и создает «дорожную карту» анализа. Дерево вопросов также позволяет очень быстро исключить тупиковые ветви в ходе анализа, так как ответ на любой вопрос сразу же отсекает ложные пути.

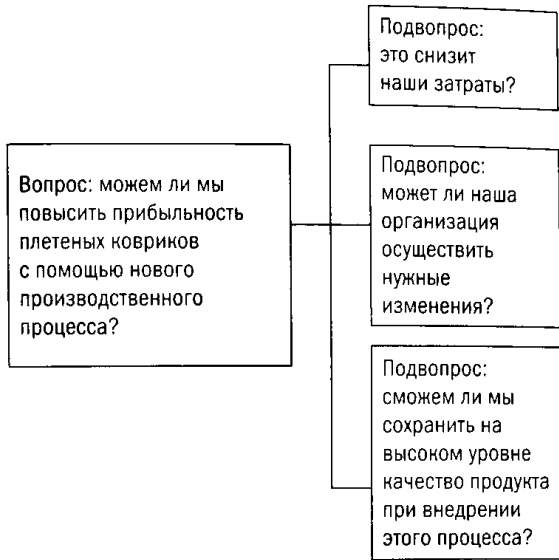
Эта методика особенно пригодилась Дэну Вето при определении ряда инициатив для подразделения электронной коммерции в Conesco, одной из крупнейших в Америке компаний по предоставлению финансовых услуг:

Решая проблемы, многие пытаются исследовать все возможные аспекты. На самом деле это не всегда нужно. Надо обдумать ситуацию с соблюдением принципа МЕСЕ, но не нужно исследовать все факторы одинаково глубоко. Например, когда мы обдумывали стратегию электронной коммерции для нового подразделения — eConesco, которое должно было стать отдельным направлением с собственным учетом прибылей и убытков, мы спросили себя: «Каковы основные рычаги прибыльности и роста? Что важно, а что нет?»

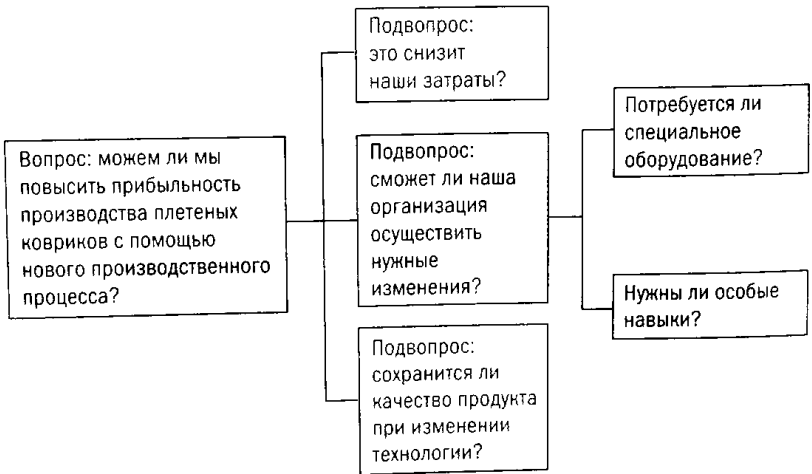
У нас возникло множество идей. Кто-то предложил: «Мы могли бы

\* Этот абстрактный пример приводится только в иллюстративных целях и не должен служить руководством к действию для реальных организаций, занимающихся производством, просушкой, доставкой или обслуживанием плетеных ковриков. Если вы действительно работаете в этой отрасли, проведите собственные исследования.

**Рис. 1-2. Дерево вопросов для Acme Widgets**



**Рис. 1-3. Дерево вопросов с подвопросами для Acme Widgets**



продавать книги». Но крайне важно быстро понять, что какой из вариантов не принесет вам доходов. Способность «срезать» с дерева лишние ветви, чтобы сосредоточиться на важных, — невероятно полезный навык.

Возвращаемся к мозговому штурму по Acme Widgets: как выглядела бы карта вопросов для уменьшения срока просушки ковриков? В процессе обсуждения с командой возникает несколько вопросов: действительно ли это сэкономит средства? Нужны ли особые навыки? Есть ли такие навыки у работников организации? Не снизится ли из-за нововведений качество продукции? Можем ли мы вообще осуществить это изменение?

Составляя дерево вопросов, группируйте возникающие вопросы по принципу МЕСЕ. Для начала разберитесь, какие вопросы являются определяющими — то есть должны соответствовать реальности, чтобы гипотеза оказалась верной. После небольшого мозгового штурма вы выделили три вопроса, которые помогут обосновать вашу гипотезу: 1) снизит ли уменьшение срока просушки наши затраты; 2) может ли компания осуществить нужные изменения; 3) сохранится ли при этом качество продукта на прежнем уровне. Разместите эти вопросы на один уровень ниже вашей гипотезы, как показано на *рис. 1-2*.

К сожалению, чтобы однозначно сказать «да» или «нет» на каждый из этих главных вопросов, вам придется ответить по очереди на дополнительные. А «дорожная карта» для вашего анализа будет приобретать очертания по мере выстраивания уровней. Давайте глубже вникнем в один из этих вопросов и посмотрим, куда это нас приведет.

Вопрос «Можем ли мы осуществить необходимые изменения?» порождает множество вспомогательных вопросов (см. *рис. 1-3*). Одни из них появились еще во время первого мозгового штурма, а другие возникнут при более детальном обдумывании. Вам нужно разобраться с их логической после-



довательностью. Предположим, что в данном случае определяющих вопросов два: 1) требует ли новый, сокращенный процесс специального оборудования, которого у компании-клиента нет; 2) требует ли он особых навыков, которыми работники на данный момент не обладают. Идеальный ответ на оба этих вопроса — «нет» — исключает дальнейшее расследование. Если же на какой-то из них вы ответите «да», имеющаяся гипотеза не опровергается мгновенно, а порождает дополнительные вопросы. Например, в случае с оборудованием вы спросите: «Сможем ли мы его изготовить или приобрести?» Если ответы на эти вопросы ниже по дереву оказываются отрицательными, то ваша гипотеза действительно под сомнением.

Вам уже должно быть понятно, как составлять дерево вопросов. Изобразив его, вы тем самым очертили круг своих задач по исследованиям и анализу; эти темы мы рассмотрим в следующих главах.

Применяемая в McKinsey техника направляемого гипотезами решения проблем — решение проблемы на первой же встрече — прекрасно работает и вне стен Фирмы. Если в самом начале процесса вы сумеете найти баланс между данными и интуицией, то быстрее придете к обоснованному решению. Выделив немного времени на отсеивание ложных гипотез в самом начале и определив затем масштабы предстоящего анализа с помощью дерева вопросов, вы сэкономите время и улучшите свои результаты.

### Упражнения

- Вспомните какой-нибудь не относящийся к бизнесу вопрос, по которому у вас есть твердое мнение (например, контроль над огнестрельным оружием, эволюция, глобальное потепление). Перечислите допущения, которые могут влиять на ваше мнение. Все ли они верны? Чем вы могли бы подкрепить свою точку зрения?

- Придумайте две вероятные гипотезы по вопросу, над которым вы сейчас работаете (если вы еще этого не сделали). Вы можете сформулировать одно-два допущения, которые должны быть верными, чтобы каждая гипотеза оказалась обоснованной? А теперь проведите экспресс-тест каждой из гипотез.

## Заключение

Используя структурированные схемы при выдвижении начальной гипотезы, вы сможете определить, какие исследования подтвердят ее. В следующей главе мы рассмотрим, как планировать анализ для подтверждения или опровержения гипотезы в кратчайшие сроки.

# 2. Разработка анализа



Формируя начальную гипотезу, вы «решаете проблему на первой же встрече». Если бы только это было так просто! К сожалению, даже если вы уверены, что нашли ответ, это еще нужно доказать — проанализировав факты.

В первые несколько лет работы в Фирме главная задача маккинзиевцев — анализ. Следует отметить, что при выборе людей на начальные позиции главный критерий Фирмы (или один из главных) — их аналитические способности. Даже партнеров и директоров оценивают по их способности давать рекомендации на основе анализа, выполненного их командами.

Пилоты легких самолетов говорят: «Есть два вида пилотов: те, кто уже сел с убранными шасси, и те, кому это еще предстоит». То же самое относится и к принятию решений: рано или поздно любому руководителю приходится принимать важное решение вслепую, руководствуясь только своей интуицией. Более того, во многих организациях руководители принимают стратегические решения, следуя интуиции в той же степени, что и результатам беспристрастного анализа фактов. Почти все опрошенные нами бывшие сотрудники McKinsey восприняли это как разительный контраст по сравнению с тем, к чему они привыкли в Фирме. Но это не значит, что такой способ принятия решений всегда плох: зачастую ограниченное время и ресурсы не позволяют провести обстоятельное исследование. Многие успешные менеджеры настолько развили свою интуицию, что она позволяет им быстро принимать разумные решения; потому они и стали успешными. Но если вы не обладаете достаточным опытом или просто хотите узнать другую точку зрения в дополнение к своему внутреннему голосу, мы рекомендуем воспользоваться возможностью проанализировать факты. Кто знает, может, когда-нибудь это поможет вам вовремя «выпустить шасси».

Мы посвятили собственно анализу две главы. В этой главе мы расскажем, как спланировать набор аналитических заданий, которые вы должны выполнить для подтверждения начальной гипотезы. В главе 4 покажем, как интерпретировать результаты этого анализа, чтобы они оказались максимально полезными для вашего клиента или организации. А в промежуточной главе 3 рассмотрим тонкости сбора данных: ведь для получения результатов нужен материал.

То, что мы называем разработкой анализа, в McKinsey называется «планированием работы» (work planning), и занимается этим обычно менеджер проекта (engagement manager),

который руководит работой команды. Вначале, обычно сразу после того, как выработана начальная гипотеза, менеджер проекта определяет, какие исследования нужно провести и кто этим будет заниматься. Он обсуждает с каждым членом команды, каковы его задачи, где искать нужные данные и как должен выглядеть вероятный результат. Затем участники команды начинают работать, каждый в своем направлении.

Большинству клиентов нужно, чтобы все было сделано «вчера» и при этом бесплатно. Увы, для тщательного анализа на основе фактов требуется время; а время такой компании, как McKinsey, стоит дорого (это подтвердит любой наш клиент). Понимая, что финансовые возможности клиентов не безграничны, Фирма разработала множество техник, позволяющих команде быстро перейти от «сырых» фактов к конкретным рекомендациям. Эти техники применяются с такой же эффективностью и вне стен McKinsey. Мы не обещаем, что эта глава поможет вам творить чудеса, но, применив ее уроки, вы сможете ускорить анализ данных и принятие решений.

### Метод McKinsey

Следующие указания помогают маккинзиевцам планировать анализ.

**Найдите ключевые факторы.** Успех большинства компаний зависит от ряда факторов, но не все они одинаково важны. В условиях ограниченного времени и ресурсов вы не можете позволить себе такую роскошь, как подробное изучение всех аспектов проблемы. Вместо этого разберитесь, какие факторы являются ключевыми, и сосредоточьтесь на них. Копайте прямо к корням проблемы, а не вникайте до мелочей в каждый ее элемент без исключения.

**Старайтесь увидеть всю картину.** Пытаясь решить сложную, запутанную проблему, вы легко можете потерять свою цель среди миллиона задач, которые нужно решить прямо сейчас. Когда вы чувствуете, что они накрывают вас с го-

ловой, сделайте мысленный шаг назад и разберитесь, чего вы пытаетесь достичь. Спросите себя, какое место в этой картине занимает выполняемая сейчас вами задача. Она помогает вашей команде продвинуться к своей цели? Если нет, то вы теряете драгоценное время.

**Не пытайтесь вскипятить океан.** Работайте не больше — работайте умнее. В условиях сегодняшнего изобилия данных можно всесторонне анализировать выбранный аспект проблемы. Но вы только потеряете время, если эта кропотливая работа не является ценным вкладом в процесс решения проблемы. Продумайте, какие виды анализа вам действительно нужны, чтобы подтвердить или опровергнуть свою гипотезу; выполните их и двигайтесь дальше. Скорее всего, вы не можете позволить себе роскошь делать что-то сверх самого необходимого.

**Иногда вы должны дать решению прийти самому.** У любого правила есть исключения. Не всегда возможно сформировать начальную гипотезу; в этом случае вам придется полностью полагаться на анализ фактов, чтобы постепенно найти путь к конечному решению.

### **Полученные уроки и иллюстрации внедрения**

В других организациях большинство бывших сотрудников McKinsey имеет гораздо меньше времени для анализа, чем в Фирме. Но приобретенные ими навыки разработки планов анализа помогают им и на новом месте работы получать факты, необходимые для обоснования их решений. Мы свели их опыт к четырем урокам:

- Старайтесь, чтобы гипотеза определяла анализ.
- Правильно расставьте приоритеты.
- Забудьте об абсолютной точности.
- Применяйте к трудным проблемам метод триангуляции.

**Старайтесь, чтобы гипотеза определяла анализ.** При планировании анализа вам придется найти нужный баланс между интуицией и поиском фактов. Раньше в McKinsey не было места интуиции; но, по некоторым признакам, в эпоху «новой экономики» даже Фирма начала прибегать к этому способу принятия решений в возникших «на пустом месте» новых областях. А в некоторых организациях вообще предпочитают полагаться только на интуицию, особенно при нехватке времени. Один бывший сотрудник McKinsey заметил на этот счет: «Люди понимают, что для формирования гипотезы нужно ориентироваться на ожидаемый результат: разобраться, к чему надо прийти, и определить, верен ли избранный путь. Но часто они не хотят тратить время на небольшие проверки правильности своих решений». Однако мы все же убеждены, что интуицию обязательно должен дополнять анализ фактов, чтобы основание для ваших решений было прочным.

Чтобы найти нужный баланс, вы должны ориентироваться на качество, а не количество. Как говорит Джеймс Дж. Уэлан из L, G, & E Energy, «фокусирование при анализе важнее, чем масштаб, и возможно оно только при правильном структурировании проблемы в самом начале». Как говорилось в главе 1, если вы правильно разработали дерево вопросов, то сразу понимаете, какие виды анализа вам нужны. Разделив проблему на вопросы, а вопросы — на подвопросы, в какой-то точке при спуске по этому дереву — на два или на двенадцать уровней ниже — вы получаете набор вопросов, на которые можно ответить «да» или «нет» (например: «Принесет ли этот продукт доход? Есть ли у нас навыки для внедрения новой программы? Не противоречит ли она закону?»). Отвечая на них, вы сформировали начальные гипотезы; теперь пора подтвердить или опровергнуть их путем анализа фактов.

Еще один способ сосредоточиться на нужных вещах — постоянно помнить о конечной цели, как рекомендует Джефф Сакагучи из Accenture:

Мы проходим процесс, состоящий из постановки вопросов, под-вопросов, выдвижения гипотез, сбора данных и их анализа, подготовки отчета, и этот процесс помогает понять, каким, скорее всего, будет итог. Благодаря этому мы не тратим силы на те виды анализа, которые не относятся напрямую к выполняемой задаче, даже если они интересны и стимулируют интеллект. Если начать заниматься ненужным делом, можно очень быстро прийти к поражению.

Джефф указывает, что есть реальная опасность увлечься «анализом ради анализа». При обилии данных может быть интересно поиграть с ними, изучая так и этак. Но если все это не направлено на то, чтобы подтвердить или опровергнуть вашу гипотезу, вы тратите время впустую.

**Правильно расставьте приоритеты.** Когда к заключению требуется прийти в сжатые сроки, а ресурсы для решения проблемы ограничены, нужно разобраться, какие виды анализа жизненно необходимы, а какие — просто «гарнир». Здесь, как и в самом начале работы, вы должны разобраться, чего *не надо* делать. Когда направление задано гипотезой, вы легко избежите лишней работы.

Это особенно верно для малых компаний с ограниченными ресурсами. Они не могут позволить себе пытаться «вскипятить океан». Об этом свидетельствует Боб Бухсбаум, ныне CEO компании по продаже художественных материалов Dick Blick Holdings:

Ищите путь наименьшего сопротивления — в этом вам помогут гипотезы; делайте предположения и получайте ответы, которые верны по своему направлению. У нас в McKinsey говорили: «Данных и времени всегда не хватает», и я всегда понимал это как «Не медлите». Компания у нас небольшая (доходы составляют \$90 млн.), и мы не можем пренебрегать этими уроками. Я снова и снова не даю людям разработать «объединяющую теорию» компании.

Как мы уже говорили в предыдущей части этой главы, у людей с навыками аналитического мышления возникает огромное искушение выполнять неактуальные, но инте-



ресные виды анализа. Подавляйте это стремление в своей команде, а особенно — в себе.

Далее вы должны разобраться, какие виды анализа приносят быструю победу, то есть легко выполнимы и при этом способны сделать большой вклад в подтверждение или опровержение начальной гипотезы. Иными словами, срывайте низко висящий фрукт. (На эту тему мы еще поговорим в главе 7.) Яркий пример такого мышления можно увидеть в рассказе Чакко Сонни из Savage Entertainment о том, как его команда выполняет важный этап в разработке любых компьютерных программ — поиск ошибок:

Несомненно, устранение ошибок — главный принцип обеспечения качества программ на ранних стадиях их тестирования. Мы не можем допустить, чтобы в выпускаемом продукте их осталось 20%, но правило «80/20»<sup>\*</sup> действительно применимо в данном случае. Одна и та же ошибка в коде может вызывать ряд самых различных симптомов. Мы отслеживаем не абсолютно все проявления серьезной ошибки, а лишь 80% — этого достаточно для того, чтобы понять причины происходящего и решить проблему. На раннем этапе мы пытаемся выловить важнейшие ошибки, имеющие значительные последствия. А к концу процесса находим оставшиеся 20% проблем, что позволяет нам скорректировать продукт для продажи.

Сосредоточившись на самых выигрышных видах анализа и избегая ненужных, вы сможете многое успеть за краткий срок.

**Забудьте об абсолютной точности.** Мы подчеркиваем важность анализа фактов в принятии бизнес-решений. Поэтому может показаться, будто мы противоречим самим себе, говоря, что вам не нужна точность результатов анализа. Но правда в том, что бизнес по большей части не точная наука, в отличие от физики или математики. Чтобы решить, открывать ли новую фабрику, не нужен такой же уровень точности, как при открытии новой субатомной

---

\* Правило «80/20» будет подробно рассмотрено в главе 4.

частицы. Более того, в большинстве случаев стремление к научному уровню точности для управленческих решений может стать помехой эффективной работе. Вы потратите слишком много времени и усилий и в результате можете даже перейти от правильного в целом ответа к неправильному. Помните об этом, определяя задачи анализа для своей проблемы.

Это особенно верно для перспективного анализа. Одно дело собирать данные за прошлый период для ответа на вопрос «Каков объем рынка данных приборов?», и совсем другое — на вопрос вроде «Какую рентабельность в следующие 10 лет имел бы новый завод по производству этих приборов в Верхнем Сандаски?». Ответ в последнем случае зависит от множества переменных, значение которых в данный момент невозможно предугадать: будущий спрос на эти приборы, появление новых конкурентов, изменение вкусов потребителей и т.д. Любая цифра, которую вы предложите, скорее всего будет неправильной. Поэтому в данном случае достаточно приблизительного ответа. Такой ответ, как правило, можно дать очень быстро, тогда как на погоню за иллюзорной точностью ушло бы гораздо больше времени.

Кроме того, вам будет легче провести анализ, если нужно быстро получить какой-то приблизительный ответ, чем при необходимости найти ответ с точностью до четвертого знака после запятой. Один бывший сотрудник McKinsey так отзывается об этом:

Я считаю, что приблизительный анализ невероятно полезен, потому что позволяет получить примерные цифры. Во многих случаях мне просто нужно знать, например, во сколько обойдется идея нового продукта: \$5 млн., \$50 млн. или \$500 млн. А некоторым людям очень трудно с этим свыкнуться. Они думают: «Вот я скажу \$50 млн., а вдруг окажется \$75 млн.?» Да это для меня не важно! «Но это же ошибка на 50%!» — говорят они. Я отвечаю, что эта цифра гораздо лучше, чем ее полное отсутствие.

Как мы уже говорили, некоторые люди стремятся провести все существующие виды анализа; а другие стараются непременно получить ответ с точностью до четвертого знака после запятой. Нарас Эчамбади, основатель и CEO компании Quaero, Inc., которая предоставляет маркетинговые консультации с помощью информационных технологий, знаком с этой ситуацией изнутри:

Я нанимаю много людей с ученым званием, и мне приходится чуть ли не запрещать им рассматривать все модели распределения ошибок в данных. Одно дело, когда речь идет о здравоохранении и ошибка может стоить людям жизни. И совсем другое — маркетинг: мы просто пытаемся подзаработать. Так что давайте не будем долго раскачиваться, а возьмемся за практическую работу, не заикливаясь на нюансах.

Можно долго повышать точность своих моделей развития, но в итоге этот процесс приносит все меньше пользы или тормозит срок выхода на рынок. Нам нужна не идеальная модель, а просто то, что лучше имеющегося у нас сегодня. Давайте сначала заработаем какие-то деньги, а потом, по ходу дела, будем совершенствовать свою модель.

Еще раз повторим: подавляйте в себе и в своей команде желание излишне увлечься данными, потому что оно будет стоить вам денег и времени.

**Применяйте к трудным проблемам метод триангуляции.** В геодезии и картографии триангуляция — метод определения точного местоположения неизвестной точки путем выполнения измерений с двух известных. Вы можете прибегнуть к аналогичной технике, когда у вас очень мало информации о проблеме (а в бизнесе так бывает очень часто). В какой-то момент вы столкнетесь с вопросом, который на первый взгляд не имеет ответа. Причины бывают разные: например, нужные данные являются коммерческой тайной вашего злейшего конкурента, или вы идете по совершенно новому пути в своей отрасли, или что-то еще превратило этот вопрос в такой крепкий орешек. Не отчаивайтесь.

Скорее всего вы сможете придумать какие-то виды анализа, которые позволят нащупать хотя бы вероятные рамки ответа. Опять-таки, если вы идете в верном направлении и правильно определили примерный порядок величины, скорее всего этого будет достаточно для решения.

Чтобы показать, как применять эту методику, приведем пример бывшего сотрудника McKinsey, работающего сейчас в GlaxoSmithKline, — Пола Кенни. Ему нужно было определить размер потенциального рынка для будущего лекарства против заболевания, которое большинство докторов пока что даже не признает:

Мы рассматриваем расстройство, выражающееся в резко сниженном половом влечении — в основном среди женщин. Оно пока что еще не признано как болезнь. Его определили психиатры, но такой диагноз ставят очень редко; терапевты, наверное, даже не слышали о нем. С точки зрения фармацевтики оно открывает возможность разработки препарата, схожего с виагрой, но для женщин. Пока что информации о таком средстве нет.

Не обескураженный трудностями, Пол стал искать аналогичные ситуации, которые могли бы пролить свет на проблему:

Мы пытались провести какие-то параллели с виагрой для мужчин, ведь здесь есть очевидная связь. Но в основном мы ищем аналогии как с другими половыми расстройствами, так и с тем, что можно назвать проблемами стиля жизни, — скажем, ожирением и другими болезнями. Может быть, эти аналогии пригодятся при составлении экономического обоснования необходимости разработки препарата.

Найдя полезные аналогии, Пол стал искать, какие глубокие выводы можно из них сделать:

Одно из препятствий для исследований — нежелание пациентов признать, что у них есть это расстройство. Многие ли станут говорить об этом со своим врачом? Пока что никто не поднимает эту тему, так что ничью историю болезни нельзя взять как пример. Конечно, до появления виагры гораздо меньше мужчин обращались к врачу по поводу нарушений эрекции. Относятся ли женщины к

этой стороне своей жизни так же, как мужчины, — все еще открытый вопрос.

Если же взять психический аспект, то можно провести параллель с ожирением: пациентов неудержимо тянет к еде, или они едят по привычке, или им только кажется, что они хотят есть; но многие ли признают, что их ожирение — психическое расстройство?

Чтобы применить метод триангуляции для получения возможных цифр, мы прибегаем к различным аналогиям. Вряд ли мы угадаем точные цифры, но мы надеемся рассчитать хотя бы приблизительные.

Как видите, Пола вовсе не беспокоит, что он никогда не придет к «самому правильному» ответу. Он просто пытается установить верхний и нижний предел размеров предполагаемого рынка, так как этого диапазона будет достаточно, чтобы решить, заниматься ли этим проектом.

### Указания по внедрению

Разрабатывая свой анализ, помните о его конечном продукте: своем рабочем плане. Полный рабочий план включает все вопросы и подвопросы, которые были определены при структурировании начальной гипотезы. По каждому из них вы должны перечислить следующие элементы:

- ваши предположения относительно ответа;
- виды анализа, которые должны подтвердить или опровергнуть эти предположения (в порядке приоритетности);
- данные, которые нужно проанализировать;
- вероятные источники данных (например, результаты переписи населения, проведения фокус-групп, интервью);
- *краткое* описание вероятного результата данного этапа анализа;
- имя сотрудника, ответственного за данный этап (**вы** или участник вашей команды);
- сроки получения результатов.

Оформление плана не обязательно должно быть красивым или формализованным. Подойдет и запись от руки, главное, чтобы она была разборчивой.

В качестве примера вернемся еще раз к Acme Widgets. В предыдущей главе ваша команда как раз закончила составлять дерево вопросов. Мы детализировали одну из ветвей этого дерева, а именно подвопрос «Можем ли мы осуществить нужные изменения?», разделив его на еще более мелкие подвопросы, требующие ответов «да» или «нет». В табл. 2-1 показан возможный рабочий план по изучению этой ветви.

Следуя приведенному выше списку элементов разработки анализа, мы начинаем с записи главного вопроса и предположительного ответа. (Мы предпочитаем записывать ответ сразу после вопроса, хотя его вполне можно поместить в отдельном столбце.) Определяющий вопрос размещается, естественно, наверху. Под ним сделайте отступ и перечислите подвопросы, а затем сделайте то же самое с под-подвопросами и т.д. Таким образом, за вопросом «Требует ли новый процесс специального оборудования?» идет подвопрос «Если новый процесс требует специального оборудования, можем ли мы его приобрести?».

Далее перечисляются виды анализа, которые нужно выполнить. В этом примере их немного, но могло быть и больше. Например, можно было бы составить схему, иллюстрирующую технические требования нового производственного процесса. Это было бы полезно, даже интересно, но не обязательно: кому-то пришлось бы потратить время на составление красивой картинке, а не на подтверждение или опровержение гипотезы. Поэтому составление схемы процесса не попало в окончательный план (как и ряд других возможных видов анализа).

Сейчас мы лишь кратко коснемся данных и их источников, так как эта тема будет подробно рассматриваться в главе 3. Перечисление нужных видов данных и их

**Табл. 2-1. Рабочий план для вопроса из дерева вопросов Acme Widgets**

Вопрос/ Гипотеза	Виды анализа	Источники данных	Конеч- ный результат	Ответ- ствен- ный	Срок
Можем ли мы осуществить нужные изменения в производственном процессе? <i>Да</i>	Изучение технических спецификаций	Статьи, интервью	Диаграмма	Том	3.06
	Составление списка оборудования, соответствующего новым критериям	Интервью со специалистами по эксплуатации оборудования	Список	Том	5.06
Если процесс требует специального оборудования, можем ли мы его приобрести? <i>Да</i>	Составление списка недостающего оборудования	Интервью со специалистами по эксплуатации оборудования, начальниками цехов по производству ковриков	Диаграмма	Белинда	7.06
	Источники сведений о требуемом оборудовании	Операционные менеджеры, отраслевые издания	Список	Белинда	7.06
	Расчет предполагаемых расходов на приобретение недостающего оборудования	Интервью с операционными менеджерами, подрядчиками	Таблица	Белинда	10.06
	Воздействие на ставку доходности проекта	Финансовый отдел, предварительный анализ	Эл. таблица	Терри	12.06

возможных источников помогает раскрыть все аспекты, так что уменьшается вероятность упустить богатый источник информации. Кстати, вы заметили, как часто мы упоминаем в этой связи интервью? В главе 3 они рассматриваются подробнее.

Описание вероятного конечного результата должно быть кратким (как в примере выше), чтобы оно могло служить отправной точкой для обсуждений в команде. В McKinsey менеджер проекта объясняет каждому участнику команды его часть рабочего плана и ожидаемый результат (а иногда и набрасывает примерный шаблон результата, чтобы направить работу в верное русло, особенно если у консультанта мало опыта).

Само собой разумеется, нужно распределять обязанности, иначе анализ не будет выполнен на должном уровне и в заданные сроки. Мы рассмотрим подробнее вопрос правильного распределения задач (и привлечения нужных людей в вашу команду) в главе 6. Пока скажем только, что обычно имеет смысл поручать каждый отдельный сегмент анализа, например каждый подвопрос, одному человеку; но это не обязательное условие. Поэтому в нашем примере Том займется ответом на вопрос «Требуется ли новое оборудование?», а Белинда будет определять, сможем ли мы приобрести такое оборудование; но один элемент ее сегмента анализа поручается Терри. Почему? Дело в том, что Терри — наш финансовый эксперт и строит общую финансовую модель проекта, так что именно ему имеет смысл поручить анализ рентабельности.

Со сроками получения результатов тоже все понятно. Конкретность дат помогает членам команды понять, что и когда от них требуется, и позволяет выстроить общий ход проекта — с начала до конца. Некоторым нравится более подробно отслеживать даты с помощью диаграмм Ганта



или других инструментов управления проектом. Это уже на ваше усмотрение.

В нашем примере каждый вид анализа более-менее точно стыкуется со следующим. Но иногда в результате какого-либо исследования может оказаться, что не нужно проводить целый ряд других, вытекающих из него. Например, если анализ подтверждает нашу начальную гипотезу о том, что специальное оборудование не нужно, то вопрос, можем ли мы его приобрести, отпадает сам собой. Поэтому по возможности составьте план так, чтобы ответить на ключевые вопросы в первую очередь. Конечно, иногда вы не можете позволить себе роскошь дожидаться результатов одного анализа, прежде чем начинать следующий. Но используйте все возможности избавиться от лишней работы.

Хороший рабочий план не только устанавливает требования к команде и организует вашу жизнь на следующие несколько недель, но и помогает структурировать мышление. Проверая ход дел, записывая все виды анализа, определяя приоритетные направления и удаляя ненужные, вы быстро увидите, есть ли в вашей начальной гипотезе «дыры», которые не были обнаружены на этапе структурирования. Один из бывших сотрудников так описал этот процесс:

Вот одна из самых важных вещей, которые я узнал: побеждает тот, кто первым записывает идею. А если ее не удастся записать, это означает одно из двух: или вы ее нечетко осознаете, или это плохая идея. Многие говорят: «У меня была отличная идея, просто я не записал ее, но точно знаю, что хочу сделать». Повторяю: запишите ее.

