

Дэвид Майстер

Перевод Михаила Иванова
и Михаила Фербера

ИСТИННЫЙ *профессионализм*

О мужестве,
необходимом
для заботы
о ваших людях,
ваших клиентах
и вашей карьере



Дэвид Майстер Истинный профессионализм

*Текст предоставлен издательством <http://www.litres.ru>
Дэвид Майстер Истинный профессионализм: Альпина Бизнес Букс; Москва; 2005
ISBN 5-9614-0175-8*

Оригинал: David H. Maister, "True Professionalism"

Перевод:

Михаил Фербер

Михаил Иванов

Аннотация

В этой книге Дэвид Майстер раскрывает понятие «истинного профессионализма» применительно к людям и организациям, чьей профессией является решение проблем клиентов.

В книге рассмотрены три составные части «истинного профессионализма» – отношение к делу, отношения с сотрудниками и отношения с клиентами. Наряду с рассмотрением множества случаев из практики автор дает методики для оценки и повышения уровня профессионализма.

Книга предназначена руководителям, партнерам и сотрудникам фирм, оказывающих профессиональные услуги, а также частным консультантам.

Содержание

Отзывы о книге	6
Предисловие переводчиков	7
Предисловие автора к русскому изданию	8
Благодарности	10
Введение: сила принципов	11
Максимизируете или минимизируете вы свои счета?	12
Управление проектами	13
Забота о клиентах	15
Что такое профессионализм?	16
Резюме	19
Часть первая.	20
Глава 1.	20
Традиционный взгляд на профессионализм	21
Это не (только) про деньги	23
Глава 2.	25
Глава 3.	30
Сила увлеченности	30
Понимание того, что вы хотите	31
Недавнее прошлое	32
С кем вы хотите иметь дело?	32
Порочные секреты	32
Горизонты планирования	33
Советы других	34
Не продавайте: покупайте!	34
Глава 4.	35
Как понять, что вы занимаетесь «извозом»?	37
Увлеченность, упорная работа и успех	39
Глава 5.	41
Сколько у нас времени?	41
Новые категории времени	42
Управление инвестиционным временем	43
Куда должно идти время?	44
Личный пример	46
Готовы ли вы к тому, чтобы вами руководили?	48
Автономия и достижения	49
Право на ворчание	50
Демократия и анархия	51
Глава 6.	55
Мотивы	55
Ценности	56
Компетентность	57
Стиль	58
Выводы	59
Часть вторая.	61
Глава 7.	61
Глава 8.	68

Глава 9.	73
Что делать?	74
Глава 10.	78
Способы, которыми фирмы могут сделаться ценными	78
Что для этого требуется?	79
Глава 11.	83
Какие выгоды получают фирмы от построения навыков у своих сотрудников	83
Миф номер один: тренинги – это слишком дорогое удовольствие	84
Миф номер два: построение навыков касается только младших сотрудников	84
Миф номер три: построение навыков должно быть обязанностью директора по обучению	85
Миф номер четыре: не стоит обучать тех, кто уходит	86
Миф номер пять: тренинги не работают (мы пробовали – не получилось)	87
Миф номер шесть: сотрудников стоит обучать в основном техническим аспектам	87
Миф номер семь: мы можем изменить программу обучения без изменения системы управления	88
Глава 12. Какие услуги вы оказываете?	90
Фармацевт	90
Сиделка	91
Нейрохирург	91
Психотерапевт	91
Разница между практиками	91
Кто зарабатывает больше других?	93
Необходимость фокусироваться	94
Кого мне следует выбрать?	96
Где развивать карьеру?	97
Маркетинг	99
Выводы	99
Глава 13. Управление клиентскими проектами	101
Отчет о прибылях и убытках на уровне проекта	101
Немного арифметики	102
Использование отчетности	104
Несколько слов о внедрении	104
Дополнительные выгоды	106
Поощряя и отмечая контроль	108
Глава 14.	109
Слияние – меню	109
Слияние для масштаба	110
Географическое слияние	111
Слияние – алхимия	112
Кризисное слияние	113
Основные выводы	114
Глава 15.	116
Агрессивное выслушивание рынка	118

Использование знаний о рынке	118
Уровень инноваций	118
Обмен знаниями	119
Требование персонального развития от сотрудников	119
Поведение менеджмента	120
Измерение успеха	120
Следующие шаги	120
Часть третья.	122
Глава 16.	122
Глава 17.	125
Альтернативный путь к альтернативным целям	125
Помогите клиенту принять решение	126
Определяйте скрытые причины проведения проекта	127
Изменения объема работы происходят всегда	128
Все ли вовлечены в работу?	128
Глава 18.	130
Кто от этого выигрывает?	130
Почему ты здесь?	131
Как запустить кросс-продажи	133
Глава 19.	134
Тест на прибыльность	134
Проверка баланса	135
Маркетинговая статистика	136
Резюме	138
Глава 20.	140
Кто определяет ценность?	141
Выполняя гарантированную работу	142

Дэвид Майстер

ИСТИННЫЙ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

О мужестве, необходимом для заботы о ваших людях, ваших клиентах и вашей карьере

Как и все, что я делаю, посвящается Кэтти

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Книга «Истинный профессионализм» является достойным продолжением серии публикаций Дэвида Майстера.

В ней содержится много новых и конструктивных идей для тех, кто связывает свою карьеру и бизнес с профессиональными услугами. Безусловно, она будет полезна как директорам и партнерам консалтинговых компаний, так и младшему персоналу, который только формирует свое представление о том, что такое быть «истинным профессионалом».

Александр Ованесов

Управляющий партнер Про-инвест консалтинг

Я хотел бы видеть эту книгу Дэвида Майстера на столе у каждого российского консультанта. Для меня особо важна стержневая мысль книги о том, что настоящий профессионализм недостижим для людей равнодушных, циничных и бесовестных. Нелегко удержаться от соблазна сделать деньги любой ценой, особенно в нашей стране и в наше время. Бескомпромиссная и аргументированная позиция Майстера помогает сделать правильный выбор, который в конечном счете не только тешит профессиональную гордость, но и обеспечивает долгосрочный коммерческий успех.

Юрий Барзов

Старший партнер Ward Howell International

Дэвид Майстер – это тот человек, который обладает полным правом быть автором книги под названием «Истинный профессионализм». Это автор, обладающий уникальным талантом – создать из бесконечного многообразия идей и истин четкое представление о предмете описания, вдохновляющее читателя на действие. Читать Майстера – это всегда вызов самому себе. Поэтому вдвойне приятно, когда находишь совпадения идей, предложенных таким гуру, как Майстер, со своими собственными идеями о том, что такое профессионализм высокого уровня.

Марк Федин

Президент ВКГ

Предисловие переводчиков

Истинный профессионализм – вторая по хронологии написания книга Дэвида Майстера из его «Пятикнижия профессиональных услуг».¹ Мы взяли за перевод и издание работ Майстера, искренне веря, что чем больше профессионалов будет среди нас, и чем лучше будут управляться компании, оказывающие профессиональные услуги, тем лучше станет бизнес-среда. И, как нам кажется, мы уже продвинулись в этом. Две предыдущие книги имели значительный успех. Один наш знакомый директор крупной консалтинговой компании сказал нам: «Если бы я прочитал все это раньше, я смог бы сберечь несколько лет своей жизни».

На наш взгляд хорошая деловая книга должна решать три задачи – давать техники и методики, стимулировать мышление так, чтобы у вас возникли новые идеи, и вдохновлять на реализацию первого и второго. Дэвид как всегда успешно делает все три вещи.

Его простая идея о том, что этичный бизнес является еще и прибыльным проходит красной нитью через всю книгу. Но, соблюдение этики и принципов требует последовательных усилий, а потому всех нас не всегда хватает мужества отказываться от соблазнов «легких денег».

Михаил Иванов

Михаил Фербер

Эксперты по маркетингу консалтинговых услуг,

авторы «Практического руководства по маркетингу консалтинговых услуг»

www.ConsultMarketing.ru

¹ • Managing the Professional Service Firm, David H. Maister. • The Trusted Advisor, David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford. • True Professionalism, David H. Maister. • Practice What You Preach, David H. Maister. • First Among Equals, Patrick McKenna and David Maister

Предисловие автора к русскому изданию

Эта вторая книга (среди пяти написанных мною), посвященная фирмам, оказывающим профессиональные услуги. Как и предыдущая² она состоит из статей, опубликованных мною ранее.

Те, кто знакомы с моей предыдущей работой, увидят, что несмотря на то, что в обеих книгах я рассматривал одни и те же темы (управление, маркетинг, прибыльность), тон их значительно отличается. Не планируя этого, я обнаружил, что все главы, которые базируются на опыте моей консалтинговой работы, содержат общие темы: принципы, ценности и стандарты. Учитывая то, что по своей натуре я скептик, а вовсе не идеалист, я сам был удивлен таким положением вещей.

Изучая практику успешных фирм и индивидуальных консультантов, я неизменно находил у них общую черту – они верили в то, что они делали. Как говорится в подзаголовке названия этой книги: «они заботились о своих клиентах, сотрудниках и собственном развитии». Именно благодаря этой заботе они добивались успеха и зарабатывали много денег.

Моя работа в качестве консультанта научила меня тому, что наиболее мотивированные сотрудники работают не в тех фирмах, в которых существуют лучшая система мотивации, а в тех, в которых сотрудники разделяют общие ценности. Они ведут себя как профессионалы, потому что ощущают себя профессионалами. Их профессионализм базируется не на знаниях и навыках, а на их отношении к своей работе и клиентам.

Точно так же обстоят дела и с наиболее успешными менеджерами фирм, оказывающих профессиональные услуги. Я выяснил, что такой менеджмент базируется не на книжных истинах и методиках, а на том, что ценности, которые исповедуют менеджеры, принимаются теми, кем они руководят. Эффективный менеджмент заключается не в том, чтобы быть самым прозорливым, а в том, чтобы уметь взаимодействовать с людьми. К сожалению, слишком часто менеджеры хороши в том, что касается цифр и концепций, а не в том, что касается понимания и мотивации людей.

Доказательством моих предположений служит исследование наиболее эффективных фирм. Оно показало, что лучшие фирмы имеют ясные и разделяемые всеми сотрудниками ценности и стандарты, которые соблюдаются довольно жестко. Позже в 2001 году, уже на основе статистических данных, я написал книгу «Делай то, что исповедуешь».

Поскольку мы занимаемся бизнесом, мы часто ищем методологию решения наших проблем. Мы чувствуем себя уверенно, когда дело идет об анализе, исследованиях и структурировании. Все это действительно важно, но уже не ведет к созданию конкурентных преимуществ. Одной из причин этого является то, что аналитика и логика доступна сегодня многим.

Любой конкурент, приложив некоторые аналитические усилия, может определить, какая из отраслей растет быстрее других, какие клиенты наиболее привлекательны и какие услуги наиболее востребованы. Таким образом, всем понятно, *что* необходимо делать, чтобы быть успешными. Что здесь самое сложное, так это добиться перемен в компании, состоящей из ярких и талантливых профессионалов. В этом случае от менеджера требуется быть способным вдохновлять людей так, чтобы они делали свою работу со страстью, а не просто делегировать им исполнение принятых решений.

Здесь также требуется умение добиваться того, чтобы независимые по своей природе профессионалы работали в одной команде. Умение убеждать клиентов в том, что вы пред-

² Д. Майстер Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Алпина, 2003 г.

лагаете им свои услуги не в целях просто заработать денег, а искренне желая помочь им в решении проблем.

Соответственно, менеджеры фирм, оказывающих профессиональные услуги, должны быть хороши в умении оказывать влияние на людей. Они должны помогать людям находить смысл в работе, реализовывать свой потенциал, отвечая на вызов. Они должны прививать сотрудникам уважение к своей профессии и видение клиентов не как источник интересных проблем и денег, а как тех, кому они хотят искренне помогать.

Однако эта книга адресована не только менеджерам. Вопросы, поднятые в ней, относятся к профессионалам любого уровня. В первой главе я обращался к опыту моего менеджера, который, прочитав эту книгу, сказал: «Всему этому меня учили еще в начальной школе. Неужели этого не знают такие умные профессионалы». Все, что я мог ответить: «Возможно, это и очевидные вещи, но не у всех хватает мужества делать эти вещи». Может быть, эта книга поможет им.

*Дэвид Майстер,
Бостон, Март 2004 года*

Благодарности

Прежде всего, самая большая благодарность моим клиентам, которых я консультирую. Вы дали мне шанс исследовать идеи, разрешение бросить вызов иногда священным верованиям и (даже когда вы не соглашались) поддержку в моей работе с вами! Я высоко ценю предоставленные вами возможности.

Я должен также поблагодарить Кэтти Майстер, мою супругу. В ходе наших путешествий по всему миру у нас было много обсуждений (в далеких отелях, аэропортах, и самолетах) опыта работы с моими клиентами, моих идей и моих удач и неудач в донесении этих идей. Эти обсуждения оказали мне неоценимую помощь в осознании смысла моей профессиональной жизни. Опыт является самым главным учителем, если у вас есть хороший руководитель, помогающий вам извлечь правильные уроки из этого опыта. Кэтти великолепный руководитель, она умеет задавать правильные вопросы в правильное время и, что еще более важно, правильным способом.

Далее я должен подчеркнуть значительный вклад Джули О'Лири. Кроме того, что она является выдающимся бизнес-менеджером, Джули служит моим редактором. Она очень внимательно читает все, что я пишу, удостоверяясь, что это имеет смысл, логично, и что я придерживаюсь (хотя бы приблизительно) основных правил грамматики. Я не выпускаю в свет ни одной статьи до тех пор, пока она не даст свои рекомендации (которые я почти всегда принимаю). Ее отпечатки пальцев есть на каждой странице этой книги, и она сделала все возможное для ее улучшения.

Патрик Маккена и Джерри Рискин из «The Edge Group», с которыми я подготовил ряд тренинговых программ (включая видеокурсы), дали полезные предложения для многих концепций, обсуждаемых в этой книге.

Я весьма благодарен журналам, давшим возможность опубликовать статьи, которые легли в основу глав этой книги. Особенно двум журналам – «Американский юрист» и «Юридический бизнес», которые первыми дали мне импульс написать и опубликовать многое из того, что вошло в эту книгу, и таким образом возможность распространить это на другие профессии. Я также ценю их разрешение писать о фирмах, оказывающих профессиональные услуги, и не ограничиваться только юридическими фирмами.

Введение: сила принципов

*Святые в своих молитвах не просят Господа дать инструкции о том, что им надо делать. В Библии достаточно ясно написано, что от них ожидается. Несмотря на это святые ежедневно приклоняют колени и молятся о ниспослании мужества и силы на то, чтобы **делать** правильные дела.*

Старинная мексиканская поговорка

В бизнесе есть не очень много новых идей, если таковые вообще существуют. Как часто можно повторять главный совет: «Слушайте своих клиентов, предоставляйте выдающееся обслуживание, тренируйте своих людей, ищите и устраняйте неэффективности и работайте как игроки одной команды»? Ясно, что проблема состоит не в том, чтобы написать план правильных действий. Напротив, проблема состоит в том, чтобы найти мужество и силу сделать то, что мы считаем правильным.

Фирмы, оказывающие профессиональные услуги, затрачивают колоссальные усилия на то, чтобы заставить своих сотрудников делать «правильные» вещи при помощи систем, структур и финансового стимулирования. Но эти методы не только не позволяют достичь совершенства, они зачастую оставляют нехороший привкус. «Делай это, и мы заплатим тебе» – это, скорее, похоже на проституцию, а не на профессионализм. Рекомендую своим клиентам план действий, я раз за разом обнаруживаю себя произносящим одни и те же слова: «Это не только хороший бизнес, это еще этично и профессионально!». Когда что-то представляется как тактика или метод управления, с этим можно спорить и отказываться. Гораздо сложнее спорить с тем, что является *принципом*.

Когда что-то представляется как тактика или метод управления, с этим можно спорить и отказываться. Гораздо сложнее спорить с тем, что является *принципом*.

Принципы (или ценности) – это наиболее эффективные инструменты управления, которые может использовать фирма. Успешные фирмы отличаются не своими целями, умными стратегиями или специальными тактиками управления, – все это похоже во всем мире. Успешные фирмы ясно отличаются строгой приверженностью ценностям, т. е. профессионализму.

Максимизируете или минимизируете вы свои счета?

Давайте рассмотрим пример для иллюстрации этого вопроса. Каждая фирма, которая стимулирует своих профессионалов иметь максимальное количество персональных оплаченных часов (или «занятость»), создает мотивацию для поиска путей оптимизации затраченного времени на каждом проекте (возможно, даже подсознательно) и для выработки максимального количества оплаченных часов, какое возможно. Не удивительно, что клиенты все больше и больше начинают подозревать, что такая система потворствует неэффективности, так как чем больше профессионал потратит времени на выполнение работы, тем больше он заработает. (В юридической практике, например, некоторые корпоративные клиенты для проверки отчетов юристов нанимают независимые фирмы, которые проверяют счета внешних юристов на предмет приписок, неэффективности и в чрезвычайно редких случаях обмана.)

Ясно, что будет этично и профессионально, если вы в качестве агента своего клиента будете много работать для достижения его целей, добиваясь *минимально* возможной цены каждой транзакции. Одно дело – это запрос большой оплаты за продуктивную работу. И совсем другое – быть неэффективным и тратить ресурсы клиента на ненужные и неэффективные действия.

Истинный профессионал не чувствует неудобства, когда снижает сумму счета, выставяемого клиенту, зная, что каждое снижение доходов будет более чем компенсировано той репутацией, которая будет заработана честно. Но вот поставщик, неэффективно расходующий деньги клиента, очень скоро потеряет доверие клиентов.

Это касается этики или «хорошего бизнеса»? И того и другого. Каждый из этих аргументов ведет к одному заключению: хорошая репутация более ценна, чем дополнительный доход, заработанный за счет неэффективной работы. Обычно это утверждение кажется очевидным. Однако когда я говорю об этом, многие профессионалы выражают скепсис. Они часто спрашивают: «Сколько времени понадобится рынку, чтобы признать ваши правдивость и эффективность настолько, чтобы это принесло вам новые заказы?». Ответ таков: «Очень быстро». Клиенты – разумные люди, и поскольку они часто нанимают более одного поставщика, то они легко могут найти разницу в качестве, цене, сервисе и отношении к делу. Они быстро поворачивают свой бизнес и вознаграждают эффективность соответствующе.

Обращение к моральному аргументу не является необходимым, хотя оно остается реальным. Следует быть эффективным не только потому, что это хороший бизнес, но потому, что это правильное дело. Выполнение правильных дел и является хорошим бизнесом! Хотя до сих пор в профессиональных фирмах можно услышать такой аргумент: «Я знаю, что мою работу может выполнить человек с меньшей зарплатой, но если это произойдет, наши доходы упадут». Нуждаются ли думающие так профессионалы в уроке бизнеса или уроке профессиональной этики?

Обращение к моральному аргументу не является необходимым, хотя он остается реальным. Следует быть эффективным не только потому, что это хороший бизнес, но потому, что это правильное дело.

Управление проектами

Другой пример – это надзор за выполнением заданий клиентов. В книге «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги»³ я предложил спрашивать младших профессионалов о том опыте, который они приобрели во время работы над проектами, предлагая им ответить «да» или «нет» на следующие вопросы:

Когда происходило назначение на проекты и задачи, они хорошо понимали, что от них ожидают.

Они понимали, как их задачи служат достижению общих целей проекта.

Их информировали о тех вещах, которые были необходимы для качественного выполнения их работы.

Они получили хорошую тренировку для улучшения продуктивности.

Они получили соответствующую обратную связь о своей работе (неважно, хорошую или плохую).

Они чувствовали, что они являются участниками хорошо функционирующей команды.

Всякий раз, обсуждая эту идею с профессионалами, я спрашиваю их, какие выгоды можно получить от достижения совершенства в этих областях (т. е. от тщательного выполнения всего этого каждый раз). Они всегда предлагают такой список:

1. Мотивированный персонал.
2. Более качественная работа или услуга.
3. Более тренированный персонал с лучшими навыками.
4. Меньше потерь времени.
5. Меньше «списаний» непродуктивной и неоплаченной работы.
6. Лучшее соблюдение сроков работы.
7. Больше возможностей делегировать работу в следствие большей тренированности персонала.
8. Освобождение времени партнеров для фокусирования на более ценной деятельности.
9. Клиенты отметят лучший сервис, сплоченность команды, большую мотивацию.

Качество, эффективность, большие доходы, лучший сервис для клиентов. Неплохой список выгод! С точки зрения бизнеса преимущества от выполнения правильных вещей очевидны. Небольшое инвестирование добавочного времени в управление проектами принесет большие финансовые (и нефинансовые) выгоды. Однако многие профессионалы остаются скептическими, аргументируя это тем, что они слишком заняты для выполнения всего этого, и отмечая, что «клиенты-то за это время не заплатят!».

Кроме того факта, что эти аргументы уязвимы с точки зрения бизнеса (возврат инвестиций при хорошем управлении велик), здесь есть и отчетливый *моральный* резон. Клиенты доверяют профессионалам свои дела. Фактически они говорят: «Вот мой ребенок, присмотрите за ним!». Если вы поставщик профессиональных услуг, то вы не можете сказать: «Ну, я-то сделал все правильно. Это не я, это мой младший сотрудник перевернул коляску».

Когда вы принимаете задание от клиента, хороший надзор за его выполнением не является вопросом выбора. Напротив, тщательность в осуществлении надзора является этическим вопросом, предметом ответственности. Это вопрос профессиональной ответственности и истинного профессионализма. Прекрасно, что это приносит высокий доход, но делать это надо потому, что это правильное дело. Несмотря на все это, совершенство в надзоре за проектами в профессиональных фирмах остается скорее исключением, чем правилом.Б

³ Дэвид Майстер Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Альпина Паблишер, 2003 г.

Тщательность в осуществлении надзора является этическим вопросом, предметом ответственности.

Забота о клиентах

Рассмотрим последний пример. В шестнадцатой главе я отмечаю, что когда профессионал пытается продать что-либо, в голове клиента остается только один вопрос: «Почему вы пытаетесь продать мне что-то?». Клиент может прийти к двум возможным выводам. Во-первых, он может решить, что профессионал просто хочет заработать. Или, во-вторых, он может решить, что профессионал заинтересован в нем, что действительно заботится и искренне желает помочь.