Иногда даже сам процесс планирования работы заставляет изменить структуру анализа. Мы подробнее рассмотрим циклический характер отношений между гипотезой и анализом в главе 4. А пока что помните, что ваша начальная гипотеза — тесно связанный с реальной жизнью документ, постоянно подпитывающий ваш анализ.

## Упражнения

- В главе 1 мы показали часть дерева вопросов компании Acme Widgets, относящуюся к вопросу «Можем ли мы осуществить нужные изменения, чтобы использовать новый процесс?». В данной главе мы представили рабочий план для подвопроса «Требуется ли этот процесс специального оборудования, которого у компании нет?». Теперь составьте рабочий план для другого подвопроса: «Требуется ли процесс особых навыков, которыми работники компании на данный момент не обладают?» Помните: если ответ — «да», придется ставить дополнительные вопросы.

## Заключение

Когда приходит время подтвердить начальную гипотезу, хорошо продуманный план анализа помогает решить нужные задачи, не теряя времени. Вы с командой будете знать, что и когда сделать, где найти информацию. Процесс планирования работы также поможет вам сверяться с реальностью, чтобы избегать бесплодных умствований. Некоторым этот процесс может показаться проявлением излишней дотошности, но мы очень его рекомендуем, а бывшие сотрудники McKinsey могут подтвердить его пользу применительно к своим новым организациям.

Составив рабочий план, пора заполнять выявленные пробелы — а для этого нужны недостающие факты. В следующей главе мы ознакомим вас со стратегиями и техниками сбора данных для анализа.

# 3. Сбор данных



Разработав начальную гипотезу и определив, какие виды анализа нужны для ее подтверждения, переходите к рутинной, но крайне важной задаче: сбору данных для анализа. Неутолимая жажда фактов — один из характерных признаков консалтинга в стиле McKinsey, а сбор данных входит в число самых важных навыков ее сотрудников; чтобы убедиться в этом, спросите любого консультанта, проработавшего в Фирме хотя бы полгода. Из интервью с бывшими сотрудниками McKinsey мы также знаем, что в других организациях это направление работы можно было бы значительно улучшить.

Описывая свою модель во введении, мы говорили о необходимости сбалансированного сочетания анализа данных и интуиции, зная, что многие повседневные решения в бизнесе недостаточно аргументируются фактами, в то время как в Фирме с самого момента ее основания такая аргументация обязательна и ей уделяется огромное внимание.

В данной главе мы погрузимся в мир сбора данных. В первой ее части мы начнем с обзора *стратегий исследований*, а затем поделимся успешными *техниками их проведения* — «сбора данных с умом», как выразился один бывший сотрудник McKinsey. Потом мы рассмотрим конкретные *инструменты исследований*, которые широко признаны лучшей практикой и в Фирме, и за ее пределами. Хотя может показаться, что некоторые из этих инструментов вам уже знакомы, их успешное применение в условиях ограниченных ресурсов — непростая задача, которую приходится решать постоянно.

Во второй части этой главы мы рассмотрим один из самых важных инструментов McKinsey по сбору данных — *интервью*. Наши проверенные техники и полезные секреты повысят ваши шансы обнаружить крупницы полезной информации и помогут значительно улучшить качество ваших решений.

И наконец, мы включили сюда часть об *управлении знаниями* (knowledge management, КМ). Это одна из самых актуальных на сегодня тем в бизнесе. Мы опишем эффективные стратегии и инструменты КМ, а также приведем примеры того, как бывшие сотрудники McKinsey успешно преобразовали деятельность по управлению знаниями в других организациях.

Мы хотели написать отдельный раздел о том, как сделать исследования увлекательным процессом, но, к сожалению, не смогли найти для этого достаточно фактов и поэтому сосредоточились только на том, чтобы облегчить вам этот трудоемкий процесс.

## Выбор стратегии и инструментов исследований

Предлагаем вам мысленно отступить на шаг назад и собраться с мыслями, прежде чем браться за работу: ведь в наше время проблема не в доступности информации, а в ее излишке. Бывший сотрудник McKinsey Пол Кенни, работающий в GlaxoSmithKline, сталкивается с этим каждый день:

Процесс сбора данных изменился. Сегодня я нахожу массу информации в Интернете — гораздо больше, чем всего несколько лет назад. В фармацевтической отрасли нет недостатка данных или информации — наоборот, мы ею завалены. Есть очень подробная информация о рынке и огромное количество сложных научных данных. Трудность в том, чтобы отыскать среди этого изобилия что-то полезное.

Райнер Сиггелкоу, владелец и член совета директоров компании US Forty and Bordercross Marketing, подтверждает необходимость сосредоточиться на главных для стратегии вещах: «В нашем бизнесе полезно добраться до одной-двух самых важных цифр. На большее нет времени». Мы согласны с этим утверждением: в процессе исследований вам не нужен как можно больший объем информации; ваша цель — получить *самую важную* информацию как можно скорее.

Две предыдущие цитаты наших бывших сотрудников подтверждают, что характерное для McKinsey стремление к поиску стратегически важных фактов пригодится и в других организациях. Вы когда-нибудь участвовали в длительном поиске данных, который почти ничего не принес? Именно от этого мы надеемся вас избавить. Рассмотрим, как в McKinsey собирают данные, а потом ознакомимся с уроками, которые следует извлечь из воплощения этих концепций в других организациях.

## Метод McKinsey

Кратко рассмотрим применяемые в McKinsey принципы исследований.

**Факты — ваши друзья.** В McKinsey решение проблем строится на основе анализа фактов. Факты компенсируют консультанту опыт и интуицию, которых у него еще нет, в отличие от руководителя компании-клиента, много лет проработавшего в своем бизнесе. Факты также помогают консультанту показать, что он разбирается в своем деле, и тем самым завоевать доверие клиента. Вместе с тем факты обладают такой силой, что многие бизнесмены их боятся; но, «пряча голову в песок», они в лучшем случае отсрочат неизбежное.

**Не принимайте ответ «У меня нет идей».** У людей всегда есть идеи, если копнуть глубже. Задайте несколько целенаправленных вопросов, и вы изумитесь тому, сколько они на самом деле знают. Услышав от кого-то ответ «У меня нет идей», не спешите сдаваться. Скорее всего, у собеседника просто нет времени, он не уверен в себе или, что хуже всего, ленится думать. Ваша задача — понять причину сопротивления и действовать соответственно.

Помните: «У меня нет идей» — ответ, который вы не должны принимать ни от других, ни от себя. Подумав получше, вы поймете, что знаете что-то или по крайней мере сможете обнаружить нужные данные.

**Некоторые конкретные советы о проведении исследований.** Вот три эффективные техники McKinsey, которые усовершенствуют ваши исследования: 1) начните с годового отчета; 2) ищите все, что выходит за границы обычного; 3) ищите лучшие практики.

Ежегодный отчет компании-клиента — богатый источник информации о ней; обязательно прочтите «Сообщение для акционеров» или «Отчет CEO».

Анализ необычного (часто компьютерный) — инструмент для выделения ключевых возможностей компании и

последующего их изучения. Этот метод заключается в том, чтобы вычислять соотношения или сравнивать ключевые показатели (например, продажи каждого продавца по регионам), уделяя особое внимание лучшим и худшим.

И наконец, хотя термин «лучшие практики» (модный в бизнесе 1990-х) уже, наверное, набил оскомину, все равно всегда есть чему поучиться у конкурента или другой эффективной организации, даже из другой отрасли.

### Полученные уроки и иллюстрации внедрения

Как же применить в вашей организации уроки McKinsey по эффективному сбору стратегически важных данных? Проведя интервью с бывшими сотрудниками Фирмы, которые сумели перенести ее техники в свои новые компании, мы смогли сформулировать три рекомендации:

- Определите, насколько ваша организация ориентирована на данные.
- Продемонстрируйте силу надежных фактов.
- Постройте нужную инфраструктуру.

**Определите, насколько ваша организация ориентирована на данные.** Организации очень отличаются по своей культуре. Культура McKinsey ориентирована на факты: высказываемые позиции обязательно должны подкрепляться данными, причем как во внутренней коммуникации (с сотрудниками), так и во внешней (с клиентами). Перейдя в другие организации, многие бывшие сотрудники McKinsey удивляются недостаточному вниманию их новых коллег к этой стороне дела. Стиви Макнил, вице-президент ассоциации по страхованию здоровья Blue Cross / Blue Shield в Северной Каролине, считает, что отсутствие фактов может препятствовать эффективному принятию решений. Она отмечает: «Иногда люди боятся иметь дело с неумолимыми

фактами и логикой, особенно если не опираются на них в своей работе».

Но ориентация на факты, конечно, характерна не только для McKinsey. Есть и другие компании с подобной установкой, а некоторые бывшие сотрудники McKinsey помогли внедрить такой подход на своих новых местах работы. Первый шаг к улучшению сбора данных в вашей организации — честно оценить ситуацию. Базируется ли культура вашей компании на фактах? Подкрепляют ли ваши коллеги свои идеи данными? Ссылаются ли те, кто принимает решения, на доказательства своего выбора? Конечно, эти характеристики могут варьироваться в пределах организации, но преобладающая ориентация обычно очевидна.

Проанализировав ситуацию в своей организации, вы можете приступить к исправлению перекосов, особенно в тех аспектах, которые можете контролировать. Начните со своей сферы влияния — ваших непосредственных подчиненных и отдела — и распространяйте свою идеологию через рядовых сотрудников. Конечно, находясь в выгодной ситуации стартапа, вы можете внушить нужный настрой сразу всей своей организации. Но все же сначала последуйте древнему совету: «Познай самого себя».

**Продемонстрируйте силу надежных фактов.** Дэн Вето ушел из McKinsey, чтобы образовать группу по стратегическому планированию в огромном конгломерате Consecor. Применяя свои навыки по работе с данными, он заслужил уважение «внутренних» клиентов — президентов подразделений самой компании:

Я был новичком в организации и должен был вызвать доверие к недавно созданной группе по стратегическому планированию. Я хотел, чтобы она как можно скорее стала вносить вклад в общий успех компании. Через пару месяцев мне удалось установить крайне важные отношения доверия с руководителями стратегических подразделений компании — по сути, нашими клиентами.



С учетом полученного в McKinsey опыта я составил такую стратегию: наша команда должна была делать глубокие выводы на основе фактов, используя информацию, которой подразделения компании раньше не делились друг с другом.

Тщательнее продумав сбор данных, вы сможете получить надежные результаты и сделать глубокие выводы (до которых иначе могли бы и не дойти); учитывая мощную фактологическую базу, вы можете быть уверенными в их точности. Больше полагаясь на факты, вы сможете увеличить воздействие своего анализа и рекомендаций на организацию. Распространяйте по примеру Дэна сведения о силе этого подхода.

**Постройте нужную инфраструктуру.** McKinsey может позволить себе роскошь пользоваться значительными ресурсами для сбора данных. В Фирме есть обширные базы данных, где собраны все ее исследования, опыт и знания; кроме того, там работают специалисты в области информации, которые заведуют офисными библиотеками и помогают консультантам при сборе данных. Списки исследований, имена экспертов, «обезличенные» отчеты\*, отраслевые исследования и аналитика с Уолл-стрит попадают на стол консультанта в первый же день нового исследования, так что он сразу получает не просто подробную, а нужную ему информацию.

Один из бывших сотрудников McKinsey, работающий теперь в крупном финансовом учреждении, признает, что информационная поддержка в большинстве компаний не дотягивает до установленного McKinsey стандарта:

Я обнаружил, что большинство компаний делают очень мало в этом направлении, и эти усилия к тому же разобщены. У нас есть корпоративная библиотека, но мне не хватает ценных бесед с экспертом, понимающим данный бизнес и знающим, как направить меня по нужному пути.

\* Документы клиента, измененные для обеспечения конфиденциальности: чтобы сотрудники Фирмы могли с ними ознакомиться. Из «обезличенных» отчетов удалены названия клиентов, а финансовые и другие данные изменены.

Мы не рискуем привести здесь примерную оценку точного бюджета на деятельность по сбору данных, но, скорее всего, вам нужно тратить больше, чем сейчас. В McKinsey консультанты пользуются внутренними исследованиями, отраслевыми отчетами, отчетами аналитиков, данными переписей населения и т.д. Определите ключевые источники той информации, которая наиболее важна именно для вашей организации, и потратьте столько, сколько необходимо для постоянного доступа к ней, — естественно, в рамках вашего бюджета.

### Указания по внедрению

Сбор стратегически важных данных может значительно улучшить вашу эффективность и действенность. Возможно, в этом вас окончательно убедит гипотетический пример, взятый вне сферы бизнеса.

Джерри и Мэрилин хотят купить новую машину. Джерри видит по телевизору рекламу нового внедорожника Honda. Ему нравится дизайн, и по опыту он знает, что Honda производит качественные автомобили. На следующий день Джерри едет к дилеру, видит цвет, который понравится Мэрилин, и заказывает эту машину. Ее доставят через две недели.

Мэрилин кажется, что Джерри слишком торопится с покупкой, полагаясь только на интуицию. Она предпочитает ориентироваться на факты; поэтому она обдумывает ситуацию и решает провести некоторые исследования. В предыдущие выходные ее сын настроил на компьютере скоростной выход в Интернет; пользуясь случаем, она принимается собирать технические характеристики разных моделей и отзывы потребителей.

Сравнив ключевые критерии (место для внуков, безопасность и экономичность) и сделав кое-какие выводы для себя, Мэрилин решает не давить на мужа, а «перестроиться в другой ряд». Зная, что Джерри подумывает о покупке новых рыболовных принадлежностей для ежегодной семейной

поездки на озеро, она собирает информацию о различных спиннингах и распечатывает несколько впечатляющих кратких сравнительных отчетов о продукции четырех разных производителей, включая данные о ценах. Это производит на Джерри впечатление, и они вместе делают нужную покупку в Интернете. Через пару дней он спрашивает, не думала ли Мэрилин о том, чтобы найти такие же сравнения по автомобилю, который они планируют купить.

Пытаясь внушить уважение к фактам в своей организации, попробуйте действовать как Мэрилин: на базе исследований сделайте глубокие выводы, которые раньше были невозможны (именно такова цель эффективного сбора данных). Выделите время на то, чтобы узнать, что действительно важно для главных целей вашей компании — например, прибыльности и роста продаж. А потом соберите нужные факты и поделитесь выводами.

Не пытайтесь в одиночку переломить культуру вашей организации. В McKinsey выделялись значительные ресурсы на то, чтобы наработать опыт и знания в области исследований. Вложите по нашему примеру средства в привлечение специалистов по исследованиям и дайте им все полномочия по приобретению нужных периодических изданий и отчетов, которые помогут потом сотрудникам принимать решения. Но контролируйте расходы: отслеживайте использование материалов и оценивайте их пользу. Конечно, эта стратегия будет варьироваться в зависимости от специфики организации: у крупной международной корпорации будет и необходимость, и возможность выстроить более сложную структуру информационной поддержки, чем у стартапа из пяти человек. Помните, что необходимо не только финансирование собственно проекта, но и правильные элементы культуры организации, в том числе стимулирование активного использования данных. Мы подробнее рассмотрим этот вопрос в той части главы, где речь пойдет об управлении знаниями.

## Упражнения

- Проведите проверку вашей собственной ориентированности на данные: просмотрите материалы со своей последней большой презентации. Составьте список ключевых аргументов и запишите под каждым пунктом подкрепляющие его данные. Сколько их? Нет ли в списке голословных заявлений? Если есть, то это тревожный сигнал. В зависимости от характера презентации у вас должно быть как минимум три убедительных факта по каждому аргументу (кроме тех случаев, когда факт убедителен настолько, что способен заменить несколько).
- Разработайте план сбора данных по какому-нибудь сложному вопросу. Какая рабочая проблема не дает вам спать по ночам? Проанализируйте ее. Сначала разработайте общую гипотезу (см. главу 1). Потом придумайте как минимум три важных аргумента и определите для каждого из них один-два подходящих факта, которые могут подтвердить (или опровергнуть) их. Затем определите потенциальный источник информации (документ или беседа с экспертом). Здесь может понадобиться творческий подход.

## Проведение интервью

Нам не пришлось долго искать пример того, что интервью важны и за пределами McKinsey. При написании этой книги именно интервью стали для нас источником первичных данных, а техники проведения такого рода исследований, освоенные нами в Фирме, оказались крайне полезными. Мы встретились с несколькими десятками бывших сотрудников McKinsey, а анкеты по электронной почте разослали нескольким тысячам. Планы интервью и анкеты были тщательно продуманы, а полученные данные фиксировались

в письменном виде. Затем для анализа мы свели вместе всю информацию в виде электронных таблиц, а комментарии бывших сотрудников McKinsey использовали в качестве примеров в книге.

Интервью играют большую роль в работе McKinsey. Они задействованы во всех проектах Фирмы, так как не только приносят первичные данные, но и помогают найти прекрасные источники вторичных. Но интервью ценны не только как метод сбора информации — помимо этого они помогают тестировать идеи и убеждать слушателей (см. главу 7). Рассмотрим некоторые советы McKinsey по проведению интервью и определим, как вы можете успешно внедрить эти техники в своей организации.

### Метод McKinsey

McKinsey подчеркивает, что при проведении интервью важно подготовиться и проявлять вежливость.

**Готовьтесь: пишите предварительный план.** Составьте письменный перечень желаемых вопросов в том порядке, в котором вы их планируете задать. План необходим по двум причинам. Во-первых, записывая свои мысли на бумаге, вы будете вынуждены их организовать. Во-вторых, план помогает и собеседнику подготовиться к разговору.

Ваш план должен быть кратким: три-четыре важнейших вопроса. Ваша цель — за ограниченное время беседы получить на них ответы; все остальное — необязательный «гарнир». И не забудьте задать в конце любимый вопрос маккинзиевца: «Есть ли что-то еще, о чем я забыл спросить?» Случается, что это помогает найти «золотую жилу».

**Проводя интервью, слушайте и управляйте.** Консультанты McKinsey знают, как тактично, но твердо выяснить во время интервью нужные вопросы. В этом играет ключевую роль так называемое активное слушание, когда вы проявляете интерес к словам собеседника с помощью кивков и междометий; но

не следует недооценивать и молчание. Пусть ваши жесты и мимика будут ободряющими. Не давайте собеседнику уклониться от темы или, что еще хуже, водить вас за нос; вежливо, но твердо не давайте ему сворачивать с нужного пути.

**Семь советов для успешного интервью.** У консультантов McKinsey есть много приемов проведения эффективных интервью. Вот главные:

1. Добейтесь разрешения на интервью от начальника вашего собеседника.
2. Проводите интервью парами.
3. Слушайте, а не командуйте.
4. Перефразируйте, перефразируйте, перефразируйте.
5. Используйте косвенные подходы.
6. Не задавайте слишком много вопросов.
7. Применяйте тактику Коломбо.

Большинство из них понятны без объяснений, кроме последнего. Лейтенант полиции Коломбо (в исполнении Питера Фалька) — персонаж из телесериала 70-х. Часто после окончания допроса он собирался уходить, но у двери останавливался, чтобы задать еще один вопрос — обычно решающий. Эта тактика срабатывала: многие подозреваемые в этот момент расслаблялись и выбалтывали правду. Вы можете испробовать этот подход, если вам кажется, что собеседник что-то утаивает. Кто знает, может, тогда вы раскроете дело.

**Не оставляйте собеседника «голым».** Некоторые люди нервничают в обстановке интервью — вы должны суметь понять эти страхи. Установите контакт с собеседником, чтобы получить нужные вам крупницы информации. Не выжимайте человека, как лимон, заставляя его жалеть о том, что он согласился на этот «допрос»; вместо этого объясните

основные цели интервью и положительную роль, которую может сыграть сообщаемая им информация, а в качестве благодарности за содействие расскажите ему что-то полезное. Вы как интервьюер часто находитесь на позиции силы по сравнению с собеседником и обязаны с умом распорядиться этой силой.

**Сложные интервью.** Несмотря на ваш высокий уровень подготовки и внимательное отношение к собеседнику, когда-нибудь вам попадется человек, с которым просто сложно проводить интервью. Может быть, у него свои представления о сценарии разговора, и они идут вразрез с вашими. Если собеседник занял жесткую позицию, возможно, вам стоит сделать то же самое, — остается только надеяться, что он пойдет на уступки первым.

Сложным может оказаться и тип собеседника, который можно назвать «мешок с песком»: он нарочно скрывает ключевую информацию. «Мешок с песком» придется просто обойти; путь наименьшего сопротивления должен привести вас к другому источнику нужной информации.

Но сложнее всего проводить интервью с человеком, который действительно рискует потерять работу из-за вашего процесса решения проблемы. К сожалению, здесь нет легкого пути; просто оставайтесь верными своему делу на благо организации в целом.

**Всегда пишите благодарственные письма.** Это проявление не только вежливости, но и профессионализма: благодарственные письма способны очень помочь в построении долгосрочных отношений (вспомните, как приятно самому неожиданно получить такое письмо). Часто бывает жалко времени на этот вежливый жест, потому что мы все время куда-то спешим, особенно в век «новой экономики» с электронными и беспроводными средствами коммуникации. Не торопитесь; вы получили то, чего хотели, теперь просто поблагодарите.

### Полученные уроки и иллюстрации внедрения

Скорее всего, вы каждый день проводите с кем-то интервью, даже не отдавая себе в этом отчета: с клиентами, коллегами или конкурентами, обладающими важной информацией по проблеме, над которой вы работаете. Ведь что такое интервью? Не что иное, как разговор между двумя или более людьми для получения конкретной информации, чаще всего в немного более формальной, чем обычно, обстановке.

Консультанты, особенно в McKinsey, относятся к этому инструменту с огромным уважением, тратя много времени и усилий на подготовку к интервью и усвоение полученной информации. Так должны поступать и вы.

Наши обсуждения с бывшими сотрудниками McKinsey подтвердили, что навыки проведения интервью эффективны и в других организациях. Но за пределами Фирмы контекст уже другой. Интервью в McKinsey — стандартная рабочая процедура, и их единообразию уделяется большое внимание (вплоть до наличия специального шаблона MS Word для краткого изложения полученных данных). В других компаниях интервью зачастую не так формальны и требуют гораздо меньше подготовки и работы с собеседниками после интервью. Бывшие сотрудники McKinsey рассказали, как они повышают эффективность сбора данных с помощью этого инструмента, и помогли нам определить правила, которые позволят вам извлечь максимальную пользу из интервью:

- Структурируйте интервью.
- Умейте слушать.
- Проявляйте внимательность и тактичность.

**Структурируйте интервью.** Наверное, вы уже почувствовали, что мы сторонники логического, упорядоченного и структурированного подхода к решению проблем. Вероятно, это результат сочетания нашего воспитания, свойств



личности и обучения в Фирме. После ухода из McKinsey мы оба стали ценить некоторое разнообразие в условиях работы — особенно разницу в уровнях формализма. Тем не менее мы очень рекомендуем при проведении интервью (даже неформальных) придерживаться описанной выше структуры и основных правил, начиная с составления плана интервью. Один бывший сотрудник McKinsey, работающий сейчас в крупном финансовом учреждении, полностью согласен с нами в этом вопросе:

Я всегда — всегда! — готовлю план интервью, с кем бы его ни проводил: с сотрудниками нашей организации или с посторонними людьми. Обычно я обращаюсь к этому плану, чтобы уточнить четыре-пять важнейших вопросов, которые я хочу исследовать. Я считаю, что очень важно еще до интервью разобраться, что именно нужно узнать.

Хотя контекст интервью (отношения между собеседниками, цели и тон) может значительно варьироваться, некоторые элементы остаются неизменными. Консультанты McKinsey быстро это усваивают и приобретают умение использовать один и тот же формат снова и снова (по принципу «не чини то, что не сломано»). По правде говоря, незачем разрабатывать что-то замысловатое или требующее больших затрат времени.

Далее мы приводим планы интервью, которые применяли для сбора данных при подготовке этой книги. Мы разработали два плана интервью: один — для анкет, которые рассылались по электронной почте нескольким тысячам бывших сотрудников McKinsey и подразумевали письменный ответ, а второй — для нескольких десятков интервью, которые мы собирались провести лично. Главной целью анкет для отправки по электронной почте (см. рис. 3-1 на стр. 74–75) было направлять респондентов так, чтобы они написали о главных областях очерченной нами темы и поделились реальными случаями из своей практики после McKinsey. (Заметьте, что

анкета для письменных ответов длиннее и конкретнее, чем для личного интервью.) Анкеты отправлялись с вежливыми сопроводительными письмами, где мы представлялись, описывали проект и определяли свои ключевые цели. План личного интервью (см. рис. 3-2 на стр. 76) был составлен примерно в том же формате, но давал собеседникам немного больше свободы в ответах и в переходе от одной части к другой. Мы попытались как можно больше упростить свое сообщение, чтобы подчеркнуть ключевые пункты. Благодаря этому значительно возросла упорядоченность интервью и мы не отвлекались на менее существенные вопросы.

Если вы не хотите застать собеседника врасплох, заранее ознакомьте его с планом интервью. И обязательно делайте заметки во время разговора, а потом расшифровывайте и понятно записывайте их.

**Умейте слушать.** Уйдя из McKinsey в 1997 году, Дин Дорман год проработал под непосредственным руководством Гари Лейвера в GE, а затем перешел в интернет-стартап. Сейчас он занимает позицию президента и директора по операционным вопросам в Silver Oak Partners — компании, предоставляющей услуги по стратегическому финансированию в сфере выкупа контрольных пакетов компаний за счет кредитов (LBO). Дин — очень энергичный человек и не лезет за словом в карман, но даже он признает, что для сегодняшних лидеров бизнеса очень важно умение слушать:

Прежде чем стать президентом компании Silver Oak, я около года проработал в ее консультативном совете, присматриваясь к планам руководства и одновременно разрабатывая собственную гипотезу о том, что нужно сделать, чтобы поднять компанию на следующий уровень. На позиции президента я в первую очередь реализовал проект, который назвал «Смотреть, слушать и учиться» — для проверки всех своих предположений. За первые шесть недель я встретился с руководителями всех направлений и лидерами инициатив, провел двух-трехчасовые интервью с каждым из них. Этот прием — выслушивание людей на раннем этапе — оказался бесценным и позволил мне потом найти способы воздействия на компанию.

**Рис. 3-1. Анкета для отправки по электронной почте, использованная при подготовке этой книги**

Спасибо, что Вы нашли время на заполнение анкеты. Пожалуйста, отошлите свои ответы по электронной почте Полу Фрига.

Ваши имя и фамилия, название компании (если Вы работаете в компании), должность? \_\_\_\_\_

Каков самый важный урок, полученный Вами в McKinsey? Как он влияет на Ваши методы работы на нынешней позиции? \_\_\_\_\_

В следующих пунктах изложен ряд категорий, где перечисляются инструменты, которые многие из нас освоили за время работы в McKinsey. Подумайте, чему Вы научились в свое время в каждой из этих категорий, и приведите пример использования этих знаний и навыков в своей работе после ухода из Фирмы.

Структурирование проблемы: навыки и техники, позволяющие Вам разделять проблемы на компоненты. (Например, начальные гипотезы, мозговые штурмы, типовые аналитические схемы.) \_\_\_\_\_

Сбор данных: техники, используемые Вами для сбора данных с целью тестирования гипотез. (Например, проведение интервью, поиск информации в открытых источниках.) \_\_\_\_\_

Анализ данных: методы McKinsey, помогающие Вам делать выводы из полученных данных. (Например, такие фавориты, как правила «80/20» и «Не пытайтесь вскипятить океан».) \_\_\_\_\_

Презентация идей: техники и советы, помогающие Вам правильно подавать свои выводы, будь то формальная презентация с «синими книгами»\* или неформальная встреча с участниками команды клиента. (Например, правило «одна идея на диаграмму», «лифт-тест» и, что очень важно, стремление предусмотреть все заранее.) \_\_\_\_\_

\* Blue books — название отчетов McKinsey: название обусловлено тем, что Фирма использует для них только синие обложки. *Прим. перев.*

Управление командой: навыки, применяемые (а иногда не применяемые) в McKinsey лидерами команд с целью сохранить эффективность их групп. (Например, отбор участников, внутренние коммуникации и мероприятия по сплочению.) \_\_\_\_\_

Управление клиентом: очень важный процесс удержания клиента на своей стороне. (Сюда относится «продажа» исследования, структурирование проекта и работа с командой клиента.) \_\_\_\_\_

Управление собой: жизнь в McKinsey бывает непростой. Удавалось ли Вам как-то совмещать ее с реальной жизнью: управлять ожиданиями, находить правильный подход к своим начальникам и спутникам жизни? \_\_\_\_\_

Какие проблемы у вас возникали при внедрении методов McKinsey в Вашей новой организации? \_\_\_\_\_

Вы согласитесь, чтобы мы провели с Вами краткое интервью по телефону или лично? Если да, то, пожалуйста, укажите свои контактные данные. \_\_\_\_\_

Есть ли вопрос о McKinsey, который мы забыли задать? Каков Ваш ответ? \_\_\_\_\_

Если мы используем в книге какой-либо из Ваших рассказов, то пошлем Вам подписанный экземпляр и упомянем вас в числе людей, которым выражаем благодарность (если вы не потребуете анонимности).

Укажите свой почтовый адрес (электронная или обычная почта): \_\_\_\_\_

Вы хотите, чтобы мы изменили Ваше имя, если используем какой-либо из Ваших рассказов?

\_\_\_ Да \_\_\_ Нет

Вы хотите, чтобы Вас упомянули в числе людей, которым мы выражаем благодарность в этой книге, если мы используем какой-то из Ваших рассказов?

\_\_\_ Да \_\_\_ Нет

**Рис. 3-2. План личного интервью, использованный при подготовке данной книги**

Вспомните самое важное применение на новом месте работы какого-либо инструмента или техники из тех, которые Вы освоили в McKinsey. В каком контексте это произошло? Каким образом?

В следующих пунктах изложен ряд категорий, где перечисляются типичные инструменты McKinsey. В каждом из них попробуйте привести пример использования Вами этих инструментов в своей работе после ухода из Фирмы; укажите конкретный инструмент, а также контекст, способ применения, реакцию и успех.

**Структурирование проблемы:** навыки и техники, позволяющие Вам разделять проблемы на компоненты. (Например, начальные гипотезы, мозговые штурмы, типовые аналитические схемы.)

**Сбор данных:** техники, используемые Вами для сбора данных с целью тестирования гипотез. (Например, проведение интервью, поиск информации в открытых источниках.)

**Анализ данных:** методы McKinsey, помогающие Вам делать выводы из полученных данных. (Например, такие фавориты, как правила «80/20» и «Не пытайтесь вскипятить океан».)

**Презентация своих идей:** техники и советы, помогающие Вам правильно подавать свои выводы, будь то формальная презентация с «синими книгами» или неформальная встреча с участниками команды клиента. (Например, правило «одна идея на диаграмму», «лифт-тест» и, что очень важно, стремление предусмотреть все заранее.)

**Управление командой:** навыки, применяемые (а иногда не применяемые) в McKinsey лидерами команд с целью сохранить эффективность их групп. (Например, отбор участников, внутренние коммуникации и мероприятия по сплочению.)

**Управление клиентом:** очень важный процесс удержания клиента на своей стороне. (Сюда относится «продажа» исследования, структурирование проекта и работа с командой клиента.)

**Управление собой:** жизнь в McKinsey бывает непростой. Удавалось ли вам как-то совмещать ее с реальной жизнью: управлять ожиданиями, находить правильный подход к своим начальникам и спутникам жизни?

Есть ли вопрос о McKinsey, который мы забыли задать? Каков ваш ответ?

Очевидно, что любому новому сотруднику очень полезно выслушивать коллег так, как это сделал Дин; но слушать должны не только новички. Эффективные менеджеры посвящают основную часть своего времени тому, чтобы слушать других. К сожалению, наша образовательная система не учит слушать, и многим приходится познавать эту науку на собственном горьком опыте. Главные уроки McKinsey, которые вы можете применить в своей работе, таковы: признавать важность слушания, уделять ему больше времени (причем слушать нужных людей и по нужным темам) и слушать активно.

Активное слушание означает, что интервьюер поощряет и направляет ответы собеседника, посылая ему вербальные и невербальные сигналы. Кивки, скрещивание рук и выражение лица играют в интервью более важную роль, чем вы думаете. Если вы действительно уделяете внимание интервью, эти вещи должны происходить естественно. А если чувствуете, что приходится «выдавливать» эти сигналы из себя, то, наверное, интервью нужно было закончить минут пятнадцать назад.

**Проявляйте внимательность и тактичность.** Стремясь внедрить техники McKinsey в своих новых организациях, бывшие сотрудники еще раз убедились, как важен стиль проведения интервью. Некоторые считают, что из собеседника нужно выжать всю информацию до последней капли; на наш взгляд, это неправильно. Мы предлагаем действовать иначе. Попытайтесь наладить контакт с собеседником. Отнеситесь к интервью как к возможности завести новое знакомство и активно вовлечь человека в решение проблемы. Ведь этот двусторонний процесс — нечто гораздо большее, чем простая передача информации в одном направлении. Позволив собеседнику стать вашим партнером, вы сможете развить эти отношения.

Помните о важности начала, которое задает тон всему дальнейшему общению. Консультанты McKinsey стараются

избегать деликатных вопросов в начале интервью, а для этого нужно заранее подумать, какие именно темы будут деликатными. Например, если вы работаете над проектом по сокращению затрат, который может потребовать увольнений, вряд ли стоит сразу спрашивать о стаже работы собеседника на данной должности и его конкретном вкладе в финансовые показатели компании. Франческа Брокетт, старший вице-президент по стратегическому планированию и развитию бизнеса в американской сети магазинов детских игрушек и товаров Toys “R” Us, подходит к интервью с такой установкой:

Я думаю, что самый важный навык интервьюирования, которому я научилась в McKinsey, — не начинать с деликатных вопросов. Я постоянно применяю этот принцип, развивая отношения с людьми в своем отделе и по всей организации. Наверное, это уже закрепилось у меня на подсознательном уровне.

Помните и о личных целях, которые есть у всех, с кем вы встречаетесь: сотрудников, клиентов и конкурентов. Многие, возможно, надеются с вашей помощью реализовать свои замыслы или хотя бы значительно продвинуться в этом направлении. Иногда их цели противоречат вашим; вы как интервьюер должны предвидеть такие ситуации и иметь план на такой случай. Например, иногда вы можете согласиться оказать собеседнику поддержку (если это не идет вразрез с вашими установками). По крайней мере дайте ему понять, что вы входите в его положение, и избегайте вопросов, которые могут вызвать ненужные разногласия.

### **Указания по внедрению**

Сначала кратко расскажем, как консультантов McKinsey обучают навыкам общения. Если консультанту удалось продержаться в Фирме год, его посылают на семинар по развитию навыков межличностного общения, который обычно проводится где-нибудь в красивой загородной

местности в Германии или Англии. Этот интенсивный тренинг длится неделю, и его ведущие тщательно анализируют способность каждого участника находить общий язык с окружающими.

Именно на таком тренинге, в районе величественных гор Шварцвальд в Германии, произошел случай, открывший глаза одному из авторов этой книги, Полу, на очень важную вещь. Размышляя о своей краткой карьере, он понял, что его сосредоточенность на постановке и достижении целей привела к одержимости конечным результатом. Такая установка не позволяла ему замечать того, что находилось между ним и конечным результатом; он забыл, что есть не только конечная точка, но и путь к ней. Мы уверены, что должен существовать баланс между выполнением задачи и взаимодействием в ходе процесса; вы должны стараться достичь желаемого, но не идти «по головам». То же самое относится к интервью; в этом процессе важны человеческие отношения. Продумайте, каким должен быть ваш личный подход и как расширить свои возможности.

Проанализируйте свой ежедневный график, определите все имеющиеся у вас возможности получения информации у людей и подумайте, как наладить с ними отношения. Вы стараетесь извлечь максимум пользы из разговоров с людьми? Вы записываете полученную информацию, чтобы не забыть ее? Постарайтесь приложить все усилия к тому, чтобы слушать больше, а говорить меньше.

После этой рекомендации вам, возможно, захочется услышать более конкретный и менее эмоциональный совет, так что перейдем к вопросу структурирования. В этой части мы уже рассматривали план интервью и приводили несколько примеров. Но структурирование не заканчивается разработкой плана. Есть еще две возможности проявить дисциплинированность в отношении интервью: общение до интервью и работа с собеседниками — после.



Вы должны заранее послать будущему собеседнику план интервью (хотя бы предположительный). Если вы посылали его более чем за неделю до назначенной даты проведения интервью, то стоит сделать это еще раз при подтверждении встречи. Так собеседник сможет подготовить ответы и определить, какие вспомогательные материалы могут оказаться полезными. Он также оценит вашу любезность: ведь большинству из нас неожиданности не по душе. Конечно, от этого правила можно иногда отступать (например, в напряженных ситуациях, где большую роль играют «политические» соображения, ни к чему давать собеседникам время подготовиться к сопротивлению или обману), но в общих чертах стандартная рабочая процедура интервью именно такова. Один бывший сотрудник McKinsey, занимающий теперь высокую позицию в правительстве Германии, уточняет преимущества предварительной рассылки плана интервью и работы с собеседниками после интервью:

На ранних этапах проектов я активно прибегаю к интервью, чтобы прояснить гипотезы, определить, какие основные материалы понадобятся, и убедить сотрудников в необходимости определенных шагов. Мы разрабатываем планы интервью и заранее рассылает их, чтобы собеседники смогли подготовиться и найти недостающую информацию. После интервью мы записываем полученные данные и передаем эти документы собеседнику, чтобы убедиться, что правильно его поняли, и устранить все недоразумения.

Обратите внимание на последнюю фразу. Такая работа с собеседниками после интервью повышает пользу от него, позволяя подтвердить полученные данные и убедиться, что вы верно поняли все сказанное. Гораздо лучше получить это подтверждение на раннем этапе, так как потом последствия ошибки могут расти как снежный ком. (Помните детскую игру в «испорченный телефон», когда участники по кругу шепчут друг другу фразу, которая в

итоге оказывается искаженной до нелепости?) И, как мы уже говорили, не забудьте послать благодарственное письмо после встречи — крайне важный шаг, которым часто пренебрегают.

И наконец, по поводу деликатных тем: не спешите и проявляйте осторожность. В большинстве случаев можно начать с рассказа о том, к чему вы в целом стремитесь и почему решили встретиться именно с этим человеком. Подумайте, как можно растопить лед, но избегайте банальностей вроде «Правда, сегодня хорошая погода?». Попробуйте поставить себя на место собеседника и понять его деятельность. Например: «С моим зрением я вряд ли смог бы находить дефекты в этих приборах. Насколько острым должно быть зрение, чтобы выполнять вашу работу?» Конечно, обстоятельства могут потребовать другого подхода, но так или иначе нужно наладить контакт с собеседником, прежде чем добиваться ответов на деликатные вопросы.

### Упражнения

- Разработайте план интервью. Сначала определите, когда оно будет. Потом перечислите свои цели или основную информацию, которую вы хотели бы получить (исходите из своей гипотезы, как рассказывается в главах 1 и 2). А теперь сократите этот список: по возможности объединяйте его пункты, а необязательные вычеркивайте. В итоге у вас должны остаться две-три основных цели этой встречи. Затем структурируйте план интервью на основе этих ключевых вопросов. Не забудьте учесть личные цели собеседника и будьте начеку, чтобы не попасть впросак со щекотливыми вопросами. Пошлите этот план будущему собеседнику по крайней мере за два дня до интервью.

- Напишите благодарственное письмо. Здесь нет ничего сложного; это просто упражнение на развитие дисциплинированности. Напишите его по старинке, от руки, или напечатайте. Если вам понравилось, напишите еще одно!

## Управление знаниями

Сегодня управление знаниями (knowledge management, КМ) — одно из самых популярных, но хуже всего понимаемых выражений в бизнесе. Согласно данным недавнего опроса, проведенного изданием Business Week, более 80% из 158 крупных международных корпораций уже проводят или активно разрабатывают официальные программы управления знаниями\*. McKinsey уже давно является признанным лидером в этой области, и у нее есть чему поучиться другим организациям.

Что такое управление знаниями? Во-первых, нужно сказать, что знания — это *не* данные или информация. Данные — это просто факты, наблюдения за происходящим и цифры. Информация — это какой-либо синтез данных. А знания — это сочетание информации, опыта и понимания контекста в процессе создания добавленной стоимости. Знания до поры до времени остаются в сознании людей (в таком случае мы называем их неcodифицированными), а затем ими можно делиться с другими путем обсуждений или документирования (и в этот момент знания становятся codифицированными). КМ — это систематический процесс, с помощью которого организация максимизирует ценность имеющихся у нее неcodифицированных и codифицированных знаний. В целом это означает, что codифицированные знания зафиксированы в базах данных или документах.

---

\* Neil Gross. "Mining a Company's Mother Lode of Talent", Business Week (28.08.2000, с. 135–137).

Многие руководители и ученые сосредоточивают свои усилия на стратегиях кодификации знаний, включая технологические платформы. Но в McKinsey считают, что даже лучшие технологии КМ способны зафиксировать лишь малую часть знаний, которыми в действительности обладает фирма. Поэтому реального успеха достигнет та стратегия, которая выйдет за пределы технологии, чтобы зафиксировать ценный опыт, «гуляющий» по коридорам компании, и извлечь из него самое ценное.

Бывший сотрудник McKinsey Билл Росс, работавший в General Electric менеджером по развитию бизнеса в транспортном отделении, так отзывается о процессе управления знаниями в этой организации:

Мне повезло оказаться в компании, которая ценит знания так же, как McKinsey. GE – самообучающаяся организация, и эти усилия контролирует Джек Уэлч. Он сам говорит, что умение GE управлять знаниями – основной элемент, который привел компанию к такому огромному успеху.

Все в GE уделяют внимание лучшей практике – как в самой организации, так и за ее пределами. Подразделения осуществляют между собой регулярную коммуникацию, и есть специальные группы (например, совет по вопросам услуг), с помощью которых мы остаемся в курсе всех основных проектов GE. Мы не пытаемся сделать это с помощью массивной базы данных, так как ее слишком трудно все время обновлять. Гораздо эффективнее обсуждать лучшую практику на ежеквартальных встречах с участием представителей разных групп.

КМ означает, что нужно воспользоваться имеющимися знаниями для максимизации ценности фирмы. Мы убеждены, что это важное начинание; и в McKinsey разделяют наше мнение, судя по тому, сколько времени и усилий там уходит на КМ.

В данной части мы кратко рассмотрим основные пункты стратегии КМ в McKinsey и поделимся советами и рассказами об этом процессе в других организациях.

## Метод McKinsey

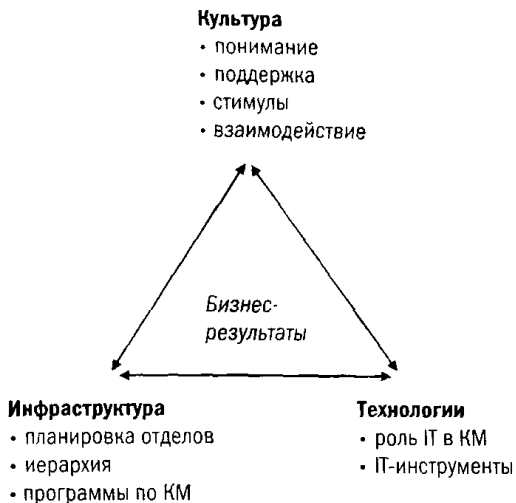
Центральный принцип управления знаниями в McKinsey таков: **не изобретайте велосипед**. Над какой бы проблемой вы ни работали, существует вероятность того, что кто-то уже делал нечто подобное. McKinsey понимает, какую ценность представляет сбор и использование этого опыта, и прилагает большие усилия для его кодификации. В Фирме ведется две основных базы данных. Одна называется PD-Net и содержит предыдущие отчеты, составленные и «вычищенные» для использования консультантами McKinsey; можно сказать, что это база данных «о чем-то». Другая база данных — справочник по всем экспертам Фирмы в различных отраслях и областях практики; назовем ее базой данных «о ком-то». Пользователи любой из этих баз могут сортировать данные по отраслям, времени, экспертам, представительствам и ряду других критериев.

## Полученные уроки и иллюстрации внедрения

McKinsey, как и многие другие компании, занимается продажей знаний. При этом нужно решить задачу: как воспользоваться имеющимися знаниями — некодифицированными и кодифицированными.

Мы рассматриваем КМ с целостной точки зрения, которая выходит за пределы технологий. Мы рекомендуем использовать показанную на рис. 3-3 схему основных областей КМ\*. На этой схеме блок «Культура» описывает то, как сотрудники компании понимают КМ, какая поддержка и какие стимулы поощряют их к обмену знаниями, как проходит взаимодействие между сотрудниками разных отделов. В McKinsey, например, все сотрудники должны делиться знаниями и получать за это соответствующее вознаграждение.

\* Оригинал этой схемы содержится в работе Армбрехта, Чапаса, Чаппелл Фэрриса, Фрига и др. "Knowledge Management in Research and Development", Research and Technology Management (июль-август 2001, с. 28—48).

**Рис. 3-3. Схема факторов, влияющих на КМ**

*Источник:* «Knowledge Management in Research and Development», Research and Technology Management (июль-август 2001)

Блок «Инфраструктура» относится к планировке представительств и отделов, организационной структуре и самой программе КМ в компании (включая высших руководителей). Если говорить о McKinsey, то в каждом ее представительстве есть обширная сеть специалистов в области информации, которые могут оказать немедленную помощь командам, стремящимся ознакомиться с новыми областями и отраслями. И наконец, «Технология» представляет конкретные стратегии, с помощью которых можно наиболее эффективно кодифицировать данные и делиться ими. Одна из самых распространенных технологических платформ КМ — внутренняя сеть компании. Но с любой технологической платформой приходится решать задачу: как постоянно поддерживать актуальность и высокое качество содержащихся в ней данных. В центре треугольника на схеме — слова «бизнес-результаты»; они напоминают, что критерий успешности любых усилий по КМ — их влияние

на финансовые результаты организации. С помощью этой схемы мы интерпретировали результаты своих интервью с бывшими сотрудниками McKinsey и извлекли следующие уроки относительно внедрения КМ:

- Развивайте культуру быстрого реагирования.
- Приобретайте знания вне организации.
- Контролируйте качество данных: отсеивайте мусор на входе и на выходе.

**Развивайте культуру быстрого реагирования.** Культура организации — зверь, которого трудно укротить, но сделать это крайне важно. Мы определяем культуру как сочетание общих ценностей и предположений сотрудников относительно организации, ее событий и процессов, программ стимулирования и характера ежедневного взаимодействия среди сотрудников. Примеры — уровень формальности (например, как сотрудники обращаются друг к другу, есть ли в компании дресс-код), проявляемый коллегами уровень взаимного уважения и то, как много они общаются вне работы. Еще один пример, крайне важный в системах КМ и при сборе данных, — показатель реакции сотрудников на запросы коллег о получении данных. Трудно поддерживать эффективную систему КМ без доступа к неcodифицированным знаниям, которые содержатся в сознании других людей. И культура быстрого реагирования может вам помочь получить к ним максимальный доступ.

Ларри Рувелас, исполнительный вице-президент небольшой технологической компании Pulse Medical Instruments, чувствует, что на новом месте ему не хватает этого элемента культуры McKinsey:

В McKinsey существует этический принцип реагирования: если любой сотрудник, даже самый младший консультант, позвонит коллеге в любую точку мира, то ему перезвонят с ответом в течение

суток. Это очень помогает при сборе данных и вообще по работе. В других организациях этого нет, хотя я пытаюсь внедрить этот принцип в своей компании.

**Приобретайте знания вне организации.** Знания могут формироваться как внутри организации, так и за ее пределами. Для создания внутренних знаний нужно распределять информацию среди сотрудников с помощью обсуждений или документов, и это существенная часть любой стратегии КМ. Знания вне организации тоже важны. Как мы уже говорили, McKinsey выделяет большие средства на то, чтобы постоянно иметь доступ к новейшим наработкам как в Фирме, так и за ее пределами. Каждый проект начинается с поиска внутренней документации, а также определения необходимых внешних изданий или экспертов в данной отрасли.

То же самое относится к другим организациям. Джек Уэлч ищет лучшие идеи повсюду и приносит их в GE. Иногда в роли экспертов со стороны могут выступать консалтинговые фирмы. Рассказывает Джим Беннетт, работавший раньше председателем подразделения розничных банковских услуг в Key Corp., а сейчас занимающий позицию президента и CEO компании EmployOn, предоставляющей услуги поиска персонала на основе информационных технологий:

Я всегда обращаюсь к лучшим людям, которых только могу найти. Решая трудную проблему, вы должны иметь доступ к лучшим – внутри или вне компании. Я ищу первоклассные ресурсы и прибегаю к помощи McKinsey, Deloitte и других. Такой подход может оказаться чуждым для компаний, которые не желают обращаться к консультантам или людям со стороны.

Ища лучших советов вне организации, старайтесь находить настоящих экспертов, тщательно оценивайте возможности вовлечения в решение ваших проблем этих специалистов и оставайтесь в курсе их деятельности. Последнее



особенно важно, чтобы вы смогли воспользоваться и уже доступными, и создаваемыми в ходе работы знаниями.

**Контролируйте качество данных: отсеивайте мусор на входе и на выходе.** «Мусор на входе, мусор на выходе» — старая поговорка программистов. Одна из самых сложных задач при разработке полезных систем кодификации для КМ — постоянно обеспечивать доступность точных данных. В середине 1990-х многие компании пытались создать сложные системы КМ с базами данных и списками экспертов. Но зачастую их ждало разочарование из-за неточности или устаревания информации. Мы уже приводили слова Билла Росса о трудности поддержания таких систем в актуальном состоянии.

Добейтесь того, чтобы люди, не имеющие опыта работы в какой-то сфере, смогли верно интерпретировать данные, введенные в вашу систему КМ. Сделайте так, чтобы любой документ можно было найти по ключевым словам или с помощью другой методологии поиска. Помните: без соответствующих стимулов и финансирования системы КМ становятся «мусором».

### **Указания по внедрению**

Управление знаниями в McKinsey выходит за рамки усовершенствованных баз данных и стратегий кодификации, и в этом вы должны последовать примеру Фирмы. Центральный элемент культуры McKinsey — обмен знаниями. Например, там существует неписаное правило: каждый сотрудник должен перезвонить в ответ на запрос другого маккинзиевца в течение суток. Мы оба прочувствовали ценность этого правила, когда в начале одного проекта обратились к экспертам, которые смогли направить нас по нужному пути, и нам не пришлось потратить несколько дней на лишние усилия по поиску данных.

Передача знаний с помощью обсуждений — еще один ключевой элемент КМ в McKinsey. Фирма дает стимулы делиться

знаниями. Например, в процессе аттестации консультанта оценивается, насколько хорошо он поддерживает других и помогает им развиваться. Фирма проводит регулярные «Практические олимпиады»\*, на которых команды консультантов всех уровней совместно резюмируют знания по какой-либо деловой теме, обычно в областях, где они недавно работали. Фирма вкладывает немалые средства в то, чтобы организовать это как особое мероприятие — с призами, новостными бюллетенями, отгулами для участия и полным финансированием поездок в экзотические страны. Соревнуясь на местном уровне, команды завоевывают право поехать в Австралию или на Гавайи на следующий этап этих соревнований благодаря качеству своих идей и вкладу в знания Фирмы.

В создании культуры КМ должна участвовать вся организация; половинчатые меры здесь не сработают. Это означает, что нужна поддержка «сверху» и постоянное подкрепление. Меньшим компаниям легче в этом отношении, но это не менее важно и для таких компаний, как Accenture (работавшей раньше под названием Andersen Consulting); ее партнер Джефф Сакагучи рассказывает:

Быстрота реакции в этой компании каждый раз производит на меня впечатление. Иногда люди реагируют еще быстрее, чем в McKinsey. Главное — чтобы так реагировали все и всегда. Здесь можно провести аналогию с курьерской службой FedEx: если вовремя доставляется 90% отправок, то это кажется чем-то обычным; но 98% — положительный прорыв.

Хотя такого уровня реакции достичь нелегко, результаты стоят затраченных усилий.

---

\* «Практика» в McKinsey означает различные отраслевые и функциональные группы, в которых могут участвовать консультанты. К отраслевым группам относятся «Банковская деятельность», «Энергетика» и «СМИ»; к функциональным, среди прочих, — «Информационные системы», «Логистика» и «Корпоративные финансы».

## Упражнения

- Выполните проверку ситуации с КМ. Используя схему с рис. 3-3 (стр. 85), проанализируйте показатели вашей фирмы в следующих областях: организационная культура, инфраструктура, технология. Например, есть ли сильная культура КМ, которая всем понятна, пользуется поддержкой руководства, со стимулами для ее использования и активным взаимодействием всех сотрудников? Оценив каждую область по пятибалльной шкале, определите возможности улучшения.
- Напишите служебную записку ключевому сотруднику, ответственному за КМ в вашей организации. Отправная точка для этого упражнения — найти самого человека, ответственного за КМ; это может быть директор отдела по управлению знаниями, CEO, IT-директор или директор по человеческим ресурсам. Выяснив, к кому обращаться, составьте краткую служебную записку с просьбой предоставить вам информацию, связанную с вопросами из предыдущего упражнения. Не проводите оценку и не составляйте рекомендации, пока не получите ответ. В каждой организации есть потребность в КМ, и все сотрудники должны ее понимать, но на это нужно время (а иногда также внимательность и тактичность).

## Заключение

Итак, сбор данных — прекрасная область деятельности. В этой главе мы ставили себе цель помочь вам применять сбор данных для создания добавленной стоимости. Во многих организациях тратится лишняя энергия на сбор ненужной информации, а решения часто не подкрепляются фактами. Мы надеемся, что из этой главы вы узнали, как действовать более эффективно, и сумеете применить наши советы на практике. Счастливой охоты!

# 4. Интерпретация результатов



В первых трех главах мы вели вас от создания начальной гипотезы к разработке плана анализа, а затем к сбору данных, к которым нужно применить этот анализ. Это относительно легкие этапы процесса решения проблем в McKinsey. А теперь пора приступить к сложному этапу: разобраться, что означают все эти данные.

Ведь вашу гипотезу нужно подтвердить или опровергнуть, а данные сами по себе ни о чем не говорят. Вам придется обработать их и сделать глубокие выводы,

которые создадут добавленную стоимость для вашей организации. Подробнейшие электронные таблицы и диаграммы с анимацией бессмысленны, если из них невозможно понять, какие действия ваш анализ предполагает и какую ценность он представляет для организации. Консультанты McKinsey понимают, что клиенты платят не за красиво оформленные документы и «навороченные» презентации, а за дельные советы, которые создадут добавленную стоимость для их организации. Именно такие советы являются конечным результатом процесса консалтинга и, в более широком смысле, всего процесса решения бизнес-проблем. Джефф Сакагучи, который перешел из McKinsey в конкурирующую консалтинговую фирму Accenture, вспоминает:

Наша работа заключается не только в исследованиях и анализе, но и в разработке глубоких выводов. В McKinsey мы сосредоточивались на получении глубоких выводов, оказывающих большое влияние на клиента. Я горжусь тем, что после перехода в Accenture мне удалось частично реструктурировать обучение консультантов по стратегиям таким образом, чтобы они осознали важность умения делать выводы и чтобы это умение учитывалось при аттестации консультантов.

В данной главе мы покажем, как маккинзиевцы делают заключения из результатов анализа, превращая их в полезные рекомендации для клиентов, и как вы можете последовать этому примеру в своей компании. Мы разделили процесс интерпретации анализа на две части. Первая — процесс *истолкования данных*: вы самостоятельно или вместе с командой воссоздаете по частям картину происходящего и составляете последовательность нужных шагов. Вторая часть — на основе своих находок вы создаете *конечный результат* для внешнего применения: некий план действий.

## Истолкование данных

После сбора всех цифр и проведения всех интервью у вас окажется масса данных, которые нужно рассортировать. Вы должны «отделить зерна от плевел» — ненужные и ненадежные сведения от тех, которые действительно подтверждают или опровергают вашу гипотезу, а затем постепенно воссоздать по ним картину происходящего. Для этого нужно не только понимать смысл отдельных видов анализа, но и обладать достаточным воображением, чтобы объединить разрозненные данные в последовательный рассказ. Это не всегда легко: как откровенно заявил один бывший сотрудник McKinsey, «гораздо легче собирать и оформлять данные, чем думать».

Техники, которые вы примените для анализа своих данных, будут варьироваться в зависимости от конкретных видов анализа, специфики вашей компании и направления ее бизнеса. В этой части мы не будем демонстрировать конкретный анализ, а покажем, как сочетать результаты любых видов анализа таким образом, чтобы принять важное решение.

Как сказал знаменитый американский бейсболист Йоги Берра, «если вы оказались на распутье, туда и поверните». В процессе решения проблемы вы подошли к развилке: либо результаты анализа подтверждают вашу гипотезу (тогда перейдите к следующей части этой главы), либо опровергают ее (в этом случае вернитесь к начальной гипотезе и реструктурируйте ее так, чтобы она соответствовала данным, возможно, для этого потребуются дополнительный анализ).

С помощью бывших сотрудников McKinsey мы покажем вам, как выбрать верный путь.

### Метод McKinsey

При анализе данных маккинзиевцы применяют следующие принципы.

«80/20». Правило «80/20» — одна из великих истин в бизнесе. Согласно этому правилу, 20% анализируемых

примеров создадут 80% изучаемого эффекта. Это правило было обнаружено экономистом Вильфредо Парето. Исследуя экономические условия в своей родной Италии, Парето определил, что 20% ее населения владеют 80% земли. Позже, работая у себя в саду, он обнаружил, что около 80% урожая гороха выросло всего на 20% растений. На основе этих и других наблюдений он определил, что для любой серии изучаемых элементов на небольшую их часть приходится значительная доля эффекта. Со временем наблюдения Парето были обобщены как правило «80/20».

Хотя это правило существует гораздо дольше, чем McKinsey, именно консультанты Фирмы сделали его основой всего своего мышления. Посмотрев на основные цифры вашей организации, вы почти всегда найдете примеры соотношения 80/20. Например, вы можете определить, что 80% ваших продаж приходится на 20% клиентов, 80% прибыли поступает от 20% продавцов, а 80% вашего времени уходит на выполнение 20% работы.

Главное в правиле «80/20» — данные. Проводя их анализ на компьютере, немного поиграйте с цифрами, сортируя их разными способами. Каждый раз, увидев правило «80/20» в действии, поищите заключенные в нем возможности. Если 80% ваших продаж приходится на 20% продавцов, что именно эти люди делают правильно и как это перенести на остальных? И нужны ли вообще эти неэффективные остальные? Как видите, применение этого правила может принести огромную пользу.

**Ежедневно делайте заметки.** В конце каждого дня спрашивайте себя: «Какие три наиболее важные вещи я узнал сегодня?» Отведите полчаса перед уходом с работы на то, чтобы изложить эти вещи на бумаге; красивое оформление не нужно, достаточно на скорую руку набросать диаграмму или краткий список из нескольких пунктов. Это упражнение даст толчок вашим мыслям. Вы не забудете то, что

изобразили на этой диаграмме, даже если потом не будете использовать ее. Если же вы не зафиксируете свои мысли, то они изгладятся из памяти уже к моменту выхода из офиса.

**Не подгоняйте факты под решение.** Допустим, вы с командой сформулировали блестящую гипотезу; но будьте готовы к тому, что факты и анализ покажут вашу неправоту. В этом случае должна измениться именно гипотеза, а не факты.

### Полученные уроки и иллюстрации внедрения

Интерпретируя результаты анализа, вы стараетесь сделать это быстро и правильно. Иногда эти две цели явно противоречат друг другу. Что на этот счет можно сказать? Обычно стоит поработать лишний день, если от него будет зависеть правильность ответа в целом. Но, как мы говорили в главе 2, вряд ли стоит тратить лишнюю неделю на то, чтобы повысить точность до четырех, а не трех знаков после запятой.

Результаты опроса бывших сотрудников McKinsey позволили нам составить следующие рекомендации:

- Всегда спрашивайте: «Что это нам даст?»
- Проводите контрольные проверки.
- Помните, что возможности анализа ограничены.

**Всегда спрашивайте: «Что это нам даст?».** Составляя план анализа (этот процесс рассматривался в главе 2), вы должны были исключить из него все те исследования — даже очень изобретательные и интересные, — которые ни на шаг не продвинули бы вас к подтверждению или опровержению первоначальной гипотезы. Но как бы ни был хорош ваш рабочий план, вам почти неизбежно придется провести еще один отсев — после сбора данных, обработки цифр и интервью. Некоторые результаты окажутся тупиковыми: интересные факты, аккуратные диаграммы — но



ничего такого, что приблизило бы вас к решению. И ваша задача — отбросить ненужные результаты.

В McKinsey результаты анализа проходят своего рода тест: кто-то из команды, обычно менеджер проекта, задает вопрос: «Что это нам даст?» О чем говорит этот анализ и насколько полезна эта информация? Какую рекомендацию можно дать на их основе? Работа консультантов заключается не в рисовании красивых картинок: ведь клиенты платят огромные деньги не за это. Джефф Сакагучи усвоил этот принцип в McKinsey и воплощает его на своей новой работе в Accenture:

Суть консалтинга не в анализе, а в глубоких выводах. Если вы не можете сделать такой вывод из только что проделанной работы, то вы зря потратили на нее время. Обрабатывать цифры или рисовать диаграммы ради самого этого процесса ни к чему; эти действия имеют смысл, только если они помогают сделать ключевую находку, о которой ваша команда и клиент скажут: «Хм, а это интересно!»