При каких же условиях происходит продажа? Даже если оставить в стороне моральный аргумент, должно быть ясно, что новый заказ будет получен только в той мере, в которой клиент верит в то, что профессионал заинтересован, заботится, и хочет помочь. И опять выигрывает благородный способ. Конечно, можно возразить, что задача профессионала состоит в том, чтобы клиент *думал*, что профессионал заботится, то есть что профессионал должен научиться подделывать искренность. (И в самом деле, многие тренинги продаж в профессиональных фирмах переполнены такими методами и тактиками.) Однако подделка искренности – это тактика проституток, а не профессионалов. Это может срабатывать время от времени, но не так часто, как настоящая искренность.

Новый заказ будет получен только в той мере, в которой клиент верит в то, что профессионал заинтересован, заботится и хочет помочь.

Это морализирование или бизнес-совет? И опять вывод тот же самый. Вас наймут, наймут еще раз, дадут рекомендации и будут меньше разглядывать ваши счета в той мере искренности, в которой вы заботитесь о клиенте и о своей работе. Таким образом, у профессионала остается один вопрос: достаточно ли у него мужества делать все это?

Что такое профессионализм?

Эта книга, охватывая множество тем, в основном посвящена профессионализму. Я начал с нескольких мыслей на тему «получайте удовольствие» и «непрерывное самосовершенствование», потому что я верю в то, что истинный профессионализм означает погоню за совершенством, а не только компетентность. Многие профессионалы признаются, что они «сидят в шезлонгах», работая ниже своего полного потенциала, и многим неинтересна большая часть их работы. Многие профессионалы, как я узнал, не получают удовольствия. Общими являются низкая мораль и энтузиазм.

По большей части эта ситуация является прямым результатом того, что профессиональные фирмы используют финансовые критерии, особо упирая на «производительность», которая измеряется только объемом работы, а не ее «калибром». В фирмах преобладает этика такого рода: «Чудило, это же живые деньги!». Строгий финансовый контроль заставляет людей подчиниться, но он никогда не подвигнет их на дополнительный уровень интенсивности работы и самоотдачи, которые и ведут к совершенству.

Строгий финансовый контроль заставляет людей подчиниться, но он никогда не подвигнет их на дополнительный уровень интенсивности работы и самоотдачи, которые и ведут к совершенству.

Так как «удовольствие» имеет много смыслов, есть разница между «счастьем» и «удовлетворенностью». Истинные профессионалы посвящают себя стремлению к счастью и не позволяют себе ощущать самоудовлетворенность. Профессионалы и фирмы могут восстанавливать удовольствие (а также мораль и энтузиазм), посвящая себя пути истинного совершенства и строгой приверженности высшим ценностям. Этот путь ведет к более полной профессиональной реализации и к (наивысшим) прибылям и удовлетворенности.

Чтобы добиться этого, профессионалы и фирмы должны признать, что существует разница между «провозглашенными ценностями» (о которых говорят) и «ценностями в действии» (как на самом деле они проживают свою профессиональную жизнь). (Эти термины позаимствованы у Крима Агририса.) Эта книга о попытках уравнивать действия профессионалов в реальном мире с их истинными (провозглашенными) ценностями.

На практике это означает, что профессионалы и фирмы должны еще раз задуматься о том, чем они управляют, что измеряют и что обсуждают. Если вы цените что-то, вы должны отслеживать вашу эффективность в этой области, не принимая ничего меньше совершенства, и активно работать над поисками путей исправления в тех случаях, когда вам не удастся добиться совершенства. Фирмы должны предоставлять помощь и консультации тем, кто испытывает трудности в следовании стандартам. Другими словами, профессионалы должны решить, в каких сферах они готовы дать «право на придирку». Профессионалы привыкли, что к ним придираются по поводу уровня производительности. Но к ним редко придираются по поводу уровня обслуживания клиентов, надзора за младшими профессионалами и взаимодействия между профессионалами.

Как только профессионалы выработали свои базовые ценности, им следует разработать системы, создающие «последствия несоответствия». Оставляя каждому профессионалу выбор в вопросе – какого уровня он хочет достичь в области ключевых ценностей, фирма фактически сообщает, что она, как общество, не имеет стандартов, которых все *обязаны* придерживаться. Совершенство в этих областях становится вопросом личного выбора. Это

недостаточно, если фирма собирается жить на основании выбранных ценностей, и получать выгоды от достижения совершенства.

«Последствия несоответствия» не должны иметь характер наказания. Профессионалы должны следовать лозунгу: «Вам разрешается потерпеть неудачу, но вам не разрешается не сделать попытку». Если кто-то испытывает трудности в достижении совершенства в командной работе, или управлении проектами, или обслуживании клиентов (или любой другой из базовых ценностей фирмы), это должно вызывать ответ фирмы, основанный на озабоченности, поддержке, содействии, совете и на любой помощи человеку в равнении на ценности фирмы.

«Последствия несоответствия» не должны иметь характер наказания. Профессионалы должны следовать лозунгу: «Вам разрешается потерпеть неудачу, но вам не разрешается не сделать попытку».

Для этого потребуются новая форма управления. Потребуется руководители (или лидеры, или тренеры), которые хорошо знают, что происходит в их группах, чтобы иметь возможность быстро выявлять признаки несоответствия ценностям фирмы. Эти руководители/лидеры/тренеры также должны иметь желание, навыки и время для помощи другим партнерам в улучшении в тех областях, которые для фирмы особенно ценны.

Это сочетание обязательных, общих и согласованных ценностей, при наличии наставников, способных помочь, и позволяет восстановить командную работу в профессиональной фирме. Общие цели и общие ценности определяют команду. Отбирая нескольких тренеров, желающих служить своим коллегам и принимать ответственность за общие результаты, фирмы могут быть уверены, что они живут на основании общих ценностей.

Здесь не идет речь о новых схемах компенсации. Первичный механизм, который я предлагаю, это новые критерии (для измерения продуктивности в новых областях) и новые формы управления (предоставление обратной связи, руководства и поддержки). Вы не добьетесь результата в утверждении ценностей, если будете говорить: «Если ты не будешь придерживаться наших ценностей, мы будем платить тебе меньше, но позволим продолжать действовать в том же духе».

Это сочетание обязательных, общих и согласованных ценностей, при наличии наставников, способных помочь, и позволяет восстановить командную работу в профессиональной фирме.

Если же все перечисленное не заставит какого-либо профессионала равняться на ценности фирмы, то в конце концов может потребоваться и изменение компенсации. Это изменение должно быть только вторым последствием для профессионала, не придерживающегося общих ценностей. И только в крайнем случае должно наступать третье последствие – увольнение профессионала, в течение длительного времени не способного придерживаться ценностей фирмы. Однако как изменение компенсации, так и уход являются признаками провала всей системы, в том числе искренних попыток всех профессионалов, поддержанных их коллегами, жить в соответствии с высшими стандартами.

Как уже отмечалось, задача состоит не только в прояснении и установлении ценностей, но в поиске механизмов обязательного следования ценностям. На основе идей, изложенных в этой книге и в книге «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги», я часто предлагаю следующий набор мер для поддержки ценностей:

Профессионалы соглашаются на то, чтобы ими управляли и их тренировали на основании обязательных, согласованных ценностей. Убедитесь правило, согласно которому лидеры команд оцениваются *только* на основании продуктивности своих команд, а их личная статистика не рассматривается вовсе. Работа лидера команды состоит в *тренировке* команды и в первичном реагировании на несоответствие стандартам совершенства. Лучше всего, если последствия будут состоять из помощи, поддержки, воодушевления и заботы.

Командная работа обязательна. Потребуйте, чтобы каждый профессионал входил в команду и тратил некоторое количество неоплаченных часов на потребности команды. На собрании команды должны быть распределены часы и установлены обязательства по выполнению совместных проектов.

Непрерывные инвестиции в то, чтобы стать лучше. Каждая команда составляет квартальный бюджет неоплаченных часов с описанием действий из следующих областей: а) получение лучших заказов, а не большего количества заказов; б) снижение издержек на выполнение проектов; в) повышение своей ценности для клиентов при выполнении текущих задач; г) распространение навыков вертикально и горизонтально.

Достижение совершенства в управлении ресурсами клиента и финансами фирмы. Измеряйте и отслеживайте прибыльность на уровне проектов, устанавливая ответственность профессионалов за прибыльность их практики (доходы и издержки), а не только за оплаченные клиентом часы.

Совершенство в обслуживании клиентов является обязательным стандартом. Установите обязательную обратную связь с клиентом в каждой транзакции, с отслеживанием результатов и использованием их для оценки эффективности и компенсаций. В идеале фирма должна установить безусловную гарантию удовлетворенности своей работой.

Совершенство в управлении проектами является обязательным профессиональным стандартом. Установите обязательную «восходящую обратную связь» в эффективности управления проектами для каждой транзакции с целью подкрепления хорошей практики. Установите строгую ответственность за результаты.

Личный профессиональный рост является необсуждаемым минимальным стандартом. Потребуйте от каждого профессионала демонстрации личного профессионального/карьерного прогресса каждый год (нулевая терпимость к «отдыху в шезлонге»). Строгая ответственность за личный прогресс на основе личного стратегического плана.

Все партнеры должны показывать искреннюю заинтересованность в делах клиентов и искреннее желание помочь им. Потребуйте от партнеров продемонстрировать знание бизнеса своих клиентов и, как следствие, вклад в развитие бизнеса.

Ресурсы подразделений считаются коллективными активами и не могут расходоваться единолично. Лидер практики отвечает за назначение персонала на все проекты. Никто из профессионалов не имеет права автономно отбирать персонал для своей работы.

10. Главный фокус устанавливается на выстраивании отношений. Направьте отдельный бюджет неоплаченных часов на выращивание отношений с ключевыми существующими клиентами. Эти часы в сумме должны составлять не менее 60% всех неоплаченных маркетинговых часов.

11. Будьте нетерпимы к тем, кто не стремится к совершенству. Будьте готовы уволить любого профессионала, не участвующего в этих программах. «Вам разрешается потерпеть неудачу, но вам не разрешается не сделать попытку!».

Я не верю, что этот набор *единственно* возможный. Некоторые профессионалы и фирмы какие-то из ценностей или механизмов их подкрепления наверняка заменят. Но если они собираются достичь совершенства, ценности должны быть ясными и механизмы реальными.

Резюме

Во всем этом мало нового. Том Питерс как-то процитировал Рея Крока, основателя МакДональдс: «Чтобы иметь успех в МакДональдс, вы должны увидеть красоту в булочке для гамбургера». Многие так называемые «опытные» профессионалы смеются, услышав это, но нескольких секунд размышлений достаточно, чтобы понять, что мистер Крок был прав. Вы не сможете стать мировым лидером даже в таком простом бизнесе, как изготовление гамбургеров (или в любом ином), без искренней заботы о том, что вы делаете. Более современная книга «Построено навечно» Джеймса Коллинза и Джерри Порраса⁴ (ссылка) подтверждает это. Авторы показали, что истинно визионерские (и успешные) компании обнаружили, что не существует конфликта между погоней за прибылью и преследованием целей помимо прибыли.

Урок ясен: искренне верьте в то, что вы делаете, и никогда не идите на компромисс с вашими стандартами и ценностями. Действуйте как истинный профессионал, нацеливаясь на истинное совершенство, и деньги найдут вас. Действуйте как проститутка с отношением типа: «Я сделаю это за деньги, но не ожидайте от меня заботливого отношения к себе», и вы потеряете премию, полагающуюся за безупречность.

Истинный профессионализм выигрывает!

⁴ Джим Коллинз, Джерри Поррас, Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением, СПб. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004

Часть первая. В основном о Вас

Глава 1. Настоящий профессионализм

Я часто спрашиваю профессионалов: «В чем состоит разница между просто хорошим и великим секретарем?». Ответы даются легко. Мне говорят, что великие секретари:

- Гордятся своей работой и стремятся к неизменному качеству.
- Берут на себя ответственность.
- Не ждут, когда им прикажут, и не любят этого – они берут инициативу в свои руки.
- Делают все возможное для выполнения своей работы.
- Вовлечены в дела компании, а не отбывают свою работу.
- Всегда ищут способы сделать жизнь легче тем, кому служат.
- Горят желанием узнать больше о бизнесе тех, кому служат.
- Действительно прислушиваются к нуждам тех, кому служат.
- Учатся понимать и думать так же, как и те, кому они служат, чтобы представлять их

в отсутствие.

- Являются командными игроками.
- Им можно доверять конфиденциальную информацию.
- Честны, искренни и лояльны.
- Открыты для конструктивной критики и предложений по улучшению их работы.

Все это можно выразить одной фразой: великие секретари *заботятся*.

К этому списку необходимо сделать несколько достаточно очевидных замечаний. Во-первых, и прежде всего, это применимо ко всем нам, а не только к секретарям. Почти без изменений этот список может служить для различения великих консультантов и просто хороших, великих юристов и хороших и так далее. Таким образом, этот список является разумным *определением* того, что является профессионализмом.

Во-вторых, в этом списке нет ничего про технические навыки. Секретарей не считают великими за их способность печатать 95 слов в минуту или подшивать документы за наносекунды. Аналогично очень мало консультантов считаются своими клиентами «великими» исключительно за технические способности. Противоположностью для слова *профессионал* является не слово *непрофессионал*, а скорее слово *технический специалист*.

Специалисты могут иметь замечательные технические навыки, но они не являются профессионалами до тех пор, пока они не начинают надежно и последовательно демонстрировать перечисленные выше характеристики. Профессионализм – это, прежде всего, отношение к делу, а не набор компетенций. Настоящий профессионал – это специалист, заботящийся о клиенте. (Вы можете вспомнить старую поговорку: «Людей не заботит, сколько ты знаешь до тех пор, пока они знают, что ты о них заботишься».)

Профессионализм – это, прежде всего, отношение к делу, а не набор компетенций. Настоящий профессионал – это специалист, заботящийся о клиенте.

Какая часть так называемых «профессионалов» готова к тому, чтобы вести себя в соответствии со стандартами, перечисленными в этом списке? А ведь мы часто просим людей, зарабатывающих в несколько раз меньше профессионалов, так же следовать этим стандартам. Возникает интересный вопрос: а почему секретари должны стремиться к соответствию этим стандартам? Почему вообще люди, *не участвующие* в дележе прибыли, должны демонстрировать такой уровень обязательств?

Чтобы понять это, я спросил Джули О’Лири, которая начинала в 1985 году работать моим секретарем, и сейчас является моим бизнес-менеджером. Джули соответствует всем перечисленным стандартам и превосходит их. Вот что она сказала:

«Профессионал – это не этикетка, которую вы можете сами приклеить на себя. Это то, что другие должны сказать про вас. Вы делаете все возможное, и это вопрос вашего самоуважения. Самоуважение – это ключ к получению уважения и доверия со стороны других людей. Если вы хотите, чтобы вас уважали и доверяли вам, вы должны это заработать. Такое поведение приводит к качественной работе. На самом деле вопрос должен звучать так: „Почему кто-либо не хочет сделать это?“. Если кто-то начинает работу или карьеру, волнуясь только о том, что он лично получит от этого, думая только о том, как не сделать ничего дополнительного, и думая только о себе, – он ничего не добьется. Даже если кто-то сможет продвинуться по служебной лестнице за счет технических навыков, они не будут счастливы от своих достижений. Их работа будет казаться им нудной, скучной, раздражающей и утомительной».

«Профессионал – это не этикетка, которую вы можете сами приклеить на себя. Это то, что другие должны сказать про вас».

Из этого должно стать ясно, почему я считаю Джули О’Лири большим профессионалом, чем многих юристов, консультантов, аудиторов, инженеров и актуариев, которых я встречал. (Я иногда беспокоюсь, что ее профессиональные стандарты превосходят мои собственные.) Если вы когда-либо заказывали профессиональные услуги или нанимали профессионалов на работу, возможно, вы согласитесь с тем, что поиск людей с техническими навыками весьма прост, но найти людей, ведущих себя в соответствии с перечисленными стандартами, непросто. Редко можно встретить людей (а еще реже – фирмы), наполненных такой энергией, драйвом, энтузиазмом, а также личной приверженностью совершенству, какие демонстрирует Джули. Почему так происходит?

Традиционный взгляд на профессионализм

Я считаю, что часть этой проблемы состоит в том, что люди понимают под профессионализмом. Как мы уже увидели, *настоящий* профессионализм не связан с вашим бизнесом, с вашей ролью в этом бизнесе, и с количеством дипломов, висящих в вашем кабинете. Напротив, он подразумевает гордость за свою работу, приверженность качеству, работу в интересах клиента и искреннее желание помочь.

Однако традиционные определения профессионализма наполнены ссылками на статус, уровень образования, «благородное» призвание и такими вещами, как, например,

право практиков на автономию, то есть привилегию практиковать без всякого руководства. Конечно, все эти определения интересны сами по себе. (Как предположил Бернارد Шоу: «Все профессии являются заговором против профанов».)

Возможно, одной из причин редкости настоящего профессионализма является порок процесса отбора персонала в профессиональных фирмах. Настоящий профессионализм, прежде всего, касается *отношения к делу*, и возможно, даже *характера*. Но очень мало профессиональных фирм обращают на это внимание при просмотре кандидатов как на начальные уровни, так и на высокие уровни своей иерархии. Почти весь процесс отбора сосредоточен на образовательном уровне и технических навыках.

Как Джули однажды отметила: «Фирмы должны нанимать на основании отношения к делу и развивать у сотрудников навыки. Навыкам-то можно научить, а вот отношение к делу и характер являются врожденными. Навыки можно в какой-то мере подавить или поощрить, но они должны присутствовать с самого начала».

Фирмы должны нанимать на основании отношения к делу и развивать у сотрудников навыки. Навыкам-то можно научить, а вот отношение к делу и характер являются врожденными.

Другой мой любимый вопрос для дискуссии: «Почему вы делаете то, что вы делаете?». Очевидно, что темы денег, значительности и интеллектуального вызова являются важными, но я всегда жду вот такого ответа: «Я люблю помогать людям». Если он отсутствует, я знаю, что у этого профессионала есть проблемы.

Слишком много профессионалов занимается делом не ради того, чтобы помочь своим клиентам. Они заняты этим только из-за денег или личного престижа. С моей точки зрения, такие профессионалы могут стать хорошими и даже неплохо зарабатывать, но они никогда не будут считаться великими.

В последние годы многие фирмы обсуждали такой вопрос: «Наша фирма – это профессия или бизнес?». Я обнаружил, что подобные суждения основаны на неверных представлениях. Многие из тех, кто считал, что профессиональная фирма – это бизнес, говорили о том, что они не могут позволить себе ушедшие в прошлое подходы свободного менеджмента и должны больше ориентироваться на финансовые реалии. Напротив, считавшие фирму профессией, апеллировали к потребности автономии, профессиональной реализации и свободы от бюрократических ограничений. На мой взгляд, *обе* стороны не правы.

Профессионализм – это не вопрос денег или профессиональной реализации. И то и другое – это всего лишь следствия безусловной приверженности совершенству в служении клиентам. Как много лет назад писал Дейл Карнеги: «Вы получите больше удовольствия и добьетесь большего успеха, помогая другим людям добиваться *их* целей, чем добиваясь ваших собственных целей».

Профессионализм – это не вопрос денег или профессиональной реализации. И то и другое – это всего лишь следствия безусловной приверженности совершенству в служении клиентам.

С этим связана и проблема того, как люди «социализируются» в своих профессиях в фирмах и бизнес-школах. Я убежден, что многие даже не подозревают, что такое профессиональная жизнь. Например, за последние несколько лет я видел, как многие так называемые профессионалы претерпевают некий статусный шок. Мой знакомый, лучший выпускник МВА, ушел из ведущей консалтинговой фирмы по следующей причине: «В первые годы

клиенты оказывали мне уважение, потому что я решал их проблемы, но теперь меня рассматривают только как поставщика. Они просят моих советов, но просят согласовывать все, что я делаю в их интересах, и под микроскопом рассматривают выставляемые мной счета. Я не привык играть такую подчиненную роль, и мне это не нравится».

Этот человек точно подметил, как значительно изменилось отношение клиентов к профессионалам. В прошлом профессионалов уважали и доверяли им в силу самого их статуса, автоматически. Теперь это не так. Однако этот человек не смог понять (или принять), что и сейчас к вам могут относиться с уважением и доверием – только вы должны заработать и заслужить это. Ничего из этого не должно быть сюрпризом. Как однажды написал Боб Дилан: «Вы должны служить кому-то».

Возможно, для наших бизнес-школ и профессиональных фирм пришло время прекратить учить студентов, что они самые лучшие и блестящие, специальная элита в самой благороднейшей из профессий (какой бы эта профессия ни была). Возможно, бизнес-школы и фирмы должны найти способы больше учить тому, что такое служение клиенту, и тому, как работать с людьми независимо от того, они младше вас, старше или ваши ровесники. (Когда я говорил с выпускниками бизнес-школ об их карьерах и что можно было бы сделать в бизнес-школах лучше, наиболее частым ответом был такой: «Я бы хотел, чтобы больше внимания было уделено тому, как работать с людьми».)

Это не (только) про деньги

Если вы еще раз посмотрите на список способов поведения (приверженность качеству, принятие ответственности, выполнение всего нужного для работы), станет очевидным, что люди, ведущие себя подобным образом, оказываются на самом быстром пути к экономическому успеху. Как уже отметила Джули, именно выполнение этих вещей позволяет завоевывать уважение и доверие коллег и клиентов. Если правдой является то, что профессионализм *работает*, то почему люди не идут по этому пути?

Я часто задавал этот вопрос группам людей, начиная от секретарей до старших профессионалов. Я должен признаться, что самым частым ответом был такой: «Да мне же никто не платит за все это!». Конечно, это Уловка-22. В большинстве организаций вы *будете* вознаграждены (чаще всего) за такое поведение. Но если вы ждете, что вас вознаградят *до того*, как вы начнете себя так вести, вы, скорее всего, ничего не дождетесь. Таким образом, проблема состоит в том, что люди мыслят только короткими сроками, фокусируясь на своей работе, а не на своей карьере. Благородный путь *действительно* выигрывает, но только если вы готовы инвестировать в то, чтобы действовать профессионально в течение длительного времени.

Благородный путь действительно выигрывает, но только если вы готовы инвестировать в то, чтобы действовать профессионально в течение длительного времени.

Другой фактор, подавляющий желание людей действовать профессионально (по меньшей мере в приведенном мной определении), – это окружение, в котором они работают, то есть то, как ими управляют. Гораздо легче найти мотивацию для профессионального поведения, если вокруг все ведут себя подобным образом. Однако мне часто говорят, что так не происходит. Я часто слышу комментарии типа: «Почему я должен стремиться к совершенству, если вокруг все работают „от сих до сих“? Я бы захотел это сделать, если все вокруг делали это, но мне не хочется быть белой вороной».

Этот комментарий указывает на то, что даже если ваша фирма состоит из людей, имеющих отношение к делу и характер, необходимый для настоящего профессионализма, вы можете попасть в ловушку, создав в фирме такое окружение, которое демотивирует сотрудников. Если люди на вершине иерархии не являются живыми примерами настоящего профессионализма, нижестоящие с легкостью сделают вывод, что профессионализм здесь и не нужен.

Итак, что же вдохновит людей на профессиональные действия и создаст окружение, позволяющее настоящим профессионалам процветать? Ответ так же стар как мир и также часто забыт. Вот совет Джули:

- Помните о необходимости высказать признание всем тем, кто сделал дополнительный шаг или удивил вас исключительной продуктивностью.

- Не бойтесь давать людям более ответственные задания (доверяйте им). И даже если не все получится хорошо, позвольте попробовать им еще раз, дав необходимые разъяснения. Все любят принимать вызов.

- Вовлекайте людей в дела. Распространяйте отчеты, обсуждения, информацию о конкурентах и клиентах и т. д. так, чтобы каждый мог увидеть картину бизнеса в целом и свое место на ней.

- Конструктивная критика – это один из самых мощных инструментов обучения работников. Найдите время помочь учиться этим людям не только ради оценки производительности, не только из соображений компенсации, но просто из искреннего желания помочь им расти.

- Не требуйте командной работы, признавая вклад только капитанов команд. Убедитесь, что признание получает каждый. Это не обязательно должны быть деньги, это может быть так же просто, как сказать: «Хорошо сделано, молодец!». Пригласите друга пообедать. Работайте над тем, чтобы люди чувствовали себя частью того, что происходит вокруг.

Я бы хотел добавить несколько комментариев от себя. Я уверен, что *все* люди любят чувствовать, что все, что они делают, имеет цель, что они делают что-то значительное для этого мира. Если все говорят только о деньгах – это верный путь к депрессии. Вы просто не сможете заплатить людям за то, что они целеустремленные, мотивированные профессионалы. Вы должны вознаграждать их за это, но одними только деньгами ограничиться нельзя. В конечном итоге, вы должны вдохновить их на то, чтобы они были профессионалами в той мере, в какой они могут ими быть. Чтобы заставить людей быть профессионалами, вы должны обращаться с ними как с профессионалами и не терпеть ничего уровнем ниже.

Чтобы заставить людей быть профессионалами, вы должны обращаться с ними как с профессионалами и не терпеть ничего уровнем ниже.

Джули смотрит на это так: «Если у человека правильный характер, и вы обращаетесь с ними так, как хотели бы, чтобы обращались с вами, они ответят вам энтузиазмом. Если этого не произойдет, вам следует присмотреться, с кем вы имеете дело. Или, возможно, им стоит присмотреться, подходит ли им эта работа».

Я надеюсь, что эти размышления приведут читателя, будь он управляющим партнером или секретарем, к тому, что он задаст себе два вопроса, над которыми нам следует задумываться почаще. Первый: «Считают ли меня профессионалом другие люди?». (Как часто люди, которым я служу, видят мое соответствие критериям, изложенным в начале этой главы?) И второй: «Обращаюсь ли я с теми, кто работает на меня, таким образом, чтобы воодушевлять их на профессиональное поведение, или я иногда подавляю их?». (Насколько хорошо я помогаю проявиться профессионализму в других людях?)

Глава 2. Вам еще интересно?

Для профессионального успеха требуется больше, чем талант. Помимо прочего, для него требуется настойчивость, инициатива, обязательность, увлеченность и – превыше всего – энтузиазм. Тем не менее, эти качества часто отсутствуют в жизни профессионалов. Проведем следующий тест.

Вспомните всю работу, которую вы сделали в прошлом году или за другой подобный период и разделите ее на три категории: первая – «Боже, мне это нравится! Именно поэтому я и занимаюсь своим делом!», вторая – «Все нормально, я вполне могу терпеть это – я зарабатываю этим на жизнь», третья – «Я ненавижу эту часть – как бы мне хотелось избавиться от этого хлама!». Прежде чем продолжать чтение, оцените свои ответы на данный вопрос.

Оценили? Тогда позвольте мне рассказать о результатах ответа на этот вопрос ведущих профессионалов престижных фирм из разных стран мира. Типичные ответы распределяются по трем категориям в следующей пропорции: 20-25% «Боже, мне это нравится!»; 60-70% «Я могу это терпеть» и 5-20% «Я ненавижу эту часть». Другими словами, типичный профессионал в известной фирме обычно получает удовольствие от своей работы примерно один день в неделю.

Теперь второй вопрос: «Вспомните всех клиентов, с которыми вы работали в прошлом году, и снова разделите их на три категории». Категория 1 – «Мне нравятся эти люди, и их дела мне интересны». (Да, я знаю, что объединяю здесь две вещи.) Категория 2 – «Я могу терпеть этих людей, и их бизнес вполне нормален – не восхищает, но и не надоедает». Категория 3 – «Я достаточно профессионален, чтобы никогда не сказать им об этом, и все равно буду всячески стараться помочь им, но, по правде говоря, такие люди мне не нравятся, и мне не интересно то, чем они занимаются».

Готовы сравнить результаты? Типичные ответы от ведущих профессионалов из разных стран мира были такими: 30-35% «Мне нравятся эти люди»; 50-60% «Я могу терпеть этих людей» и 5-20% «Такие люди мне не нравятся». (Хочу подчеркнуть, что это не мое частное мнение о профессиональной жизни, это то, что люди из первоклассных фирм рассказали мне о своей трудовой жизни.)

Эти оценки дают одну самую весомую причину для того, чтобы вкладывать побольше энергии в вашу профессиональную жизнь. Зачем тратить большую часть этой жизни, занимаясь *терпимыми* делами для *приемлемых* клиентов, когда, потратив определенные силы, например, на отношения с клиентами, маркетинг и продажи, вы сможете проводить дни, занимаясь *захватывающими* делами для *интересных* людей?

Чем лучше у вас с маркетингом, тем больше шансы на то, что вы будете заниматься интересными делами и что вам придется меньше заниматься работой и клиентами, которые вам на самом деле не нравятся.

Занятие маркетингом нужно профессионалу больше чем деньги, больше чем объем, больше чем что-либо другое и, прежде всего, по одной причине: чем лучше у вас с маркетингом, тем больше шансы на то, что вы будете заниматься интересным делом, и тем меньше вам придется браться за работу и клиентов, за которых вы беретесь не потому, что они вам нравятся, а просто чтобы «прокормить ребенка».

Однако я должен сообщить, что распространенной реакцией среди профессионалов на приведенные выше процентные соотношения было думать, что эти цифры неизбежны (т. е. что они точно отражают, сколько интереса должно быть в профессиональной жизни). «Большая часть профессиональной работы – это рутинная, а большинство клиентов – неинтересны», – говорили мне. Моя реакция такова: «Я готов допустить, что бывает скучная работа для тупых клиентов, но возникает вопрос: „Почему именно вы должны ею заниматься?“ И я тут же слышу: „А разве у меня есть выбор?“

Мой ответ: «Безусловно, есть!» Если, конечно, вы не испытываете неприязни ко *всем* клиентам и *всем* их проблемам (иначе вам следует подумать о смене профессии), мы говорим только о применении некоторой свободы действий и энергии для оказания влияния на то, над чем вы работаете. По общему мнению, профессионалы – это самые яркие, образованные и элитные члены общества, люди, которые, как предполагается, имеют больший выбор в плане карьеры, чем кто-то еще. Тем не менее, по-видимому, они готовы соглашаться с трудовой жизнью, состоящей в основном из работы и клиентов категории «Я могут это терпеть», и им кажется, что они не могут ничего поделать с этим, не рискуя.

В одной из самых успешных элитных юридических фирм Соединенных Штатов Америки я начал задавать свои вопросы, спрашивая: «Какой процент ваших клиентов вы отнесли бы к категории „Мне нравятся эти люди“?». Аудитория разразилась смехом, как будто вопрос был абсурдным. Стало ясно, что многие профессионалы даже не *задумываются* о том, что могут относиться к клиентам с симпатией. Вопрос здесь не этический или моральный (что вам *должны* нравиться ваши клиенты и ваша работа), скорее, вопрос в том, что это в принципе *возможно* относиться к ним (или некоторым из них) с симпатией. И кроме того, в том, что во власти каждого профессионала влиять на то, с какими клиентами ему работать и что ему делать для них.

Фред Бартлиг, известный американский юрист, перечислил причины, по которым профессиональная жизнь должна быть самой интересной карьерой. (Эта цитата взята из комментария, опубликованного в Counsel Connect, компьютерной службе, в режиме «онлайн» для юристов.)

«Профессионалы (он сказал „юристы“) – это интересные, интеллектуально развитые люди, с которыми приятно проводить время. Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, просто захватывают и почти каждый день они разные. Мы знаем о многих самых разных видах бизнеса. Мы имеем дело со многими самыми разными клиентами. Мы не имеем привычки рутинно работать на одного босса в течение 10 лет. Из-за того, что мы имеем дело с идеями, даже один человек может иметь большое значение и изменить ситуацию. Мы сталкиваемся с самыми передовыми вопросами. Как профессионалы мы не имеем „боссов“. Мы работаем на самих себя, и нам важно только собственное удовлетворение. У нас море личной свободы. Мы не обязаны находиться в определенном месте каждый день в определенное время. И наконец, нам хорошо платят по сравнению с большинством администраторов. Поэтому профессия – это отличный способ проведения времени. Мы работаем небольшими группами сильно мотивированных, интересных людей, занимающихся вечно меняющимися, сложными проблемами, где очень многое стоит на кону. Что может быть лучше?»

Можно возразить, что, несмотря на такой потенциал для повышения заинтересованности, душевного подъема и увлеченности, именно принципы руководства фирмой вызывают неудовлетворенность (или летаргию). Есть слишком много фирм, в которых единственным применимым критерием оценки является то, насколько вы заняты (это измеряется в оплачиваемых часах или индивидуальной выручке), и рассуждения о том, действительно ли кому-то нравится его работа, в лучшем случае неуместны. Повременная оплата заставляет людей (и фирмы) сосредотачиваться на количестве работы, а совсем не на ее калибре. Точно так же подход многих фирм к маркетингу является недискриминирующим («Весь новый

доход – хороший доход»), приводящим к ситуации, при которой вопросы текущей наличности имеют приоритет перед вопросами профессиональной работы.

Можно обвинять руководство и культуру фирмы, но ждать, что фирма изменится раньше, чем изменитесь вы, только обманывать себя.

Неправильные, нефункциональные, краткосрочные системы руководства фирмой существуют, но они не относятся к делу. Да, можно обвинять руководство и культуру фирмы, но ждать, что фирма изменится раньше, чем изменитесь вы, только обманывать себя. Почему большее число людей не добиваются лучшего, не берут под свой контроль собственное деловое развитие и не получают *обеих* сторон выгоды – денег и удовольствия?

Вы добьетесь большего успеха, занимаясь маркетингом для клиентов, которые вам нравятся, по вопросам, которые вам интересны, чем в случае, если делать это для клиентов, которые вам не нравятся, занимаясь вопросами, которые вы с трудом терпите.

Все верно, здесь *нет* никакого компромисса. Вы останетесь таким же занятым и принесете столько же денег (а может и еще больше), работая над интересными вещами для клиентов, которые вам нравятся, как и в случае, если вы будете заниматься скучным делом для неинтересных клиентов – и любая фирма заплатит за это столько же. Все это распространяется и на сам маркетинг. Вы добьетесь большего успеха, занимаясь маркетингом для клиентов, которые вам нравятся, по вопросам, которые вам интересны, чем в случае, если делать это для клиентов, которые вам не нравятся, занимаясь вопросами, которые вы с трудом терпите. Поэтому прессинг со стороны фирмы в плане того, чтобы «оставаться высокооплачиваемым», по моему мнению, не объясняет ситуации.

Безусловно, есть чувство безвыходности, как будто ситуация неизбежна. Мне кажется, многие профессионалы отказались от мечты о том, что профессиональная жизнь может приносить удовлетворение. При обсуждении данного вопроса я много раз слышал фразу: «Это же работа, чего же еще можно ожидать?». По-моему, данная фраза говорит сама за себя. Пытаясь объяснить, что отличает профессиональную жизнь от других (например, корпоративной) сторон жизни, я всегда утверждаю, что если одни ищут *работу*, то отличительной характеристикой профессионалов является то, что они ищут *карьеру*.

Очевидно, мое предположение ложно, по крайней мере в том, что касается многих профессионалов. Возможно, такое время было, может быть, когда они пытались стать партнером, когда они думали о том, что они делают для карьеры. Но сейчас? Очевидно, они привыкли к мысли, что «Это работа». Многие хорошие и толковые профессионалы рассказывали мне, что уже и не *надеются* испытать пылкого энтузиазма в своей трудовой жизни. Их увлеченность живет в их семьях, хобби и (или) жизни вне работы. Они больше не надеются найти ее в работе.

Многие являются жертвами собственного прошлого успеха. Во многих крупных фирмах есть прошлое поколение (по большей части молодых) профессионалов, которые стали партнерами благодаря тому, что трудились не поднимая головы, вложили огромное количество оплачиваемого времени в работу, генерируемую другими, отказались от контроля над собственной трудовой жизнью в пользу «машин» в условиях, когда от них никогда не требовалось проявлять собственную инициативу. Жизнь без статуса партнера в большинстве крупных профессиональных фирм часто порождает беспомощное чувство отсутствия личного контроля над собственной трудовой жизнью, поэтому не удивительно, что по дости-

жении статуса партнера многие считают концепцию выбора и личного контроля чуждым понятием.

Но я все равно удивлен. Отношение многих, с кем я встречался, таково: «А почему я вообще должен пытаться? Усилия, направленные на деловое развитие, рискованны и отнимают много времени, а моя фирма поддерживает и вознаграждает совсем не усилия, а только успехи. А раз меня вознаграждают только за рабочее время, именно на нем мне и нужно сосредоточиться!». По моему мнению, такие настроения отражают ментальность настолько же близорукую и неправильную, как и точка зрения фирмы. *Конечно*, фирма нуждается в переменах, но если вы собираетесь ждать этого, вы будете ждать до второго пришествия, а тем временем *вы* живете менее увлекательной жизнью. Мне кажется, в таком поведении содержится отказ от ответственности за свое собственное будущее.

Для того чтобы преуспеть в деловом развитии нужно всего лишь иметь искренний интерес к клиентам и их проблемам и желание тратить время на то, чтобы быть им полезным.

Для многих часть бессилия, которое я наблюдаю, происходит из совершенного непонимания того, в чем на самом деле заключается деловое развитие. Если основываться на карикатуре делового развития как «продажи энциклопедий», можно считать, что «У меня нет таланта вызывать дождь заклинанием». Это нонсенс. Для того чтобы преуспеть в деловом развитии, нужно всего лишь иметь искренний интерес к клиентам и их проблемам и желание тратить время на то, чтобы быть им полезным. (См. Главу 17. Как настоящие профессионалы развивают бизнес.)

Если вам действительно интересен клиент (определенный тип клиента) и вы явно демонстрируете свою способность и свое желание помочь ему, наняться на работу – это никакое не волшебство. Самая большая беда для многих профессионалов заключается в том, что они не тратят времени на то, чтобы оценить, какие клиенты им нравятся. Вам не обязан нравиться *каждый* клиент – это действительно нереально. Следовательно, возникает необходимость решить, кто вам *на самом деле* нравится, и составить план, чтобы побольше узнать об их работе и работе клиентов, похожих на них.

Нельзя отрицать, что для достижения высокого процента в категории работы «Боже, мне это нравится!» нужно поразмышлять о том, что вам нравится и почему. Я часто наблюдаю, что многие профессионалы испытывают шок от понимания статуса. Они думали, что присоединяются к элитной, интеллектуальной профессии, где клиенты будут относиться к ним как к светилу. Затем они осознают, что к ним относятся как к продавцам, не имеющим особого ранга или привилегий. Профессиональные школы привлекают многих людей, которые хотят избежать коммерческой жизни, а затем обнаруживают себя глубоко погруженными в нее – и, конечно, им это не нравится. Тем не менее, они занимаются этим, чтобы заработать на жизнь, но их системы ценностей таковы, что они думают, будто должны заниматься чем-то более «благородным». Их привлекал престиж и деньги, с которыми связана профессиональная жизнь, но на самом деле им не нравится то, с чем она сопряжена.

В таких случаях я вспоминаю слова из песни Стива Стиллза, который рекомендует следующее: «Если вы не можете быть с тем, кого любите, вам нужно полюбить того, с кем вы». Часть искусства достижения увлекательной трудовой жизни состоит в том, чтобы всегда искать угол зрения, из которого она выглядит вызовом, перспективу, которая делает ее интересной. Любить то, чем вы занимаетесь, – это в меньшей степени, неотъемлемая характеристика самой работы, и в большей – отражение умонастроения, которое вы привносите в ваши задачи.

Отсутствующий элемент в жизни большинства профессионалов является самым важным. У них часто уже есть и деньги, и престиж, и репутация. Чего у них *нет*, так это интереса.

Куда же все это уходит от нас? Вывод прост, но глубок: отсутствующий элемент в жизни большинства профессионалов является самым важным. У них часто уже есть и деньги, и престиж, и репутация. Чего у них *нет*, так это интереса.

Если посмотреть, кто из профессионалов успешен (и, следовательно, счастлив), быстро выясняется, что ничего не значат ни IQ, ни где вы ходили в школу, ни какое обучение вы получили. Преуспели те, кто смог сохранить то волшебство и возбуждение, которые они ощущали, когда впервые решили сделать в этом карьере и возжелали упорно работать, чтобы это случилось. Для того чтобы найти интерес, нужно только немного энергии, амбиций, настойчивости и энтузиазма. Эти характеристики в таком дефиците, что сегодня они являются доминирующим конкурентным преимуществом как для самих профессионалов, так и для фирм.

Энтузиазм и увлеченность – ключи ко всему, и тогда вы сможете что-то сделать со своей жизнью. Вы не беспомощны. Помните, главное в жизни – быть счастливым. Все остальные цели (деньги, слава, статус, солидность, успех) – просто способы сделать вас счастливым. Сами по себе они ничего не стоят.

Глава 3. Без сожалений

Я никогда не забуду лучший совет относительно карьеры, который я когда-либо получал. Я был молодым доцентом в Гарвардской школе бизнеса, жаждущим понять, что мне нужно сделать, чтобы получить должность (т. е. стать партнером). Я подошел к одному из старых государственных деятелей школы, чтобы узнать, что от меня требуется.

«Вы задаете мне неправильный вопрос, Дэвид, – сказал он. – Правило здесь очень простое. Если остальной мир хочет вас, тогда мы, наверное, захотим вас. Если остальной мир не хочет вас, тогда мы, наверное, не захотим вас. Сосредоточьтесь на том, чтобы быть как можно лучше в том, чем вы хотите заниматься».

В тот момент я посчитал этот ответ уклончивым и неудовлетворительным. «Но на чем мне нужно сосредоточиться? – спросил я. – Что мне выбрать: функциональную дисциплину, промышленную специальность или что-то еще?». «Это зависит от вас, – ответил он. – Делайте, что вам нравится. Не надо выбирать то, что вам не нравится, только потому, что вам кажется, что мы хотим этого».

Отчасти скептически я последовал его совету, и через много лет он привел меня к тому, что я выбрал консультационную карьеру (которую я люблю и в которой я преуспеваю) вместо того, чтобы заниматься академической. Я наслаждался каждой минутой, пока был в академии, и я наслаждаюсь каждой минутой с тех пор, как ее покинул. У меня нет сожалений – мне было интересно все время.

Успех приходит, когда вы занимаетесь тем, что вам нравится. Если вам что-то не нравится, как это можно назвать успехом.

Успех приходит, когда вы занимаетесь тем, что вам нравится. Если вам что-то не нравится, как это можно назвать успехом.

Спустя десятилетия я пришел к пониманию глубокой мудрости совета моего наставника. Смысл прост: успех приходит от работы тогда, когда она вам нравится. Если вам что-то не нравится, как это можно назвать *успехом*?

Сила увлеченности

Многие люди подходят к планированию своей карьеры (или своего бизнеса) как к аналитическому упражнению на предмет того, какие рынки растут и какие услуги пользуются спросом. Несмотря на то, что это важные данные, я полагаю, что планирование карьеры (или бизнеса) в своей основе не является аналитической задачей. При предсказании профессионального успеха энтузиазм и увлеченность (и упорная работа, к которой они побуждают) значат значительно больше, чем какая-то дополнительная способность.

Исходя из моих наблюдений за профессионалами совершенно очевидно, что успех не обязательно приходит к людям с самым высоким IQ или к тем, кто ходил в самые лучшие школы, или даже к тем, кто выбрал самую популярную специальность. Скорее, большую важность при предсказании профессионального успеха имеют настойчивость и решительность на протяжении всей жизни. Если вы не работаете с тем, что вам нравится, трудно найти в себе дисциплину, чтобы проявить настойчивость и решительность.

Эта мысль не нова. В связи с этим часто цитируют высказывание Президента США Кэлвина Кулиджа: «Ничто в мире не может заменить настойчивости. Ни талант: нет ничего

более распространенного, чем талантливый неудачник. Ни гениальность: вознагражденный гений – это почти притча во языцах. Ни образование: в мире полно образованных изгоев. Всесильны только настойчивость и решительность».