Консультант должен синтезировать из разрозненных идей, полученных в результате анализа, глубокие выводы, которые решают проблему клиента. А это получается лучше всего, когда каждый полученный результат выдерживает проверку вопросом «Что это нам даст?».

**Проводите контрольные проверки.** Конечно, всегда хочется как можно большей точности; однако в ситуации командной работы у вас как лидера команды, скорее всего, нет времени на подробную проверку всех результатов анализа. Но каждый раз, когда вам представляют какие-либо выводы и следующие из них рекомендации, вы можете провести быстрый тест, чтобы убедиться, что ответ по крайней мере правдоподобен. Задайте себе несколько целенаправленных вопросов, ответы на которые покажут, осуществима ли рекомендация и действенна ли она.

Сами вопросы варьируются в зависимости от ситуации, но вот некоторые примеры от бывших сотрудников McKinsey:

С помощью какой-нибудь простой в использовании программы — хотя бы MS Access — я могу очень быстро развенчать глупую теорию. Например, у одного сотрудника возникла мысль, что мы должны требовать возвращения товаров на склад на основе минимальных, а не максимальных уровней запасов. Я смог проверить эту идею за две минуты и определил, что результатом будет всего \$4000 при запланированной прибыли в \$400 000. Ради этого не стоит терять неделю, перепечатавая и рассылая по магазинам указания, которые они должны выполнять.

*Боб Бухсбаум, CEO Dick Blilck Holdings*

\* \* \*

Мне нравится применять сценарный анализ. Я спрашиваю: «В каком случае это было бы оправданно?» Например, сколько потенциальных клиентов должен принести нам веб-сайт, чтобы оправдать свое существование? Если ответ — «десять миллионов миллиардов», я сомневаюсь, что столько у нас получится. Если ответ — «пятьдесят», я скажу: «Ну ладно». Если анализ делается на основе неоправданных предположений, то можно переходить к следующей идее.

*Дэн Вето, старший вице-президент Consec*

\* \* \*

У меня был случай, когда один аналитик обработал кучу цифр из множества разных источников, пришел ко мне и сказал: «Вот ответ». Я взглянул на цифры и сказал, что этот ответ просто не может быть правильным; в противном случае мир выглядел бы совсем иначе. Поэтому, анализируя данные, обязательно сделайте мысленный шаг назад и проведите контрольную проверку.

*Билл Росс, General Electric*

\* \* \*

Я всегда спрашиваю: «Насколько должен измениться наш нынешний ответ, чтобы мы изменили свой вывод?» Я решительно настаиваю на проверке предположений, а для этого добиваюсь очень четкого их обоснования. Затем я сосредоточиваю анализ на этих обоснованиях. Это значительно улучшило нашу стратегию приобретений; результаты говорят сами за себя.

*Рон О'Хэнли, президент Mellon Institutional Asset Management*

Хотя не существует единственного наилучшего способа проведения контрольной проверки, вы можете предотвратить многие проблемы, если перед окончательной презентацией зададите себе несколько критических вопросов.

**Помните, что возможности анализа ограничены.** Анализ играет жизненно важную роль в процессе решения проблем в McKinsey, но в конечном итоге его возможности ограничены. Необходимо сделать некоторые заключения на его основе, ведь данные не говорят сами за себя. Вы достигли той точки в нашей модели консалтинга, где ведущая роль переходит от данных к интуиции. Это то самое распустье, о котором говорил Йоги Берра, и вам нужно туда повернуть.

Но ограничения анализа — не причина, чтобы обходиться без него. Избегайте того, что один бывший сотрудник McKinsey назвал установкой «готовься, огонь, целься». Даже если у вас хорошие навыки принятия решений и надежная интуиция, будет нелишне подкрепить ваше решение продуманным анализом. Рассказывает Билл Росс:

Зачастую грамотные руководители самостоятельно пытаются решить проблемы в организации, не посвящая в этот процесс остальных. Но, проследив ход их рассуждений, можно обнаружить, что они упустили какой-то вариант. И, что важнее, сами они могут быть готовы к быстрым действиям, но ведь им еще нужно увлечь за собой всю организацию; а если какой-то этап рассуждений не записан и не сообщен сотрудникам, то увлечь за собой других можно лишь путем принуждения. Такой метод убивает инициативу: если все время подталкивать людей, они станут просто ждать от вас указаний, куда идти дальше.

Хотя существует мнение, будто интуиция и данные — полярные противоположности, на самом деле они нуждаются друг в друге ради успеха. Данные без интуиции — просто «сырая» информация, а интуиция без данных — лишь догадки. Но если сочетать одно с другим, вы получите прочное основание для принятия решений.

### **Указания по внедрению**

На этом этапе вам нужно разобраться, о чем говорят факты. Однажды экономиста Джона Мейнарда Кейнса стали упрекать в том, что он противоречит одному из своих

предыдущих утверждений. Кейнс ответил: «Когда меняются факты, я меняю свое мнение. А вы, сэр?» Если перенести этот принцип на процесс решения проблем в McKinsey, то получается: когда факты противоречат вашей гипотезе, вы должны менять ее, а не замалчивать факты. И мы не устаем это подчеркивать. Ведь есть опасность, что, потратив уйму времени и усилий на выработку гипотезы, которая кажется вам блестящей, вы «сроднитесь» с ней и будете отказываться верить, что можете ошибаться.

Уроки McKinsey на эту тему таковы: «Не подгоняйте факты под решение», «Будьте готовы убить свою идею» (об этом уже говорилось в контексте мозговых штурмов, но этот урок также относится и к анализу данных), и «Просто скажи: “Я не знаю”». То, что верно для Фирмы, так же верно и за ее пределами. Существует цикл: от гипотезы к разработке анализа, оттуда к исследованиям, потом к интерпретации результатов и затем, если необходимо, обратно к гипотезе. И только после того как вы окончательно доказали свою заключительную скорректированную гипотезу, можно сформировать конечный результат — советы клиенту.

Когда мы опрашивали бывших сотрудников McKinsey, с помощью каких инструментов они разбираются в данных, почти все они упомянули правило «80/20». Мы уже говорили в этой главе, что правило «80/20» проявляется по-разному. Приведем еще несколько примеров: 20% населения США платит 80% подоходного налога. В классе 20% учащихся отнимают 80% времени учителя. Возможно, 80% одежды, которую вы постоянно носите, составляет всего 20% вашего гардероба. И этот список можно продолжать. Правило «80/20» приблизительно (соотношение может составлять, например, 75/25 или 90/10) и даже не всегда применимо, но все же проявляется так часто, что его стоит использовать для прогнозов.

В McKinsey правило «80/20» в основном касается данных, и в этом отношении оно, несомненно, верно. Применяя его

к цифрам, можно получить выводы, которые успешно пройдут тест «Что это нам даст?». Вернемся к одному из примеров, приведенных выше: узнав, что на 20% ваших продавцов приходится 80% продаж, вы должны сразу спросить, почему так происходит и как можно поднять остальных продавцов до уровня этих. Заметьте, что правило «80/20» не обязательно приводит напрямую к глубокому выводу. Оно скорее побуждает задавать новые вопросы и, возможно, выполнять новые виды анализа, которые помогают воссоздать правильную картину.

Более того, правило «80/20» может применяться не только к данным. С его помощью вы разберетесь, что говорить клиенту. Ведь 80% ваших рекомендаций будет следовать из 20% результатов проведенного анализа. В двух словах: расставляйте приоритеты. Подумайте, какие рекомендации принесут вашему клиенту наибольшую пользу, и сосредоточьтесь именно на них. Помните, что организация-клиент сможет выполнить лишь ограниченное количество рекомендаций за один раз. И сосредоточьтесь в первую очередь на самых выигрышных направлениях.

## Упражнения

- Вспомните последний аналитический проект, над которым вы работали или который вам презентовали. Все ли наглядные материалы презентации этого проекта проходят тест «Что это нам даст?». Проанализируйте как минимум 10 наглядных материалов.
- Выполните анализ своей работы по правилу «80/20». На что у вас уходит основная часть времени? Какие из ваших действий приносят наибольшую пользу организации? (Отвечайте честно!) А какие — лично вам? Можете ли вы придумать способы тратить больше времени на то, что приносит больше всего пользы, и меньше — на действия, от которых пользы минимум?

- Выполните анализ деятельности своей компании по правилу «80/20». Вы можете найти примеры соотношения «80/20» в своем подразделении или отделе? На какие из ваших продуктов или услуг приходится больше всего прибыли? А затрат? Вы можете найти другие иллюстрации правила «80/20»?

## Создание конечного результата

До сих пор мы имели дело исключительно с внутренними компонентами процесса решения проблем. Формирование гипотезы, планирование работы, проведение исследований и интерпретация результатов — вся эта работа выполняется в стенах вашего офиса или кабинета команды. В теории, если бы вы могли получить все нужные данные без интервью, все это можно было бы выполнить не выходя из офиса — при наличии нормального выхода в Интернет.

Но настал момент, когда мы подошли к связующему звену между вами (или вашей командой) и клиентом — конечному результату. Под этим мы не подразумеваем набор диаграмм, слайдов, компьютерных изображений и других «наглядных пособий», с помощью которых вы сообщаете аудитории о своем решении; о них мы поговорим в главе 5. Мы имеем в виду само сообщение, которое вы будете передавать. Ваша интерпретация данных демонстрирует ваше понимание картины происходящего. Вы отбираете те ее фрагменты, которые, по вашему мнению, необходимо знать аудитории, чтобы понять ваше заключение, и соответствующие доказательства; все это вы сочетаете в конечном результате. И, наконец, вы сообщаете этот конечный результат с помощью презентации. Сообщение и средство его передачи — не одно и то же, несмотря на высказывание Маршалла Маклюэна\*.

А теперь мы покажем вам, как переходить к решению.

\* Знаменитый канадский ученый, исследовавший коммуникации. Его самое известное изречение — «Средство передачи сообщения само является сообщением».

## Метод McKinsey

В McKinsey есть принцип: убедитесь, что предлагаемое вами решение подходит клиенту.

**Убедитесь, что предлагаемое вами решение подходит клиенту.** Менеджмент, как и политика, — это искусство возможного. Самое прекрасное решение, основанное на анализе огромного количества данных и обещающее миллиарды долларов дополнительной прибыли, будет бесполезным, если ваш клиент или его бизнес неспособны его внедрить. Вы должны знать своего клиента — его сильные и слабые стороны, а также возможности: на что менеджмент способен, а на что нет. Выработывайте свои решения с учетом этих факторов.

### Полученные уроки и иллюстрации внедрения

Бывшие сотрудники McKinsey часто обнаруживают, что сотруднику их новой организации бывает труднее справиться с созданием конечного результата, чем внешнему консультанту. На основе их опыта мы сформулировали несколько советов относительно того, как выработать подходящее клиенту решение:

- Поставьте себя на место клиента.
- Осознавайте пределы возможностей клиента.

**Поставьте себя на место клиента.** Когда консультанты McKinsey рассказывают о работе своей организации — от найма новых консультантов до создания «выставки достижений» для потенциальных клиентов, — рано или поздно произносится выражение «основные цели СЕО» (или «основные цели высшего руководства»). Это внешний аналог поиска ключевых факторов: *ваш* взгляд на то, какими должны быть пять-шесть приоритетов организации. И это первый шаг к тому, чтобы поставить себя на место клиента: ведь так вам придется сосредоточиться на главных потребностях клиента,

даже если некоторые из них не оказывают влияния на ваши действия. Джефф Сакагучи из Accenture объясняет:

Даже если мы не работаем в данной области, но постоянно о ней думаем, мы лучше улавливаем те проблемы, с которыми клиент борется (или должен бороться). Я много раз убеждался: если я хорошо понимаю, какими должны быть цели CEO – даже если нынешний CEO таких целей не ставил, – то рано или поздно клиент разделит мое мнение.

В зависимости от вашей должности и влияния в организации, а также от ее корпоративной культуры вам, возможно, придется опираться на чужое представление об основных целях CEO (не исключено, что на представление самого CEO). Тем не менее эти представления должны служить для вас лакмусовой бумажкой при составлении рекомендаций.

В качестве следующего шага спросите себя, как ваши решения будут создавать добавленную стоимость для вашего клиента или организации. Какой будет выгода от каждого действия, которое вы рекомендуете? Достаточна ли она, чтобы оправдать требуемые затраты времени, сил и ресурсов? Насколько эта рекомендация полезна по сравнению с другими? Если ее потенциальные результаты невелики, то первыми должны идти другие, более многообещающие проекты. Джиму Беннетту приходилось каждый день принимать подобные решения на позиции председателя подразделения розничных банковских услуг в Key Corp.:

Для меня показатель такой: «А это действительно на что-то повлияет?» Как в большинстве компаний, в Key решения обычно ориентированы на исходные данные, а не на эффективность и результат. Мы попытались изменить эту парадигму, провозгласив задачи по повышению эффективности работы: «Мы повысим свою прибыль на \$...», и они заставили нас искать пути достижения этой цели. Чтобы достичь такого прогресса, мы должны активно рассматривать все потенциальные проекты с точки зрения правила «80/20». Нам придется спрашивать: «Если мы выделим эти ресурсы на то, что приближается к прогнозируемой рентабельности, как это повлияет на наше продвижение к запланированной эффективности?»



Например, мои сотрудники принесли мне проект создания хранилища данных, который требовал \$8 млн. инвестиций и обещал прекрасную внутреннюю ставку рентабельности и окупаемость за два-три года. Я сказал: «Послушайте, ребята, если он не принесет по крайней мере в десять раз больше, чем было затрачено, я не покажу его совету директоров. Так что идите и найдите способ добиться такой рентабельности, которая как минимум в десять раз перекроет любые наши затраты». Я сужу о каждом проекте по тому, насколько эффективно он поможет выполнить нашу задачу.

Иногда здравому взгляду на вещи может препятствовать элегантность и сложность вашего анализа или даже количество потраченных на него усилий. Но это не должно мешать вам принять разумное решение. Перефразируя знаменитую цитату Джона Кеннеди, можно сказать: «Не спрашивай, что твой анализ значит для тебя; спроси, что он может значит для твоего клиента»\*.

**Осознавайте пределы возможностей клиента.** Даже самая блестящая стратегия в мире вам не поможет, если ваша организация не в состоянии ее воплотить. И это верно не только в бизнесе. Если у вашей команды регби нет сильной линии нападения, не стоит и пытаться занести мяч в зачетную зону. Во время Второй мировой войны Германия не смогла долго воевать на двух фронтах. В политике США нет смысла начинать кампанию за принятие какого-то закона, не заручившись поддержкой большинства в Конгрессе (бывшая сотрудница McKinsey Сильвия Мэтьюз знает это по опыту работы в Административно-бюджетном управлении при президенте США).

Поэтому, работая над конечным результатом, учитывайте, сможет ли клиент выполнить ваши рекомендации. Есть ли у него достаточные навыки, системы, структуры и персонал? Не прибегнут ли внешние силы (конкуренты, поставщики, клиенты, регулятивные органы) к действиям, которые сведут на нет

---

\* Имеется в виду высказывание «Не спрашивай, что твоя страна может сделать для тебя; спроси, что ты можешь сделать для своей страны». *Прим. перев.*

воздействие вашей стратегии? Вы должны быть в состоянии ответить на эти вопросы, прежде чем давать рекомендацию.

Разрабатывая основную стратегию, не забывайте, что ваш анализ и рекомендации должны быть понятны всем в компании. Мы вернемся к этому вопросу в главе 5, где пойдет речь о презентации вашего решения; а пока скажем только, что сам ваш анализ в большинстве случаев должен быть понятен людям со стороны: тогда им будет легче принять, а потом и внедрить ваши рекомендации. Пол Кенни обнаружил этот принцип, работая в GlaxoSmithKline:

Многие модели, с помощью которых мы анализируем болезни, слишком сложны: они занимают многие мегабайты, располагаются на сотнях страниц или состоят из взаимосвязанных таблиц в Excel. Просто невероятно, какие модели мне достались от предшественника: одна, в два мегабайта весом, ссылалась на другую, та на третью... невозможно было разобраться, как с ними работать. В McKinsey я усвоил и всегда применяю к построению любой модели один принцип: простота, сфокусированность и краткость. В результате я обычно создаю модели на одну страницу и пытаюсь сделать их простыми и ясными, чтобы аудитория сразу поняла стоящий за ними механизм, не увязая в подробностях. Вы нисколько не потеряете, если опустите подробности; наоборот, вы сможете сосредоточиться на ключевых факторах и понять, что происходит.

Мы подробнее обсудим принцип простоты в главе 5. А пока что просто скажем: даже если для конкретного вида анализа нужны модели на гигабайт и замысловатые математические вычисления, попытайтесь упростить результаты этого анализа до такого уровня, чтобы их мог понять образованный человек «со стороны».

#### Указания по внедрению

В начале этой части мы заявили, что, получив в распоряжение все результаты вашего анализа, вы должны выборочно использовать их для воссоздания картины происходящего. У вас может возникнуть вопрос: почему бы не использо-

вать ради полноты все имеющиеся факты? Чтобы объяснить причину, мы проведем аналогию с историей вне сферы бизнеса, которая вам, возможно, известна: король Артур и рыцари Круглого стола.

Возможно, существование короля Артура и его рыцарей — частично или полностью легенда, но «фактов» о них более чем достаточно. Если покопаться, можно найти источники из прошлого тысячелетия (около 1000 года н.э.) и даже более ранние из разных стран Европы. За прошедшие века многие авторы и рассказчики по-разному сочетали эти источники, и результатом стал широкий диапазон произведений: здесь и «Смерть Артура» Мэлори, и «Король былого и грядущего» Т.Х. Уайта, и мюзикл «Камелот», а также ряд экранизаций: от красочного «Экскалибура» (режиссер Джон Бурман) до «Меча в камне» (студия Disney), не говоря уже о мультфильме из серии с комическим персонажем — мистером Магу. Но все эти разноплановые конечные результаты основаны на одном и том же наборе фактов (а если вы хотите сами убедиться, насколько отличаются эти работы, посмотрите «Экскалибур», а после него — «Монти Пайтон и Священный Грааль»).

У всех этих рассказчиков разные истории и разные аудитории, но на каком-то уровне это одна и та же история. Перед вами стоит та же цель, что и перед автором, создающим собственную версию истории Артура: сделать так, чтобы аудитория поняла ваше сообщение. Но в отличие от автора художественного произведения вы обязаны рисовать объективную картину. Автор может изобразить Артура как угодно, чтобы воплотить собственный замысел или сказать о чем-то своем, — в результате Артур предстал перед зрителями то как обгаренный кровью завоеватель («Экскалибур»), то как невинный юноша («Меч в камне»), то как полный глупец, у которого на все вопросы один ответ — «Ну?» («Монти Пайтон и Священный Грааль»). В консультантском бизнесе нет такой свободы: вы обязаны выработать рекомендации,

которые создадут наибольшую добавленную стоимость для клиента\*.

Помните, что цель процесса решения проблем — ваша цель — не просто придумать блестящую идею. Если вы спросите консультанта McKinsey, чем именно занимается Фирма, то скорее всего он ответит: «Мы помогаем своим клиентам осуществлять изменения». Он не скажет: «Мы придумываем блестящие идеи для клиентов», так как понимает, что даже самая лучшая идея и самая умная стратегия не стоят и гроша, если клиент не поверит в их пользу и не воплотит их. А чтобы убедить людей в необходимости изменений, нужно составить аргументированный рассказ, не включая туда те факты, которые не подкрепляют вашу мысль.

Однако это не значит, что вы должны игнорировать факты, противоречащие вашей гипотезе. Наоборот: к этому времени вы должны были уже скорректировать гипотезу согласно фактам. Поэтому незачем впихивать в презентацию все имеющиеся факты только потому, что они у вас есть. Если ваша аудитория увязнет в ненужных подробностях, это помешает вам четко изложить ваше видение.

## Упражнения

- Возьмите экземпляр годового отчета, предпочтительно вашей компании. На основе содержащейся в нем информации решите, стоит ли инвестировать в акции компании. Приведите пять аргументов в порядке их важности.
- Подумайте о собственной организации: на каких пяти-шести вопросах должен сосредоточиться CEO? Как ваша работа влияет на эти вопросы и что вы могли бы сделать, чтобы усилить это влияние?

\* Но это не мешает людям составлять бизнес-планы, будто взятые из сценария «Монти Пайтона».

- Составьте список сильных и слабых сторон вашей организации. Распределите их по принципу МЕСЕ. Подумайте, учитывались ли эти сильные стороны и ограничения в недавних проектах вашей организации. Как лучше приспособить к ним будущие проекты?

## Заключение

Как мы показали, в процессе интерпретации данных есть два компонента. У себя в организации вы постепенно воссоздаете из фактов согласованную картину, которая позволяет составить рекомендации. А для «внешнего использования» вы выбираете только необходимые факты и сочетаете их в конечном результате, с помощью которого сообщите свою рекомендацию клиенту.

Теперь вы уже увидели процесс решения проблемы с начала до конца. И мы убеждены: следуя приведенным здесь рекомендациям, вы сможете улучшить скорость принятия решений и их качество в своей организации. Но на этом ваша работа не заканчивается. Теперь вы должны сообщить свои идеи тем, кто принимает решения в вашей организации, и, возможно, всем ее сотрудникам. А для этого вам пригодятся стратегии презентации, описанные в следующей главе.

# 5. Презентация ваших идей



Вот мы и подошли к последнему этапу процесса решения проблем в McKinsey: презентации идей. Выработка гипотез, планирование работы, исследования и анализ привели вас к презентации; но если неправильно ее провести, вся работа пойдет насмарку. Если сложить вместе все разумные бизнес-идеи, которые засохли на корню из-за неэффективной презентации, получилась бы гора выше, чем Эмпайр-Стейт-Билдинг. В этой главе мы расскажем, как спасти ваши идеи от такой печальной судьбы.

Если в деловых кругах и есть стереотип относительно McKinsey, то это картинка формальной презентации, которую проводят мужчины в темных костюмах и белых рубашках в зале перед советом директоров. Но в сегодняшней деловой среде это представление все больше устаревает: Фирма проводит уже гораздо меньше формальных презентаций, чем десять лет назад. Но они все еще используются в той или иной форме, чтобы сообщать идеи клиентам. Для этого в McKinsey был разработан ряд весьма эффективных приемов презентации и коммуникации.

Опрошенные нами бывшие сотрудники McKinsey по опыту знают, что именно эти навыки из числа усвоенных ими в Фирме легче всего переносятся на другие организации, причем почти без изменений. Благодаря этому наши бывшие коллеги всегда понятно излагают свои идеи и добиваются их принятия. Презентации в стиле McKinsey настолько эффективны, что один бывший сотрудник даже назвал их «несправедливым преимуществом». Этим преимуществом можете овладеть и вы.

В этой главе мы рассматриваем два аспекта презентации в стиле McKinsey. Во-первых, мы описываем, как *структурировать* вашу презентацию, чтобы максимально повысить ее воздействие на аудиторию. Во-вторых, подробно рассказываем о техниках, которые помогают *убедить* аудиторию принять ваши идеи.

## Структурирование презентации

McKinsey активно обучает своих консультантов структурированию презентаций, и они серьезно к этому относятся, хотя обучение часто происходит в экзотических странах и сочетается с игрой в гольф. Общее правило: презентация должна как можно яснее и убедительнее сообщать аудитории нужные идеи, а для этого ее структура должна быть прозрачной и понятной.

В данной части мы покажем, как структурировать презентацию для достижения максимального эффекта. Вы увидите, как выстроить свои идеи в логической последовательности, которую легко усвоит аудитория, и как иллюстрировать их диаграммами.

### Метод McKinsey

McKinsey подчеркивает необходимость логичности и простоты структуры презентаций.

**Будьте структурированы.** Чтобы успешно презентовать свои идеи, вы должны вести аудиторию путем логичных рассуждений, шаг за шагом, чтобы за вами было легко следовать. Ваша презентация — проявление вашего мыслительного процесса. Четкие рассуждения требуют столь же четкой формы их подачи. И наоборот: если в мыслях царит неразбериха, то их не удастся четко структурировать.

**«Лифт-тест».** Иногда бывает совсем мало времени на изложение рекомендаций. Поэтому вы должны уметь ясно и четко изложить их суть клиенту за время 30-секундной поездки в лифте. Если вы прошли «лифт-тест», то вы хорошо подготовились для продажи своего решения.

**Будьте проще: одна идея на диаграмму.** Чем сложнее диаграмма, тем менее эффективно она передает информацию. Читатели должны моментально понять значение диаграммы, так что приложите к этому все усилия. Не стоит совмещать в одной диаграмме несколько идей, лучше перерисуйте ее для каждой идеи отдельно и выделите актуальную информацию в каждой диаграмме.

Диаграммы должны быть средством передачи сообщения, а не художественным проектом. В вопросе графики Фирма всегда склонялась к консерватизму. В ее презентациях вы не увидите активного использования цвета или объемной графики — за исключением случаев, когда это необходимо для передачи идеи диаграммы.



## Полученные уроки и иллюстрации внедрения

Изо всех навыков, с помощью которых McKinsey решает проблемы клиентов, навык структурирования презентаций требует наименьшей подгонки под условия других организаций. Ведь эффективная коммуникация остается таковой практически всюду, а методы Фирмы крайне действенны. Сьюра Бернхем, специалист по венчурному капиталу в Evercore Partners, отмечает:

McKinsey проводит очень качественное обучение письменной коммуникации. Технология решения проблем в McKinsey заставляет вас рассуждать логически и четко излагать каждый вопрос и его последствия. Она также помогает проверить тщательность анализа: если презентация пишется с трудом, обычно причина кроется в плохой логике и недостаточном анализе.

Неудивительно, что в вопросах построения презентации бывшие сотрудники McKinsey в основном говорили об одном и том же главном уроке: *ваши идеи должны опираться на прочную структуру.*

**Ваши идеи должны опираться на прочную структуру.** Заглянув за внешние атрибуты презентации, мы увидим, что ее суть — в продаже. Даже если вы с командой гордитесь гениальностью своих идей и качеством всей проделанной работы, клиент, а также ваши коллеги и организация могут не разделить этого энтузиазма. Их нужно убедить в вашей правоте, а лучший инструмент для этого — ваша презентация. Будьте уверены: презентация крайне важна. В этом на своем опыте убедился Боб Гарда — бывший директор представительства McKinsey в Кливленде, ставший затем CEO в известной компании по производству потребительских товаров, а ныне преподаватель маркетинга в школе бизнеса Фукуа при университете Дьюка. Боб отмечает: «Бывало, что в хорошо выстроенной презентации даже сырые идеи принимались на ура, а великолепные идеи в бестолковой презентации ожидал полный провал».

К сожалению, сегодня в корпоративном мире гораздо больше идей терпит провал, чем принимается на ура, если судить по опыту опрошенных нами бывших сотрудников McKinsey. Многие из них были потрясены плохим качеством презентаций на новом месте работы. Вот несколько типичных впечатлений (имена не указаны из соображений конфиденциальности):

Те презентации, которые наши старшие менеджеры проводят друг для друга и клиентов, — удручающее зрелище. Люди не умеют структурировать аргументы, их презентации — поток сознания в чистом виде. И это стало для меня самым ошеломляющим отличием от работы в McKinsey.

*Бывший сотрудник McKinsey, работающий в отрасли здравоохранения*

\* \* \*

Меня всегда поражает плохое качество презентаций в этой организации. Здесь люди обычно вставляют слова или наброски в слайды PowerPoint и всерьез считают это презентацией. Это не так. Если у вас есть только список пунктов, где нечего показать в графическом виде — на диаграмме или схеме, то я считаю, что достаточно просто поместить его в служебную записку, рассылаемую перед встречей. На многих встречах мы вместе читаем наброски, без всяких диаграмм. Как в детском саду.

*Бывший сотрудник McKinsey, работающий в отрасли финансовых услуг*

\* \* \*

Я работал со старшим руководителем, который часами ходил вокруг да около, не переходя к главной теме. Если провести тест «Что это нам даст?» с его слайдами, ответ был бы: «Вот куча данных, которые я знаю». У членов совета директоров лопалось терпение во время его презентаций. Я целых два года переучивал его.

*Бывший сотрудник McKinsey, работающий в розничной торговле*

Неудивительно, что эти люди говорят с таким раздражением. Из-за плохой презентации слушателям трудно понять хорошую идею. Но чаще плохо спланированная презентация означает и плохо продуманную идею: сложно поместить бессвязные мысли в связную структуру.

И наоборот, грамотно составленная презентация хорошей идеи может быть мощным инструментом изменений. Информирование всей организации о направлении движения действует как катализатор. Став CEO компании по производству потребительских товаров, Боб Гарда убедился в этом на практике: «Большинство людей не умеют построить связную структурированную презентацию, где раскрывается тема, из которой вытекают подтемы. Когда я пришел в эту компанию, там не было четкого видения будущего. Я считал, что видением надо заняться немедленно, и уже то, что я смог составить презентацию на эту тему — потому что очень уверенно владел навыком структурированного изложения идей, — оказало на компанию огромное влияние».

Эта способность связно и логично презентовать идеи стоит за тем, что сама Фирма называет своим умением «помогать осуществлению изменений». Его суть — не только создавать хорошие идеи, но и подробно рассказывать клиенту о том, как они работают. Это умение прекрасно переносится и на другие организации. Нил Крокер, генеральный директор компании Virtual University Enterprises, входящей в состав Pearson PLC, отмечает:

Уверенные навыки общения, подкрепленные твердой логикой, сводят на нет большинство опасений. Ни CEO, ни совет директоров в моей компании еще ни разу не отказывали мне в том, чего я очень хотел. Презентация — это незаменимый навык для реального мира. И это почти несправедливое преимущество!

К счастью, вам не нужно работать в McKinsey, чтобы научиться составлять эффективные презентации. Некоторые бывшие сотрудники Фирмы сами учат этому коллег в своих новых организациях. Мы надеемся, что в этой части главы расскажем вам достаточно, чтобы вы смогли положить начало такому обучению и на своем месте работы.

### Указания по внедрению

Успешная презентация — «мостик» от вас (ее автора) к аудитории. Благодаря презентации слушатели узнают то, что известно вам. Вы можете облегчить этот процесс для своей аудитории, выстраивая четкую и логичную структуру объяснений. К счастью, если вы придерживались изложенных в этой книге принципов, то уже имеете прочное основание для такой структуры: вашу начальную гипотезу.

Если вы верно разбили свою начальную гипотезу на вопросы и подвопросы по принципу МЕСЕ (а затем скорректировали ее согласно результатам анализа), то получили готовый набросок своей презентации. Если гипотеза имела хорошую структуру, то и презентация будет иметь хорошую структуру. И наоборот: если логика презентации «хромает», то имеет смысл пересмотреть логику гипотезы. Многие из опрошенных нами бывших сотрудников McKinsey обнаружили, что это полезная проверка их мышления. Просто сведите воедино подтверждения ваших аргументов и разместите их в нужных местах дерева вопросов.