Многие люди при составлении планов относительно будущей карьеры спрашивают себя, к чему у них есть способности. Однако как заметил Кулидж, таланты (или умения, или достоинства) – это не ключевой вопрос, даже если они велики. Важно, скорее, то, что побуждает к настойчивости и решительности – другими словами, что вас *волнует*. Не беспокойтесь о том, к чему же у вас способности. Если вас что-то волнует, вы будете в этом достаточно хороши. Если нет, не будете. Ваши способности не относятся к делу. Важно то, что вам *нравится*.

Понимание того, что вы хотите

Этот простой смысл часто игнорируют, особенно профессионалы в середине карьеры, которые приобрели статус партнера (или эквивалентный ему). Многие занимаются не тем, что им нравится, и – что еще хуже – многие не тратят времени на то, чтобы понять, как они *могли бы* сделать свою трудовую жизнь более увлекательной. Несмотря на то, что у них могут быть годовые задачи, бюджеты и отчеты о выполнении плана, только немногие из них имеют готовый ответ на вопросы, подобные следующим:

- Что вы хотите делать дальше?
- Где бы вы хотели быть через три года?
- Каких клиентов вам хотелось бы иметь через три года?
- Какую работу вам хотелось бы выполнять через три года?
- Какой следующий карьерный вызов вы сочли бы самым волнующим?

Эти вопросы олицетворяют всего лишь наличие постоянно обновляемого и пересматриваемого личного стратегического плана вашей карьеры. Они не о тех вещах, которые вы делаете, чтобы соответствовать потребностям и задачам *вашей фирмы*. Это о *вас* и вашем профессиональном удовлетворении. Вопросы призваны вытянуть на поверхность важную проблему, к которой должен обращаться каждый из нас: куда я двигаюсь (дальше) в моей карьере?

Многие профессионалы слишком заняты заботой о критериях эффективности своей фирмы, чтобы понять, какой успех на самом деле имеет значение для них.

Многие профессионалы слишком заняты заботой о критериях эффективности своей фирмы, чтобы понять, какой успех на самом деле имеет значение для них. Они не останавливаются, чтобы спросить себя: «Чего я на самом деле хочу добиться на следующей стадии моей карьеры? Что действительно удовлетворит меня?».

Многие люди не знают, какие варианты продолжения карьеры у них есть. Они не знают, что же именно могло бы им понравиться, и не знают, как понять, профессиональная практика какого вида вызвала бы в них энтузиазм. Они действительно не знают, чего хотят. Меня часто спрашивают: «Как мне понять, чего я хочу?».

Идеального рецепта нет. Но есть две вещи, которые, мне кажется, я усвоил, наблюдая за тысячами профессионалов в действии за последние 15 лет.

Недавнее прошлое

Очевидный способ начать – поразмышлять о последних нескольких годах вашей практики и спросить себя: «Когда мне было интереснее всего?».

Я рекомендую вам достать (или создать) список всех проектов, которые вы сделали за последние три года, и порасспросить самого себя. Над каким заданием и с какими клиентами вам было приятнее всего работать? Когда вы чувствовали себя более всего увлеченным? Когда вы произвели впечатление на самого себя или более всего гордились собой? («Здорово! Неужели я это сделал?») Если вы можете ответить на эти вопросы, вы на правильном пути к личному стратегическому плану – все, что вам нужно сделать, это понять, как получить еще больше заданий и (или) клиентов данного сорта.

Эти вопросы могут показаться очевидными, но на самом деле очень немногие профессионалы не жалеют времени, чтобы оглянуться назад и подумать над ними.

С кем вы хотите иметь дело?

Больше чем любой другой фактор, именно люди, с которыми нам приходится иметь дело, определяют качество нашей трудовой жизни.

Больше чем любой другой фактор, именно люди, с которыми нам приходится иметь дело, определяют качество нашей трудовой жизни. Поскольку непомерно большая часть профессиональной и деловой жизни тратится на взаимоотношения с людьми – клиентами, коллегами, подчиненными и начальниками, – вы станете счастливее, если будете относиться с симпатией и уважать людей, с которыми будете заниматься бизнесом. Знаете ли вы, кто вам нравится и кого вы уважаете больше всего? Стройте свою карьеру так, чтобы вы могли проводить большую часть времени с теми, кто вам особенно нравится и кого вы особенно уважаете. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на общение с идиотами. Как заметил философ Жан-Поль Сартр: «Ад – это другие люди».

Большинство из нас хочет не только уважать тех, с кем имеет дело, но и *быть* уважаемым и оцененным по достоинству. Следовательно, вы должны спросить себя: «На кого я хочу произвести впечатление, чьего одобрения я хочу заслужить?». Вы не можете произвести впечатление сразу на всех. На разных людей производят впечатление разные вещи: деньги, статус, интеллект, навыки межличностных отношений, характер, вклад в общество и так далее. Спросите себя: «За что я хочу, чтобы мной восхищались, и кто?».

Все мы хотим производить впечатление на людей. Лишь малая часть точно знает, на кого мы хотим произвести впечатление и почему? Точно так же *все* мы хотим уважения и престижа. Но в чьих глазах? Более вероятно, что вы найдете правильный ответ, если подумаете о клиентах, на которых вы хотите произвести впечатление, и людях, на которых вы хотите работать. Если вы сделаете это, забота о впечатлении, производимом на коллег и товарищей по работе, отпадет сама собой. Ваши коллеги, подобно моему наставнику из Гарвардской школы бизнеса, будут более всего поражены, если вы сделаете что-то, что признает *внешний* мир.

Порочные секреты

Следующее упражнение может помочь вам понять, чего вы *действительно* хотите. Один из способов выяснить, что вам на самом деле нравится, – спросить самого себя, что

именно вам не хочется признавать. Предположим, вы говорите: «Мне не хочется признавать это, но мне необходимо быть в центре внимания». Отлично, тогда найдите вариант карьеры, который позволит вам представлять себя в выгодном свете. Если вы говорите: «Мне не хочется признавать это, но мне не нравится иметь дело с другими людьми». Хорошо, тогда подумайте о роли, которая позволит вам вносить свой вклад в общее дело через вещи, сделанные в офисе, такие как интеллектуальное творчество и истинное техническое превосходство. Если вы говорите: «Мне не хочется признавать это, но на самом деле я хочу быть богатым». Прекрасно, тогда пойдите и займитесь бизнесом. Возможно, вы почувствуете, что вынуждены сказать: «Мне не хочется признавать это, но я – интеллектуальный сноб». Хорошо, тогда выберите вариант карьеры, который позволит вам работать только с умными людьми.

Работайте со своими «порочными секретами». Не подавляйте их. В вас гораздо меньше гибкости, чем вы думаете.

Работайте со своими «порочными секретами». Не подавляйте их. В вас гораздо меньше гибкости, чем вы думаете.

Горизонты планирования

Одна из причин того, почему многие профессионалы не любят то, чем они в данное время занимаются, заключается в том, что они переросли свое занятие. Он считали, что делают что-то многообещающее и захватывающее, но к настоящему времени они сделали это слишком много раз, чтобы все еще чувствовать энтузиазм. Вот вам урок: не надо заглядывать слишком далеко вперед!

Несколько вариантов карьеры есть всегда. Вопрос выбора заключается не в том, что вы хотите сделать со всей вашей карьерой, а в том, какой *следующий* вызов был бы вам интересен.

Несколько вариантов карьеры есть всегда. Вопрос выбора заключается не в том, что вы хотите сделать со всей вашей карьерой, а в том, какой *следующий* вызов был бы вам интересен (в течение, скажем, трехлетнего срока). Большинство известных мне успешных профессионалов варьировали карьеру, проходя ряд последовательных специализаций. В любой отдельно взятый момент они были всецело поглощены чем-то, но через некоторое время они переходили к чему-то другому.

Многие успешные карьеры, если рассматривать их в ретроспективе, похожи на исключительно логичную прогрессию, как будто единственный выбор карьеры был сделан и заложен в самом начале. На самом деле не многие из них были спланированы именно так. Карьеры создаются переходом от одного вызова к другому. Успешные профессионалы не сосредотачиваются на том, где они хотят оказаться в конечном счете, – лишь немногие из нас обладают таким даром предвидения. Скорее, они сосредотачиваются на том, что они будут делать *далее*.

Не пытайтесь планировать *слишком* далеко вперед. Через 5-10 лет вы будете совсем другим и будете хотеть совершенно иного, чем теперь. (Многие ли из нас имеют сегодня те же цели, что и 10 лет назад?) Выбирайте то, что будет захватывающим и многообещающим и сделает вас счастливым на, быть может, ближайшие несколько лет. Более долгий срок сам позаботится о себе.

Советы других

Никто другой не сможет сказать, чего вам *нужно* хотеть в своей карьере. На самом деле, мой совет – запретить слово «нужно» при планировании вашей карьеры. Обычно вокруг вас много людей – коллеги, начальники, любимые, друзья, – которые будут говорить вам, чего вам нужно хотеть от вашей карьеры (и от жизни в целом), особенно если вы спросите их об этом. Находиться под слишком большим их влиянием – губительно. Люди вокруг вас могут помогать вам, предлагая варианты, идеи, предположения или рыночные и коммерческие возможности, которые, как они думают, будут лучшими для вас. Это несомненно хорошая мысль – узнать мнение со стороны, чтобы расширить диапазон рассматриваемых альтернатив. Но вы *не обязаны* принимать идеи и выводы других людей, даже если то, что вы слышите, имеет сходный мотив. Не принимайте решение, основываясь на том, что ценят люди вокруг вас. Задача состоит в том, чтобы понять, что *вы* цените и цените достаточно высоко, чтобы взяться за дело с безоговорочным увлечением.

Не продавайте: покупайте!

При планировании следующего этапа своей карьеры помните, что счастье в профессиональной жизни в гораздо большей степени определяется той ролью, которую вы играете (задачами, которые вы выполняете; людьми, с которыми вы имеете дело), чем в какой фирме вы работаете или какой профессией занимаетесь. Многие люди выбирают профессию, затем фирму, а уж затем роль. Я считаю, что это неправильный порядок. Поймите, какую роль вы хотите играть, а уж затем (если необходимо) расскажите фирме о своем решении. Если они не примут его, меняйте фирму. Не продавайте: покупайте!

Если вы думаете о новой роли, спросите себя, что вам действительно нужно знать о выбранном карьерном варианте, чтобы быть уверенным в том, что будете счастливы. Найдите кого-то, кто уже занимается тем, чем вы предполагаете заниматься. Не бойтесь найти такого человека и задать ему вопросы. Подтвердите свои предположения. Не продавайте: покупайте!

Помните, что планирование вашей карьеры зависит от вас, а не от вашей фирмы. Если ваш новый карьерный вариант не проработан, результат будет гораздо более болезненным для вас, чем для вашей фирмы.

Помните, что планирование вашей карьеры зависит от вас, а не от вашей фирмы. Если ваш новый карьерный вариант не проработан, результат будет гораздо более болезненным для вас, чем для вашей фирмы. Вы должны быть гораздо разборчивее фирмы при принятии решения о том, чем вам заниматься. Не продавайте: покупайте!

В своей жизни я встречал многих профессионалов, которые не разрабатывали планов, подобных тем, что описаны выше, потому что они чувствовали себя относительно беспомощными. Они говорили: «Как-никак это жесткий рынок, и я не могу позволить себе заниматься только тем, что мне нравится. Я должен заниматься тем, что смогу получить». Во многих отношениях такие комментарии подтверждают мою мысль. Никто не производит большего впечатления (а следовательно, и отвечает требованиям рынка) чем тот, кто четко знает, что ему нравится и почему. Тот, у кого *нет* горячей приверженности какому-либо делу, действительно должен брать то, что сможет получить. Или вы сами «купите» карьеру, или вас «купит» кто-то другой. Не продавайте: покупайте!

Глава 4. Динамо-машины, извозчики и неудачники

На любом этапе профессиональной жизни вашей характеристикой может быть одна из трех: Динамо-машина, Извозчик или Неудачник. К какой категории вы относитесь в данный момент?

Динамо-машины всегда стремятся узнать что-то новое и постоянно повышают свои навыки и знания. Они активно создают свою практику в новых многообещающих областях.

Вы Динамо-машина, если действуете так, как будто вы еще на середине карьеры (не работы) и на пути к чему-то. Как у Динамо-машины у вас всегда есть личный стратегический план, который вы с энтузиазмом стараетесь довести до конца. Динамо-машины всегда стремятся узнать что-то новое и постоянно развивают свои навыки и пополняют знания. Они активно создают свою практику в новых многообещающих областях.

Динамо-машины решительно ищут способы избежать потока скучной, однообразной работы (передавая свою «слишком знакомую» работу с клиентами другим сотрудникам фирмы), даже если они в ней великолепны. Их точка зрения такова: «Несмотря на то, что я, может быть, самый квалифицированный здесь в данной проблеме, я решал ее много раз. Мне нужно найти кого-то другого, кто мог бы заняться этим – не ущемляя при этом интересов моих клиентов, – чтобы я смог заняться более многообещающими, захватывающими вещами!».

Быть Динамо-машиной – это не обязательно о маркетинге и работе с клиентами, хотя это и может требоваться. Скорее, это об активном развитии карьеры и постоянном самосовершенствовании.

Другая крайность – Неудачник. Вы Неудачник, если по какой-то причине вы не удовлетворяете основным стандартам качества обслуживания клиентов и упорной работы. Это состояние – временное или постоянное – может быть вызвано любым из массы возможных обстоятельств: неудачами в личной жизни, нехваткой энергии, угасанием сферы деятельности и проч.

Если вы относитесь к средней категории, т. е. к категории Извозчиков, то вы по определению *не* Неудачник. Извозчики – это очень компетентные, успешные профессионалы, которые упорно работают, дают хорошие результаты и заботятся о своих клиентах. Они появляются каждую неделю и «делают сосиски». Скорее всего, хорошие, качественные «сосиски». И в сущности каждый в фирме знает, что если вам поручили работу, связанную с «сосисками», вам нужно обратиться именно к этому человеку. Эти люди великолепны в изготовлении сосисок! Тем не менее, Извозчики, безусловно, не Динамо-машины. Они не *берутся* за все подряд. Извозчики не столько стремятся узнать нечто новое, сколько преуспевают в данный момент, живя за счет своих существующих умений. Они не стремятся расширить свои способности. Они делают работу, а *не* карьеру.

Нужно заметить, что отнесение кого-то к категории Извозчиков не подразумевает, что он является плохим работником или плохим человеком. Совсем наоборот: категория Извозчиков подразумевает квалифицированную, высококачественную работу. Все мы занимаемся «извозом» *время от времени*: искушение заняться этим просто огромно. Заниматься «извозом» – значит заниматься тем, в чем ты уже преуспел, а следовательно обычно означает спокойную, комфортабельную трудовую жизнь. Кроме того, гораздо проще наняться на выпол-

нение того, что вы уже знаете как делать, чем заниматься работой, которая «двигает вас вперед».

Если вы всё время делаете то, с чем вы уже хорошо знакомы, то в конце концов вас догонит более молодой.

Тем не менее, в равной степени очевидно, что профессионал не может заниматься «извозом» всегда. Если вы всё время делаете то, с чем вы уже хорошо знакомы, то в конце концов вас догонит более молодой, кто научится делать то, чем вы занимаетесь, и, возможно, будет готов заниматься этим за меньшую плату. Ключ к успеху – найти способ заниматься «извозом» только время от времени и в течение коротких периодов (или вообще не заниматься этим).

При проведении опроса на данную тему в самых разных фирмах из разных стран мира профессионалы сообщали мне, что они отнесли бы 10-20% своих коллег к категории Динамо-машин, 5-15% к категории Неудачников и целых 65-85% к группе Извозчиков. (Я предпочитаю спрашивать людей, к какой категории, по их мнению, относятся их *коллеги*, а не просить причислить *самого себя* к какой-нибудь категории. Я пришел к выводу, что самооценка более сомнительна, чем взгляд со стороны!)

Многие фирмы, особенно в тяжелые экономические периоды, считают, что они способны решить свои стратегические вопросы, если «возьмутся» за непродуктивных профессионалов (исправят работу одних и уволят других). Однако приведенные выше оценочные проценты позволяют предположить, что проблема для большинства профессиональных фирм заключается не в количестве Неудачников, а в гораздо большем количестве людей, которые прямо сейчас работают отлично, хотя на самом деле не *растут* как профессионалы. Оказывается, заниматься «извозом» за счет существующих талантов вместо стремления что-то создать на их основе является обычным явлением даже в самых лучших из фирм.

Стратегическая задача для профессиональных фирм заключается, безусловно, не в том, в каком направлении отправить кричащую толпу. Дело в том, что толпа не кричит! Решение требует не проблема рыночного позиционирования, сегментации, ценных предложений или конкурентной стратегии! Прежде всего, нужно решить вопрос о том, есть ли у Извозчиков (часто у большинства профессионалов) энергия или аппетит, чтобы бороться за уровни успеха, превышающие те, которых они уже достигли.

Один из самых распространенных комментариев, которые я слышу среди профессионалов, звучит так: «Мы уже добились успеха, тогда зачем нам меняться? Мы не неудачники!». На первый взгляд, все верно – эти профессионалы успешны. Правильно, но не относится к делу: основной вопрос для *всех* профессионалов заключается не в том, насколько вы успешны сейчас, а в том, готовы ли вы стремиться к *еще большему* успеху.

Поразительно, насколько редко продолжительные амбиции могут наблюдаться среди тех, кто уже достиг определенной степени успеха.

Поразительно, насколько редко продолжительные амбиции могут наблюдаться среди тех, кто уже достиг определенной степени успеха. Я часто слышу замечание: «Но ведь все мы, несомненно, не можем быть Динамо-машинами? Кто-то же должен делать работу!». В этом вопросе заложено неправильное употребление термина. Быть Динамо-машиной – это не значит быть добытчиком бизнеса, оставляя Извозчикам функцию выполнения профессиональных задач. Это неправильное представление. Динамо-машина – это тот, кто всегда

учится, растет и расширяет свои возможности и мастерство. *Каждый* может (и должен!) заниматься этим!

Я очень хорошо помню тот момент, когда Джули (мой бизнес-менеджер) подошла ко мне и сказала: «Дэвид, я наблюдала, что делает наш приглашенный бухгалтер при подготовке налоговых деклараций нашей компании, и я думаю, что смогу научиться выполнять эту работу. Поэтому предлагаю сделку. Если вы оплатите обучение в вечерней налоговой школе, я готова пожертвовать временем на учебу. Тогда нам придется пользоваться услугами приглашенного бухгалтера только в особых случаях. Что вы об этом думаете?».

Что я об этом думал? Я думал то же, что и теперь, что Джули – Динамо-машина! В ней больше от Динамо-машины, чем во многих партнерах профессиональных фирм, которых я знаю.

Джули понимает простую вещь (и действует в соответствии с ней), что если вы не учитесь новому, тогда вы становитесь «устаревшим». Запомните: каждая фирма в вашей профессии – включая и вашу собственную – бурно занимается обучением сотрудников, чтобы научить их тому, как делать то, что делаете вы. Если вы не оправдаете свои лишние годы опыта дополнительным мастерством, знанием и дополнительными способностями, вас обгонят. Заниматься «извозом» – это не вариант для тех, кто хочет сделать карьеру за пять лет, начиная с сегодняшнего дня!

Как понять, что вы занимаетесь «извозом»?

Один из способов понять, занимаетесь ли вы «извозом» или нет, заключается в том, чтобы проверить вашу практику. Рассмотрим формулу на рисунке 1, заимствованную с небольшими исправлениями из рисунка, содержащегося в моей предыдущей книге «*Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги*».

Рисунок 1

ПРИБЫЛЬ	=	ПРИБЫЛЬ	×	ГОНОРАРЫ	×	ЧАСЫ	×	ЛЮДИ
ВЫ		ГОНОРАРЫ		ЧАСЫ		ЛЮДИ		ВЫ
= МАРЖА × СТАВКА × ЗАГРУЗКА × РЫЧАГ								

Прибыль от вашей практики получается простым умножением четырех ключевых величин: *маржи*, *ставки*, *загрузки* (часто именуемой как трудоемкость или оплачиваемость) и *рычага*. Два из этих четырех факторов – это то, что я называю вопросами «гигиены», а два других отражают изменения в фундаментальном «здоровье» прибыли. Два фактора «гигиены» – это *маржа* и *загрузка*, а два фактора «здоровья» – это *ставка* и *рычаг*. Чтобы понять разницу между этими категориями, рассмотрим различные способы повышения вашей прибыли.

Сказать, что вы сделали больше денег благодаря тому, что больше работали, – это не свидетельство потрясающего интеллектуального творчества. На самом деле я называю это *ослиной стратегией*.

Одна из возможностей – больше часов работы на человека. Повышение вашей загрузки означает, что вы сделали больше денег, потому что вы (и/или ваши люди) больше работали?! Сказать, что вы сделали больше денег благодаря более тяжелой работе – это не свидетельство потрясающего интеллектуального творчества. На самом деле я называю это *ослиной стратегией*: достигать большего благодаря перетаскиванию более тяжелой ноши.

Суть любого бизнеса – найти способ делать деньги *без* того, чтобы больше работать. Если я не смогу добиться каких-то других (реальных) улучшений, я, возможно, и буду действовать так, потому что люблю деньги, но я никогда не стану выпячивать грудь от гордости и заявлять: «Взгляните на меня – я осел: я сделал деньги благодаря более тяжелой работе!».

Тем не менее, если вы сможете сделать больше денег не потому, что работали больше, а благодаря использованию рынка для повышения стоимости каждого часа, который вы проработали, тогда вы совершите нечто более глубокое и долговечное. По определению вы, должно быть, сделали себя более ценным на рынке. Если умные клиенты *с готовностью* платят больше за ваше время (даже когда им доступны более дешевые альтернативы), тогда вы, должно быть, добились *улучшения*. Благодаря комбинации из способностей, обслуживания клиентов, специализации, инновации или внедрения работы, которая предполагает более высокую норму оплаты, вы сделали себя еще лучшим профессионалом.

Эти два подхода (повышение загрузки или повышение нормы) могут приводить к одинаковому (краткосрочному) увеличению прибыли, но связанные с ними достижения несоизмеримы.

Тот же самый аргумент можно применить к разнице между маржей и рычагом. Повышение маржи предполагает (главным образом) контролирование накладных расходов – дело важное, но, тем не менее, «гигиена». Но если вы сможете найти способ предоставлять свои услуги с тем же уровнем качества, но с меньшими затратами времени, более широко используя менее дорогие ресурсы (технологии или время нижестоящих), тогда вы создадите ценный актив. Чтобы более успешно использовать рычаг, вы должны найти новые и эффективные способы предоставления ваших услуг, обучения и руководства людьми, чтобы они справлялись с тем, чего не могли делать раньше, и внедрения новых методологий. Эти усовершенствования не только повысят ваш доход сегодня, но и хорошо послужат вам в будущем.

Повышая свою норму оплаты или свой рычаг (или и то и другое), вы добиваетесь стратегического прогресса. Вы действуете как Динамо-машина. Если норма оплаты и рычаг остаются постоянными, вы занимаетесь «извозом». Вы можете делать больше денег благодаря более тяжелой работе и (или) сокращая свои накладные расходы, но вы все равно занимаетесь «извозом»!

Резюме простое: повышая свою норму оплаты или свой рычаг (или и то и другое), вы добиваетесь стратегического прогресса. Вы действуете как Динамо-машина. Если норма оплаты и рычаг остаются постоянными, вы занимаетесь «извозом». Вы можете делать больше денег благодаря более тяжелой работе и (или) сокращая свои накладные расходы, но вы все равно занимаетесь «извозом»! Больше работать или сократить накладные расходы

проще, чем добиться повышения своей нормы оплаты или своего рычага. Никто не говорил, что быть Динамо-машиной легко. Но это важно для вашего долгосрочного успеха!

Увлеченность, упорная работа и успех

Разница между Динамо-машиной и Извозчиками едва ли заключается в способностях. Скорее, это разница в отношении. Ключ к преимуществу перед конкурентами в сфере профессиональных услуг заключается не в наличии творческой стратегии, интеллектуальной силы или передовых технологиях. (Большинство фирм имеет все это в избытке.) Скорее, доминирующее конкурентное преимущество заключается в *увлеченности* и *настойчивости*. Те, кто выигрывают, не обязательно умнее своих конкурентов, но они демонстрируют больше энергии, возбуждения, энтузиазма, настойчивости и увлеченности.

Данный тезис можно подтвердить одной простой иллюстрацией. Интуиция, которая побуждает клиентов вроде нас проявлять интерес к своему бизнесу, имеет древние корни. (Я подозреваю, что она идет еще с добиблейских времен!) Однако если спросить группу ведущих профессионалов, как часто они читают отраслевые журналы своих клиентов, просто поразительно, как мало поднимется рук! Все они знают, что должны делать это, – они просто не делают!

Любой конкурент, который взял за правило делать это, будет способен с готовностью вступить в продуктивный разговор о бизнесе клиента, заходя далеко за рамки текущего задания. В худшем случае это будет воспринято как реакция профессионала, действующего так, «как будто» он *озабочен*. В лучшем – профессионал может нащупать возможности выполнить для данного клиента дополнительную работу. Клиент, польщенный и успокоенный знаниями профессионала и его интересом к его бизнесу, может даже *предложить* новое поручение.

Что нужно сделать, чтобы победить в профессиональной жизни, понять просто (и это многие понимают). Демонстрировать интерес к своим клиентам, обучать своих подчиненных, правильно управлять своими проектами и тратить силы и время на изучение нового. Эти идеи понять легко. Что кажется трудным для некоторых людей, так это найти в себе *дисциплину*, чтобы действительно *делать* все это.

Если дисциплина дает результаты, тогда как стать дисциплинированным? Секрет в увлеченности.

Если дисциплина дает результаты, тогда как стать дисциплинированным? Секрет в *увлеченности*. Если вы вынуждены читать журналы клиентов в нерабочее время, то вы, вероятно, долго не выдержите. Однако если вы *действительно заинтересованы*, это уже не будет такой рутинной, и более вероятно, что со временем войдет в регулярную (и не неприятную) привычку. Тогда вы, по-видимому, пожнете плоды самодисциплины.

Основная роль и ответственность руководителя практики лежит на том, чтобы добиться активности и энтузиазма.

Эта аргументация распространяется, конечно, и на тех, кто *руководит* профессиональной практикой. Если каждый член группы уже знает в основном, что делать (а они обычно знают это), тогда задача руководителя группы заставить их *захотеть* делать это. В вопросе достижения этого основная роль и ответственность руководителя практики лежит на том, чтобы добиться активности и энтузиазма. Если это сделать, то профессионалы из команды

достигнут большего как для себя, так и для группы. Руководители должны помогать своим коллегам найти *интерес* в том, чтобы быть Динамо-машиной. Они должны быть *нетерпимы* к занятию «извозом» и требовать (и помогать добиваться) настоящих достижений.

К сожалению, динамичное руководство встречается редко. Мне доводилось присутствовать на бесчисленном множестве деловых собраний, где руководитель фирмы представлял глубокий финансовый анализ, «доказывающий», насколько больше денег заработала бы фирма, если бы каждый работал упорнее. Анализ арифметически правильный, интеллектуально логичный и совершенно убийственный по духу! Слишком многие руководители – настоящие разрушители увлеченности, а не ее творцы.

Глава 5. О времени

Даже среди лучших профессионалов и профессиональных фирм бытует неправильное представление, что *действительно* имеет значение *только* оплачиваемое время (время, потраченное на обслуживание клиентов в рамках проектов). Все, что не оплачивается, считается либо бесполезным, либо не настолько ценным, как «реальная» работа.

То, что вы делаете со своим оплачиваемым временем, определяет ваш текущий доход, но то, что вы делаете со своим неоплачиваемым временем, определяет ваше будущее.

Несмотря на то, что у большинства фирм имеются невероятно строгие системы мониторинга и контроля оплачиваемого времени, лишь немногие имеют эффективные процедуры для управления своим неоплачиваемым временем. Это ошибка, которая должна быть очевидной для всех, кто этим занимается. То, что вы делаете со своим оплачиваемым временем, определяет ваш текущий доход, но то, что вы делаете со своим неоплачиваемым временем, определяет ваше *будущее*.

Если им распоряжаться правильно, ваше неоплачиваемое время может помочь вам выстроить отношения с клиентами, пробиться на новые рынки, создать новые инструменты, обучить свой персонал или выполнить любую из массы других «активосоздающих» операций, которые определяют ваш будущий успех. Пренебрежение неоплачиваемым временем – это пренебрежение своим завтрашним днем.

Сколько у нас времени?

Хотя это и не контролируется, большинство профессионалов уже тратят огромное количество неоплачиваемого времени на свою практику. Возьмем, к примеру, обычного бухгалтера. В большинстве стран аудитор, или налоговый партнер, может работать (согласно грубой оценке) порядка 1.200 оплачиваемых часов в год. Тем не менее, тот же самый партнер, если его спросить, признается, что работает приблизительно 55 часов в неделю в течение примерно 48 недель в году. (Точные данные, конечно, варьируется в зависимости от дисциплины и страны: культурные различия до сих пор существуют в нашем гомогенизированном мире!)

Это приводит к цифре 2.640 часов в год, потраченных на работу, из которых только 1.200 оплачиваются, а 1.440 не оплачиваются. Другими словами, большая часть рабочего времени обычного бухгалтера не оплачивается, не учитывается и почти наверняка не охвачена управлением!

То же самое относится к обычному консультанту, актуарию, советнику по связям с общественностью и почти к каждому другому профессионалу. Это также относится к юристам, работающим за пределами Соединенных Штатов. В американских юридических фирмах оплачиваемые часы работы специалистов уровня партнера часто насчитывают 1.600-1.700 в год (в Нью-Йорке больше), при этом неоплачиваемых часов остается «только» порядка 900-1.000 – уже не большая, но все равно существенная доля!

Если же посмотреть не на отдельного сотрудника, а на практики группы или фирмы, то цифры могут показаться просто ошеломительными. Группа из 10 человек может запросто иметь в своем распоряжении где-то от 8.000 до 12.000 неоплачиваемых часов, потраченных

за год. У конторы из 50 человек может быть 50.000 часов неоплачиваемых усилий, выброшенных на ветер. Удивительно, но только у очень немногих фирм имеются процессы и процедуры для обеспечения того, чтобы они получали более или менее приличный доход от таких громадных инвестиций.

Я часто спрашиваю профессионалов: «Какая доля вашего неоплачиваемого времени, по вашему мнению, потрачена конструктивно?». Ответы обычно варьируются в диапазоне от 10% до 35% времени, большинство из которого посвящено (не имеющего четкой структуры) рыночной деятельности. Профессионалы сообщают, что это время «просто уходит». Они упорно трудятся все это время, только не могут сказать вам – над чем!

Затем я задаю следующий вопрос: «Какая часть вашего неоплачиваемого времени тратится на деятельность, которая была запланирована с учетом конкретной цели?». И снова ответы обычно не превышают 50%, а часто бывают близки к 0%. Так как время не планируется, не удивительно, что такая малая часть его тратится конструктивно. Когда вы не планируете свое время, срочность всегда вытесняет важность.

Типичный профессионал работает невероятно много, часто со значительным ущербом для личной жизни. Тем не менее, почти половина его сил тратится, не принося конкретных результатов.

Это не просто институциональная проблема, но и персональная, социальная проблема тоже. Типичный профессионал работает невероятно много, часто в ущерб личной жизни. Тем не менее, почти половина его сил тратится, не принося конкретных результатов.

Есть очень реальный шанс улучшить долю типичного профессионала, если он сможет научиться управлять этим огромным количеством неоплачиваемого времени и находить ему продуктивное применение. Если мы хотим, чтобы завтра наша профессиональная жизнь стала более увлекательной и успешной и менее обременительной, тогда мы должны мудро использовать наше неоплачиваемое время уже сегодня.

Новые категории времени

Профессионалам и профессиональным фирмам надо прекратить думать об оплачиваемом и неоплачиваемом времени и начать думать о трех новых категориях: *доходном времени* (на обслуживание клиентов), *инвестиционном времени* (на создание будущего) и *личном времени* (на все прочее). Суть данного подхода в том, чтобы начать относиться к инвестиционному времени так же серьезно, как и к доходному времени. Если вы будете мудро тратить свое инвестиционное время на предусмотрительно выбранные виды деятельности, вы будете иметь способность существенно влиять на ваш будущий успех и образ жизни.

Профессионалам и фирмам нужно привыкнуть относиться к инвестиционным затратам так же свято, как к оплачиваемым. При рассмотрении результатов работы за данный период критерием должно быть не *только* «Выполнил ли я свои оплачиваемые задачи?», но и не менее серьезно «Закончил ли я инвестиционные проекты, которые пообещал выполнить?». Профессионалам и фирмам нужно научиться тому, что *оба* этих вопроса важны, что существование одного без другого недостаточно.

Увы, правила в большинстве фирм сегодня таковы, что вам не только разрешено, но и от вас прямо *требуется* «транжирить» любое предполагаемое инвестиционное время, если это означает дополнительные оплачиваемые часы. Концепция инвестиций в будущее *не* принимается всерьез.

Профессионалам и фирмам нужно привыкнуть относиться к инвестиционным затратам так же свято, как к оплачиваемым.

Заметьте, что мы не говорим о прибавлении совокупного количества отработанных часов. Скорее, необходима *дисциплина* превращения неоплачиваемого времени без четкой структуры, во время, наполненное внимательно отобранными мероприятиями, которые дают конкретные результаты. Если все сделать правильно, в совокупности не должно быть никакого компромисса между достижением целей в части текущего дохода (целевым оплачиваемым временем) и (новыми) инвестиционными мероприятиями.

Какую долю неоплачиваемого времени следует считать инвестиционным временем и планировать его заранее? Очевидно, *не* все это время. Время необходимо для «административки» – временного бездействия между рабочими заданиями, для чтения почты, сбора мнений и мириады других мелких дел, которые отнимают часть нашей жизни. Кроме того, нельзя планировать все свое неоплачиваемое время и игнорировать непредсказуемые события (предлагаемые возможности, личные экстренные ситуации и неожиданные заявки клиентов), которые также могут отнимать часть неоплачиваемого времени.

Практичный путь – начать с части (скажем, половины) вашего доступного неоплачиваемого времени и определить, что оно должно быть потрачено на дела, которые будут способствовать успеху вашей практики в будущем. (Со временем долю планируемого времени можно увеличить.)

Для типичного профессионала, о котором говорилось выше (с примерно 1.400 неоплачиваемых часов в год), это означает примерно 700 часов на плановые инвестиционные проекты и 700 часов, оставленные на личное время, чтобы справляться с обычной неоплачиваемой чепухой. Этого должно быть более чем достаточно.

Управление инвестиционным временем

Для профессионалов, работающих в фирмах, я ставлю еще один вопрос: сколько вашего неоплачиваемого времени вкладывается в совместный проект или объединяется с неоплачиваемым временем других профессионалов с целью создания достаточно большой критической массы, с тем чтобы серьезно взяться за значительный проект? И снова, результаты подавляюще малы.

Если есть группа из, скажем, 10 партнеров, то несомненно, имеет больший смысл для каждого человека вложить свои 700 инвестиционных часов (в таком случае у каждого останется еще по 700 личных неоплачиваемых часов) для создания общего фонда из 7.000 часов, чтобы инвестировать его в улучшение практики, вместо того чтобы иметь 10 независимых решений по 700 часов каждое. Имея в своем распоряжении общий фонд из 7.000 часов, группа из 10 партнеров сможет коллективно принимать здравые решения относительно мероприятий с наивысшим коэффициентом окупаемости инвестиций, чтобы создать свое будущее, и они смогут возложить друг на друга ответственность за прилежное осуществление этих совместных планов.

Два усовершенствования этого простого управленческого процесса стоят того, чтобы их прокомментировать. Во-первых, совсем не обязательно, чтобы индивидуальный профессионал вкладывал все свое неоплачиваемое время только в одну группу. В порядке вещей позволить профессионалу выбирать до двух групп, к которым он будет принадлежать, если правила членства в них прозрачны.

Принадлежать к группе означает, что вы обязаны вкладывать, по крайней мере, половину вашего инвестиционного времени (т. е. 350 часов в моем примере) в усилия группы.

В итоге вы несете солидарную ответственность с другими членами группы за конкретные результаты, полученные за счет инвестиционного времени группы.

Официальная структура фирмы для отслеживания ее результатов ради налоговой декларации не нуждается в определении структуры групп, сформированных для инвестиционных целей.

Следует заметить, что группы, в которые кто-то может вступить, не обязательно должны быть из того департамента или той практической группы, к которым относится данный человек. Например, налоговый специалист может формально числиться в налоговом департаменте, но при этом дать согласие вносить свой вклад в инвестиционные усилия, направленные на расширение практики фирмы в определенной подотрасли, или в повышение общей эффективности фирмы в сфере найма. Официальная структура фирмы для отслеживания ее результатов ради целей налоговой декларации не нуждается в определении структуры групп, сформированных для инвестиционных целей.

Второе усовершенствование процесса для управления инвестиционным временем заключается в организации трехмесячного цикла планирования-контроля вместо годового. Другими словами, вместо того, чтобы 10 партнерам из нашей группы решать, что делать с 7.000 часов в течение следующего года, им лучше встречаться раз в квартал и решать, что делать с 1.750 часами в течение следующего квартала, и делать это четыре раза в год. Данный более короткий цикл скорее обеспечит, что запланированные мероприятия будут действительно выполняться. (Дополнительную информацию смотрите в главе «Быстрая стратегия» из моей книги *«Управление фирмой профессиональных услуг»*.)

Куда должно идти время?

Как лучше всего использовать ваше неоплачиваемое время? Один из способов подумать над ответом на данный вопрос – изучить рисунок 2, где я перечисляю 12 основных бизнес-процессов, которые обязана хорошо выполнять каждая профессиональная фирма. (Профессионалы-одиночки могут пропустить пункты с 9 по 12.) Вы можете захотеть оценить самого себя, свою практическую группу или свою фирму на предмет того, насколько хорошо вы в настоящее время выполняете эти важные бизнес-процессы, и выделить те из них, которые, по вашему мнению, наиболее важны для вашего будущего успеха.

Список составлен без какого-либо порядка важности, хотя только по пункту 1 («Разработка инновационных подходов к решению проблем клиентов») большинство фирм имеют обыкновение выставлять себе высшие оценки. Остальные процессы выполняются только удовлетворительно или плохо. Например, пункт 2 («Нахождение новых путей снижения стоимости выполнения профессиональных задач») постоянно получает плохие оценки, когда профессионалов просят оценить самих себя. Это удивительно, учитывая что практически в каждой профессии ценовой прессинг остается неотъемлемой частью жизни в течение десятилетия или того больше.

Большинство фирм не работают над способами сокращения затрат. Почему? Потому что для выполнения данного мероприятия необходима хорошо продуманная программа инвестирования неоплачиваемого времени, а большинство фирм не достаточно организованы, чтобы выполнять такие проекты.

Конечно, любая группа профессионалов, которая сможет переделать свои рабочие процессы для сокращения затрат, будет иметь преимущество перед конкурентами: они смогут переносить сэкономленные средства на клиентов, использовать их как дополнительную прибыль, reinvestировать их или пользоваться любой из множества других возможностей. Тем не менее, большинство фирм не работают над способами сокращения затрат. Почему? Потому что для выполнения данного мероприятия необходима хорошо продуманная программа инвестирования неоплачиваемого времени, а большинство фирм не достаточно организованы, чтобы выполнять такие проекты.

Рисунок 2

Насколько хорошо вы работаете над следующими перечисленными процессами?

Какие из них вы считаете наиболее важными для своего будущего успеха?

Используйте следующую шкалу:

- 5 = Просто прекрасно.
- 4 = Лучше среднего.
- 3 = Обычно.
- 2 = Хуже среднего.
- 1 = Слабо.

01. Разработка инновационных подходов к решению проблем клиентов.
02. Нахождение новых путей снижения стоимости выполненной работы.
03. Зарабатывание рекомендаций благодаря работе с клиентами.
04. Превращение индивидуальных поручений клиента в долгосрочные отношения.
05. Постоянный сбор рыночной информации и отслеживание возникновения потребностей у клиентов.
06. Создание осведомленности о возможностях на важных рынках.
07. Превращение просьб в поручения (эффективность процесса продаж).
08. Разработка новых услуг.
09. Привлечение новых сотрудников с высоким потенциалом.
10. Передача знаний и мастерства молодым профессионалам.
11. Развитие и выращивание новых партнеров из специалистов низшего ранга.
12. Распространение и обмен знаниями и мастерством между партнерами.

Для каких из этих процессов у вас есть подробно разработанная инвестиционная программа?

Чтобы доказать похожую мысль, рассмотрим пункты 3 и 4 («Зарабатывание обращений благодаря работе с клиентами» и «Превращение индивидуальных поручений клиента в долгосрочные отношения»). Они оба затрагивают два фактических вопроса. Во-первых: какая

доля поручений, выполненных для новых клиентов, превращается в долгосрочные отношения? Во-вторых: какая часть ваших клиентов рекомендует вас, если их не просить об этом, своим друзьям и партнерам по бизнесу? Очевидно, любой профессионал, который имеет высокие оценки по этим процессам, будет иметь хорошее будущее. Не менее очевиден тот факт, что для того, чтобы это случилось, нужно вложить определенные инвестиции неоплачиваемого времени в обслуживание клиентов и создание отношений.

Суть не в том, что это новые идеи – это не так: они стары как мир. Вопрос состоит в следующем: есть ли у вас структурированная, хорошо продуманная программа для того, чтобы определенная часть вашего неоплачиваемого времени была посвящена улучшениям в этих областях? Или вы, как и большинство профессионалов, полагаете (и надеетесь), что все это произойдет само собой в результате нормального хода дел? Этого не будет. Вы должны сами работать над этим!

Следующими в моем списке стоят оставшиеся процессы маркетинга (или бизнес-развития): сбор рыночной информации, создание осведомленности, добыча поручений и разработка новых услуг. Обычно этими вопросами не пренебрегают, но фирмы заметно отличаются друг от друга в плане того, насколько хорошо структурированы и управляемы их усилия в данных областях. На эти вопросы тратится много неоплачиваемого времени, но лишь малая часть его – при адекватном планировании.

Последняя группа процессов в моем списке относится к развитию навыков, которые продают профессиональные фирмы: привлечение новичков, их обучение, а также руководство и воспитание их в порядке, предполагающем, что они станут ценными кандидатами в партнеры; и обмен знаниями между партнерами (например, проведение эффективных собраний практической группы для того, чтобы сделать каждого еще лучшим практиком).

Достойно сожаления, но не удивительно, что эта последняя группа важных бизнес-процессов находится среди тех, что отличаются худшим выполнением. Причина та же самая. Не то, чтобы никто не верил в них. Скорее, профессионалам и группам не хватает дисциплины, чтобы создать структурированные программы для заметного улучшения результатов.

Я бы не рекомендовал какому-либо профессионалу или группе планировать работу одновременно по всем 12 процессам. Было бы значительно мудрее для любого одного периода планирования подобрать небольшое число ключевых вопросов и составить планы действий для получения реальных результатов в целевых областях. К областям, не охваченным в данном квартале, можно было бы обратиться позже в течение года. Вся штука в том, чтобы начать и что-нибудь *делать!*

Личный пример

Ничто из того, что мы здесь обсуждали, не является ни интеллектуально сложным, ни трудным для выполнения. Есть много того, что нужно сделать, и есть (для большинства из нас) достаточно времени, чтобы это сделать. Тем не менее, чтобы это случилось, требуется революция в нашем сознании. Мы должны начать по-настоящему заботиться о будущем и принять новые уровни дисциплины в своей трудовой жизни.

Позвольте мне привести пример из моей собственной практики консультанта. Правильно или нет, но я решил, что регулярное написание статей важно как для моей репутации, так и для моего будущего, даже если я не буду получать от них никакого дохода (они не оплачиваются) и они не приведут к немедленному повышению объема продаж. (Увы, нечасто бывает, чтобы кто-то взял одну из моих статей и сказал: «Нам нужно нанять это парня – *прямо сейчас!*».)