В качестве примера вернемся к дереву вопросов Асте Widgets из главы 1 (см. рис. 1-2 на стр. 38). Начальная гипотеза вашей команды заключалась в том, что Асте может снизить маргинальные затраты на производство плетеных ковриков с помощью нового, ускоренного процесса их просушки. Анализ подтверждает, что новый процесс обойдется дешевле, что Асте в состоянии осуществить изменения для его внедрения и что качество ковриков не ухудшится. Так и скажите на первом слайде (см. рис. 5-1). С его помощью вы демонстрируете слушателям структуру презентации: теперь они знают направление ваших мыслей и следовать за вами будет легче.

Остальные слайды вашей презентации следуют по логике: каждый из основных пунктов предсказывает

**Рис. 5-1. Презентация Acme Widgets: первый слайд**

Acme Widgets может снизить маргинальные затраты на производство плетеных ковриков с помощью нового, ускоренного процесса их просушки:

- Новый процесс помогает экономить средства.
- У нас есть достаточные ресурсы на его внедрение.
- Новая технология не ухудшит качество плетеных ковриков.

часть презентации, состоящую из различных уровней подвопросов. Например, посмотрим на второй основной вопрос: «Может ли Acme осуществить нужные изменения в производственном процессе?», который мы подробно рассматривали в главе 1. Различные подвопросы, возникшие в связи с тем обсуждением, теперь стали пунктами второй части вашей презентации: в нашей организации есть а) необходимое оборудование и б) навыки (рис. 5-2). Вы можете повторять этот процесс при спуске по дереву вопросов до самого низа; но в зависимости от аудитории можно и не слишком глубоко вдаваться в подробности. При этом, на каком бы уровне детализации вы ни остановились, логика вашей презентации все равно будет ясна.

**Рис. 5-2. Презентация Acme Widgets: введение во вторую часть**

У нас имеются ресурсы для внедрения нового процесса:

- У нас есть оборудование, на котором будет проводиться новый процесс.
- У наших сотрудников есть необходимые навыки для проведения нового процесса.

Возможно, один аспект этой структуры показался вам необычным. Мы рекомендуем начинать прямо с заключения в случае с Acme Widgets — с изменения процесса производства плетеных ковриков. Во многих презентациях применяется противоположный подход: сначала излагаются все данные, и только потом — заключение. И хотя в некоторых обстоятельствах (когда нужно держать аудиторию в напряженном ожидании) это оправданно, однако есть опасность потерять внимание слушателей, особенно в насыщенных данными презентациях: аудитория теряет нить рассуждений и начинает строить догадки: «К чему это он ведет?»

Когда заключения или рекомендации высказываются в самом начале («Мы верим в X по причинам А, Б и В»), это гораздо легче воспринимается и производит большее впечатление, чем обобщение в конце («А верно, Б верно и В тоже верно; поэтому мы верим в X»). Это подтверждает Рон О'Хэнли из Mellon:

Я всегда стремлюсь к тому, чтобы дать выводы в самом начале как устной, так и письменной коммуникации. Благодаря этому все начинают мыслить в одном направлении, даже не придя к согласию, и проясняется контекст всех подтверждающих данных и аргументов. Это также помогает мне выстраивать свои аргументы более действенно и эффективно.

Изложив свои заключения в начале презентации, вы получаете еще одно преимущество: контроль над уровнем детализации. Допустим, вы проводите презентацию в условиях, когда можете взаимодействовать со своей аудиторией: например, для своего начальника в его кабинете. Вы хотите сообщить ему три основных пункта. Предположим, что он изначально имеет аналогичное вашему мнению по второму пункту и не нуждается в большом количестве убедительных данных. Если ваша презентация построена так, что выводы делаются в конце, то вам придется излагать ему все подтверждающие данные по этому пункту, прежде чем высказать заключение,

с которым он и так бы согласился. Это пустая трата времени. А при обратном подходе ваш начальник просто выразит согласие с этим пунктом в самом начале, и вы сможете больше времени потратить на остальные пункты или закончить встречу и возвращаться к работе.

Поставив выводы в начало, вы также поможете себе пройти «лифт-тест», суть которого, как мы уже говорили, — успеть произнести свои заключения за время поездки в лифте. И если вы следовали методу McKinsey, то ваш первый слайд — с рекомендацией и основными пунктами — и есть ответ на «лифт-тест». А теперь представьте, что вы пытаетесь пройти «лифт-тест», начав с многочисленных доказательств своей мысли. Нелегко, правда?

Мы настоятельно рекомендуем вам применять «лифт-тест» перед каждой презентацией. Бывшие сотрудники McKinsey привели нам множество примеров его пользы в своей карьере. Вот несколько свидетельств:

Наша компания только что переросла статус стартапа, и у нас работают несколько людей, которые раньше были руководителями очень высокого уровня в крупных компаниях. Мне приходится говорить им: «Goldman Sachs выделил нам на выступление всего 20 минут, а важны только первые две. Представьте, что вы можете изложить свои аргументы только во время поездки в лифте. Что вы скажете?» Просто удивительно, сколько успешных людей не умеет сосредоточиться на двух-трех основных пунктах и грамотно их изложить.

*Брэд Фарнсуорт, GeoNetServices.com*

\*\*\*

На протяжении всей моей карьеры умение кратко и эффективно формулировать мысли давало мне множество преимуществ. Мне как автору крайне важно получать прекрасные отзывы в СМИ. По сути, «лифт-тест» — это проверка умения содержательно и сжато излагать свои мысли, и он дает понять, достаточно ли убедительны ваш продукт или идея, чтобы заставить собеседника действовать. Провалив «лифт-тест», я понимаю, что нечетко передаю мысль, да и сама идея, наверное, неубедительна.

*Дэбора Накки, автор The McSpent Money Guide*

\* \* \*

У членов совета в моей организации хватает внимания как раз на время, равное поездке в лифте. И без «лифт-теста» я, наверное, уже умер бы!

*Бывший сотрудник McKinsey в научном сообществе*

Наверное, лучше всего сказал о ценности «лифт-теста» Роджер Бойсверт из CTR Ventures:

Если при подготовке к презентации я не могу пройти «лифт-тест», то такую презентацию проводить нельзя.

Если вам не удастся четко и сжато выразить свои мысли, то причин может быть две: либо вы недостаточно понимаете материал и должны лучше с ним ознакомиться; либо структуре презентации не хватает четкости и краткости, и нужно ее пересмотреть.

Но одной структуры мало. Даже прекрасно составленный, абсолютно логичный набор рекомендаций нужно подкреплять доказательствами. Поэтому сейчас мы поговорим о необходимых наглядных материалах.

Сейчас диапазон этих материалов весьма широк и не ограничивается диаграммами на бумаге: сюда могут относиться, например, объемные модели, образцы продукции, интернет-страницы и т.п. Но какую бы форму ни принимали эти наглядные материалы, они могут стать невероятно эффективным инструментом коммуникации. Ведь не зря говорят, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. С помощью одной диаграммы можно показать данные и концепции, на изложение которых ушли бы многие страницы текста. К тому же аудитории легче усвоить ваше сообщение, когда есть возможность увидеть его наглядное воплощение (а в случае с макетом — даже потрогать).

Но какие бы материалы вы ни использовали — старые добрые черно-белые диаграммы или трехмерную компью-



терную анимацию всех цветов радуги с музыкальным сопровождением, — уроки McKinsey остаются в силе. А самый важный из них — «будьте проще». Ваша задача — сообщить ряд рекомендаций, а не проявить себя как художник. И хотя иногда полезно впечатлить аудиторию красивыми изображениями, все же они не должны отвлекать от сообщений, иначе вы только собьете людей с толку.

На каждой диаграмме должна быть всего одна идея, которую в данный момент вы хотите донести до аудитории, и чем эта идея проще, тем лучше. Тогда не только слушатели будут знать, о чем вы говорите, но и вы сами не запутаетесь в разгар презентации, о чем вы уже сказали, а о чем нет. Работая заместителем руководителя аппарата Белого дома, Сильвия Мэтьюз уделяла огромное внимание этому принципу. А если уж он срabатывает для президента Соединенных Штатов...

И напоследок еще одно небольшое замечание о наглядных материалах: представляя данные, всегда указывайте их источники. Тогда вы сможете отвечать на вопросы, откуда взята информация. Кроме того, вернувшись к старой презентации через несколько лет, вы поймете, где найти эти источники.

Но помните, что, хотя наглядные материалы важны, простого их набора недостаточно: обязательно нужна хорошая структура, чтобы их организовать, иначе у вас будет всего лишь разрозненная группа интересных фактов, не объединенных общей темой. Помните: материалы должны соответствовать логике структуры изложения, чтобы аудитория смогла понять вашу идею; ведь именно в этом и состоит смысл всех ваших действий.

## Упражнения

- Найдите в своей любимой газете статью, где дается какая-либо конкретная рекомендация. Запишите идеи автора и доказательства, приводимые в их поддержку (например, «Нам нужно больше электростанций, потому что потребление электричества растет на 20% в год»). Потом организуйте эти идеи в виде логической структуры, так, словно собираетесь использовать их в презентации. Передает ли эта презентация нужное сообщение? Если нет, то почему?
- Перед следующей своей презентацией проведите генеральную репетицию и снимите ее на видеокамеру. Выделите время, чтобы просмотреть эту запись перед презентацией. Представьте, что вы смотрите ее как один из будущих слушателей, зная только то, что будут знать они из раздаточных материалов. Понятна ли ваша презентация с такой точки зрения? Убедила ли она вас? Подумайте, какие шаги можно предпринять, чтобы улучшить воздействие презентации.
- Найдите диаграмму (можно из какой-нибудь предыдущей презентации), которую вам в первый раз пришлось долго разглядывать, чтобы понять. Перерисуйте ее так, чтобы идея была понятна сразу. Если в оригинале несколько идей, то, возможно, стоит нарисовать не одну диаграмму. А теперь покажите то, что получилось, человеку, который не видел оригинал. Понятен ли ему ваш вариант? Если нет, то почему?

## Убеждение



Презентация — это всего лишь инструмент; она не является самоцелью. Самая прекрасная презентация окажется бесполезной, если организация не примет и не реализует данные в ней рекомендации. На полках компаний из списка Fortune 500 пылится множество презентационных документов, которые так и не нашли применения вне зала заседаний совета директоров.

Если вы не хотите, чтобы вашу идею постигла та же участь, овладевайте тонким искусством убеждения слушателей, учитесь действиям, которые максимально повысят шансы принятия ваших рекомендаций. Вам придется восполнять недостаток имеющейся у слушателей информации и бороться с недоверием к вам (причины которого могут быть разными: например, клиенты могут считать вас слишком неопытным, чтобы комментировать их бизнес, или не доверять вам как человеку со стороны, или быть излишне (либо, наоборот, недостаточно) образованными для той информации, которую вы им подготовили).

В этой части главы мы опишем три способа восполнить недостаток информации и доверия: во-первых, позаботьтесь обо всем заранее — ознакомьте аудиторию с вашими находками; во-вторых, избегайте сюрпризов; в-третьих, адаптируйте презентацию к вашей конкретной аудитории. Сочетая эти техники, вы повысите шансы добиться изменений в своей организации.

### **Метод McKinsey**

Бывшие сотрудники McKinsey твердо уверены: чтобы убедить клиента, нужно позаботиться обо всем заранее.

**Позаботьтесь обо всем заранее.** В хорошей деловой презентации не должно быть новой информации, которая потрясет аудиторию. Прежде чем устраивать торжественную презентацию, подробно ознакомьте со своими находками людей, которые будут принимать решения по этому вопросу. Разослать этим людям выработанные вами рекомендации с просьбой сообщить их комментарии до презентации — это и есть «позаботиться обо всем заранее» в понимании McKinsey.

В таких действиях есть несколько преимуществ. Во-первых, для вас не станут неожиданностью веские возражения против предлагаемого решения. Во-вторых, вы можете заранее склонить на свою сторону людей, которые должны будут одобрить или внедрить ваше решение. В-третьих, вы получаете возможность приспособить свое решение к внутренней политике организации. И наконец, такая подготовка позволяет вам лишний раз свериться с реальностью. Все это повышает вероятность принятия и внедрения вашего решения.

### **Полученные уроки и иллюстрации внедрения**

И в своих новых организациях бывшие сотрудники McKinsey упорно работают над убеждением клиентов. Во время подготовки этой книги практически все опрошенные

упоминали о ценности этой стратегии. Мы свели их опыт к двум урокам:

- Избегайте сюрпризов.
- Адаптируйте свою презентацию к аудитории.

**Избегайте сюрпризов.** В бизнесе людям не по душе сюрпризы. Мы имеем в виду не неожиданный дополнительный выходной или повышение бонуса, а новую информацию, заставляющую менять планы или процедуры. Поэтому у рискованных инвестиций — например, в акции компаний с малой капитализацией — выше ожидаемый доход, чем у надежных вложений (например, в государственные облигации). Позабывшись обо всем заранее, вы даете клиенту время свыкнуться с новыми идеями. Кроме того, такая подготовка помогает проверить ваши рекомендации, потому что люди при ознакомлении с ними могут указать вам на упущения и недоработки.

Еще важнее то, что, обсуждая свои результаты вне контекста большой встречи, вы скорее убедите ответственных людей принять ваши идеи: во время встречи один на один легче объяснить свои рассуждения. Вы можете узнать, что беспокоит собеседника, и развеять эти опасения. Если он возражает против определенной рекомендации, у вас еще есть время выработать компромиссное решение.

Мы покажем пользу такой предварительной подготовки на примере, о котором рассказал нам Нарас Эчамбади, основатель и CEO компании Quaero, Inc. Раньше Нарас возглавлял отдел маркетинга на основе знаний в инвестиционном банке First Union и с прекрасными результатами применял там технику «позаботьтесь обо всем заранее»:

*Я ушел из McKinsey в First Union и возглавил там группу, которую называли «Маркетинг на основе знаний». Тогда она была очень маленькой, и мы хотели добиться ее стремительного роста. Мне нужно было презентовать Джону Джорджиусу, президенту First*

Union, экономическое обоснование, чтобы получить нужные средства для роста группы в течение трех лет. Применяя техники проведения интервью, усвоенные в McKinsey, я первые два месяца общался с людьми из разных подразделений компании, чтобы узнать, как они относятся к нашей группе и чего от нее ожидают. Эти беседы оказались очень полезными — уже потому, что я структурировал предварительные планы и выслушал всех нужных людей. Это также было частью процесса «продажи» рекомендаций.

Умение слушать дало Нарасу ряд преимуществ:

Я обнаружил, что люди по-разному понимают нашу группу. Одни ожидали слишком многого, другие — наоборот. Еще я понял, где заложены «политические мины». А потом я не просто поговорил напрямую с президентом, а обратился ко всем директорам подразделений First Union, рассказал, о чем буду говорить, и получил их отзывы. Так мне удалось многих убедить.

Я структурировал экономическое обоснование финансирования нашей группы точно так же, как презентацию в McKinsey. Слушателей поразил такой уровень организованности, продуманности и убедительности. Встреча продлилась не два часа, а всего полтора, причем согласие я получил уже к концу первого часа, — а инвестиции требовались немалые. По-моему, меня до сих пор вспоминают в First Union как человека, которому удалось получить финансирование от Джона Джорджиуса с первой попытки. До меня это ни у кого не получалось.

Даже если вам не удастся получить полное согласие заранее, предварительная подготовка позволит отточить аргументы. В этом убедился Пол Кенни, участвуя в «битве презентаций» в GlaxoSmithKline:

Я собирался «убить» спорный продукт, и нужно было привести очень убедительные аргументы в пользу его ликвидации, так как у него были сторонники среди высших руководителей. К счастью, я заранее прощупал почву и понимал, от кого исходит сопротивление. Заранее узнав мои доводы, некоторые главные сотрудники согласились, а другие нет, но мы по крайней мере выяснили свои позиции. В презентации мне удалось свести воедино ключевые вопросы и четко сообщить свои рекомендации.

В такой ситуации очень полезно подготовить почву, чтобы избежать препирательств по фактам каждого отдельного

пункта презентации. Ваша аудитория уже будет знать, из чего вы исходите, и сможет обсуждать ваши идеи, а не данные.

А теперь сравним успехи Нараса и Пола с примером человека, который не позаботился обо всем заблаговременно. Об этом нам рассказал бывший сотрудник McKinsey, оказавшийся одним из слушателей презентации, полной сюрпризов:

Наш CEO не давал нам ни достаточной информации, ни представления о происходящем: за целый год мне удалось поговорить с ним всего один раз — как и другим директорам. Между тем ему следовало бы находить союзников в совете директоров, чтобы осуществлять свое видение компании. Прежде чем предлагать что-то грандиозное, нужно ведь звонить заинтересованным лицам и говорить: «Вот куда я хочу повести компанию. Мне хотелось бы получить вашу поддержку». Нужно понимать, кто обладает влиянием, и сообщать этим людям всю нужную информацию. А он с бухты-барухты созвал заседание совета директоров в четверг, чтобы решить, покупать ли компанию в воскресенье. Совет директоров ответил: «Мы уже обсуждали это два месяца назад и сказали, что не хотим этого делать. А теперь вы устраиваете внеочередное заседание всего за четыре дня до предполагаемого события?» Глупо так делать, не заручившись сначала поддержкой. Потом с этим CEO нам пришлось расстаться.

Чтобы избежать подобной судьбы, вы должны думать обо всем заранее.

**Адаптируйте свою презентацию к конкретной аудитории.** Это нужно делать обязательно, независимо от состава аудитории. Даже если все слушатели — ваши коллеги, они могут и не располагать вашими данными или знаниями по теме. Возможно, аудитория лучше отреагирует на определенный стиль презентации: например, если она будет более формальной, чем обычно; или будет проведена для большой аудитории, а не в узком кругу; или будет строиться на основе текстовых документов, а не в аудиовизуальном формате, и так далее. Одним нравится вникать в мельчайшие подробности, а другие хотят услышать только основные аргументы. Если вы хотите успеха вашей презентации, то изучите аудиторию, ее предпочтения и

уровень подготовки. Дин Дорман из Silver Oak Partners так резюмирует уроки бывших сотрудников в отношении адаптации:

В большинстве организаций слишком «маккинзирированная» презентация с большим количеством консалтингового жаргона не будет иметь успеха. Все должно быть полностью приспособлено именно к вашей аудитории. Хороший лидер знает своих слушателей и умеет установить с ними контакт.

Иногда приходится даже корректировать структуру презентации. Если вы знаете, например, что ваша аудитория не любит излишних подробностей, зачем тратить на них время? Переходите сразу к заключениям. Вот мнение Билла Росса из General Electric:

Я до сих пор структурирую свои презентации как в McKinsey: на первой странице основные мысли и некоторые рассуждения об истоках проблемы. Но обычно провожу этот этап вскользь: в GE нужно быстрее переходить к решению. И это нормально: просто уделите меньше времени диаграммам, которые знакомят слушателей с общей информацией. Это моя версия принципа «Скажи им, о чем ты собираешься говорить; скажи то, что хотел; а затем расскажи о том, о чем ты сейчас говорил».

Структура остается; вы просто подчеркиваете разные ее аспекты для разных аудиторий.

Однако нужно знать не только симпатии и антипатии данной группы слушателей, но и их менталитет и жаргон. Именно это и сделал Нарас Ээчамбади в примере, приведенном в предыдущей части главы (о необходимости заботиться обо всем заранее):

Те два месяца, когда я выслушивал коллег в First Union, оказались для меня очень полезными: я смог понять, как говорят и мыслят в компании, чего ищут и каких результатов хотят. В своих рассуждениях я применял подход McKinsey. Но, презентуя компании решение, я говорил уже на ее языке, не прибегая к методологии и жаргону консалтинга. Я уверен, что слушатели так хорошо приняли мою презентацию в том числе и по этой причине.



Помните, что на разных языках могут говорить даже отделы одной и той же организации. Вы ведь не стали бы проводить одну и ту же презентацию, скажем, для совета директоров вашей компании и водителей грузовиков, доставляющих ее продукцию. И дело здесь вовсе не в интеллектуальных возможностях разных групп, а в том, что у каждой из них свои ожидания, цели и язык. И эти отличия требуют, чтобы вы приспособливали свое сообщение к каждой группе.

### **Указания по внедрению**

Чем раньше вы начнете готовить почву для презентации, тем лучше. Определив ключевых игроков и получив от них комментарии на раннем этапе, вы позволите им наложить свой отпечаток на ваше решение, после этого они будут более заинтересованы в нем. Вы также дадите клиентам возможность указать на все, что сами могли упустить, и получите время на рассмотрение замечаний и исправление ошибок.

Но иногда презентацию приходится адаптировать уже по ходу ее проведения. Если она хорошо структурирована, это даст вам достаточную гибкость, чтобы менять изложение в зависимости от реакции слушателей. Нельзя слишком привязываться к сценарию; нужно уметь отступать от него, если этого требует ситуация. Боб Гарда приводит пример грамотного поведения консультанта McKinsey, когда он выступил в роли клиента, замещая на время отпуска CEO крупного городского коммунального предприятия:

Консультант McKinsey, молодая женщина, пришла на встречу, чтобы рассказать мне о результатах анализа одной из наших проблем и дать начальную рекомендацию. Она начала свою презентацию так: «Я хочу рассказать вам свое мнение о сути проблемы...». Я ответил: «По-моему, я понимаю проблему» — и изложил свою оценку примерно в четырех пунктах. Она ответила: «Вы правы. И я не буду зря тратить время на очевидное. Давайте пропустим первые 16 страниц и перейдем прямо к решению». Я не припомню, чтобы раньше слышал такое от консультанта McKinsey. Это стало для меня великолепным уроком.

Гибкость и, что еще важнее, уважение к аудитории — это большие плюсы в вашу пользу.

Вы также должны помнить об обстоятельствах презентации и приспособливаться к ним. Стилль одного и того же сообщения может быть разным, смотря по обстановке. Например, если это встреча с тремя-четырьмя руководителями за кофейным столиком, вряд ли нужен проектор; должно хватить и стопки наглядных материалов, отпечатанных на лазерном принтере. А перед аудиторией в 50 человек нужно использовать нечто такое, чтобы вас увидели и поняли даже в дальних рядах.

### Упражнения

- Определите, кто принимает основные решения по вопросам, которые вы сейчас решаете. Узнайте цели этих людей, сильные и слабые стороны, симпатии и антипатии и т.д. Возможно, имеет смысл записать свои мысли — на будущее.
- Определите различия между двумя (или более) группами, с которыми вы регулярно общаетесь; это могут быть самые разные группы: например, ваш совет директоров и детская спортивная команда, которую вы тренируете. Возьмите одну из своих прошлых презентаций и адаптируйте ее к каждой из этих аудиторий. Убедитесь, что в каждом из этих вариантов вы понятно передали свое сообщение.

### Заключение

Для McKinsey презентация — первое практическое испытание предлагаемых идей. Презентация с хорошей структурой плюс стремление убедить в своей правоте ключевых сотрудников, принимающих решения, — все это повышает шансы на то, что рекомендация McKinsey будет принята. Эта тактика может сработать и для вас.

Итак, вы провели отличную презентацию, ваши рекомендации приняты; но это еще не конец работы. Идею после принятия нужно внедрять, иначе от нее не будет никакого толку. Но это — другой процесс и, возможно, тема для отдельной книги.

Но если оставить внедрение «за скобками», презентация финальной рекомендации команды означает конец типичного консалтингового проекта Фирмы. У клиента могут возникнуть новые проблемы, требующие от McKinsey еще каких-то усилий, но это станет поводом для начала нового проекта. А сейчас мы переходим от процесса создания и презентации решений бизнес-проблем к техникам, которые нужны для их внедрения.

# 6. Управление командой



За последние двадцать лет исследование команд и руководства ими стало одним из краеугольных камней теории управления. В большинстве книжных магазинов есть как минимум один ряд (а иногда и целые секции) книг с советами по созданию команд и управлению ими. Все эти советы даются не зря: ведь в наши дни командная работа типична для организаций; вместе можно достичь больше, чем поодиночке. Но не все команды работают успешно, и управлять ими бывает сложно.

Трудно найти организацию, где на командной основе выполняется больше работы, чем в McKinsey. В вопросах

управления командами Фирма подает прекрасный пример того, что надо (или не надо) делать. Мы обсудим оба вида примеров в этой главе.

Фирма выделяет много времени и средств на обучение лидеров команд с помощью специальных обучающих модулей, конференций и программ наставничества. Сьюра Бернхем из Evercore Partners уточняет: «Очевидный урок от McKinsey заключается в том, что управление командой — отдельная важная задача. В других организациях этому не придают такого значения».

Однако некоторые считают, что это обучение бывает запоздалым. Один бывший сотрудник, теперь работающий в другой фирме по стратегическому консалтингу, пожаловался, что лучшее обучение работе с командой зачастую проводилось только на высоких уровнях руководства McKinsey. «Управление командой — та область, в которой я приобрел меньше всего знаний и навыков за время работы в Фирме, — говорит он. — По мере карьерного роста предоставлялось прекрасное обучение, но на ранних этапах оно было пущено на самотек». В этой главе мы увидим, что не только этот человек был разочарован некоторыми методами обучения командной работе и лидерству в командах в McKinsey. Однако выдающиеся успехи Фирмы за последние 75 лет подтверждают, что многое ей удается прекрасно.

Ниже мы поговорим о четырех основных элементах управления командами: *формировании команды, внутренних коммуникациях, сплочении и индивидуальном развитии.*

## Формирование команды

Команды без участников не бывает, поэтому первый шаг к построению прекрасной команды — правильно скомпоновать группу из имеющихся сотрудников. В этой части мы рассмотрим способы, которые помогут вам сделать это. Конечно, иногда лучшего кандидата можно найти и вне

организации, поэтому в этой части мы также рассмотрим способы повысить действенность и эффективность найма.

Возможно, сейчас не вы определяете состав своей команды (из интервью с бывшими сотрудниками Фирмы мы поняли, что за ее пределами чаще всего так и бывает). Но в будущем вы, возможно, получите достаточные полномочия для этого и сможете последовать нашим рекомендациям.

### **Метод McKinsey**

Рассмотрим, как в McKinsey подходят к вопросам формирования команды и найма.

**Правильно формируйте команды.** Если вы можете позволить себе роскошь выбирать участников своей команды, подойдите к этому вдумчиво. В McKinsey подбирают людей для проекта в зависимости от конкретных требований ситуации. При этом тщательно оцениваются интеллектуальные способности претендентов, их опыт и навыки межличностного общения. Каждый из этих аспектов имеет значение, но их важность относительно друг друга может варьироваться в зависимости от специфики проекта (и команды).

Прежде чем принять решение, по возможности проведите личные встречи со всеми кандидатами. Постарайтесь почувствовать, насколько хорошо они поладят друг с другом. Не верьте на слово чужим рекомендациям; если возможно, убедитесь в качествах каждого сотрудника сами.

**Процесс найма в McKinsey.** Фирма верна себе и в этом вопросе, очень придирчиво подходя к выбору кандидатов со стороны. В ее миссии сказано, что она стремится «привлекать, развивать, побуждать, мотивировать и удерживать исключительных людей», и это не пустые слова. Наймом людей руководят партнеры с помощью целого ряда штатных специалистов и огромного бюджета. Здесь всегда собирали элиту из лучших бизнес-школ мира; со временем Фирма расширила сферу поиска талантов, включив в нее самых

успешных выпускников других учебных заведений и представителей самых различных отраслей.

Процесс найма в McKinsey включает множество интенсивных интервью: кандидату предстоит встретиться как минимум с восемью разными консультантами, и каждый предложит ему решить какой-либо кейс. Цель — глубоко изучить мышление кандидата, оценить его аналитические способности и навыки межличностного общения и решить, подойдет ли он организации. В общем, человек, который хочет пройти строгий отбор в McKinsey, должен иметь прекрасную академическую успеваемость, проявлять лидерские качества и инициативу и блестяще справляться с кейсами во время интервью, демонстрируя навыки структурированного подхода к проблеме и ее разбиения на компоненты.

### **Полученные уроки и иллюстрации внедрения**

У McKinsey есть определенная специфика работы, которая не всегда применима вне стен этой славной организации. Например, «текучка» в командах: сотрудники постоянно переходят из одной рабочей группы в другую, так как проект в среднем длится полгода и по его окончании для другой задачи формируется новая команда. Поэтому у руководителя проекта всегда есть на выбор множество консультантов, тем более что для участия в команде их можно приглашать из любого представительства McKinsey во всем мире. Репутация, база известных клиентов и щедрая оплата труда дают McKinsey огромное преимущество при найме, с которым трудно тягаться, например, производственной фирме средних размеров.

Но из практики McKinsey все равно можно извлечь уроки, которые помогут любой организации выбирать и нанимать людей для команд. По итогам интервью с бывшими сотрудниками McKinsey мы сформулировали три дополнительных совета, которые вам пригодятся в этом отношении:

- Учитывайте не только продемонстрированные, но и потенциальные способности.
- Цените разнообразие.
- Применяйте структурированный подход к найму.

**Учитывайте не только продемонстрированные, но и потенциальные способности.** Отправная точка проста: ищите лучших. Казалось бы, это очевидно, но на практике часто забывают именно об очевидном. Заняв руководящую позицию в Key Corp., Джим Беннетт продолжает следовать этому принципу:

Стандартная установка McKinsey, которой я придерживаюсь в своей карьере и после Фирмы, заключается в поиске лучших. Вы должны все время искать самых талантливых людей, которые подходят для решения конкретной проблемы, стоящей перед вами. Мы используем формализованные инструменты оценки прошлого опыта, сильных и слабых сторон кандидата. Но нужно еще и прислушиваться к сарафанному радио: возможно, так вы лучше поймете потенциал человека.

Кроме того, когда человека нанимают для работы в определенной отрасли, над какой-то технологией или типом проблемы, ключевым критерием иногда является опыт: например, когда новый сотрудник должен с ходу включиться в работу над проектом, не имея возможности изучать отрасль с нуля. McKinsey ценит опыт и тщательно отбирает кандидатов на этой основе.

Однако Фирма ценит и потенциальные способности, в большинстве случаев предпочитая острый ум наличию опыта работы (конечно, есть исключения — например, позиция «специалиста-практика»). В McKinsey убеждены, что можно научить человека структурировать проблемы для их решения, собирать информацию и презентовать идеи, но практически нереально сделать его умнее; поэтому Фирма



ищет в первую очередь умных людей и обучает их. В связи с этим академическая успеваемость и результаты интервью с кейсами играют весомую роль в процессе выбора. Эван Гроссман, который сейчас является партнером в компании Hook Media, установил там такие же правила:

Один из важных уроков, которые я усвоил в McKinsey, — важно нанимать умных людей, умеющих логически мыслить, а не искать тех, кто имеет массу опыта в какой-то области. Мы проводим интервью на основе кейсов, чтобы оценить потенциал кандидатов и убедиться, что они способны выдвигать верные гипотезы.

McKinsey удается нанимать успешных бизнес-консультантов для самых крупных и успешных компаний мира; при этом у многих нанятых ими людей опыт в данной области был очень незначительным или вовсе отсутствовал. Мы уверены, что другие организации зачастую уделяют излишнее внимание эффективности, которую кандидаты демонстрируют в узкой области, а умные и обучаемые люди, не отвечающие таким конкретным условиям, остаются за бортом. Раскинув сети шире, ваша организация, возможно, найдет будущих звезд.

**Цените разнообразие.** В наши дни «разнообразие» — весьма модное понятие среди специалистов по найму персонала. Мы тоже убеждены, что разнообразие полезно при формировании команды. Но мы отклоняемся от общепринятого определения этого понятия, когда людей оценивают на основе их расовой, половой принадлежности, вероисповедания или предпочитаемых ресторанов. Например, велико ли «разнообразие» в случае, когда двое мужчин — один белый, другой чернокожий — закончили одну и ту же школу, получили диплом по экономике в Гарварде, проработали по два года на Уолл-стрит и получили MBA по финансам в бизнес-школе Уортона? В этой книге мы рассказываем о том, как улучшить процесс принятия решений в вашей

организации, а этого не достичь, если, говоря о необходимости ценить разнообразие, подразумевать взятую с потолка программу по предотвращению дискриминации\*, а не различия в опыте.

Рассмотрим пример McKinsey. Вряд ли можно сказать, что в Фирме существует большое разнообразие с точки зрения расовой, половой принадлежности или образования сотрудников (среднестатистический консультант McKinsey в США — белый мужчина со степенью MBA бизнес-школы, входящей в пятерку лучших). Но за последние десять лет Фирма приложила большие усилия к тому, чтобы разнообразить состав консультантов, и ей это удалось. Однако эти усилия направлены главным образом на то, чтобы нанимать больше людей с различным образованием и опытом: как перспективных студентов-юристов, так и обладателей ученых степеней и специалистов в определенных отраслях\*\*.

Дэн Вето руководил наймом персонала в представительстве McKinsey в Питтсбурге. Он утверждает, что настоящая ценность команды — результат нужного баланса «образования и опыта, энтузиазма и острого ума». Он прибегает к помощи хедхантеров, но принимает и кандидатов из «нетрадиционных» источников, если это поможет ему собрать наилучшую команду.

Каковы практические выгоды разнообразия в команде? Расширение диапазона ее навыков, свежий взгляд на проблему плюс способность усомниться в «очевидном». Вдобавок такой команде может быть интереснее решать проблемы. Все это может улучшить процесс решения проблем и поддержать развитие отдельных участников команд.

\* Программа, цель которой — предотвращать дискриминацию против представителей меньшинств и женщин: например, в образовательной системе и при найме.  
Прим. перев.

\*\* Помните, что это взгляды авторов, а не McKinsey & Company. Мы не говорим от имени Фирмы, а она — от нашего.

**Применяйте структурированный подход к найму.** Как мы уже упоминали, в McKinsey процесс найма формализован: команда консультантов и специалистов готовит тщательно продуманные планы для каждой бизнес-школы, из которой планируется отбирать кандидатов, с подробными списками и бюджетами. Эти специалисты обрабатывают данные по кандидатам, отслеживают их успехи и часто общаются с перспективными кандидатами. Невозможно оспаривать эффективность этого четко налаженного процесса, в котором успеха достигают далеко не все кандидаты. Фирма по праву гордится тем, что избегает ошибок при найме.

Чтобы выбирать лучших, следует уделять время разработке согласованного процесса найма. Например, Билл Росс стремится к этому в General Electric:

В GE работает огромное количество людей с талантом, но есть и совершенно заурядные сотрудники. Не мешало бы поработать над процессом найма, в особенности над интервью. Найм был очень сильной стороной McKinsey, и результатом стала организация, полная первоклассных специалистов с высокой эффективностью работы. В этом отношении помогает систематический, последовательный и согласованный процесс найма. Пока что у меня не было возможности в полной мере применить эти уроки в GE, но такая потребность существует.

Однако не во всех компаниях найм персонала требует такого же внимания и количества ресурсов, как в McKinsey: тем, кому нужно меньше людей каждый год, не обязательно нанимать столько талантов мирового уровня. Но нельзя оспаривать тот факт, что талантливые сотрудники — критически важный элемент успеха каждой организации; поэтому следует тщательно обдумать вашу стратегию найма. Основной урок McKinsey в этом отношении таков: важен не столько сам формализованный подход, сколько предусмотрительность, последовательность и согласованность действий.

## Указания по внедрению

Обдумывая процесс найма в своей организации, вы должны ответить на два основных вопроса: кого вам нанимать и как?

Для ответа на первый вопрос начните с текущих потребностей своей компании. Будьте готовы к тому, что они могут выходить за рамки должностных инструкций сотрудников. Ответьте на вопрос, какова самая важная задача, которую будет выполнять нужный вам человек. Оцените данную должность с помощью «лифт-теста» (см. описание в главе 5) и сведите должностную инструкцию к нескольким предложениям (хотя каждый сотрудник должен выполнять целый ряд обязанностей).

Вернемся к примеру Acme Widgets. Представим, что вам поручили найти нового менеджера по закупкам в подразделение малярных кистей. Он будет отвечать за приобретение с минимальными затратами нужного сырья: щетины, синтетических волокон, пластмассовых и деревянных ручек и металлического бандажа.

Разработайте список основных умений, необходимых для успешного выполнения основных задач. Скорее всего, вам нужен человек с навыками общения по телефону, умением вести переговоры, образованием и опытом в области математики или бухгалтерского учета. Заметьте, что ему не обязательно разбираться в малярных кистях: Аспе наверняка сумеет ознакомить кандидата с этим техническим аспектом, тогда как развить в нем перечисленные выше навыки и умения ей было бы труднее.

Итак, теперь вы знаете, какого человека хотели бы нанять. Следующий вопрос: как его найти? Вам нужен план с указанием потенциальных источников и подробным описанием требуемых задач и ресурсов. Вы решаете, что наймом займется команда из двух человек — Джо и Робин. Они должны сосредоточиться на недавних выпускниках мест-

ного двухгодичного колледжа с такими специальностями, как математика и бухгалтерский учет, и предпочтительно (но не обязательно) с опытом работы в сфере производства. Джо и Робину также будут выделены средства на случай, если никто из недавних выпускников этого колледжа не подойдет и придется искать других в соседних округах (при условии, что колледж согласится предоставить вам список своих выпускников за последние пять лет). Вы также размещаете объявление в местной газете и на ведущих сайтах по поиску работы, потому что оттуда могут прийти весьма интересные кандидаты.

А теперь оцените состав команды, где будет работать новый менеджер по закупкам. Если у всех ее участников одинаковый опыт и личностные характеристики, вы можете упустить какие-то возможности для новаторства, которые заметит человек со свежим взглядом. Допустим, один из кандидатов приехал из другой страны и ввиду большего опыта межнациональных коммуникаций может лучше общаться с поставщиками. А у другого кандидата есть, предположим, опыт программирования, и он мог бы усовершенствовать вашу систему управления запасами. Но одной лишь готовности рассматривать кандидатов с разным опытом, знаниями и характеристиками вам будет недостаточно — нужно активно искать таких людей. Ниже мы приводим предложения, которые могут стать отправной точкой в ваших поисках.

## Упражнения

- Определите, какой была бы команда вашей мечты. Чтобы сделать это, для начала забудьте, кто у вас работает. Затем подумайте о самых важных своих задачах и определите, для каких из них нужна чужая помощь. А теперь, применяя описанные в этой главе техники, определите

конкретные потребности вашей компании и составьте идеальную команду, которая помогла бы вам достичь целей — ваших, вашего отдела, а в конечном итоге и всей организации. После этого упражнения сравните эту гипотетическую команду с нынешней и продумайте стратегию, которая поможет вам заполнить пробелы.

- Разработайте план найма. Отправной пункт этого упражнения — имеющаяся в вашей компании вакансия или новая должность, которую вы хотели бы создать. Запишите свой план найма, включая следующие пункты: потребности компании, необходимые навыки, состав команды по найму, источники возможных кандидатур и бюджет.

## Коммуникации

Коммуникации — один из важнейших элементов эффективного управления, без них команда просто не может работать. Несмотря на это, их важность часто недооценивают. Мы не будем давать однозначных советов, поскольку единственного лучшего стиля коммуникаций не существует, и в этой части главы рассмотрим несколько лишь несколько общих правил, которые должны вам помочь при развитии этих навыков.

### Метод McKinsey

Важность коммуникаций в McKinsey выражается в принципе «поддерживайте движение информации».

**Поддерживайте движение информации.** Информация — это сила. В отличие от других ресурсов, ее ценность возрастает, когда ею пользуется больше людей. Чтобы ваша команда преуспела, вы должны поддерживать обмен информацией. Вы же не хотите, чтобы участник команды принял неудачное решение или сказал клиенту что-то не то лишь потому, что был не в курсе дела.

Команды общаются главным образом с помощью сообщений и совещаний. И в обоих случаях важны краткость и целенаправленность. Кроме того, помните о ненаучном, но результативном способе узнать что-то новое: простом общении вне графика совещаний.

### Полученные уроки и иллюстрации внедрения

Во всех организациях складывается своя «культура коммуникаций», и McKinsey не исключение. В большинстве разговоров здесь часто проскакивают определенные слова и фразы (например, «в конечном итоге», «что это нам даст?», «воздействие на клиента»). Можно заметить и некоторые внутренние правила общения (краткость электронных писем, группировка вопросов и пунктов по три, ответы на запросы в течение суток). Но в качестве совета для других организаций, на наш взгляд, важнее дать общие правила, а не те, что характерны только для McKinsey:

- Помните, что у вас два уха и всего один рот.
- Важны не только слова, но и манера общения.
- Избыток информации лучше, чем ее недостаток.

**Помните, что у вас два уха и всего один рот.** В основном мы больше говорим, чем слушаем, и в связи с этим можем столкнуться с проблемами. Мы не только рискуем принять неправильное решение из-за нехватки важных фактов, но и провоцируем сопротивление других участников процесса, которые чувствуют, что их вклад в работу игнорируется. Хотя все руководители признают важность умения слушать, часто ли эта тема фигурирует в учебных планах образовательных учреждений и в корпоративных программах обучения?

Алан Бараски, работающий сейчас в одной из крупнейших консалтинговых и бухгалтерских фирм в мире —

PricewaterhouseCoopers, — принял этот урок близко к сердцу:

Когда я думаю о важных уроках, связанных с работой в команде, в голову приходит три слова: общаться, общаться и общаться. До, во время и после принятия каждого важного решения, прохождения каждого этапа, проведения каждого проекта и так далее. И еще я усвоил, что слушать полезнее, чем говорить.

Каким бы стал наш мир, если бы все говорили меньше, чем слушали? Кто знает, меньше сотрясения воздуха впустую — и глобальное потепление могло бы замедлиться. Во всяком случае, лишнего шума было бы меньше и мы, возможно, научились бы тщательнее подбирать слова и даже больше думать. Дальше в этой главе, в части о внедрении, мы дадим конкретные советы о том, как научить людей слушать.

**Важны не только слова, но и манера общения.** Недоразумения в ходе работы — настоящее бедствие. Непонимание подтекста, намеков и нюансов способно исказить восприятие сообщения; проблему усугубляют различия в характерах, культуре и личных целях людей.

Чтобы сократить недоразумения в командах, в McKinsey была введена программа обучения межличностному общению, включавшая три элемента: ролевые игры при ознакомлении с Фирмой в первый год работы; семинар по развитию навыков межличностного общения (Interpersonal Skills Workshop, ISW) во второй или третий год и широкое использование индикатора типов Майерс-Бриггс\* для большинства команд по проектам. Эти программы подчеркивают, как важно проявлять гибкость в вербальной коммуникации.

У каждого из нас есть характерный стиль общения (выбор слов, интонации и т.д.), сформировавшийся под

---

\* Myers-Briggs Type Indicator, MBTI — охраняемый авторским правом инструмент для оценки личности и коммуникаций, публикуемый компанией Consulting Psychological Press ([www.cpp-db.com](http://www.cpp-db.com)). Существуют и другие инструменты: например, определитель темперамента Кирси (Keirseley Temperament Sorter).



влиянием воспитания, образования и других факторов и влияющий на наше взаимодействие с коллегами и клиентами. Нужно научиться осознавать и понимать этот свой стиль, а иногда и менять его. При этом могут пригодиться обучающие программы, наподобие тех, которые используются в McKinsey. Могут помочь и окружающие: родители, супруги, друзья.

Ли Ньюмен, исполнительный вице-президент по разработке интернет-продуктов в компании HR One, рассказывает, как он применил этот инструмент в своей новой организации:

Программа ISW в McKinsey оказала на меня большое влияние. Это обучение оказалось просто бесценным, когда я стал разрабатывать стратегию для того, чтобы добиться от людей максимальной эффективности в условиях командной работы. Одним из конкретных инструментов, перенесенных мной на новое место работы, был индикатор типов Майерс-Бриггс, помогающий выгодно использовать разнообразие типов личностей и стилей работы.

Лучше осознав свой стиль общения и поняв особенности иных стилей, вы сможете распознавать истинный смысл высказываний других людей.

**Избыток информации лучше, чем ее недостаток.** Когда вы готовите цыпленка на гриле, наступает момент полной готовности. Пережарите — мясо будет невкусным и жестким как подошва; недожарите — можете угодить в больницу. С коммуникациями то же самое: редко удается рассчитать усилия правильно. И как в случае с цыпленком гриль, лучше сделать больше, чем меньше.

Сравним, во что обходится нам недостаточное и чрезмерное информирование. Недостаточное приводит к нехватке информации в команде, а это, в свою очередь, — к ошибкам; кроме того, сотрудники чувствуют, что они не в курсе дела, а это вредит моральному духу команды. Даже когда нам кажется, что мы экономим время, не передавая

«лишнюю» информацию, на самом деле потом часто приходится «играть в догонялки».

Обычно ущерб от чрезмерного информирования меньше. Затраты на подключение людей к информационному потоку незначительны, особенно с учетом того, как облегчают этот процесс современные инструменты коммуникаций — электронная, голосовая почта и внутренняя сеть организации. Правда, занятые руководители раздражаются, когда их перегружают лишней информацией; конечно, ее обработка вместо выполнения задач, создающих добавленную стоимость, отнимает время. Но сравните это с ущербом, который могут нанести недостаточные коммуникации — потеря клиентов, аварии, судебные иски, — и вы поймете, что лучше все же сообщать больше информации, а не меньше. Конечно, нужно тщательно оценивать каждую ситуацию. Но в общем, если уж и отклоняться от золотой середины, то лучше в сторону избытка сообщаемой информации.

### **Указания по внедрению**

Какие конкретные шаги вы можете предпринять, чтобы улучшить коммуникации в своей компании? Во-первых, введите обучение навыкам слушания. Опрос бывших сотрудников McKinsey показал, что их новые организации обучают навыкам межличностного общения гораздо меньше, чем McKinsey. Конечно, не все компании работают в отрасли, где «продаются знания», но корпоративное обучение постепенно становится источником конкурентных преимуществ. На него тратятся огромные суммы, но умению слушать в этом обучении уделяется очень мало внимания. Однако возможности такого обучения существуют. Внешние консультанты с соответствующим опытом и знаниями помогут определить, в каком состоянии находятся коммуникации фирмы. McKinsey регулярно прибегает к такой помощи внешних консультантов.

Во-вторых, запустите программу по определению личного профиля сотрудников. McKinsey использует для этого индикатор типов Майерс-Бриггс; большинство новых консультантов (и даже их спутники жизни) проходят этот тест на самых ранних этапах своей карьеры. Этот инструмент помогает оценить основные характеристики личности и стиль общения. А именно — определяет тип взаимодействия, подход к решению проблем и степень чувствительности. Попробуйте этот инструмент в команде проекта или в отделе, чтобы оценить различия между личностями и определить стратегии разрешения конфликтов.

### Упражнения

- Пройдите тест Майерс-Бриггс самостоятельно (если хотите, то и с супругой или супругом). Узнав свой тип личности и характерный для вас коммуникационный стиль, подумайте, какие стратегии лучше всего подойдут для ситуаций положительного и отрицательного взаимодействия на работе и в семье. Как вы могли бы расширить свои коммуникационные навыки и проявлять больше гибкости в общении с окружающими?

### Сплочение

Необходимость сплочения команд все понимают, но зачастую им пренебрегают. Почему? Наверное, потому, что в бизнесе принято упорно идти вперед, уделяя неослабное внимание в первую очередь результатам. При работе в команде мы часто оказываемся в трудных ситуациях, переоценив важность конечного результата и недооценив процесс его создания. Эта часть главы — напоминание о том, как важно уделить хотя бы немного времени и сил сплочению команды.

## Метод McKinsey

К сплочению команд относятся два урока McKinsey.

**Держите руку на пульсе, чтобы сохранить высокий моральный дух в команде.** Крайне важно находиться в постоянном контакте с командой, чтобы знать уровень ее мотивации и энтузиазма во время проекта, особенно когда возникают трудности. Неуклонно следуйте выбранному курсу, объясняйте участникам состояние проекта и их вклад в его выполнение, относитесь ко всем с уважением, ближе знакомьтесь с членами команды и умеете соперничать им.

**Небольшие усилия по сплочению команды работают на протяжении долгого времени.** Работая вместе шесть дней в неделю по четырнадцать часов, последнее, чего хотят сотрудники, — поехать в свое драгоценное свободное время с командой в Дисней Уорлд или на ужин в самом дорогом местном ресторане. Конечно, иногда такие мероприятия приемлемы, но важно соблюдать баланс. Излишнее усердие при сплочении команды так же вредно, как недостаточное.

Мыслите стратегически. Сосредоточьтесь на том, что понравится всем, и при возможности пригласите на мероприятие не только участников команды, но и их жен и мужей.

## Полученные уроки и иллюстрации внедрения

Чаще всего из слов опрошенных нами бывших сотрудников McKinsey следовало, что мероприятия по сплочению команд не являются нормой в их новых организациях. Поэтому вместо того, чтобы с ходу пропагандировать пользу загородных праздников, ужинов в дорогих ресторанах и семейных мероприятий, они предложили более консервативный подход, также повышающий эффективность работы и укрепляющий командный дух. Эти предложения свелись к двум урокам:

- Проводите вместе время (но знайте меру).
- Предлагайте достойное вознаграждение.

**Проводите вместе время (но знайте меру).** Возглавив группу по стратегическому планированию в Conseco, Дэн Вето использовал на новой позиции свою энергию и свежие идеи для сплочения сотрудников:

Я убежден в необходимости командных мероприятий – так мы называли их в McKinsey. Однако эта идея еще не настолько прижилась ни в моей нынешней компании, ни во многих других. Хочу заметить, что командные мероприятия не обязательно должны быть дорогими. Даже ужин двенадцати человек в ресторане обойдется относительно дешево в плане затрат, если учесть, насколько повысится производительность и моральный дух, когда люди узнают друг друга лучше. Я так в этом убежден, что даже платил за некоторые мероприятия из собственного кармана.

Фотографии с этих мероприятий участники ставят себе на стол, что помогает им осознать свою принадлежность к группе. Нашему примеру начали следовать и некоторые другие отделы, но пока их мало.

Возможно, этому примеру стоит последовать. Тем более что другие бывшие сотрудники McKinsey подтверждают слова Дэна о том, что, когда команды весело проводят время вне работы, эти мероприятия при относительно небольших затратах способны принести большую выгоду.

Впрочем, спланировать команду можно не только во время отдыха, но и при выполнении каких-то заданий: так, программы по развитию сотрудников в McKinsey часто проводятся в красивых и экзотических местах (обычно по соседству с полем для гольфа, пляжем или на лыжном курорте). Курт Либерман, работающий сейчас в компании Reynolds&Reynolds, твердо усвоил уроки Фирмы:

Один из самых эффективных инструментов McKinsey, который я применяю на новой работе, связан со сплочением команд и решением проблем. Раз в два месяца я провожу рабочие мероприятия на полдня вне офиса с руководителями двух высших уровней организации. При этом основная часть заданий выполняется в подкомандах, а каждая команда потом сообщает о своих результатах. Иногда все подкоманды решают одну проблему, иногда – разные, но сплочение происходит всегда.

Этот пример показывает, как командные упражнения могут быть ориентированы на работу и при этом помогать сплочению. Не обязательно ехать в какое-то необычайно интересное место — достаточно, чтобы оно было новым.

Однако знайте меру. Как сказал американский юморист Стивен Райт: «Нельзя иметь все; куда бы вы это все положили?» Слишком усердное сплочение может стать обременительным для команды; одному нашему собеседнику по этой причине даже пришлось уйти из McKinsey:

Иногда Фирма ожидала от нас слишком многого в плане сплочения. Именно с этим я не смог справиться. В дополнение к обычной работе с клиентами нужно было тратить слишком много времени на мероприятия по найму, ужины с командой, участие в «практике» и прочее, вместо того чтобы провести вечер с семьей. Требования дополнительной работы в конце концов стали непомерными, потому что никто из высших руководителей не вникал в то, насколько это обременительно. Как ни парадоксально, чем большего успеха добивался сотрудник, тем больше дополнительной работы ему приходилось выполнять и тем выше была вероятность, что он уйдет из Фирмы.

Возможно, из-за опасения вызвать такую реакцию некоторые компании вообще избегают проведения совместных мероприятий, не связанных непосредственно с работой. Но мы не советуем так поступать: вы лишаетесь возможности повышать эффективность способами, которые невозможно применить в рабочих условиях. Пусть этих мероприятий будет немного, но они будут тщательно спланированы со стратегической точки зрения. Продумайте их график, формат и списки участников, чтобы обеспечить наибольшее воздействие при наименьших затратах.

**Предлагайте достойное вознаграждение.** Стив Андерсон, президент и CEO консалтинговой компании в области технологий Acorn Systems, обнаружил, что на новом месте к сплочению команд относятся еще серьезнее, чем в McKinsey. Но и вознаграждение за эти усилия оказалось лучше:

Acorn относится к этому еще серьезнее, чем McKinsey, и нам приходится усердно трудиться не только над поддержанием морального духа компании, но и над сплочением команд. В командировках наши команды спят очень мало. Зато мы подолгу ужинаем в очень приличных ресторанах, останавливаемся в комфортабельных гостиницах и устраиваем веселые вечеринки. И при таком режиме консультанты показывают потрясающие результаты. Кроме того, мы регулярно проводим ужины всем офисом и сообщаем о завершении рабочей недели в пятницу. По выходным никто не работает. Мы позаимствовали почти все эти полезные принципы вознаграждения у McKinsey.

Конечно, не все организации работают так напряженно (и слава богу!). Поэтому в разных компаниях срываются разные виды вознаграждения. В качестве примеров из своих новых организаций некоторые бывшие сотрудники приводили бонусы, дополнительные отгулы, призы и публикации в корпоративной газете. Причем нефинансовые формы признания достижений — даже лучшая мотивация для повышения эффективности, чем денежные стимулы.

### **Указания по внедрению**

Разрабатывая программу действий по сплочению команд, помните о двух вещах: культуре и ресурсах.

Как в случае со многими темами из области управления, важен культурный контекст вашей организации (либо конкретного отдела или команды): вечеринка, типичная для интернет-компании в Кремниевой долине, вызвала бы скандал, скажем, в Procter&Gamble. Поэтому мы не рискуем предлагать мероприятия, которые лучше всего подошли бы именно вам. Но мы уверены, что большинству организаций не мешало бы иногда позволять сотрудникам немного расслабиться. Это не значит, что надо забыть о стратегическом планировании или средствах финансового контроля; просто помните, что от работы людям нужно получать немного больше удовольствия. Подумайте и о мероприятиях, вы-

ходящих за пределы традиционных ежегодных пикников: например, картинг, боулинг, пейнтбол, поездка на лыжный курорт — все, что поможет сойти с наезженной колеи и повысит сплоченность команды.

Составив окончательную программу по сплочению команд, нужно еще получить на нее средства (пейнтбол с участием 300 человек — удовольствие недешевое). Мы считаем, что повышение эффективности работы организации того стоит. К этому выводу пришли и многие корпорации по всему миру — судя по суммам, которые они тратят на подобную деятельность.

Если же ваша организация не выделяет на сплочение команд достаточно средств, вам, вероятно, придется поискать веские аргументы в его пользу. Какие? К примеру, если сотрудники, принимающие решения в вашей организации, хорошо реагируют на качественные аргументы, то можно сделать упор на то, что сплочение команды повысит ее эффективность. Если же у вас ценятся количественные аргументы, то составьте анализ финансовых преимуществ повышения эффективности. Еще лучше, если вы сможете подкрепить цифры примером лучшей практики в вашей отрасли или организации. Вы также можете попытаться запустить экспериментальную программу в небольших масштабах. Если вам удастся показать, что она дает преимущества, вы создадите плацдарм для распространения вашей инициативы по всей организации.

Но помните, что важна умеренность: планируйте всего несколько ключевых событий на год. При этом вовлеките в процесс планирования как можно больше людей (даже рассылайте опросы, чтобы собрать идеи). Ознакомившись с вашими планами, люди заинтересуются, что в итоге поможет их убедить. Еще один полезный совет — оценить удовлетворенность сотрудников разными типами мероприятий и сосредоточиться только на тех, которые ценятся выше



всего. И наконец, не забудьте, что от сплочения команды нужно получать удовольствие.

### Упражнения

- Оцените систему вознаграждения в своей организации: создайте списки всех его видов — финансовых и нефинансовых по отдельности. Потом проранжируйте их, используя в качестве критерия вопрос: насколько важен для меня этот механизм с точки зрения мотивации и сплочения команды? По возможности попросите ваших сотрудников тоже выполнить это упражнение. Попробуйте определить самые действенные механизмы вознаграждения. Если у вас есть соответствующие полномочия, подумайте, можно ли запросить больше ресурсов для этих механизмов.
- Разработайте план действий по сплочению вне работы для своей команды или отдела, используя «Указания по внедрению» из этой части главы. Возможно, будет полезно вовлечь в процесс планирования и других сотрудников. Определите виды действий и сроки, которые подошли бы вашей организации. Включите как можно больше подробностей и сверяйтесь с этим планом при запуске программы.

### Развитие

Мы убеждены, что работа только тогда приносит удовлетворение, когда позволяет человеку развиваться. Развитие — результат не только опыта, но и процесса постановки целей, оценки эффективности и отзывов; все это помогает сотруднику достичь своих карьерных целей и выполнить задачи организации.

В первом наброске этой книги не было части о развитии сотрудников. Но когда мы изучили свои записи, сделанные

во время интервью с бывшими сотрудниками, оказалось, что важность индивидуального развития — один из самых важных уроков, которые они извлекли из опыта работы в McKinsey и активно внедряют в своих новых организациях. Мы надеемся, что и вы придете к аналогичному выводу.

### Метод McKinsey

McKinsey интенсивно учит своих первоклассных консультантов решать бизнес-проблемы, и развитие сотрудников — неотъемлемая часть ее культуры.

### Полученные уроки и иллюстрации внедрения

Мы подробно изучали развитие сотрудников в Фирме и выясняли в интервью с бывшими маккинзиевцами, какие программы такого рода действуют в их новых организациях. Из их ответов мы вывели два общих указания:

- Высоко устанавливайте планку ожиданий.
- Проводите регулярную и сбалансированную оценку.

**Высоко устанавливайте планку ожиданий.** В начале интервью с Джимом Беннеттом, который тогда возглавлял подразделение розничных банковских услуг в Key Corp., стремление к высокой эффективности работы стало главной темой:

Самым полезным из того, что я освоил в McKinsey, на моем новом месте стало умение устанавливать планку эффективности очень-очень высоко и побуждать организацию достигнуть ее. Например, мы с командой установили цель — снизить расходы на \$100 млн. — и объявили о ней. Цель очень смелая, но мы активно к ней движемся; поразительно, каких высот можно достичь, если выкладываться по полной программе.

То, что применимо к организациям, верно и для отдельных людей. Высоко поставленная планка ожиданий приводит к высоким результатам, а низко поставленная —

к низким. Развитие эквивалентно изменениям; многим трудно принять это. Ставя перед сотрудниками смелые цели, менеджеры помогают им преодолеть инертность, возникающую из-за страха перед изменениями. Цель, которая на первый взгляд кажется недостижимой, заставляет людей применить всю их изобретательность и энергию, раскрыть все таланты. Когда люди исследуют новые идеи и варианты, это раскрепощает их ум и приносит прибыль организации.

**Проводите регулярную и сбалансированную оценку.** Отзывы о работе человека — это палка о двух концах. С одной стороны, нас очень интересует, что окружающие о нас думают: это нужно и для самосовершенствования, и для повышения самооценки; с другой стороны, отзывы могут быть неприятными, когда они заставляют нас признавать свои слабости. Оценка работы — один из самых важных инструментов развития, и в этом отношении из опыта McKinsey можно извлечь полезные уроки.

Фирма ввела ряд формализованных инструментов развития, которые, возможно, подойдут вашей организации. Во-первых, каждому консультанту официально назначают наставника — лидера группы развития (Development Group Leader, DGL). Обычно этот человек работает на уровне партнера и следит за успехами подопечных, оценивая эффективность их работы и подробно обсуждая результаты с командой проекта.

Фирма также применяет специальный бланк оценки, который менеджер проекта или партнер заполняет для каждого консультанта по окончании проекта. Сюда входит сетка основных навыков (аналитических, межличностного общения, лидерства и т.д.) с конкретными ожиданиями относительно того, какими должны быть показатели консультанта каждого уровня. В некоторых представительствах McKinsey принята так называемая оценка «360

градусов», когда каждого консультанта оценивают все, кто с ним контактирует, включая подчиненных, коллег, руководителей и даже административный персонал. В McKinsey применяют и оценки эффективности команд, определяя, насколько хорошо сотрудники работают вместе. В McKinsey нет недостатка в отзывах; некоторые даже утверждают, что отзывов слишком много (об этом мы поговорим в конце этой части).

По словам бывших сотрудников McKinsey, перечисленные техники проявили себя как очень эффективные, и некоторым не хватает таких отзывов на новом месте работы. Рон О'Хэнли, занимающий сейчас должность президента Mellon Institutional Asset Management, старается создать такую же серьезную систему отзывов в своей организации:

В настоящих командах отзывы даются свободно, без помех. В традиционной корпоративной иерархии добиться этого очень трудно. Непредвзятые отзывы — особенно обо мне самом — стали в моей компании неотъемлемой частью рабочего процесса.

Барбара Гус — вице-президент и заместитель директора по маркетингу в компании Digitas — также применяет на этой новой позиции некоторые инструменты McKinsey:

Я с хорошими результатами применяла у нас инструменты, подобные оценке эффективности команд Фирмы. Другие организации, где я работала, обычно не подходили столь же тщательно к этому вопросу. Лидер группы развития в McKinsey играл большую роль в этой деятельности, а в других местах такого внимания часто не хватает. В McKinsey действительно возникало чувство, что у вас есть защитник.