При планировании своего времени я выделил два особых дня в своем календаре для написания статей. Если существующий или потенциальный клиент позвонит и захочет нанять меня (по моей полной дневной ставке) на один из этих выделенных дней, я сделаю все, что смогу, чтобы он согласился на альтернативный день, так как этот конкретный день *зарезервирован*. Сказать: «Извините, этот день уже запланирован», не является чем-то необычным – все мы вынуждены говорить это, когда уже имеем другие обязательства. Но многие ли из нас готовы сказать это, когда дело не в другом клиенте, а в наших инвестициях в собственное будущее?

Естественно, я буду более сговорчивым и гибким по отношению к существующему клиенту в ситуации действительно крайней необходимости. Однако просьба нового потенциального клиента должна быть действительно стратегически важной для меня, чтобы я пожертвовал моим инвестиционным временем.

Естественно, я буду более сговорчивым и гибким по отношению к *существующему* клиенту в ситуации действительно крайней необходимости. Однако просьба *нового потенциального клиента* должна быть действительно стратегически важной для меня, чтобы я пожертвовал моим инвестиционным временем.

Здесь скрывается ключевой момент: даже если мне придется отказаться от выделенного инвестиционного дня, чтобы поработать с клиентом, это не освобождает меня от обязанности выполнить инвестиционную задачу. Я устанавливаю абсолютные сроки для выполнения запланированных инвестиционных мероприятий. Даже если это означает засидеться допоздна или проработать всю ночь, я все равно напишу эти статьи. Они мое будущее.

Раз в квартал, когда результаты моей работы проверяет мой контролер (Кэтти, моя жена), мы оцениваем не только мои показатели в части дохода, но и мои инвестиционные результаты: выполнил ли я свою квоту по написанию статей? Никакой супервысокий доход не купит мне прощения, если я не выполню свои инвестиционные задачи, так же как написание лишних статей не позволит мне забыть про финансовые задачи. И то и другое священно. И благодаря тому, что Кэтти очень суровый контролер, я уверен, что сделаю все, что смогу, чтобы выполнить обе задачи.

Нет никакого *итогового* компромисса между зарабатыванием денег и осуществлением инвестиций в свое будущее. Для обоих направлений достаточно времени. Если мне когда-нибудь придется выбирать между моей репутацией и моим доходом, я надеюсь, что буду достаточно умен, чтобы выбрать защиту моей репутации.

Снова необходимо подчеркнуть важную мысль: нет никакого *итогового* компромисса между зарабатыванием денег и осуществлением инвестиций в свое будущее. Для обоих направлений достаточно времени. Тем не менее, если мне когда-нибудь придется выбирать между моей репутацией и моим доходом, я надеюсь, что буду достаточно умен, чтобы выбрать защиту моей репутации. В случае выбора между моим текущим доходом и моей будущей способностью зарабатывать, я надеюсь, что мне хватит здравого смысла встать на сторону будущей способности зарабатывать. Сделать по-другому было бы не только плохой деловой практикой, но и самоубийством.

Готовы ли вы к тому, чтобы вами руководили?

В профессиональной фирме вы можете руководить только тем, чем вам *позволят* руководить профессионалы. Для того чтобы что-то было сделано, профессионалы должны добровольно одобрить и принять новые сферы ответственности. Они должны с готовностью проголосовать (или по крайней мере согласиться с этим) за то, чтобы отказаться от своей ревностно оберегаемой автономии. Они должны *согласиться* с тем, чтобы ими руководили.

Но почему мы, (автономные) профессионалы, должны соглашаться с этим? Зачем нам самим ограничивать нашу свободу? Зачем нам с готовностью принимать дополнительные обязанности?

Если люди не готовы отчитываться за то, что они делают, вряд ли они достигнут многого.

Ответ на эти вопросы таков: если люди не готовы отчитываться за то, что они делают, вряд ли они достигнут многого. Без подотчетности большинство из нас будет заниматься «извозом» на уровне гораздо ниже нашего реального потенциала. Единственный вопрос, который здесь обсуждается: «*За что* профессионалы готовы отчитываться?». Они должны решить, какие приоритетные области, цели и поведение важны для успеха, а затем согласиться с тем, что *будут* отчитываться за их выполнение.

Мне недавно позвонила женщина – партнер профессиональной фирмы – и сказала, что ее фирма решила, что ее конкурентной стратегией является выделение себя на рынке через по-настоящему выдающееся обслуживание клиентов. В рамках этой программы они разработали систему анкетирования клиентов, с помощью которой оценивалось, насколько хорошо (по мнению клиента) они работают по каждому проекту.

«Хорошая мысль! – сказал я. – Что вам нужно от *меня?*» – «Вот что, – объяснила она, – наши уровни обслуживания высоки, но они не совершенствуются. Наши сотрудники *говорят*, что верят в стратегию, и они *знают*, что делать (потому что мы разработали несколько отличных учебных программ в данной области), но не похоже, чтобы они *участвовали* в этом с энтузиазмом. Мы хотим, чтобы вы пришли и произнесли мотивационную речь».

«Я не уверен, что вам нужно именно это, – ответил я. – Сначала скажите мне кое-что. Когда вы получаете анкету от клиента, сразу ли руководящий партнер или практический лидер изучает ее, и если результат не самый выдающийся, встречается ли он с теми, кого это касается, чтобы обсудить, почему не была получена по-настоящему хорошая оценка?»

«О, на это мы не согласились бы, – сказала она. – Мы бы боялись, что результаты обратной связи с клиентами станут использоваться как дубинка, средство наказать нас. Мы автономные партнеры, в нашей жизни и так достаточно стресса, и мы не позволили бы никому управлять нами даже в малом».

«Но ведь анкетирование не должно быть карательным средством, не так ли? – спросил я. – Встреча с руководителем может оказать и определенную поддержку, если он скажет что-нибудь вроде: „Очевидно, встреча прошла хорошо, но так как клиент, по-видимому, не считает, что в этот раз все было действительно отлично, может быть, мы могли бы разобраться, почему так получилось“. Может быть, клиент реагирует необоснованно, но ведь мы *согласились* с тем, что наша стратегия – по-настоящему выдающееся обслуживание, поэтому давайте позвоним клиенту и посмотрим, что конкретно ему хочется, чтобы мы сделали по-другому в следующий раз. Почему бы вам не позвонить и не сообщить мне, что случилось? Или, если хотите, мы можем сделать это вместе».

«Я все равно сомневаюсь, – ответила она. – Все это кажется мне очень неловким. Не можем ли мы просто *внушить* людям, чтобы они делали то, с чем каждый согласился?» – «Сомнительно», – возразил я. Затем я продолжил так: «Но скажите мне еще одну вещь. Если бы у кого-то сократились оплачиваемые часы или если бы счета не были отправлены, пришел бы тогда руководитель разобраться, в чем проблема?» – «Конечно, – сказала она. – У нас жесткий контроль за этим. Мы ждем, что нами будут руководить по финансовым вопросам».

Выбрать цель, но при этом не быть готовым двигаться к ней, все равно, что ничего не выбрать.

Я просто не мог не сказать: «Хорошо, почему бы вам не отменить свой жесткий финансовый контроль и не *внушить* людям, чтобы они поступали правильно в данном вопросе?». (Я тут же извинился за свою претенциозность.) Она ответила: «Мы согласились отчитываться по финансовым вопросам, но не соглашались отчитываться за удовлетворение клиента». – «Но ведь вы начали весь этот разговор, заявив, что согласились следовать стратегии по-настоящему выдающегося обслуживания клиентов». – «Да, в рамках стратегии фирмы». – «Но мы никогда не соглашались лично отвечать за это!» Тогда мне осталось только сказать: «Ну, тогда вы на самом деле и не соглашались со стратегией вообще. Выбрать цель, но при этом не быть готовым двигаться к ней, все равно, что ничего не выбрать».

Автономия и достижения

Было ли глупостью со стороны фирмы и ее сотрудников не установить строгой отчетности, о которой я рассказал, или они были умнее, чем я мог предположить? Ни то, ни другое. Каждый профессионал волен устраивать свою профессиональную жизнь так, как сочтет нужным. Тем не менее, со стороны этих людей было наивно думать, что они смогут добиться превосходства (в *любой* области), не будучи готовыми организовать эффективную систему контроля для обеспечения надлежащего выполнения.

Смысл всей этой истории не в том, чтобы прокомментировать вопросы стратегий обслуживания клиентов или достоинства анкетирования для обеспечения обратной связи с клиентами. Подобная история могла случиться в области управления людьми, сотрудничества, маркетинга или в любой из массы других областей, где люди и фирмы согласно заведенному порядку составляют списки пожеланий или новогодние резолюции о том, что они собираются сделать, а затем отказываются разработать или принять систему отчетности, которая сделала бы все намеченное реальностью. *Намерение* что-то сделать ничего не стоит. Как гласит старая поговорка: «Добрыми намерениями вымощена дорога в ад».

Не так много того, что профессионалы *должны* делать в духе категорического императива Иммануила Канта. Однако Кант также указывает, что есть такая вещь, как условный императив: «Если вы хотите X, тогда вы должны сделать Y». Никто не говорил моим клиентам, что они *должны* выбрать по-настоящему выдающееся обслуживание как конкурентную стратегию. Но если мои клиенты выбрали это, тогда есть определенные вещи – например, принятие личной ответственности, – которые они *должны* делать, чтобы успех стал явью. Если клиенты не были готовы делать эти вещи, тогда они не должны были обманывать себя, веря в то, что смогут добиться своих целей.

Лучшая аналогия, которую я смог найти, та, которую я уже использовал раньше: аналогия с программой диеты и упражнений. Как и моим клиентам мало кому из нас нужна еще одна речь (логическая *или* вдохновляющая) о мудрости и выгоде хорошего здоровья. Большинство из нас понимают и принимают все хорошее, что приходит к нам, если мы здоровы. Точно так же большинство из нас знают, что нужно сделать, чтобы все это было. Но для

определенной небольшой части общества этого не достаточно. Благодаря простой самодисциплине, эти образцовые люди делают то, что, как они знают, им нужно делать: они регулярно занимаются физкультурой, соблюдают диету и пожинают плоды.

Тем не менее, многие из нас (возможно, большинство из нас) поступают совсем не так. Имея самые лучшие намерения, мы все равно остаемся лентяями с избыточным весом, избегающими физической нагрузки. Верить в высокую цель, понимать все ее выгоды и знать, что делать для ее достижения, – всего этого не достаточно, чтобы заставить нас изменить образ жизни. Самодисциплина просто не работает для нас. А почему так получается? Потому что все улучшения в личной *или* деловой жизни подобны проблеме похудения и здорового образа жизни. Прежде всего, вы должны решиться внести постоянное изменение в свой образ жизни. Занятие физкультурой или правильный рацион только на несколько дней в неделю просто не будут работать.

Люди не железные, чтобы принимать решения, при которых «затраты сейчас, а выгода потом».

То же самое и в бизнесе. Вы не сможете воспользоваться преимуществами хорошей репутации за по-настоящему выдающееся обслуживание клиентов или за что-то еще, если отнесетесь к этому как к случайному мероприятию, которым нужно заниматься, когда удастся найти лишнее время. Как известно многим из нас, диета также имеет свою структуру, из-за чего сначала мы испытываем дискомфорт и боль (отказ от удовольствия пищи). Выгоды придут только в будущем, и только если вы останетесь на диете. Люди ведь не железные, чтобы принимать решения, при которых «затраты *сейчас*, а выгода *потом*».

Право на ворчание

Тогда что заставит нас измениться? Для большинства из нас ответ лежит в добавлении к самодисциплине своего рода внешней совести. Мы должны с готовностью, осознанно, добровольно передать кому-то еще «право на ворчание», чтобы мы оставались честны относительно наших выбранных целей. Для многих из нас этот «кто-то еще» – наш супруг (супруга). Несколько лет назад моя жена Кэтти решила бросить курить и дала мне право ворчать на нее, если она когда-нибудь проявит слабость. *Были* времена, когда мне приходилось быть ее внешней совестью и (с любовью, но твердо) напоминать ей о ее цели. Она достигла своей трудной цели – она бросила курить. Дав мне право на ворчание, она получила право на хвастовство!

Она достигла своей трудной цели – она бросила курить. Предоставив мне право на ворчание, она получила право на хвастовство!

Обратите внимание на важный момент: в браке и в бизнесе то же самое – ворчание эффективно только тогда, когда кто-то дал вам предварительное разрешение помочь ему.

Обратите внимание на важный момент: в браке и в бизнесе тоже самое – ворчание эффективно, только тогда, когда кто-то заранее дал вам разрешение помочь ему. Ворчание о чем-то, что является одной из *ваших* целей, а не целью другого лица, удивительно раздражает и поразительно неэффективно!

Ворчание по-настоящему эффективно только тогда, когда оно воспринимается как поддержка, а не как негатив или наказание. Вся хитрость заключается в желании самого человека быть подотчетным. Во многом это похоже на согласие спортсмена слушаться тренера. Тренер будет убеждать, требовать, настаивать на еще одном упражнении, еще одной попытке. Тем не менее, спортсмен *дает разрешение* тренеру быть требовательным, потому что цель выбрана самим спортсменом. Здесь надо только сказать: «Я верю в эту цель. Помогите мне быть честным. Заставьте меня, если нужно, сделать все, что я могу». Только так могут прийти действительно большие достижения. Если вы не готовы согласиться с тем, чтобы на вас ворчали, или чтобы вас тренировали, или чтобы вы были обязаны отчитываться, тогда вы, наверное, не добьетесь многого.

Еще один пример из бизнеса о моем желании регулярно публиковать статьи. Я считаю, что в конечном счете это полезно для моей практики и что я должен поддерживать в себе решимость писать, по крайней мере, восемь статей в год (раньше было больше). Тем не менее, как и большинство людей, я отношусь к дисциплине писать (и переписывать, и еще раз переписывать) как к тяжелой обузе. Мне нравится чувствовать удовлетворение от написанного, но я определенно не люблю сам процесс написания. Итак, как же мне удастся делать то, что лучше всего для меня? Я дал твердое обещание суровым редакторам журнала вести регулярную колонку в их ежемесячных изданиях. Я дал право на ворчание окружающим людям, чтобы заставить себя делать то, для чего в противном случае мне потребовалась бы самодисциплина.

Демократия и анархия

Даже после того, как я указал причину, по которой отдельные профессионалы должны соглашаться на то, чтобы ими руководили, все равно остается проблема развития внутрифирменных инициатив. Существует парадокс в самом термине «*профессиональная фирма*». Слово «профессионал» традиционно подразумевает очень высокую степень автономии, в то время как слово «фирма» обязательно подразумевает некую форму коллективного действия. Как примирить эти две концепции?

Ценности, стандарты и, несомненно, стратегия профессиональной фирмы определяются не тем, к чему, по словам фирмы, она стремится, а тем, к выполнению чего она готова принуждать. Фирма может завоевать репутацию как фирма, только если есть определенные, не допускающие замены, минимальные стандарты, которые каждый ее сотрудник обязан соблюдать. (Подробнее по данному вопросу смотрите в главе 7 «Ценности в действии».)

Фирмы должны быть нетерпимы в вопросах ценностей или стратегии, если предполагается, что таковые должны быть постоянными.

Например, фирма никогда не станет известной за свое глубокое понимание бизнеса клиентов, если люди из фирмы будут решать, следовать ли им данному стандарту в индивидуальных обстоятельствах или нет. Фирмы должны быть нетерпимы в вопросах ценностей или стратегии, если предполагается, что таковые должны быть постоянными.

Идея о нетерпимости не нова для профессиональных фирм. Есть две (и только две) вещи, которые строго соблюдаются в большинстве фирм. Во-первых, правило, устанавливающее, что все ее люди должны быть технически компетентными. Если нарушить данное правило, будут неприятные последствия. Так или иначе, благодаря помощи, переназначениям или подготовке к уходу, ситуация будет решена. Техническая компетенция – это минимум, который не подлежит обсуждению. Во-вторых, правило, устанавливающее, что фирма

не должна терять большие деньги в течение нескольких кварталов подряд. Если нарушить это правило, то неминуемо наступят последствия, необходимые для срочного решения ситуации. Фирма (и партнеры) не будут терпеть такое положение вещей.

И это все! В большинстве фирм техническая компетенция и принесение дохода – это единственные две вещи, которые вы *должны* делать. Вас могут *поощрять* к тому, чтобы вы отличались во многих других вещах (обслуживание клиентов, обучение новичков, участие в мероприятиях практической группы), но вы не *обязаны* делать их. Плохие показатели в этих областях еще не конец света. Это не правила членства в клубе.

Почему у этих фирм есть только две области нетерпимости? Довольно просто объяснить, почему выбраны именно эти две: фирмы обычно принуждают к выполнению того, что приведет к *немедленной* боли, если это не сделать. Если мы не отправим наши счета, это будет нам стоить денег *в этом году!* (Хотя даже с учетом этого сотрудники и фирмы часто оставляют выписывание счетов на последний момент, а затем отправляют несоразмерное количество счетов в последнем месяце финансового года.) К выполнению чего не принуждают – и что, возможно, больше всего нуждается во внешней поддержке, стимулировании и помощи, – так это к тем вещам, которые, если не будут сделаны, больше всего навредят нам в долгосрочном плане. Это именно те вещи, принуждение к выполнению которых более всего необходимо. Хотя создания всепобеждающего консенсуса, который позволил бы обеспечить строгое преследование за пренебрежение к этим вопросам, трудно добиться.

Многим фирмам нравится преподносить себя (с гордостью) как демократичные учреждения. Реальность, однако, другая – многие фирмы не демократичные, а анархичные.

Частью причины этого является структура руководства фирмы. Многим фирмам нравится преподносить себя (с гордостью) как демократичные учреждения. Реальность, однако, другая – многие фирмы не демократичные, а анархичные. Суть демократии в том, что вопросы широко обсуждаются, распространено консультирование, определяется позиция большинства, и (это определяющий момент) если новая политика получает поддержку большинства, она становится *законом*, и *каждый* должен следовать ему.

Не важно, насколько распространены предварительные консультации и обсуждение, не важно, насколько высоко поднят процент «сверхквалифицированного большинства» для того, чтобы что-то стало законом фирмы, все равно многие фирмы *не* способны проводить обязательные законы. Скорее, там каждый партнер действует так, как будто «Нет такого закона, который может быть принят здесь, чтобы я должен был его соблюдать! Я – партнер!». Политическая наука не дает лучшего определения термина *анархия*.

И снова мы должны задать вопрос: неужели фирмы проявляют глупость при выборе такого уровня автономии партнеров. И снова ответ должен быть таким, что люди и фирмы вольны делать любой выбор, который предпочитают, если они допускают связанные с ним компромиссы. Если фирма не может принять политику, которой должен придерживаться каждый, фирме будет буквально невозможно создать себе репутацию, бренд или общую культуру.

К фирме какого типа вы хотите принадлежать? К той, которая максимизирует вашу автономию (и что, может быть, более важно, автономию ваших коллег), или к той, которая жестко требует соблюдения высоких стандартов в различных областях (сверх основных)?

Это оставляет интересный выбор для каждого профессионала. К фирме какого типа вы хотите принадлежать? К той, которая максимизирует вашу автономию (и что, может быть, более важно, автономию ваших коллег), или к той, которая жестко требует соблюдения высоких стандартов в различных областях (сверх основных)? Это не пустой гипотетический выбор, а тот, с которым сталкиваются каждый день в самых разных профессиях.

В моей карьере я столкнулся с таким выбором на критическом этапе. Я преподавал в хорошем, солидном университете, который был очень коллегиальным и в котором каждому члену факультета позволялось пользоваться большой автономией. В этом учреждении проверки работы факультета либо были спокойными, либо их не было совсем. Для того чтобы сохранить свою работу, вам *надо* было делать очень мало. В результате большинство людей были очень компетентными, но не из тех, кого вы могли бы назвать высоко продуктивными. За исключением нескольких сверхактивных непосед, уровни достижений у всех были весьма скромными.

Затем меня пригласили преподавать в Гарвардскую школу бизнеса (ГШБ), где, как я знал, стандарты были очень высокими, давление на факультет в плане улучшения огромным, а автономия (хотя и значительная) существовала в границах осязаемо сильной культуры. Я ломал себе голову: отказаться ли мне от комфорта, автономии и свободы от существенного контроля в обмен на требовательную (хотя и поддерживающую) культуру с высокими стандартами и принудительно насаживаемыми критериями мастерства. Так как мне хотелось узнать, как много я могу добиться, если действительно попытаюсь, я решил перейти в ГШБ.

Конечно, кто-то может сказать, что, так как ГШБ обладает значительным престижем, выбор был тривиальным: стоит отказаться от автономии, чтобы поступить в престижную организацию, но *не* наоборот. Тем не менее, я считаю, что спор замыкается в круг: именно наличие высоких стандартов и жесткого принуждения к их соблюдению *создает* достижение и престиж.

Никто не сможет руководить вами, если вы не дадите своего разрешения на это. Но если вы заинтересованы в достижении всего, на что вы способны, тогда, я считаю, имеются достаточные основания дать это разрешение.

Итак, каждый профессионал должен сделать выбор относительно того, к обществу какого типа он хочет принадлежать: тому, которое максимизирует автономию для вас и всех прочих, или тому, которое руководит вами (и всеми прочими) в отношении некоторых ключевых вещей. Никто не сможет руководить вами, если вы не дадите своего разрешения на это. Но если вы заинтересованы в достижении всего, на что вы способны, тогда, я считаю, имеются достаточные основания дать это разрешение.

Я не хочу жить в условиях диктатуры, где кто-то может говорить мне, что делать, не посоветовавшись со мной. Но я и не уверен, что хочу жить в условиях анархии. Я хочу работать в условиях демократии, которая функционирует согласно высоким стандартам и общим ценностям, причем и то и другое применяется непреклонно.

Как профессионал я считаю, что я, так же как и мои коллеги, должен отвечать больше чем просто за финансовые результаты. Если это в равной степени справедливо и применяется к каждому, я проголосую за систему со строгой подотчетностью в областях, с важностью которых я согласен.

А что скажете вы?

Глава 6. Почему я должен следовать за тобой?