Но такой путь подходит не всем. Некоторые считают, что McKinsey не всегда удается находить правильный баланс отзывов. С практической точки зрения у отзывов есть два аспекта: количество и тип (положительные или

отрицательные). Вопрос количества сводится к тому, сколько отзывов будет достаточно. Если их будет слишком мало, то сотрудники будут пребывать в неведении относительно своих достоинств и недостатков; а если слишком много, то необходимость получить «нужную» оценку может отодвинуть рабочие обязанности на второй план.

### **Указания по внедрению**

Как мы сказали в начале этой части, развитие — это постоянный цикл. Получив задание следить за развитием другого сотрудника, вы должны ставить для своего подопечного цели, соответствующие и его личным потребностям в совершенствовании, и потребностям организации. Потом необходимо оценить эффективность работы сотрудника и дать отзывы о ней. На основе этих отзывов вы ставите новые цели, тем самым начиная цикл заново.

Первый шаг — как во многих рекомендациях в этой книге — заключается в определении целей организации. Каковы основные задачи, которые обязаны выполнять ваши сотрудники (и вы тоже)? В консалтинге это анализ проблем клиентов, командная работа над проектами и проведение презентаций. Разработайте масштабные ожидания в каждой из этих областей для всех сотрудников. Также учтите цели своих подопечных. Вы как наставник должны встретиться с сотрудниками, чтобы установить, чего они ожидают от своей роли и карьеры, и увязать их цели с вашими.

Далее подумайте, как сообщать свои ожидания сотрудникам. Существует ли в вашей организации последовательная программа или же обучение происходит спонтанно, когда более опытные сотрудники дают устные советы в трудных ситуациях? Обе системы имеют слабые и сильные стороны, и какую выбрать, зависит в конечном счете от культуры вашей компании.

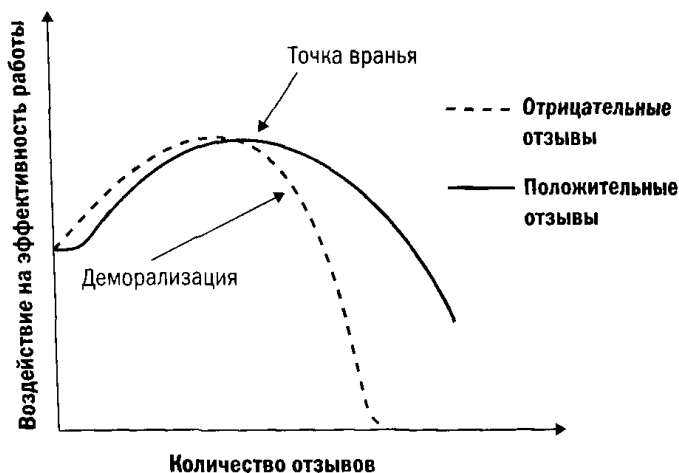
Некоторым организациям особенно трудно меняться, потому что их сотрудники приспособили свои методы работы и даже свойства личности к существующим процедурам и программам стимулирования.

Оценка эффективности должна соответствовать трем критериям: быть объективной, основываться на заранее изложенных ожиданиях и относиться только к тем событиям, на которые ваш подопечный был в силах повлиять. Объективность — требование первостепенной важности, иначе ваше наставничество не принесет сотруднику никакой пользы. Вы не обязаны испытывать симпатию ко всем своим подопечным, но нельзя позволять личному отношению мешать вашей работе. Что касается второго условия — если вы не сообщите подопечному свои ожидания заранее, он будет идти наобум и вряд ли сможет достичь целей. И наконец, не вините подопечного за события, на которые он не мог повлиять: например, он вряд ли виноват в том, что клиент обанкротился или в экономике началась рецессия.

Теперь подумайте, насколько часто у вас даются отзывы о развитии и к какому типу они относятся. Многие полагают, что имеют смысл только негативные отзывы: нужно указывать на недоработки и ошибки и предлагать пути для исправления. Но положительные отзывы критически важны для развития ваших сотрудников, и мы можем это доказать.

Как показано на *рис. 6-1* (составленном на основе собранных нами данных), кривые эффективности различаются в зависимости от характера отзывов. Будем называть их отрицательными или положительными; в отрицательном отзыве указывается на слабую сторону, а в положительном — признается сильная сторона. Кстати, отрицательные отзывы, сказанные приятным тоном, все равно *не становятся* положительными.

**Рис. 6-1. Модель воздействия положительных и отрицательных отзывов на эффективность работы**



Согласно этому графику наша гипотеза такова. Во-первых, наличие некоторого количества отрицательных отзывов важно для воздействия на эффективность, а полное их отсутствие, наоборот, не способствует развитию (если как следует подумать, нам всем не помешало бы развитие в некоторых направлениях). Но кривая отрицательных отзывов имеет свойство рано поворачивать вниз: мы ведь люди и с увеличением количества негативных отзывов о себе начинаем терять мотивацию — и в итоге можем оказаться полностью деморализованы. Кривая позитивных отзывов опускается более плавно — то есть для улучшения эффективности нужно некоторое количество положительных отзывов, причем эффект от них сохраняется дольше. Но в конечном итоге положительные отзывы достигают некой «точки вранья» — уровня, на котором они кажутся поверхностными или не вызывают доверия и перестают воздействовать на сотрудника.

Одним словом, идея этого графика в том, что лучше всего соблюдать баланс отзывов. Важно указывать на слабые сто-

роны и возможности развития, но нельзя перебарщивать, превращая каждый отзыв в «предложение по улучшению». Положительные отзывы также играют критически важную роль, и нам всем не помешало бы почаще слышать «прекрасная работа!» и «молодец!». Опять-таки, главное при этом — баланс. Избыток неискренних похвал вредит, особенно когда при этом не указываются области, где возможны улучшения.

### Упражнения

- Пойдите по пути самосовершенствования: изучите собственные потребности в развитии. Можете задействовать в этом подчиненных, коллег, мужа (жену), друзей и т.д. Чтобы помочь этому процессу, попробуйте воспользоваться одним из готовых инструментов, разработанных с этой целью (например, их предлагают Center for Creative Leadership и Franklin Covey Institute). Ваша цель — честная оценка своих сильных и слабых сторон (как в вашем понимании, так и с точки зрения окружающих). Определите не только направления, в которых вам нужно совершенствоваться, но и один-два основных аспекта, на которых нужно сосредоточиться прямо сейчас (замахиваться на большее не стоит: можно не рассчитать свои силы и скатиться до уровня деморализации).
- Теперь подумайте о подчиненных. Вы каждый день общаетесь с этими людьми, но много ли вы думали об их потребностях в развитии? Попробуйте мыслить с их позиции, подумайте о человеке в общем, а не только с точки зрения ваших требований. Составьте для каждого перечень положительных сторон и возможностей для улучшения. Вы можете попросить их составить



собственные списки о них самих и один — о вас. Сравните их записи со своими. Но лучше не делать этого за обедом, иначе вы можете не удержаться и запустить в кого-нибудь тарелкой.

## Заключение

Последние пятьдесят лет исследованиям лидерства и управлению командами уделяется большое внимание, и не зря: даже небольшое улучшение в этой области может принести огромные результаты. Поэтому большинство представленных в этой главе концепций не являются новыми — это просто мудрые советы от бывших сотрудников McKinsey, имеющих обширный опыт работы в командах.

Зачастую управление командами — это скорее искусство, а не наука, и конкретные рекомендации в данной главе нельзя применить ко всем ситуациям. Но все равно тщательное формирование команд, постоянные коммуникации, избирательный подход к сплочению и целенаправленное развитие должны принести нам всем пользу.

# 7. Управление клиентом



Кто ваш клиент? В зависимости от ваших обстоятельств он может быть внешним или внутренним (поставщик, босс, CEO, акционер или лицо, сочетающее несколько таких ролей). И если вы хотите добиться успеха в бизнесе, клиент в вашей системе ценностей должен быть на первом месте. На этом постулате основано представление McKinsey о себе как о фирме, предоставляющей профессиональные услуги.

Работа с клиентами может быть увлекательным занятием, которое к тому же обогащает вас (как в финансовом, так и в психологическом смысле). Но чаще всего она отнимает

много сил и полна разочарований. Если вы работаете в сфере продаж, то знаете, как трудно все время охотиться за новыми заказчиками. Но и в других направлениях бизнеса обязательно есть какие-то клиенты, и их потребности нужно удовлетворять.

В этой главе мы рассмотрим три области управления клиентами: *привлечение, сопровождение и удержание*. Концепция привлечения клиентов ясна: чтобы управлять клиентами, их сначала надо заполучить. Сопровождение — это те действия, с помощью которых вы информируете клиента о выполнении проекта и добиваетесь, чтобы он был им доволен. Мы отличаем сопровождение от удержания — тонкого искусства получения последующих заказов от клиента после завершения проекта. Как вы увидите ниже, опыт бывших сотрудников McKinsey в этой области способен помочь вам постоянно увеличивать список довольных клиентов.

## Привлечение клиентов

В этой части мы сосредоточимся на инструментах и техниках, которые помогут вам завоевывать новых клиентов. Вы вряд ли найдете такие уроки в традиционных учебниках и периодических изданиях, посвященных продажам, а главная причина такова: мы убеждены, что лучше всего продавать не продавая.

### Метод McKinsey

McKinsey применяет уникальный подход к привлечению клиентов.

**Как продавать не продавая.** Если спросить консультанта McKinsey, как Фирма продает свои услуги, вам ответят слегка высокомерным тоном, что McKinsey их не продает. Это правда лишь отчасти. На самом деле McKinsey продает услуги, но применяет непрямой подход. Вместо использования «холодных» звонков и массовых почтовых

рассылок Фирма старается получать новые заказы почти исключительно на основе существующих отношений. После одного успешного проекта клиенты часто доверяют ей целую череду других. Для построения отношений Фирма занимается маркетингом своих услуг: публикует книги и статьи; активно участвует в благотворительной работе (получая при этом дополнительное преимущество за счет возможности пообщаться с корпоративными титанами, которые входят в советы многих благотворительных обществ); спонсирует тематические презентации и тренинги. Благодаря всем этим усилиям название McKinsey остается на слуху и налаживаются новые связи с корпоративными руководителями, полномочия которых позволяют им обращаться в местные представительства McKinsey со своими бизнес-проблемами.

**Будьте осторожны, когда даете обещания.** «Дал слово — держи». К сожалению, даже McKinsey иногда забывает, что выполнить можно только разумное обещание. Помните об этом, определяя рамки проекта: не обещайте слишком много, потому что в чем-то обязательно не сдержите слово и, как результат, не получите последующие заказы. Постарайтесь найти баланс между требованиями клиента и возможностями вашей команды. Если клиент хочет большего, вы всегда сможете начать второй проект после завершения первого.

### **Полученные уроки и иллюстрации внедрения**

На первый взгляд может показаться, что привлечение клиентов в консалтинге резко отличается от подобной деятельности в иных сферах. Но опрошенные нами бывшие сотрудники McKinsey, работающие сейчас в других отраслях, утверждают, что уроки Фирмы помогли и им. На основе проведенных интервью мы выделили два конкретных указания:

- Определите, кто ваш клиент, и поймите его потребности.
- Создайте спрос путем «притягивания», а не «проталкивания».

**Определите, кто ваш клиент, и поймите его потребности.** Это легче сказать, чем сделать; особенно нелегко достичь понимания нужного клиента, без чего невозможно успешное взаимодействие. Возьмем, например, государственный сектор. Казалось бы, в традиционно иерархических и структурированных государственных организациях очень просто определить, кто ваш клиент и каковы его потребности. На самом деле это не так, что подтверждает Сильвия Мэтьюз, которая была заместителем директора Административно-бюджетного управления при президенте Клинтоне:

Здесь не всегда легко определить, кто ваш клиент; иногда это отнюдь не очевидно. Например, у меня точно не один клиент. Президент и вице-президент — это Клиенты Номер Один. Потом есть различные ведомства, главы которых входят в кабинет министров, и в каждом из этих ведомств есть люди, которые хотят контролировать работу. Также есть межведомственные команды, которыми нужно управлять. И есть еще Конгресс, а это критически важный клиент: ведь он принимает законы, от которых все зависит.

Задача не только в том, чтобы определить своего клиента; затем вы должны глубже его исследовать. У каждого клиента есть конкретные цели, которые нужно учесть и сбалансировать. По словам Мэтьюз, лучший способ добиться этого — постоянные переговоры. Знать своих клиентов и иметь стратегию для удовлетворения их противоречивых потребностей — задача нелегкая, но ей следует уделить время и внимание с самого начала.

**Создайте спрос путем «притягивания», а не «проталкивания».** Билл Росс ушел из McKinsey с должности

менеджера проектов — всего на уровень ниже партнера; в Фирме ему не приходилось много беспокоиться о том, как продать новые проекты. Но, перейдя в General Electric, он понял, что ему надо заниматься этим, хотя у него и не было клиентов вне компании:

На самом деле мой клиент — CEO этого отделения; и не только он, но и менеджеры конкретных подразделений. Нам приходится продавать им наши идеи. Я стараюсь побудить этих людей мыслить иначе, вложить свои мысли им в голову — чтобы они обращались ко мне в случае проблем. Причем этим нужно заниматься с самого начала. В этом весь секрет: сообщать всем о вашем предложении, чтобы притягивать клиента, а не проталкивать продукт.

Таково практическое применение подхода McKinsey к непрямым продажам. Вместо того чтобы без предупреждения начинать «осаду» потенциального клиента, создайте себе репутацию и сделайте так, чтобы она шла впереди вас. Поставьте клиента в такое положение, чтобы он признал, что именно вы можете удовлетворить его потребность; тогда он сам вам позвонит.

Таким образом, эффективные продажи заключаются в определении потребностей клиента и наработке соответствующего опыта и знаний. Сделав это, вы сможете практиковать тонкое искусство не прямых продаж, распространяя информацию о своем продукте. Так как вы уже провели исследования заранее, вам не нужно пытаться откровенно продать что-то потенциальному клиенту. Просто позвольте ему самому установить связь между его потребностью и вашим опытом и знаниями. Если создать то, что нужно людям, они к вам придут, только сделайте так, чтобы они смогли вас найти.

#### **Указания по внедрению**

Пора вернуться к нашей команде из Acme Widgets. Лукас, недавно назначенный менеджером по закупкам в подраз-

деление малярных кистей (как помните, вы искали этого сотрудника в главе 6), только что прошел вводный курс обучения и готов приступить к работе. К сожалению, ему никто не объяснил, кто именно его клиент. Лукас знает, что подчиняется Маделейн — вице-президенту по производству, но ему кажется, что он должен отчитываться еще перед несколькими людьми. Чтобы разобраться, он составляет список всех, с кем общается, и время от времени обновляет этот список, перечисляя, кто, когда и какие конкретные требования ему предъявляет. Он также определяет, как именно его усилия помогают внутренним клиентам выполнять свою работу.

Проанализировав собственную позицию, Лукас видит, что его работа вовсе не ограничивается заказом сырья. Например, для своей начальницы, Мадди (он называет ее мисс Тротт), он обеспечивает низкий уровень запасов, чтобы минимизировать затраты на их хранение и списание. Вместе с тем для Грейс и Зака — начальников цехов, где используется большая часть закупленных им материалов, — он обеспечивает достаточное количество сырья и запчастей, чтобы избежать срывов производственного графика. Ассистент Лукаса по административным вопросам Майк хочет расти как профессионал, а не просто отвечать на звонки. Обдумав этих своих клиентов и их потребности со стратегической точки зрения, Лукас понимает, что может создать добавленную стоимость для организации, улучшив управление информацией о запасах; он решает приобрести новый пакет компьютерных программ, чтобы обеспечивать с помощью терминалов связь с начальниками цехов и ежедневно составлять отчеты о затратах для своего руководителя. Он также посылает Майка на специальный тренинг, где учат работать с этими программами.

Хорошо зарекомендовав себя с самого начала, Лукас приобрел репутацию сотрудника, способного вырабатывать

новаторские решения. А все потому, что он тщательно обдумал, кто именно его клиенты и что им нужно. Затем он разработал новаторское решение на основе их потребностей и сообщил им о возможностях этого решения. Они начали обращаться к нему за дополнительной информацией, и вскоре Лукас с повышением был переведен в отдел управления знаниями, став ответственным за обмен информацией с производственным отделом.

### Упражнения

- Что вы предлагаете для продажи? Определите важный вопрос, над которым вы работаете и который вызывает сопротивление внутри организации. Затем подумайте об источниках этого сопротивления: где вам создают препятствия? Не пытайтесь убедить людей в преимуществах вашей позиции, а поделитесь сведениями о том, что поможет решить их нынешние проблемы. Пусть это ваше предложение будет заслуживать доверия и основываться на фактах. В итоге оно принесет вам известность в организации и всеобщую поддержку.

## Сопровождение клиентов

А теперь, когда вы завоевали клиента, перейдем к следующему этапу в ваших отношениях — к сопровождению. Здесь также нужно тщательно обдумать желания, потребности и стремления всех сторон.

### Метод McKinsey

Сопровождению посвящено немало уроков McKinsey, что неудивительно: Фирма уделяет огромное внимание обслуживанию клиентов. Мы не будем рассматривать эти уроки поочередно, а сразу обобщим все ключевые идеи:



- Вовлекайте клиента в процесс работы над проектом.
- Всегда оглядывайтесь через плечо.
- Удерживайте клиентскую команду на своей стороне.
- Научитесь преодолевать помехи в клиентской команде.
- «Срывайте низко висящий фрукт».
- Продавайте решение на всех уровнях.

Из этих уроков следуют два основных вывода. Первый заключается в том, что для управления вовлечением клиента в проект нужно проявлять инициативу: сделайте так, чтобы он активно участвовал в ходе работы, а не просто получал от вас периодические сообщения о ней; конструктивно и напрямую работайте с мешающими вам членами его команды (а в тяжелых случаях — обходите их); радуйтесь его маленьким победам. Как и управление командой (о котором говорилось в предыдущей главе), управление вовлечением клиента в проект лучше всего считать отдельной задачей, которая требует особого внимания и размышлений.

Второй вывод гласит, что необходимо учитывать особенности клиента: подстраивайтесь под его график, высылайте ему повестки совещаний заранее, не занимайте слишком много его времени, цените его вклад и сохраняйте строгую конфиденциальность в отношении его данных.

### **Полученные уроки и иллюстрации внедрения**

Тема вовлечения клиента в работу над проектом весьма актуальна для бывших сотрудников McKinsey в их новых организациях. Главное здесь — творческий подход и инициатива: научитесь создавать возможности вовлечения.

**Создавайте возможности вовлечения.** Шьям Гириджарадас ушел из McKinsey, чтобы основать и возглавить собственную консалтинговую фирму Prism Consulting International. Он пришел к выводу, что постоянно высокого качества работы недостаточно, а решающую роль играет вовлечение клиента:

Творческий подход к решению проблем на основе фактов и объективные рекомендации — вот признаки первоклассного консультанта по менеджменту; но это лишь половина уравнения. Консалтингом эффективнее всего заниматься «на территории клиента». Крайне важно вовлечь участников команды клиента со всех уровней организации, а не только из офиса CEO. «Мышление McKinsey» не должно ограничиваться блестящим решением проблем; нужно непрерывно общаться с представителями клиента при выполнении проекта, чтобы эффективно вовлекать их в этот процесс и получать последующие заказы.

Шьям совершенно точно подметил, что проблемы лучше всего решать «на территории клиента». Например, растет число производственных компаний, где отделы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ вовлекают в свою работу заказчиков, стараясь понаблюдать за процессом использования продукции и узнать, как ее можно улучшить.

Еще один важный момент — непрерывное общение с клиентом. Как мы уже говорили в главе о командах, избыток информации лучше, чем недостаток; по этому же принципу мы рекомендуем обеспечить достаточное информирование клиента.

### **Указания по внедрению**

Такая актуальная тема, как изменение границ организаций, сегодня активно обсуждается и на заседаниях советов директоров, и в классах учебных заведений. Некоторые заявляют, что дни массивных организаций сочтены, так как теперь специалисты по работе со знаниями продают свои услуги на открытом, подвижном рынке с постоянно

меняющимися границами групп. Эти революционные преобразования обусловлены новыми технологиями (особенно в сфере проводной и беспроводной связи) и глобализацией. Мы предпочтем доверить составление прогноза экспертам, хотя и без них ясно, что прежнее понимание роли клиентов претерпело сильные изменения.

Сегодня покупатели стали гораздо искушеннее, чем раньше, а их требования возросли. Поэтому многие компании изменили свой подход, включив покупателей в процесс создания стоимости — от начальной разработки до окончательного внедрения продукта или услуги. Есть ли у вас возможности выйти за рамки своих понятий и сделать клиента почти полноправным членом команды? Стремитесь не просто отчитываться перед клиентом и что-то ему предоставлять, а создавать что-то вместе с ним.

## Упражнения

- Создайте план развития отношений с клиентом. Участвует ли самый важный ваш клиент в разработке и предоставлении вашего продукта или услуги? Постарайтесь пригласить его к вам в организацию, чтобы он помог этому процессу. Не бойтесь решительных шагов. Но прежде чем посылать ему приглашение, убедитесь, что вы можете сформулировать, в чем состоит ожидаемая выгода от его участия как для него, так и для вас.

## Удержание клиентов

Последняя часть этой главы посвящена поиску способов удержать вашего клиента на долгий срок. Это главная опора стратегии McKinsey, так как Фирма сосредоточивается на развитии глубоких отношений с компаниями из списка Fortune 100 и мегакорпорациями по всему миру.

## **Метод McKinsey**

Модель обслуживания клиентов McKinsey ориентируется на отношения, а решающий фактор удержания клиентов — оправдать и превзойти их ожидания. Рассмотрим, как Фирма этого добивается.

**Тщательно планируйте внедрение рекомендаций.** McKinsey понадобилось немало времени, чтобы осознать этот урок. Фирма всегда славилась умением генерировать выдающиеся идеи, но их внедрение при этом хромало: множество отчетов с выводами и рекомендациями собирали пыль на полках компаний. Чтобы ваши идеи избежали подобной судьбы, сосредоточьтесь на способности клиента внедрить ваше решение. Кроме того, прежде чем браться за следующую проблему, проведите презентацию понятного плана внедрения рекомендаций, где четко указано, что именно должно быть сделано, кем и когда. Это относится не только к консалтинговым проектам, но и к внутренним, которые приносят пользу только в том случае, если решения будут воплощены.

## **Полученные уроки и иллюстрации внедрения**

Сосредоточьтесь на долгосрочной перспективе при удержании клиентов — пусть именно это станет главным критерием для каждого вашего решения. Один из самых важных элементов обеспечения успеха долгосрочных отношений McKinsey — умение вызывать устойчивые изменения в лучшую сторону. Раньше внедрение рекомендаций считалось слабым местом Фирмы; но потом стало ясно, что такое положение нужно менять: клиенты становились все более искушенными. Поэтому Фирма стала не только разрабатывать планы изменений, но и помогать их осуществлению на практике. Опрошенные нами бывшие сотрудники McKinsey применяют эти уроки в своих новых организациях и компаниях и дают такие рекомендации:

- Вначале делитесь ответственностью, а затем передавайте ее полностью.
- Пусть клиент почувствует себя героем.

**Вначале делитесь ответственностью, а затем передавайте ее полностью.** Научитесь в какой-то момент отходить в сторону. Те, кто не хочет вовлекать клиента в ход проектов, часто аргументируют это опасениями за качество или эффективность работы. Но в этом случае вы фокусируетесь на краткосрочной перспективе. Лучше все же пойти на риск некоторой неэффективности, чтобы позволить клиенту играть более значительную роль. Боб Гарда, который сейчас преподает в школе бизнеса Фукуа при университете Дьюка, объясняет выгоду совместного участия в процессе принятия решений:

В вопросах управления клиентом я всегда помню фразу из McKinsey – «прикрой тыл». Это значит: выполняя анализ, обратитесь к человеку, от которого получили данные, и попросите его помочь вам интерпретировать их. Так вы приобретаете много друзей и союзников.

Эти советы переплетаются с советами по убеждению клиента, которые мы обсуждали раньше. Исходная предпосылка такова: из клиентов (как внутренних, так и внешних), которые участвовали в процессе решения проблемы, получают лучшие сторонники ваших рекомендаций. Кроме того, этот метод поможет вам впоследствии передать клиенту всю ответственность, чему также способствует участие клиента в процессе с начала до конца.

**Пусть клиент почувствует себя героем.** Джефф Сакагучи, который сейчас является партнером в Accenture, говорит о том, как важно участие клиентов в процессе решения проблем, чтобы они смогли поставить себе в заслугу собственные успехи:

**McKesson** и **Adventure** прекрасно удается подбирать команды, которые соответствуют потребностям клиента. Мы признаем, насколько важно иметь организационный комитет в верхах компании, но нужно сформировать и дополнительную команду, которая вовлечет в процесс изменения все уровни организации клиента. Клиенты способны на большее, чем кажется многим. Главное — чтобы они отвечали за результаты своей работы. И тогда они будут стремиться к успеху с таким же энтузиазмом, как и вы. Они поймут, что достижения — их заслуга, а мы должны только помогать им выполнить нужную работу.

Если вы считаете, что ваша обязанность — помочь клиентам выиграть, а не сосредоточиваться на собственном выигрыше, последствия будут весьма благоприятными. Сказанное не значит, что вам нужно отказаться от всех основных соображений о прибыльности; но, принимая повседневные решения, в первую очередь думайте о других. Примените совет Джеффа: повысьте участие клиентов в достижении успеха и дайте им возможность преуспеть вместе с вами.

### Указания по внедрению

Самое трудное в этой части — понять, где именно вовлекать клиента в процесс, или, что еще лучше, — где его исключить из этого процесса. По этому поводу у нас есть два предложения.

Первое: «срывайте низко висящий фрукт» с помощью эксперимента. Выберите какой-то продукт или подразделение с одним фактическим клиентом и определите области, в которых можно без риска вовлекать клиента в действия, предназначенные для удовлетворения его конкретных потребностей. В случае успеха вы можете расширять подобные усилия по всей организации. Второе: контролируйте процесс. Некоторые клиенты соответствуют описанию «дай ему палец, он и всю руку откусит». Предельно четко установите границы вовлечения клиента: цели, график и что именно от него ожидается.

## Упражнения

- Установите стандарты вовлечения клиентов во внедрение ваших рекомендаций. Выберите какую-нибудь отрасль, отличающуюся от вашей, и определите, в какой степени клиенты в ней вовлечены в создание продукции или предоставление услуг. Где есть возможности для улучшения и сколько компаний активно вовлекают клиентов в свою деятельность так, как описано в этой главе? Как бы вы увеличили это участие, если бы работали в той отрасли?

## Заключение

McKinsey прилагает большие усилия, чтобы вовлечь клиентов в осуществление изменений в их организациях. И представителям большинства отраслей было бы очень полезно подумать, как активнее вовлекать клиентов в создание продуктов или предоставление услуг. Более того, чисто по-человечески не помешало бы поучиться ставить на первое место других.

Но в следующей главе мы рассмотрим, как ставить на первое место еще одного очень важного человека — себя.

# 8. Управление собой



Среди маккинзиевцев популярна такая шутка: на самом деле иерархия Фирмы — клиент, Фирма, ты. Заметьте, что «ты» стоит на последнем месте, и, как утверждают некоторые, с большим отрывом. Поэтому в последней главе мы рассмотрим несколько техник для управления собой — как в профессиональном, так и в личном плане, — которые применяются бывшими сотрудниками McKinsey.

Люди по-разному понимают выражение «управление собой» (как и связанные с ним «самопомощь» и «само-совершенствование»). Книжные магазины по всему миру



установлены изданиями, авторы которых обещают помочь вам достичь успеха, научиться организованности, стать счастливым, найти свою «вторую половинку» и похудеть. Возможно, некоторые из них даже выполняют свои обещания.

Мы же ставим более скромные цели. В ходе исследований мы сформулировали несколько советов, которые, возможно, помогут вам добиться большего успеха в карьере или научиться сочетать работу и личную жизнь, с их противоречивыми требованиями. Мы надеемся, что они будут вам полезны, но ничего не обещаем.

По этой теме, как и по остальным в нашей книге, невозможно посоветовать «единственный лучший способ». Все люди разные, и стратегия, которая помогает сочетать личную жизнь и работу Тому, может никак не помочь Дику, а для Харриет — закончиться полной катастрофой. Но следует помнить, что бывшие сотрудники McKinsey, которые помогали нам при написании этой книги, обладают весьма обширным жизненным и профессиональным опытом и достигли успеха почти во всем. А значит, они могут поделиться полезными секретами относительно того, как выдержать чудовищные нагрузки и при этом сохранить рассудок.

## Ваша профессиональная жизнь

Мы предполагаем, что каждому читателю этой книги хотелось бы немного приблизиться к верхним ступенькам корпоративной лестницы (если он их еще не достиг). В этой части мы рассматриваем несколько техник для облегчения (а может быть, и ускорения) этого подъема.

### Метод McKinsey

Маккинзиевцы охотно рассказывали о том, как они шли по тернистому пути к успеху в Фирме.

**Найдите себе наставника.** Воспользуйтесь опытом других — найдите среди старших сотрудников организации человека, который сможет быть вашим наставником. Даже если в вашей фирме есть формальные программы наставничества, все равно будет полезно проявить инициативу и найти того, кто сможет провести вас через зыбучие пески корпоративной жизни.

**Не пытайтесь прыгнуть выше головы.** Вы не можете делать все сразу. Делайте то, что от вас требуется, и делайте это хорошо. Но невозможно всегда все делать самому, а если вам это и удастся однажды, то вы породите необоснованные ожидания у других по отношению к себе. А потом, когда эти ожидания не оправдаются, вам будет очень сложно вернуть доверие. Лучше выполнять посильную работу со стабильно хорошими результатами, чем замахиваться на что-то большее и терпеть неудачу в девяти случаях из десяти.

**Создайте своему боссу комфортные условия.** Если вы позаботитесь о том, чтобы у вашего босса было хорошее расположение духа, то ваш босс позаботится о вас. Для этого выполняйте свою работу наилучшим образом и вовремя сообщайте все, что ему необходимо знать. Ваш руководитель должен знать, где вы, что вы делаете, с какими проблемами можете столкнуться. В то же время не перегружайте его информацией. А он в ответ будет хвалить вас за вклад в работу организации.

**Свобода от иерархии.** Иногда, чтобы добиться выполнения нужного, приходится отстаивать свои права. Если вы увидите, что где-то есть «ничейные» полномочия или обязанности, возьмите их на себя, прежде чем это сделает кто-то еще. Это рискованная стратегия, и риск тем больше, чем строже иерархия в вашей компании. Будьте осторожны, когда вторгаетесь в пределы чужой компетенции, и будьте готовы при необходимости быстро отступить.

**Хороший ассистент — это половина команды.** Человек, который выполняет бесчисленные вспомогательные задачи для занятого руководителя (например, печатает, делает копии, рассылает сообщения и подшивает документы), может быть огромной ценностью. Как бы ни назывались такие люди — секретари, административные ассистенты, стажеры или младший персонал, — относитесь к ним хорошо. Четко сообщайте им о ваших желаниях и потребностях и давайте им возможность расти — выполнять больше обязанностей и делать карьеру, даже если они не стремятся стать руководителями.