Первый вызов в жизни каждого профессионала заключается в том, чтобы научиться *быть* профессионалом. Однако в жизни многих профессионалов наступает такое время, когда им нужно научиться вести за собой *других* профессионалов. Это настает иногда раньше времени, когда приходится постигать, как вести за собой команду, осуществляющую тот или иной проект. А иногда позднее, когда человек поднимается до уровня начальника отдела, отдельного подразделения, а когда-то и руководящего партнера компании (или подобной должности). Независимо от достигнутого уровня такой человек должен неизменно соблюдать некоторые важнейшие принципы руководства.

Повести за собой профессионалов непросто. Прежде чем они признают нового лидера (не говоря уже о том, чтобы такой лидер добился успеха), действующие самостоятельно профессионалы должны согласиться поддаться влиянию со стороны такого человека.

Повести за собой профессионалов непросто. Прежде чем они признают нового лидера (не говоря уже о том, чтобы такой лидер добился успеха), действующие самостоятельно профессионалы должны согласиться поддаться влиянию со стороны такого человека. Большинство профессионалов не желает, чтобы их куда-то вели *или* ими управляли, и очень скептически относятся к *чьим-то* предложениям о том, как им заниматься их делом или к комментариям о своей работе. Следовательно, желающий повести за собой профессионалов должен отвечать строгим критериям, прежде чем он или она сможет эффективно влиять на профессионалов.

Для того чтобы разобраться, какой вид лидерства *действительно* работает, давайте рассмотрим те вопросы, которые редко произносят вслух, но которые приходят на ум каждому профессионалу всякий раз, когда назначается или избирается новый лидер: «Почему я должен идти за тобой? Почему я должен слушать то, что ты будешь говорить?». Если лидер хочет дать ответ на эти вопросы, то он должен выдержать четыре испытания: на *мотивы, ценности, компетентность и стиль*.

МОТИВЫ

Первое испытание, которое Вы должны пройти в качестве потенциального лидера, это испытание на *мотивы*. Я приму ваше влияние и руководство только в том случае, если вы можете доказать мне, что главной вашей целью является успех группы или учреждения, а не стремление возвеличить лично себя. Ваша задача как лидера состоит в том, чтобы *помогать другим* добиваться успеха, а не бороться только за свой собственный успех. Если я не доверяю вашим мотивам, то все остальное уже не будет иметь значения, потому что меня заботит в первую очередь ваша *целостность*.

Как вы можете убедить меня в искренности своих мотивов? Очевидно, я буду смотреть не на слова, а на дела. Помогали ли вы раньше другим? Бывало ли так, что вы привлекали других сотрудников к вашим отношениям с клиентами и наделяли их какой-то ответственностью? Прежде чем о вас начали думать как о потенциальном лидере, была ли у вас привычка помогать другим людям, тратили ли вы свое время и идеи, чтобы помочь им добиться успеха, даже при том что лично вам это не приносило никаких непосредственных выгод или

благ? Можете ли вы привести мне примеры того, как вы ставили на первое место интересы фирмы (или подразделения), даже если для этого лично вам приходилось чем-то пожертвовать?

Я не склонен верить обещаниям, что Вы начнете поступать так, *если* станете лидером – черного кобеля не отмоешь добела. А мне нужен тот, кто уже вел себя именно так! Общеизвестно, что лидеры часто говорят о необходимости командной игры для успеха фирмы или подразделения. Прекрасно, а проявляли ли вы себя членом команды, когда были всего лишь одним из нас? Легко и просто быть образцом для подражания, если ты занимаешь руководящую должность, но насколько хорошим образцом для подражания ты был до своего назначения?

Стремясь лучше понять ваши мотивы и отношения, я могу также побеседовать с младшими сотрудниками, работавшими с Вами при выполнении прошлого проекта. Что они думают о вашем руководстве, о ваших организаторских способностях как руководителя проекта? Держали ли вы всех в курсе того, как идут дела? Проводили ли вы собрания членов группы? Находили ли вы время для того, чтобы учить и направлять подчиненных? Проявляли ли вы требовательность в сочетании с благожелательностью при делегировании значительной ответственности и помогали ли людям достичь большего? Если вы не проявили себя как хороший менеджер или лидер во время работы с клиентами, то почему я должен думать, что вы будете вести себя как-то иначе, если станете руководителем фирмы или подразделения?

Ценности

Если меня устраивают ваши мотивы, то следующее, что мне очень хочется знать, это: «Что является вашими важнейшими *ценностями*?». Я приму ваше влияние и руководство, если (и только если) я буду считать, что мы с вами имеем схожие цели. Я хочу, чтобы у вас имелась собственная концепция практики, которой я мог бы вдохновиться и которую мог бы разделять с вами. Однако мне вовсе не хочется услышать от вас, что вы разработаете такую концепцию, *как только вам будут вручены* бразды правления. И ваша приверженность *недавно разработанной* концепции практики не будет казаться мне заслуживающей доверия. Я хочу такого лидера, который *уже имеет* ясные ценности и действует в соответствии с ними. Уж если меня должен кто-то вести за собой, то я хочу, чтобы это был принципиальный человек, а не кто-то, действующий из соображений личной выгоды.

Я приму ваше влияние и руководство, если (и только если) я буду считать, что мы с вами имеем схожие цели.

Я хочу обратиться к вашему поведению в прошлом, чтобы составить мнение о вашей приверженности заявленным ценностям. Приходилось ли вам когда-либо нести личные затраты, чтобы не поступиться этими ценностями? Например, если Вы заявите мне о своей приверженности самым высоким стандартам качества и мастерства, то я присмотрюсь к вашему прошлому. Бывало ли так, чтобы вы отказывались от работы (или отказались от какого-либо предложения) на том основании, что вы или ваша команда уже слишком загружены и потому не можете качественно выполнить дополнительный объем работы? Многие лидеры действуют так, будто полагают, что было бы ошибкой отказываться от *любых* наличных, если работа может быть выполнена «адекватно». Не касаясь вопроса о том, следует ли рассматривать такой подход как пример хорошей деловой практики, такое поведение не может быть описано как вдохновляющий пример приверженности стандартам качества и мастерства.

Не учите тому, чего не делаете сами. Меня не вдохновит лицемерием. Меня может вдохновить тот, кто и сам считает и действует исходя из того принципа, что не следует браться за работу, если известно, что мы не сможем выполнить ее с превосходным качеством. Для того чтобы я энергично взялся за дело, вы должны найти какой-то способ показать мне, что вас больше заботит долгосрочный успех, нежели получение какой-то суммы наличными сегодня. Кроме того, я хочу того, кто более заинтересован в общем улучшении дел, а не только в укрупнении бизнеса. Я могу последовать за лидером, но не за тем, кто строит для себя личную империю.

Если ваша работа как лидера заключается в том, чтобы оказывать влияние и мотивировать меня и моих коллег, то вы должны заразить нас своим энтузиазмом.

Если ваша работа как лидера заключается в том, чтобы оказывать влияние и мотивировать меня и моих коллег, то вы должны заразить нас своим энтузиазмом. При этом я *не* имею в виду стремление к деньгам. Если я должен идти за вами и принимать ваше влияние, то я ожидаю, что вы будете жить интересами нашего общего дела, будете внимательны к клиентам и их проблемам и искренне заботиться о достижении значимых результатов. Если ваша основная цель – делание денег, то вы будете плохим лидером. Возможно, из вас получится хороший финансист, но вы будете плохим *лидером*. Самые лучшие фирмы или руководители групп вдохновляют профессионалов приложить все свои силы для достижения успеха не говоря им: «Упорно трудитесь, и мы разбогатеем», но давая достойную *цель* как для профессионалов. Если Вы хотите, чтобы я пересилил себя и прошел еще одну милю, чтобы я боролся за обретение истинного мастерства (и, следовательно, делал *всех нас* богатыми), то помогите мне найти тот внутренний подъем, увидеть вызов, понять, что выполнение того, чего от меня требуете вы, станет и моим личным достижением.

Мое внимание может привлечь, например, такое обращение: «Давайте упорно трудиться, и мы *действительно* сможем стать самыми лучшими, не только по нашему собственному мнению, но и в глазах клиентов и конкурентов. Давайте действительно попробуем, и клиенты увидят глубокое различие между нами и нашими конкурентами. Если мы преуспеваем в *этом*, то и деньги не заставят себя ждать!»

Компетентность

Если (и только если) я буду и доверять вашим мотивам, и подписываться под вашими ценностями, то мне захочется понять, насколько вы *компетентны*. Если я должен слушать вас, то я не только ожидаю, но и *требую*, чтобы вы имели конструктивные новые идеи о том, как улучшить положение дел. Часто говорят, что лидер должен иметь свое видение дела, но это заблуждение. Иметь свое видение дела очень легко: «Мы должны стремиться быть лучшими, стать лидерами качества на нашем сегменте рынка, действуя как единая команда, создавая такую среду, которая будет содействовать выполнению задач, взаимопомощи, повышению благосостояния для всех нас...», – слова *всегда* остаются теми же самыми! Много труднее выработать инновационные подходы, использование которых поможет нам в достижении всех этих целей.

Поэтому перед тем как решить, принимать ли вас в качестве лидера, я хотел бы знать, способны ли вы предлагать новые способы ведения дел. Доводилось ли вам когда-либо ранее предлагать (или, лучше, внедрять) новые способы повышения эффективности? Новые подходы к обслуживанию клиентов или маркетингу? Новые методики, образцы или инструменты? Новые способы обучать людей и развивать их способности? Существуют ли свиде-

тельства вашего творческого потенциала при управлении любым аспектом бизнеса фирмы? Я спрошу каждого, кто работал с вами: «Зайди вы в тупик, возникни у вас потребность в творческом мышлении, обратились ли бы вы к этому человеку за советом?»

Если вы полезны мне, то я буду прислушиваться к вам. А иначе держитесь подальше от моего офиса!

Кроме того, я ожидаю, что если Вы входите в мой офис и начинаете обсуждать вопросы эффективности (как имеют привычку делать менеджеры и лидеры), то у вас будут подготовлены для меня какие-то действительно конструктивные предложения насчет того, как я могу повысить свою эффективность и таким образом добиться больших успехов. Просто говорить мне, что я должен добиваться больших успехов, и не говорить мне при этом, как именно, это не лидерство, а просто оскорбление. Если вы полезны мне, то я буду прислушиваться к вам. А иначе держитесь подальше от моего офиса!

Стиль

Наконец, если вы прошли все описанные выше испытания, то я поинтересуюсь вашим *стилем*. Хорошие лидеры должны быть эффективными наставниками, помогая мне и моим коллегам в совершенствовании и достижении целей. Это подразумевает постановку передо мной (или, предпочтительно, оказание мне помощи в выборе) стимулирующих целей. Для того чтобы быть эффективными, хорошие наставники должны достичь мастерства в двух противоположных навыках:

С одной стороны, я не приму ваше руководство и критику, если вы не благожелательны и не готовы помочь. С другой стороны, вы должны постоянно оставаться требовательным, побуждая меня прилагать усилия для достижения очередной моей цели. Любой из этих навыков не эффективен без другого.

С одной стороны, я не приму ваше руководство и критику, если вы не благожелательны и не готовы помочь. С другой стороны, вы должны постоянно оставаться требовательным, побуждая меня прилагать усилия для достижения очередной моей цели.

Любой из этих навыков неэффективен без другого. Если Вы только требуете и ворчите, то вы просто гунн Атиллы, который пытается стать моим боссом, а я не очень-то хорошо отношусь к боссам, и потому я *не пойду* за вами. Вы можете заставить меня соответствовать предъявляемым требованиям, но не сможете пробудить мою энергию. С другой стороны, если Вы благожелательны и готовы помочь – и только, то вы слабак и не в силах подтолкнуть меня к свершениям. Что мне требуется? Чего я готов принять в лидере? Это дружелюбного скептика, любящего критика, бросающего мне вызов помощника. Кого-то не боящегося установить со мной как позитивную, так и критическую обратную связь, и достаточно хорошо разбирающегося в состоянии дел, чтобы знать, когда следует прибегнуть к тому или к иному типу. Такое равновесие есть редкий, но необходимый лидеру навык.

Как указывал мне Питер Фридес (бывший лидер страховой компании «Хьюит Ассошиейтс»): «Большинство из нас склонны чрезмерно полагаться на тот или иной из двух описанных навыков. Например, некоторые склонны к требовательности, и если это не срабатывает, то они становятся даже *еще более* требовательными. Ведь требовательность – единственный известный им способ руководства. И он обычно оказывается неэффективным.

Другие склонны к ободрению и поддержке подчиненных, и если им не удастся добиться высокой эффективности, они становятся даже *еще более* ободряющими и заботливыми, что в равной мере малоэффективно. Что может помочь и в том, и другом случае, так это научиться работать в стиле, противоположном тому, который является естественным для вас, и тем самым достичь наиболее эффективного баланса навыков».

Есть и еще один относящийся к стилю важный вопрос: консультация. В большой профессиональной фирме невозможно обеспечить участие каждого в принятии каждого решения. Несмотря на это, каждый хочет чувствовать, что и его голос был услышан, а представления учитывались при принятии решения. Вследствие этого я хочу такого лидера, который перед принятием решения по важным вопросам проводил бы предварительные консультации с сотрудниками. Я не ожидаю, что моя точка зрения всегда будет преобладающей, но я действительно хочу, чтобы моя точка зрения была высказана до принятия решения, причем достаточное рано, чтобы был шанс как-то повлиять на ситуацию.

Многие лидеры профессиональных фирм, услышав о существовании в их фирме проблем с коммуникацией, думают, что им следует *больше* рассказывать о том, что происходит в фирме. Это абсолютно неправильно. Я не хочу, чтобы мне больше рассказывали – я хочу, чтобы меня больше *слушали!* Найдите время выслушать мою точку зрения и будьте при этом достаточно организованным, чтобы суметь осознать надвигающиеся проблемы. Такие высказывания, как «Было слишком мало времени для консультаций», свидетельствуют лишь об одном – вашей неэффективности как руководителя.

Выводы

Короче говоря, я не хочу, чтобы начальник моего подразделения (или фирмы) был холодным, расчетливым «бизнесменом». Я хочу такого, кто не боится *заботиться* о клиентах, о качестве, о старших и младших специалистах и об административном персонале. Кого-то, кто возьмется за эту работу, чтобы изменить к лучшему жизнь людей, а не из-за должности, званий или власти. Я хочу кого-то, о ком можно будет сказать: «С тех пор, как руководство принял этот человек, работать здесь стало лучше и интереснее. У нас теперь есть тот, кто верит во что-то, во что и я могу верить, доказывает это каждый день, потому что мы оба, и он, и я, ведем теперь дела по-другому». Дайте мне такого лидера, и я соглашусь, чтобы мной управляли.

Лидер не строит бизнес – лидер строит организацию, которая строит бизнес.

Старый лозунг гласит: «Лидер не строит бизнес – лидер строит *организацию*, которая строит бизнес». Соответственно, единственным и наиболее важным критерием при выборе лидера для фирмы или подразделения является наличие у кандидата интереса к созданию команды, способность получать удовлетворение от достижений других.

Не затухают споры о том, рождаются лидерами или становятся. Хорошая новость заключается в том, что если у человека имеется искреннее желание помогать другим, то наставничеству, лидерству, управлению, как бы вы ни называли этот навык, можно научиться. Трудность заключается не в постановке у лидеров этого навыка, а в том, чтобы найти людей с правильным *отношением*. Для того чтобы быть принятым в качестве лидера, сначала нужно рассмотреть вопросы мотивов и ценностей, а уже затем наступает черед компетентности и стиля. И поскольку даже прошлые дела говорят громче слов, кандидаты на лидерство будут оцениваться по их поведению *до* того, как они стали стремиться заполучить эту роль. Вы не можете стать лидером в тот день, когда получите эту работу!

Больше всего меня волнует не то, что сегодняшние руководители фирм нередко допускают огрехи в своей работе, а скорее то, что многие из них даже не пытаются ставить перед собой такую цель!

Профессиональные организации, в которых существует описанный выше тип лидерства, существуют, но, к сожалению, они являются исключением. Больше всего меня волнует не то, что сегодняшние руководители фирм нередко допускают огрехи в своей работе, а скорее то, что многие из них даже не пытаются ставить перед собой такую цель!

Мне часто приходится сталкиваться с фирмами, подразделения которых не имеют какой-либо логически обоснованной структуры, и существуют так, как они исторически сложились: люди на руководящие роли в подразделениях выбираются не за их заинтересованность в том, чтобы быть наставниками, лидерами или менеджерами, а на каком-нибудь другом основании, например, за способность к поиску клиентов или за хорошие показатели в работе. Кроме того, система материального поощрения не основывается на признании, наряду с прочим, заслуг лидеров *или* организаторов. В таких фирмах ожидают, что все лидеры подразделений будут нести всю полноту нагрузки по работе с клиентами, как и любой другой сотрудник, и при этом будут успевать управлять своим подразделением! Разумеется, это невозможно.

Такая ситуация не является неизбежной. Описанные здесь стандарты лидерства суть не что иное, как призыв к профессионализму в управлении профессионалами. Все, что требуется, это найти в фирме несколько человек, которые могли бы обоснованно восприниматься их коллегами как люди, стремящиеся помогать другим в их росте, развитии, самореализации и достижении процветания. Если в фирме не найдется таких людей, то она действительно находится в прискорбном состоянии!

Часть вторая. В основном о вашей фирме

Глава 7. Ценности в действии

Большинство фирм имеет *сформулированные представления о своей миссии и свое видение бизнеса*, видное место в которых занимает оказание услуг клиентам, командная работа, а также цель стать лучшим на свете рабочим местом. Эти идеи действительно вдохновляют и, *если будут реализованы*, несомненно приведут к успеху.

Многие фирмы не понимают, что их стандарты и ценности определяются не их устремлениями, а тем, что они готовы воплотить в жизнь.

Многие фирмы не понимают, что их стандарты и ценности определяются не их устремлениями («Мы стремимся к безупречному качеству»), а тем, что они готовы *воплотить в жизнь*. Идею или высказывание нельзя назвать ценностью или принципом, если вам разрешено нарушать их. О вашей фирме можно сказать, что она имеет ценности только в той степени, в которой в фирме существуют ясные, *безусловные, минимальные стандарты поведения*, которые считаются фирмой допустимыми. В частности, точно определить то, действуют ли ваши ценности (то есть влияют ли они фактически на жизнь вашей фирмы), можно лишь от противного, то есть *влечет ли какие-то последствия их нарушение*.

Давайте рассмотрим следующий пример. В некоей фирме, обладающей сформировавшейся культурой командной работы, есть старший сотрудник, недавно выпущенная книга которого привлекла большое внимание общественности. Это повышенное общественное внимание привлекло к фирме дополнительное внимание, результатом чего стал существенный рост доходов фирмы. Но при этом указанный сотрудник работал способом, противоречащим существующей в фирме культуре командной работы. Среди прочего он, создавая свою собственную внутреннюю империю, отказывался делиться своими инициативами с другими сотрудниками. Он также начинал подбирать в кадры «своих» сотрудников по принципу личной преданности вместо того, чтобы привлекать к работе других младших сотрудников, которым, по мнению правления, было бы полезно поучаствовать в выполняемой им работе и освоить предлагаемые им новшества.

Несмотря на серьезные споры между правлением фирмы и данным сотрудником о проводимой фирмой политике сотрудничества и участия, сотрудник продолжал вести себя своевольно. Другие сотрудники фирмы, зная о его успехе, начинали спрашивать себя (и правление): «Что, именно *так* я должен теперь вести себя, чтобы преуспеть здесь? А можно ли и *мне* избежать неприятностей, игнорируя традиционный для фирмы подход, пока я буду привлекать много клиентов?». Уровень сотрудничества и командной работы в фирме заметно снизился.

Фирма столкнулась с неприятным выбором. Ей предстояло решить, что важнее: книга этого специалиста о бизнесе или культура и ценности самой фирмы. Становилось все яснее, что сочетать их не получится. Если бы правление фирмы закрыло глаза на нарушающее принципы фирмы поведение этого успешного специалиста, то оно лишилось бы малейшей

возможности наладить командную работу и сотрудничество в любом другом подразделении фирмы. Следовало принять решение.

Следовало определиться, *действительно ли* правление полагало, что командная работа является правильной стратегией, или правлению следовало быть менее идеалистическим и более прагматическим? Не следует ли поискать других путей и охотно принять тот поток прибыли, который приносит фирме этот «дикий слон»? После продолжительной дискуссии члены правления пришли к выводу, что им хотелось бы сохранить культуру фирмы, и попросили того сотрудника уйти из фирмы. Со временем оказалось, что фирма продолжает процветать также, как и ушедший сотрудник, возглавивший собственную новую фирму.

Не много найдется фирм, у которых хватило бы смелости сделать то, что сделала эта фирма, то есть пойти на краткосрочное снижение доходности, чтобы сделать ставку на отдаленные выгоды от сохранения своих ценностей. В большинстве фирм, с приносящим серьезную прибыль сотрудником редко (если вообще когда-нибудь) вступают в конфликт из-за «ценностей». В результате лишь очень немногие фирмы на самом деле имеют реальные, действующие ценности. Они *утверждают*, что ценности у них есть, но мало кто из сотрудников относится к этому всерьез.

Лишь очень немногие фирмы на самом деле имеют реальные, действующие ценности. Они *утверждают*, что ценности у них есть, но мало кто из сотрудников относится к этому всерьез.

Много чаще встречается следующая ситуация. На собрании правления я попробовал дать экономическое обоснование *принудительного следования* основным требованиям хорошего надзора за подразделением, т. е. убеждать, что все младшие сотрудники, работающие над конкретными заданиями, знали, что происходит в целом, точно знали, чего от них ждут, получали оценку своей работы, когда они завершали какой-то этап и так далее. Каждый из присутствовавших соглашался, что если бы все сотрудники неукоснительно выполняли все это, то фирма повысила бы качество своей работы, изжила бы неэффективность, при этом усилилась бы мотивация младших сотрудников и (что также немаловажно) фирма зарабатывала бы больше денег. При этом большинство членов правления считало, что работа их фирмы в этой области может считаться только адекватной, но не превосходной.