### Полученные уроки и иллюстрации внедрения

Хотя после ухода из Фирмы многое в жизни маккинзиевцев меняется, они продолжают испытывать такой же стресс в мире бизнеса — или даже больший, как это ни странно. Но маккинзиевцы — весьма изобретательные люди, и они нашли способы выживать и процветать, несмотря на тяготы корпоративной жизни. Вот некоторые из их методов управления карьерой:

- Знайте пределы своих возможностей и делегируйте обязанности.
- Используйте свои связи с максимальной выгодой.

**Знайте пределы своих возможностей и делегируйте обязанности.** На протяжении всей этой книги мы рекомендовали вам понимать пределы чужих возможностей: вашего клиента, команды, организации (и даже структуры организации). А теперь обратите мысленный взор на себя и оцените свои силы. Пытаясь быть «многостаночником», вы долго не протянете. Ведь даже Тайгер Вудс\* не участвует во всех турнирах по гольфу подряд.

---

\* Очень успешный американский игрок в гольф. Прим. перев.

Зная границы своих возможностей, вы сможете сделать так, чтобы эти ограничения не мешали вам эффективно работать. Иногда для этого нужно всего лишь нанять ассистента и поручить ему организацию ваших командировок и работу с сообщениями, хотя, как заметил Билл Росс, «в наш электронный век поручать что-то другим становится все сложнее. Ассистенты играют все меньшую роль, а нам приходится все больше полагаться на электронику и средства телекоммуникации».

Но еще нет изобретения, которое заменило бы человеческий мозг при решении проблем. Так как вы не справитесь со всем в одиночку, нужно сформировать группу людей, которым можно передать часть нагрузки. Этой группой может быть как ваша официальная команда, так и просто неформальная сеть людей, которым вы можете поручить определенные задачи. Найдя людей, в чьих способностях вы уверены, не теряйте их: ведь они — на вес золота.

Возможно, ваша должность в организации настолько низка, что не позволяет вам делегировать обязанности. В таком случае вы должны стать человеком, на которого могут положиться другие, и в конечном итоге сможете подняться немного выше по течению.

**Используйте свои связи с максимальной выгодой.** За пределами вашего ближайшего окружения наверняка есть много других людей, с которыми вас что-то объединяет: друзья и знакомые, которых вы приобрели на предыдущих должностях, бывшие однокурсники или прихожане вашей церкви. Все они входят в вашу сеть связей и могут помочь вам продвинуться вперед, иногда неожиданно для вас самих.

Связи между бывшими сотрудниками McKinsey гораздо крепче, чем между бывшими коллегами большинства других компаний, и похожи на те, что возникают в организации выпускников небольшого колледжа; Фирма прилагает боль-

шие усилия, чтобы поддерживать такие отношения. Вряд ли вас уже удивит, что консультант McKinsey в Нью-Йорке может оставить сообщение для своего коллеги, работающего, например, в Калькутте, и получить ответ в течение суток; но еще примечательнее, что те же правила действуют и среди бывших сотрудников. И наша книга — отличный пример такой отзывчивости: мы не смогли бы написать ее без помощи бывших маккинзиевцев, которые нашли в своих напряженных графиках время на общение с двумя незнакомыми им писателями.

Скорее всего, ни ваш нынешний, ни кто-либо из бывших работодателей никогда не старался так же укреплять связи между своими сотрудниками, как McKinsey. Но вы все равно можете строить свою сеть связей. Поддерживайте контакт с ассоциациями выпускников заведений, где вы учились. Не теряйте связь с бывшими коллегами, клиентами и даже конкурентами. Ведь никогда нельзя предугадать, где они вам встретятся и когда вам понадобится их помощь.

И помните, что налаживание связей — двусторонний процесс. Если люди вам помогают или вы хотите, чтобы они вам когда-нибудь помогли, нужно быть готовым самому идти им навстречу. Кроме того, старайтесь делать добро бескорыстно. Если однажды вам позвонит, скажем, молодой выпускник вашей альма-матер, поговорите с ним и помогите чем можете. Кто знает — когда-нибудь, возможно, этот человек оплатит вам тем же.

## Ваша личная жизнь

Жизнь в McKinsey — постоянная борьба между профессиональным и личным. Консультанты Фирмы часто работают допоздна, по выходным и всю рабочую неделю не бывают дома. У них не всегда есть возможность поужинать с семьей, уложить детей спать или просто как следует отдохнуть на выходных за чтением газет.

В результате умение найти нужный баланс работы и личной жизни становится крайне важным. Не всем это удастся. Многие из опрошенных нами бывших сотрудников McKinsey откровенно заявили, что ушли оттуда именно поэтому. Перейдя тридцатилетний рубеж и обзаведясь семьей, они обнаружили, что их больше не устраивает прежняя жизнь.

Но и из этих обстоятельств наши бывшие сотрудники вынесли несколько уроков (хотя иногда уже задним числом) о том, как выдержать такие нагрузки и при этом сохранить рассудок и отношения с близкими. Конечно, все зависит от человека: кому-то эти рекомендации помогут, а кому-то нет. Мы предлагаем их в надежде, что вам они подойдут.

### **Метод McKinsey**

Маккинзиевцы часто жалуются, что у них нет времени на личную жизнь. Но все равно они смогли предложить две рекомендации на эту тему.

**Как относиться к командировкам.** В современном бизнесе не обойтись без поездок. Попробуйте увидеть в командировках интересные возможности, извлекайте пользу из путешествий. Даже если пункт назначения — не экзотическая страна, правильное планирование поможет вам сделать командировку не такой рутинной. Путешествуйте налегке, убедитесь в наличии нужных билетов и найдите способы развлечься после работы. Жизнь в командировках не должна становиться однообразным циклом работы, питания и сна.

**Если вы хотите жить, следуйте нескольким правилам.** Если вы работаете по 80 часов в неделю, на все другое останется очень мало времени. И если вы хотите жить, запомните три правила. Первое: один день в неделю должен быть свободным. Второе: не берите работу домой. Третье: заранее стройте планы на свободное время. Конечно, иногда

приходится нарушать эти правила в силу обстоятельств. Но они все равно помогают и вам, и окружающим — вашему боссу, коллегам, жене или мужу, детям — понять ваши установки.

### Полученные уроки и иллюстрации внедрения

Когда ваша карьера динамично развивается, вам приходится буквально разрываться на части, чтобы все успеть, — а это большой стресс. Чтобы выдержать такое напряжение, нужно уметь найти баланс между работой и всем остальным. Конечно, то, что для одного кажется нормальной нагрузкой, для другого окажется невыносимым грузом, а для третьего — слишком легкой ношей. Но в любом случае вам помогут следующие уроки от McKinsey:

- Уважайте свое время.
- Проводите контрольные проверки.
- Разделите с кем-то свою ношу.

**Уважайте свое время.** Работа — как газ: она расширяется и заполняет все имеющееся время. Несомненно, так происходит и в McKinsey. В нью-йоркском представительстве Фирмы вполне возможно работать по 100 часов в неделю и все равно не переделать всех дел. Но и в Европе, где предпринимательский дух не так силен, McKinsey требует от сотрудников значительных трат времени. Хайнер Копперман, работающий теперь в Change Works, пошутил как-то: «В представительствах McKinsey в Германии нам так понравилась 35-часовая рабочая неделя, что мы решили ее удвоить».

Уходя из Фирмы, часто в надежде улучшить свой стиль жизни, бывшие сотрудники McKinsey иногда с удивлением узнают, что принцип «уважайте свое время» действует везде. Один бывший сотрудник верно подметил: «Работа есть

всегда. Каждый день я прихожу в 6 часов утра. Я мог бы каждый раз оставаться до 8 вечера и все равно не закончить работу. — И тут же добавляет: — Но я решил этого не делать. В McKinsey я усвоил: если не происходит ничего чрезвычайного, уходите в 5 вечера. Воспользуйтесь этим временем».

Учитывая свои личные устремления, характер вашей организации и свое место в ее неформальной иерархии, решите, сколько времени вы в состоянии посвящать работе: может быть, 40 часов в неделю, а может быть, и 90. Решите, включать ли в график только один выходной или оба.

Отталкиваясь от этой цифры, составьте себе твердый график работы. Обычно легче всего контролировать начало рабочего дня. Трудности начинаются под вечер: не поддавайтесь соблазну напоследок впихнуть в свое расписание еще одну встречу или поработать еще полчаса. Встреча наверняка затянется, а полчаса превратятся в час. И не успеете вы оглянуться, как станете каждый раз уходить из офиса в 10 часов вечера.

Еще вы должны привить окружающим уважение к вашему времени. Чем лучше вы работаете или чем выше ваше положение в организации, тем больше окружающие от вас хотят. Есть изречение: «Стресс — это чувство, которое вы испытываете, когда инстинкт говорит “Нет”, а губы выговаривают: “Да, с удовольствием”». Вы должны натренироваться выговаривать «Нет». Научитесь распределять время с учетом того, как запланированные действия помогут вам достичь желаемого. (Естественно, нужно делать поправку на «политические» обстоятельства: если ваш босс говорит, что вы должны присутствовать на совещании, а вы не можете его переубедить, то ничего не поделаешь — придется идти.) Вы также можете дать коллегам понять, что вашим силам есть предел. Иногда здесь не помешает юмор. Лиа Нидерстадт рассказывала о забавном случае во время ее



работы в некоммерческой организации Reading Is Fundamental (RIF):

В силу своих обязанностей я стала «справочным бюро» для сотрудников. Мой телефон постоянно разрывался от звонков, а в кабинет все время заходили люди, чтобы получить данные, которые могли бы найти и у других. Однажды моя коллега подарила мне изящную табличку, украшенную шелковыми ленточками, с красиво написанным словом «УЙДИТЕ!». Я повесила ее себе на дверь. Коллеги посмеялись, но действительно стали меньше беспокоить меня без надобности.

Каким бы методом вы ни внушали окружающим уважение к вашему времени, это повысит вашу продуктивность, а к концу дня вы не будете чувствовать себя таким издерганным.

**Проводите контрольные проверки.** В жизни, как и в бизнесе, иногда нужно делать мысленный шаг назад, чтобы увидеть всю картину целиком. Если вы уезжаете на работу, пока дети еще спят, а жену или мужа видите, только заползая под одеяло в час ночи после конференц-звонка в Токио, то, возможно, имеет смысл задать себе несколько существенных вопросов. Вы довольны своей работой? Боссом? А организацией? Если нет, то принесет ли ваша нынешняя ситуация вероятные будущие преимущества, оправдывающие сегодняшние жертвы? Если нет, то правильно ли вы выбрали работу? Если нет, то как изменить это положение? После долгих рабочих дней, постоянных разъездов и разлук с семьей, иногда даже забывая, как выглядит их дом, многие маккинзиевцы начинают задаваться этими вопросами — и в результате часто становятся бывшими сотрудниками McKinsey.

Однако смена работы — не единственный и не всегда возможный ответ. Иногда достаточно управлять ожиданиями окружающих, возвращая их в разумные рамки. Муж или жена недовольны вашими рабочими нагрузками? Попробуйте объяснить им, почему такие усилия оправданы. Если вы не можете сделать это убедительно, зачем вам такая

работа? А начальника, ожидающего от вас эффективности Супермена, пора спустить с облаков на землю.

Когда работа становится монотонной рутинной с долгими рабочими днями и постоянно завышенными требованиями, легко забыть о собственных целях. Сделайте мысленный шаг назад и посмотрите на картину целиком. Ведь, как сказал Сократ, «непознанная жизнь не стоит того, чтобы быть прожитой».

**Разделите с кем-то свою ношу.** Никто не смог бы лучше рассказать нам, как искать баланс между работой и семьей, чем Боб Гарда. Он проработал в Фирме 27 лет, вошел в ее совет директоров и возглавил маркетинговое направление. Но что еще важнее, он создал семью, которая выдержала все трудности и стрессы его карьеры — и в McKinsey, и после. Его секрет таков:

Моя жена. Она очень самостоятельная женщина и мой партнер в полном смысле этого слова. Еще на раннем этапе нашего брака мы решили, как будут распределяться наши семейные обязанности. Например, ей гораздо лучше удается общаться с мастерами — слесарями, электриками и так далее, так что именно она этим занималась, сильно разгружая меня. А еще я всегда обсуждал с женой свою работу и спрашивал ее мнения и совета по связанным с клиентами вопросам; она стала важным «неформальным» членом команды. Она была моим лучшим советчиком и критиком.

Я никогда не оспаривал решения, принятые женой в мое отсутствие, — попытался только один раз. Я всегда поддерживал ее действия, чтобы дети воспринимали нас как «единый фронт».

На своем опыте Боб узнал, как важны усилия обеих сторон для достижения такого баланса. Он продолжает:

Мы рано поняли, как важно личное время, проведенное вместе, лишь вдвоем. Ведь детям предстояло провести с нами лишь небольшую часть нашей супружеской жизни. И каждый год мы устраивали себе «медовую неделю» после какой-нибудь из моих командировок, пользуясь тем, что бабушки и дедушки любят сидеть с внуками.

И еще я понял, что важно не просто «проводить время с семьей» (этот совет я получил рано), а проводить с ней *достаточно* времени.

Дети хотят, чтобы на их вопросы отвечали сейчас, а не через три дня, когда папа появится дома. Я бы мог все время пропадать на работе, но не позволял себе этого: мне нужно было быть с семьей. Поэтому я стремился к такому графику командировок, чтобы чаще приезжать домой, и не работал по выходным. Если приходилось брать работу на дом, то я выполнял ее с 10 вечера до 2 часов ночи, после того как остальные ложились спать.

Боб рано понял, что пытаться все успеть в одиночку невозможно ни на работе, ни дома. Разделив с кем-то свою ношу, вы можете значительно облегчить себе жизнь.

Мы не говорим исключительно о браке — друзья и родственники тоже могут облегчить вашу ношу. Полагаясь на их помощь, помните: вы должны поступать с ними так же честно, как со своим супругом.

Прежде всего откровенно расскажите человеку о своих ожиданиях. Если вы предполагаете, что следующие пять лет вам придется работать каждые выходные, сообщите об этом своей «второй половинке» и убедитесь, что ее (или его) это удовлетворяет. Если же нет — будьте готовы к компромиссу. Более того, дав обещание (например, «я не буду работать по выходным» или «я буду готовить ужин три раза в неделю») — выполняйте его, за исключением ситуаций, в которых решаются действительно жизненно важные вопросы. Но если такие ситуации у вас возникают чуть ли не каждую неделю (при этом на самом деле речь не идет о жизни или смерти), взгляните трезво на свои приоритеты. Возможно, вам пригодятся слова Шьяма Гиридхарадаса, который после ухода из McKinsey основал компанию Prism Consulting International: «Я любил Фирму, но женат был не на ней».

### Упражнения

Мы не видим смысла в упражнениях для этой части. Жизнь — для того, чтобы жить, а не практиковаться. Возьмите от нее все.

## Заключение

В данной книге, а особенно в этой главе, мы не претендовали на то, чтобы дать ответы на все вопросы. Мы надеемся, что хотя бы некоторые советы помогут вам добиться большего успеха в карьере и немного улучшить свою жизнь. И если это произойдет, мы будем считать, что справились со своей задачей.

И последнее замечание об управлении собой: мы убеждены, что многим было бы полезно немного легче относиться к работе. Это не значит, что вы не должны принимать себя всерьез. Мы просто хотим сказать, что жизнь не заключается (по крайней мере, не должна заключаться) в стремлении заключить следующую сделку или закончить очередной отчет. Как мы уже сказали в этой главе, важно сохранять разумный взгляд на вещи; а это легче сделать, если ваша жизнь не будет ограничиваться пределами офиса.

\* \* \*

Итак, мы познакомили вас с мышлением McKinsey. Мы надеемся, что по ходу чтения этой книги вы научились лучше принимать решения, управлять процессом их принятия и сообщать свои идеи слушателям так, чтобы поставить организацию на путь изменений.

Если и есть одна широкая тема, объединяющая все элементы модели мышления McKinsey (анализ, презентации и управление), то это *истина*. Ведь цель решения проблем — обнаружить истину и сообщить ее другим. Именно так принимаются правильные решения и осуществляются положительные изменения. Но истина и ее поиск — не просто инструменты для повышения акционерной стоимости, а признаки свободного рынка и свободного общества: ведь без истины мы не можем ни контролировать свою собственную судьбу, ни добиваться прогресса общества. Еще в древности

говорилося: когда истина проигрывает лжи и суевериям, свобода проигрывает деспотизму и варварству.

Но значимость истины выше даже этих соображений. В Талмуде, своде раввинистических предписаний иудаизма, записанных около 1800 лет назад, мудрец Шимон бен Гамлиэль говорит: «На трех основаниях зиждется мироздание — на правосудии, на истине и на мире». Из этих трех важнее всего истина, потому что без нее не может быть правосудия, а мир, основанный на лжи, в итоге обрушится в пучину раздора и варварства.

Последние абзацы далеко увели нас от инструментов для решения проблем и техник управления. По сравнению с необходимостью сохранения справедливого и свободного общества улучшение прибыльности подразделения плетеных ковриков в Acme Widgets может показаться мелочью. Может быть, и так; но мы как люди должны начинать с того, на что можем непосредственно повлиять. Находите истину где только можете, и мир от этого станет немного лучше. Мы надеемся, что наша книга поможет вам в этом.

# Выражение благодарности

Прежде всего мне хотелось бы поблагодарить своего соавтора Пола Фрига. В этой книге подробно рассматриваются преимущества командной работы, и я не могу представить лучшего примера, чем наше с ним сотрудничество, благодаря которому книга стала намного лучше. Пол помог мне мыслить в новых перспективных направлениях; я надеюсь, что он может сказать то же обо мне.

*Итан М. Расиел*

\* \* \*

Несомненно, в первую очередь я должен поблагодарить своего соавтора Итана Расиела. Во-первых, он любезно позволил мне участвовать в этом процессе, уже достигнув большого успеха как автор книги «Метод McKinsey». Во-вторых, он направлял наши общие усилия — со своей обычной пронизательностью и энтузиазмом. И в-третьих, он преподавал мне уроки умения рассказывать, настойчивости и бескорыстия.

*Пол Н. Фрига*

\* \* \*

Мы оба должны поблагодарить многих людей, без которых вы не держали бы сейчас в руках эту книгу. В первую

очередь — нашего агента Дэниела Гринберга из James Levine Communications, Inc., редактора Мэри Гленн, а также Кэтрин Хинкебейн и всю команду издательства McGraw-Hill. Мы признательны и Джо Бертону, Саймону Карну, Эду Принглу, Полу Сэнсоуну, Джерри Фрига, которые сделали ценные замечания на ранних стадиях создания рукописи. Неоценимую помощь в обеспечении заполнения анкет, исследовании идей и организации материалов оказали нам наши ассистенты — Линдси Кейдж, Ребекка Джонс и особенно Карен Дженсен. Дэвид Эрнстхаузен из школы бизнеса Кенан-Флэглера в университете Северной Каролины помог нам как эксперт при написании части об управлении знаниями, а Пегги Пиккард, тоже из университета Северной Каролины, обеспечила наличие нужного оборудования для наших частых совещаний и мозговых штурмов.

Больше всего мы благодарны всем бывшим сотрудникам McKinsey, которые дали нам интервью или заполнили анкеты: Джиму Беннетту, Дэну Вето, Бобу Гарда, Эвану Гроссману, Дину Дорману, Полу Кенни, Омовале Креншоу, Стиви Макнил, Сильвии Мэтьюз, Биллу Россу, Ларри Рувеласу, Джеффу Сакагучи, Эрику Хартцу, Нарасу Эчамбади, Стиву Андерсону, Алану Бараски, Сьяре Бернхем, Марте Блу, Роджеру Бойсверту, Франческе Брокетт, Бобу Бухсбауму, Шьяму Гиридхарадасу, Франческо Грилло, Реджи Гровсу, Барбаре Гус, Фреду Киндлу, Хайнеру Копперману, С. Нилу Крокеру, Курту Либерману, Деборе Накки, Лиа Нидерстадт, Ли Ньюмену, Рону О'Хэнли, Райнеру Сиггелкоу, Чакко Сонни, Джиму Уэлану, Доминику Фальковски и Брэду Фарнсуорту, а также многим другим, попросившим не упоминать их имена. Мы не смогли бы написать эту книгу без них.

# Подробное оглавление

От партнера издания.....	6
Введение.....	7
<b>1. Структурирование проблемы.....</b>	<b>16</b>
Структурирование.....	17
<i>Метод McKinsey</i> .....	17
Соблюдайте принцип МЕСЕ.....	17
Не изобретайте велосипед.....	18
Каждый клиент уникален.....	18
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения.....</i>	<i>18</i>
Без структурирования вашим идеям не устоять.....	18
Необходимо усиливать свое мышление с помощью структурирования.....	20
<i>Указания по внедрению</i> .....	<i>23</i>
<i>Упражнения.....</i>	<i>28</i>
Выдвижение гипотезы.....	28
<i>Метод McKinsey</i> .....	28
Решайте проблему на первой же встрече.....	29
Хорошо подготовьтесь.....	30
Освободитесь от предубеждений.....	30
Помните, что настоящей проблемой может оказаться не та, которая лежит на поверхности.....	30



<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	31
Начальная гипотеза экономит ваше время .....	31
Начальная гипотеза помогает эффективнее принимать решения .....	32
<i>Указания по внедрению</i> .....	34
<i>Упражнения</i> .....	40
Заключение .....	41
<b>2. Разработка анализа</b> .....	42
<i>Метод McKinsey</i> .....	44
Найдите ключевые факторы .....	44
Старайтесь увидеть всю картину .....	44
Не пытайтесь вскипятить океан.....	45
Иногда вы должны дать решению прийти самому.....	45
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	45
Старайтесь, чтобы гипотеза определяла анализ .....	46
Правильно расставьте приоритеты .....	47
Забудьте об абсолютной точности .....	48
Применяйте к трудным проблемам метод триангуляции.....	50
<i>Указания по внедрению</i> .....	52
<i>Упражнения</i> .....	57
Заключение .....	57
<b>3. Сбор данных</b> .....	58
Выбор стратегии и инструментов исследований .....	60
<i>Метод McKinsey</i> .....	61
Факты — ваши друзья.....	61
Не принимайте ответ «У меня нет идей» .....	61
Некоторые конкретные советы о проведении исследований....	61
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	62
Определите, насколько ваша организация ориентируется на данные .....	62
Продемонстрируйте силу надежных фактов .....	63
Постройте нужную инфраструктуру .....	64

Указания по внедрению .....	65
Упражнения.....	67
Проведение интервью.....	67
Метод McKinsey .....	68
Готовьтесь: пишите предварительный план.....	68
Проводя интервью, слушайте и управляйте .....	68
Семь советов для успешного интервью.....	69
Не оставляйте собеседника «голым» .....	69
Сложные интервью .....	70
Всегда пишите благодарственные письма .....	70
Полученные уроки и иллюстрации внедрения.....	71
Структурируйте интервью .....	71
Умейте слушать .....	73
Проявляйте внимательность и тактичность .....	77
Указания по внедрению .....	78
Упражнения.....	81
Управление знаниями.....	82
Метод McKinsey .....	84
Полученные уроки и иллюстрации внедрения.....	84
Развивайте культуру быстрого реагирования .....	86
Приобретайте знания вне организации .....	87
Контролируйте качество данных: отсеивайте мусор на входе и на выходе.....	88
Указания по внедрению .....	88
Упражнения.....	90
Заключение .....	90
<b>4. Интерпретация результатов .....</b>	<b>91</b>
Истолкование данных.....	93
Метод McKinsey .....	93
«80/20» .....	94
Ежедневно делайте заметки .....	95
Не подгоняйте факты под решение .....	95
Полученные уроки и иллюстрации внедрения.....	95

Всегда спрашивайте: «Что это нам даст?» .....	95
Проводите контрольные проверки.....	96
Помните, что возможности анализа ограничены.....	98
<i>Указания по внедрению</i> .....	98
<i>Упражнения</i> .....	100
Создание конечного результата.....	101
<i>Метод McKinsey</i> .....	102
Убедитесь, что предлагаемое вами решение подходит клиенту .....	102
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	102
Поставьте себя на место клиента .....	102
Осознавайте пределы возможностей клиента .....	104
<i>Указания по внедрению</i> .....	105
<i>Упражнения</i> .....	107
Заключение .....	108
<b>5. Презентация ваших идей</b> .....	109
Структурирование презентации .....	110
<i>Метод McKinsey</i> .....	111
Будьте структурированы.....	111
«Лифт-тест» .....	111
Будьте проще: одна идея на диаграмму .....	111
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	112
Ваши идеи должны опираться на прочную структуру.....	112
<i>Указания по внедрению</i> .....	115
<i>Упражнения</i> .....	121
Убеждение .....	122
<i>Метод McKinsey</i> .....	123
Позаботьтесь обо всем заранее.....	123
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	123
Избегайте сюрпризов .....	124
Адаптируйте свою презентацию к конкретной аудитории .....	126
<i>Указания по внедрению</i> .....	128
<i>Упражнения</i> .....	129
Заключение .....	129

<b>6. Управление командой</b> .....	131
<b>Формирование команды</b> .....	132
<i>Метод McKinsey</i> .....	133
Правильно формируйте команды .....	133
Процесс найма в McKinsey .....	133
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	134
Учитывайте не только продемонстрированные, но и потенциальные способности .....	135
Цените разнообразие .....	136
Применяйте структурированный подход к найму .....	138
<i>Указания по внедрению</i> .....	139
<i>Упражнения</i> .....	140
<b>Коммуникации</b> .....	141
<i>Метод McKinsey</i> .....	141
Поддерживайте движение информации.....	141
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	142
Помните, что у вас два уха и всего один рот.....	142
Важны не только слова, но и то, как вы их произносите .....	143
Избыток информации лучше, чем ее недостаток.....	144
<i>Указания по внедрению</i> .....	145
<i>Упражнения</i> .....	146
<b>Сплочение</b> .....	146
<i>Метод McKinsey</i> .....	147
Держите руку на пульсе, чтобы сохранить высокий моральный дух в команде .....	147
Небольшие усилия по сплочению команды работают на протяжении долгого времени .....	147
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	147
Проводите вместе время (но знайте меру).....	148
Предлагайте достойное вознаграждение.....	149
<i>Указания по внедрению</i> .....	150
<i>Упражнения</i> .....	152
<b>Развитие</b> .....	152
<i>Метод McKinsey</i> .....	153

<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	153
Высоко устанавливайте планку ожиданий.....	153
Проводите регулярную и сбалансированную оценку.....	154
<i>Указания по внедрению</i> .....	156
<i>Упражнения</i> .....	159
Заключение .....	160
<b>7. Управление клиентом</b> .....	161
Привлечение клиентов .....	162
<i>Метод McKinsey</i> .....	162
Как продавать не продавая .....	162
Будьте осторожны, когда даете обещания .....	163
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	163
Определите, кто ваш клиент, и поймите его потребности .....	164
Создайте спрос путем «притягивания», а не «проталкивания».....	164
<i>Указания по внедрению</i> .....	165
<i>Упражнения</i> .....	167
Сопровождение клиентов.....	167
<i>Метод McKinsey</i> .....	167
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	168
Создавайте возможности вовлечения .....	169
<i>Указания по внедрению</i> .....	169
<i>Упражнения</i> .....	170
Удержание клиентов .....	170
<i>Метод McKinsey</i> .....	171
Тщательно планируйте внедрение рекомендаций .....	171
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	171
Вначале делитесь ответственностью, а затем передавайте ее полностью .....	172
Пусть клиент почувствует себя героем .....	172
<i>Указания по внедрению</i> .....	173
<i>Упражнения</i> .....	174
Заключение .....	174

<b>8. Управление собой</b> .....	175
Ваша профессиональная жизнь .....	176
<i>Метод McKinsey</i> .....	176
Найдите себе наставника .....	177
Не пытайтесь прыгнуть выше головы .....	177
Создайте своему боссу комфортные условия .....	177
Свобода от иерархии .....	177
Хороший ассистент — это половина команды .....	178
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	178
Найдите пределы своих возможностей и делегируйте обязанности .....	178
Используйте свои связи с максимальной выгодой .....	179
Ваша личная жизнь.....	180
<i>Метод McKinsey</i> .....	181
Как относиться к командировкам .....	181
Если вы хотите жить, следуйте нескольким правилам .....	181
<i>Полученные уроки и иллюстрации внедрения</i> .....	182
Уважайте свое время .....	182
Проводите контрольные проверки .....	184
Разделите с кем-то свою ношу .....	185
<i>Упражнения</i> .....	186
Заключение .....	187

Иван Расвел

Пол Фрига

# Инструменты McKinsey

Лучшая практика решения бизнес-проблем

Ответственный редактор *Михаил Фербер*

Редактор *Юлия Потемкина*

Дизайн *Станислав Акинфин*

Визуализация *Дмитрий Долгих*

Макет *Сергей Федоров*

Верстка *Навет Чикин*

корректоры *Надежда Шорина, Юлия Никитенко*

Подписано в печать 1.08.07.

Формат 60×90 1/16. Гарнитура Миньон.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 14,0

Тираж 5 000. Заказ 1999

ЗАО «Манн, Иванов и Фербер».

[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

[ivanov@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:ivanov@mann-ivanov-ferber.ru)

Рекламодатель – ОАО «АльфаСтрахование»

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46

**Итан Расиел** — бывший консультант McKinsey, автор книги The McKinsey Way (на русском языке она выходила в переводе Михаила Иванова и Михаила Фербера под названием «Метод McKinsey» и имела огромный успех), в которой были описаны методики, помогающие консультантам решать проблемы их клиентов.

**Пол Фрига** — бывший консультант McKinsey, в настоящее время профессор Школы бизнеса Kelley университета Индианы.

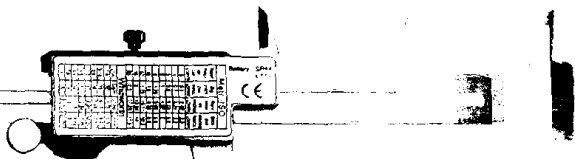
\*\*\*

В книге, которую вы держите в руках, освещаются темы, оставшиеся за рамками «Метода McKinsey»: решение найдено, но как добиться его реализации?

Это издание предназначено для всех, кто хочет воспользоваться разработанными ведущей консалтинговой фирмой McKinsey инструментами решения бизнес-проблем.

Книга поможет вам:

- структурировать проблему;
- проанализировать факты;
- собрать необходимую информацию;
- сделать выводы;
- подготовить и ясно изложить решение;
- добиться внедрения этого решения.



ISBN 978-5-902862-56-7



9 785902 862567 >

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Покупайте максимально полезные деловые книги на сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Обложку оформили  
в Студии Артемия Лебедева