Несмотря на признание финансовых выгод от достижения более высокого уровня в этой области, эти члены правления полагали, что они не способны (а в некоторых случаях и не желают) сделать обязательными к выполнению какие-то стандарты в этой области и, конечно, не располагают никакими реальными возможностями добиться в обязательном порядке выполнения этих стандартов. Поведение в данной профессиональной области оставалось ими на личное усмотрение сотрудников. До тех пор, пока сотрудники не навлекли неприятностей на тех, кто контролировал их профессиональную деятельность, от них не требовалось *никакого* реального мастерства. Казалось, что в вопросах надзора за младшими сотрудниками преобладало такое отношение, которое можно назвать: «Лучшее – враг хорошего». Таким образом, те выгоды, которые могли бы стать следствием настоящего мастерства, так и остались недостижимыми.

Обратите внимание на то, что в этом случае проблема заключалась не в том, что кто-то из сотрудников делал что-то «плохое». В большинстве фирм, несомненно, приструнили бы сотрудника, использующего при надзоре за подчиненными чрезвычайно жесткие методы, или такого, который оказался бы виновен в непристойном поведении или сексуальных домогательствах. Нет, в данном случае проблема заключается скорее в *терпимости*. В большинстве фирм действует принцип: «Пока ты не причиняешь серьезных проблем, мы оставляем

тебя в покое». При этом в поведении правления отсутствуют какие-либо признаки, *доказывающие*, что фирма действительно следует *высоким* стандартам.

Кроме того, обратите внимание, что никто не спорит с ценностями или с тем, что следование этим ценностям приносит пользу независимо от того, обсуждаем ли мы мастерство в управлении младшими сотрудниками или действительно выдающееся качество обслуживания клиентов. Все соглашались, что достижение высокого класса работы позволило бы поднять уровень прибыли. При этом приходится сталкиваться с сопротивлением в вопросах, действительно ли фирма (или ее правление) имеет полномочия, желание, стремление или готовность *регулярно отслеживать* следование стандартам. Как ни печально, но большинство фирм этим не занимается! При этом для сотрудников, не соблюдающих требования стандартов, не наступает никаких последствий.

Приходится сталкиваться с сопротивлением в вопросах, действительно ли фирма (или ее правление) имеет полномочия, желание, стремление или готовность *регулярно отслеживать* следование стандартам. Как ни печально, но большинство фирм этим не занимается!

Подобные проблемы существуют в области обслуживания клиентов. Я недавно взял интервью у нескольких корпоративных клиентов о том, что они думают по итогам работы о системах обратной связи, принятых во многих профессиональных фирмах. Обобщая, мнение клиентов можно выразить так: «Полагая, что фирмы серьезно относятся к повышению качества обслуживания, мы хотели помочь им в этом. Поэтому мы заполняли бланки и ждали каких-то изменений к лучшему. И угадайте, что случилось? Ничего! Мы показали фирмам, что они могли бы улучшить в своей работе, но они ничего не изменяли. Мы всегда подозревали, что на самом деле фирмы не очень-то преданы идее высокого качества. Теперь же у нас есть и доказательство!»

Почему фирмы не внесли никаких изменений? Поскольку в ходе этих опросов клиентов большинство фирм получило оценку «хорошо», именно поэтому они продолжают оставаться в бизнесе! Но согласившись со своей оценкой «хорошо», сочтя ее приемлемой, эти фирмы (явно или неявно) показали свою приверженность принципу: «Лучшее – враг хорошего». Пока клиенты не будут однозначно *недовольны*, фирма *не должна* ничего менять! При этом оказалось чрезвычайно трудно добиться от фирм выхода за пределы этой установки и заставить ее всерьез стремиться к тому, чтобы заслужить отзыв: «Вы просто великолепны!».

При этом деловые аспекты борьбы за оценку «Вы просто великолепны!» вполне очевидны. Любая фирма, постоянно получающая такую оценку от младших сотрудников или от клиентов, получит очевидную выгоду от значительного роста мотивации, эффективности, повторных обращений клиентов, хороших отзывов и так далее. Ключевым моментом здесь является то, что отношения между уровнем мотивации персонала или обслуживания клиента и объемом выгод имеют нелинейный характер. Объем выгод начинает возрастать только в том случае, если вы неизменно и последовательно *превосходите остальных*. Если же вы смогли добиться только оценки «У вас все в порядке», то вы, возможно, продвинулись, но не получите никаких дополнительных выгод.

Отсутствующим элементом в этой системе является *правление*. Давайте, например, рассмотрим то, что происходит в фирмах с внедренными системами обратной связи с клиентами. Когда ответы клиентов возвращаются в фирму, правление фирмы обычно бывает достаточно сообразительным, чтобы отследить возникновение и отреагировать на *реальные проблемы*, если они, конечно, существуют. Но если клиент дал фирме оценку «хорошо»,

то работавший с ним сотрудник редко услышит об этом от правления фирмы. Никто из правления не приходит к нему, чтобы спросить: «Как мы можем улучшить нашу работу?» или сказать «Давай пойдём к клиенту и поговорим с ним о том, что нам сделать, чтобы повысить его оценку». Сотрудники быстро начинают понимать, что в глазах управления оценка «хорошо» является *приемлемой*. Поэтому правление слишком часто *не* демонстрирует своими действиями приверженность высочайшим стандартам, о которой оно так громко вещает, начиная программу обратной связи с клиентами.

Хотя я встречаю много отдельных специалистов, одержимых «стремлением к совершенству», мне редко попадаются специалисты, полагающие, что их фирма как учреждение построена на таких принципах.

Требуется (и что чаще всего отсутствует) то, что Том Питерс назвал «стремлением к совершенству». Я раз за разом обнаруживаю одно и то же: хотя мне встречается много отдельных специалистов, одержимых «стремлением к совершенству», мне редко попадаются специалисты, полагающие, что их фирма как учреждение *построена* на таких принципах. Специалисты согласны бороться за высокие стандарты работы, но они редко соглашались считать, что вся ответственность за это лежит на них.

Согласно моему опыту, стандарты принципиального поведения в настоящее время выше в том, что касается работы с клиентами, чем в том, что относится к надзору за работой младших сотрудников или к сотрудничеству с другими специалистами. Профессионалы придерживаются своих ценностей намного последовательнее, когда имеют дело с клиентами, чем они делают это при общении с подчиненными – или друг с другом! И все же соблюдение Золотого правила («Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой») остается актуальным. Некоторые специалисты, с которыми мне приходилось встречаться, ведут себя чрезвычайно благородно, когда речь идет о клиентах, и при этом относятся к младшим сотрудникам, персоналу, а иногда и к своим коллегам как к грязи. Именно они и внушают мне самое большое опасение: из-за их эффективности в работе с клиентами, фирма закрывает глаза на предосудительное поведение таких специалистов в других областях, и их плохой пример становится причиной крушения внутренней этики во всей фирме.

Этот упадок тем более прискорбен, что существует замечательный парадокс о профессионализме: «К победе ведут благородные пути!». Чем с большей самоотверженностью вы действуете и даете клиентам честные советы, даже когда это может противоречить вашим собственным интересам, тем большим доверием вы пользуетесь и тем больше заказов вы получите в будущем. Если вы больше озабочены тем, чтобы помочь клиенту, нежели тем, чтобы любой ценой продать товар, тем выше вероятность того, что клиент будет обращаться за покупками именно к вам. Чем с большим уважением вы относитесь к подчиненным сотрудникам и персоналу и вкладываете время в то, чтобы должным образом контролировать их работу, тем большую отдачу вы будете получать в виде энергии, лояльности и (отнюдь не случайно) превосходного качества и высокой эффективности. Чем больше пользы вы приносите своим коллегам, тем более вероятно, что и они в свою очередь будут стремиться помочь вам и иначе поддержать вас в вашей работе.

Чем более самоотверженно вы действуете и даете клиентам честные советы, даже если это противоречит вашим собственным интересам, тем большим доверием вы пользуетесь и тем больше получаете заказов.

Как ни удивительно, но этот простой тезис требуется повторять снова и снова. Правильное выполнение профессиональных обязанностей – вопрос не *морали*, это вопрос *хорошего ведения бизнеса*. Но если это так, почему же до многих это не доходит? Мне попадается больше специалистов-циников (в том, что касается обслуживания клиентов, в их рассказах о партнерах, о сотрудничестве), чем тех, кто действует так, как будто на самом деле считает, что делать работу как следует – это выгодно.

Ричард Бланд предложил следующее понимание проблемы, комментируя эту тему на семинаре по проблемам «Каунсл Коннект» (сетевой компьютерной службы для адвокатов). Он сказал:

«Эта дискуссия заставила меня вспомнить один из любимых мной библейских заветов: „Ищите сначала Царствие Господне, а все остальное будет даровано вам“. В нашей дискуссии мы заменили „Царствие Господне“ на „благородные пути“, но основополагающая истина осталась неизменной. Для того чтобы жить в соответствии с ценностями, которые находятся хотя бы на шаг в стороне от неотложных нужд человека, чтобы рассматривать делание денег не как цель, а как побочный продукт на пути к более благородной цели, требуется огромная вера, будь то религиозная или иная».

И это вновь возвращает нас к важности фирмы. Очень трудно поддерживать веру и стремление к совершенству, если вы занимаетесь этим в одиночку. Много легче, если вы лишь часть коллектива единомышленников, разделяющих те же ценности. Фактически можно утверждать, что только наличие общей цели с *жестким следованием* всех сотрудников фирмы ценностям может дать фирме возможность определиться. Без такой общей цели и ценностей фирма служит лишь для удобства отдельных профессионалов, желающих иметь общее место, службу поддержки и название.

Без такой общей цели и ценностей фирма служит лишь для удобства отдельных профессионалов, желающих иметь общее место, службу поддержки и название.

Что означает «иметь реальные ценности»? Это означает много больше, чем сформулировать желаемые убеждения. Фирма будет иметь действующие ценности только в той степени, в которой у нее имеется эффективная *система управления*, нетерпимая к отклонениям от этих ценностей. Большинство фирм имеет – неявно или явно – список правил, в котором говорится, что для того, чтобы на самом деле стать одним из нас, быть членом этой фирмы, необходимо следовать каким-то определенным принципам поведения, и под следованием этим принципам вы *должны* подписаться, включая и охватывая обычные такие категории, как надзор за подчиненными, работа с клиентами и сотрудничество с другими работниками фирмы.

Однако то, что также требуется фирмам (и чего они по большей части не имеют), это метод *контроля за соблюдением* этих правил «членами семьи». Контроль за соблюдением требует наличия двух вещей. Во-первых, правление должно располагать методами выявления отклонений от высоких стандартов. (Снова подчеркну, что знать всего лишь о *проблемах* недостаточно.) Эту информацию можно получить и при помощи формальных проце-

дур, например обратной связи с клиентами или младшими сотрудниками или через активное «управление посредством присутствия». Неофициальный подход менее бюрократичен, но требует много больших затрат времени от управленческого персонала.

Во-вторых, контроль за следованием ценностям фирмы требует еще больших затрат времени от управленческого персонала на проведение консультаций за закрытыми дверями и наставнической работы с теми, кто отклоняется от ценностей фирмы. Сотрудник должен знать, что если он не будет стремиться к высоким стандартам и вместо этого будет ориентироваться на оценку «хорошо», то может услышать от руководителя фирмы что-то вроде: «Да, старина, получается неважно! Мы здесь работаем не так, разве ты не знаешь?».

Обратите внимание, что речь не идет об оценке работы или вознаграждении. Речь идет о том, что приемлемо, а что не приемлемо в этом «клубе». К сожалению, в большинстве фирм сегодня очень немного не связанных напрямую с финансами вопросов, которые заставили бы руководителя зайти в кабинет подчиненного. Диапазон считающихся допустимыми вариантов поведения очень широк.

Стоит отметить парадокс, связанный с ценностями и ролью правления: если система ценностей крепка и разделяется членами фирмы, от менеджеров требуется совсем немного усилий для ее поддержания, потому что каждый знает и придерживается того «способа, которым мы здесь работаем». Они также знают, что отступление от ценностей повлечет ответную реакцию правления. Для *поддержания* действующей системы ценностей почти не требуется затрат времени со стороны управляющего персонала.

Для *поддержания* действующей системы ценностей почти не требуется затрат времени со стороны управляющего персонала. Однако если система ценностей слаба или не существует, то от правления фирмы потребуется потратить немало времени и приложить много усилий для того, чтобы добиться согласия.

Однако если система ценностей слаба или не существует, то от правления фирмы потребуется потратить немало времени и приложить много усилий для того, чтобы добиться согласия сотрудников с тем, что должны быть внедрены строгие системы ответственности за соблюдение каждым работником фирмы ценностей компании. Очевидным, если не просто старым примером является использование в обязательном порядке обратной связи с клиентами. Для сотрудников фирмы одно – соглашаться с тем, что обслуживание клиента есть неизменная ценность, и совсем другое – согласиться с тем, что (например) следует просить клиента о предоставлении отзыва при выполнении любого заказа, и этот отзыв будет использоваться при оценке эффективности работы сотрудника!

Ключевым моментом здесь является не то, хороша ли сама по себе идея обратной связи с клиентами, а желают ли сотрудники работать в рамках *любой* системы, возлагающей на них строгую ответственность за нефинансовые ценности. Они должны решить, готовы ли они принять систему, разработанную так, чтобы быть менее терпимой к отступлениям от согласованных норм поведения. Для многих это решение стало бы на деле голосом, поданным за жизнь в таком сообществе, которое предъявляет к ним беспрецедентно большие требования (но, вероятно, и дарует больше вдохновения).

Наконец, могу с удовольствием сообщить о результатах моей консультационной работы. Когда у меня была возможность использовать анонимные механизмы для подсчета голосов и опросить собравших вместе сотрудников, окажут ли они поддержку «этому месту» (своей фирме), если оно решит стать менее терпимой к отступлениям от согласованных ценностей (включая детальное описание того, что это будет означать для их повсе-

дневной жизни), подавляющее большинство голосов было подано в пользу «да». Кажется, людям очень хочется, чтобы их фирма определилась со своими ценностями и заставляла своих сотрудников придерживаться этих ценностей. И все же многие *руководители*, с которыми мне приходилось встречаться, склонны говорить: «Мы не можем позволить себе быть менее терпимыми. Мы потеряли бы слишком много людей».

Большинство профессионалов, с которыми мне доводилось встречаться, хотят, как представляется, работать в фирме с реальными ценностями, но, кажется, немногие думают, что их собственная фирма когда-либо придет к этому.

Большинство профессионалов, с которыми мне доводилось встречаться, хотят, как представляется, работать в фирме с реальными ценностями, но, кажется, немногие *думают, что их собственная фирма* когда-либо придет к этому. Хорошая новость состоит в том, что понимание желательности и (в долгосрочной перспективе) выгоды реального профессионализма получает все большее распространение и признание. Возможно, профессиональным менеджерам следует задуматься о том, что самая их большая проблема *с бизнесом* состоит в том, что они не достаточно *профессиональны*.

Если Вы думаете, что это не относится к *вашей* фирме, раздайте анонимную анкету и попросите всех оценить по пятибалльной шкале эффективность соблюдения фирмой ее принципов, содержащихся в сформулированных представлениях о миссии фирмы и ее видении бизнеса.

Глава 8. Ценность нетерпимости

Замечательный парадокс состоит в том, что многие высокоэффективные фирмы в широком диапазоне профессий по минимуму используют – если вообще используют – индивидуальные достижения сотрудников при распределении полученной фирмой прибыли. Вместо этого они используют схемы оплаты, в которых существенное место отводится результатам, полученным всем подразделением или даже всей фирмой.

Как такие фирмы добиваются и престижа, и высокого уровня прибыли, не придавая исключительного значения стимулированию эффективности отдельных сотрудников? Для понимания этого вопроса обратимся к тому, как *другие* профессиональные фирмы, использующие схемы оплаты за эффективность, решают проблемы, связанные с эффективностью работы.

В фирме, широко применяющей принцип вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудников, часто бывает так, что фирма говорит посредственному или среднему сотруднику: «Что же, ладно, можешь оставаться – мы просто поменьше заплатим тебе!». Вряд ли такое отношение стимулирует стремление сотрудников к высоким стандартам!

Ответственность за личное совершенствование полностью возлагается на отдельных сотрудников, и линия поведения фирмы состоит в том, чтобы оставлять их в покое и взаимодействовать с ними исключительно через вознаграждение. В подобных случаях фирма избавляется от явных «неудачников», но при этом руководство нередко готово терпеть посредственных исполнителей, потому что руководство в любом случае получает *свое* вознаграждение.

В фирме, полагающейся главным образом на вознаграждение по результатам работы всей фирмы или подразделения, у каждого имеется прямой интерес помогать коллегам повышать их профессиональный уровень.

Однако, в фирме, полагающейся главным образом на вознаграждение по результатам работы всей фирмы или подразделения, все партнеры или владельцы в равной степени испытывают на себе последствия того, что какой-то отдельный сотрудник (или подразделение) снижает эффективность. Соответственно, другие сотрудники (и фирма в целом) имеют прямой стимул предпринять меры для того, чтобы помочь такому сотруднику или подразделению с повышением их эффективности, будь то формально, через лидеров подразделения, или неформально, усилиями других сотрудников. У каждого имеется прямой интерес помогать коллегам повышать их профессиональный уровень.

Более того, в среде, ориентированной на вознаграждение по результатам коллективной работы, если чья-то эффективность не повысится даже с помощью других сотрудников, фирма имеет значительный стимул для того, чтобы помочь работнику с невысокой эффективностью найти другое место работы. В отличие от фирм, применяющих принцип вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудников, в тех фирмах, которые ориентируются на вознаграждение по результатам коллективной работы, создается среда, действительно ориентированная на достижение профессионального мастерства: либо вы высокоэффективный работник и остаетесь в системе, или вы не можете работать эффективно, и тогда в системе вам не место.

Другими словами, фирмы, применяющие принцип вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудников, часто проявляют терпимость к недостаточно высокому уровню профессионализма, в то время как те фирмы, которые ориентируются на вознаграждение по результатам коллективной работы, бывают обычно менее терпимыми к проблемам эффективности отдельных сотрудников.

Именно проблема *терпимости* влияет на успешность того или иного предприятия. Что действительно важно при создании высокоэффективной фирмы, это не система вознаграждения сама по себе, но то, имеется ли в ней эффективная и функционирующая система консультирования по вопросам эффективности, призванная разрешать связанные с эффективностью проблемы. Основанная на принципе *терпимости*, система вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудников была бы (и является) для фирмы верным путем к катастрофе!

В принципе действенная система управления эффективностью может существовать в рамках системы материального поощрения *любого* типа. Вознаграждение по результатам работы подразделения *ни в коем случае не является обязательным*, хотя оно, как представляется, позволяет поддерживать в фирме ту дисциплину, которой так недостает многим фирмам, использующим принцип вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудников.

Многие фирмы, использующие принцип вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудников, обманывают только самих себя. Они полагают, что обеспечивая соответствие размера вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудника, они тем самым хорошо справляются с проблемами эффективности. Но может оказаться верным и прямо противоположное: чем больше фирма полагается на принцип вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудников как на способ решения проблемы эффективности, тем менее действенным оказывается система профессионального консультирования внутри фирмы, потому что проблемы эффективности считаются зоной ответственности отдельных сотрудников этой фирмы, но не самой фирмы. В сущности, использование принципа вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудников во многих случаях представляет собой идеальное оправдание для отказа фирмы принимать на себя ответственность за наставничество, консультирование и помощь (то есть, оправдывает отказ фирмы заниматься вопросами управления).

Этот синдром часто напоминает мне о старом психологическом эксперименте, сутью которого было привить голубю новый навык – чтобы получить корм, он должен был пройти лабиринт и клюнуть металлическую пластинку. С технической точки зрения существует один, он же лучший способ привить голубю этот новый навык. Сначала вы рисуете короткую линию неподалеку от того места, где находится голубь, и если он пересекает эту первую линию (то есть, делает маленький первый шаг в нужном направлении), то вы даете ему корм, хвалите его и рисуете линию немного дальше. Затем Вы кормите его, если и когда он пересекает вторую линию, и рисуете следующую еще дальше. Таким способом, после 10 или 15 повторений такой практической, последовательной тренировки, голубь получает новый навык, и после сможет самостоятельно найти путь через лабиринт.

Что вы *не делаете* при обучении голубя? Вы не пытаетесь объяснить ему «Вот конечная цель. Доберись туда, и тебя покормят!» Все, что вы можете получить в результате – это множество мертвых голубей! И как раз этим-то в действительности занимается большинство фирм, использующих принцип вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудников! (В чем здесь мораль? Для того, чтобы создать прекрасную фирму, ее правление должно внедрить такую систему, которая *заставляет* стремиться к повышению эффективности, а не ту, в рамках которой рост эффективности влечет рост вознаграждения, и только.)

Для влияния на эффективность работы, фирмы имеют в своем распоряжении два набора инструментов: *финансовый контроль* и *социальный контроль*. Первый из этих терминов применяется к традиционному набору мер, отчетов, бюджетов и премий, разработанный так, чтобы влиять на поведение партнеров (и младших сотрудников). Второй термин применяется, *наряду с прочим*, к непосредственному влиянию, оказываемому руководителями и лидерами подразделений в ходе бесед со специалистами (обычно один на один), как формальных, так и, что важнее, неформальных. Его также можно применять к тому давлению, которое возникает при обсуждении проблем в ходе дискуссий между равными по положению специалистами или (при отсутствии таких дискуссий) на собраниях сотрудников данного подразделения.

Искушение полностью положиться на финансовый контроль при управлении фирмой может оказаться непреодолимым. Во-первых, этот контроль может быть количественным – и потому казаться объективным. Во-вторых (и это очень важно), система финансового контроля может использоваться без больших затрат времени со стороны организаторов. В-третьих (и это важнее всего), поскольку все эти годы столь многие консультанты пылко проповедовали тезис о том, что вы получаете только то, что можете измерить, бывает весьма соблазнительно прийти к заключению, что достаточно изменить измеряемое (или то, как вы вознаграждаете такие изменения), и задача решена.

Однако такие рассуждения неверны – или, в лучшем случае, верны лишь наполовину. В приведенных мной многочисленных обзорах систем материального поощрения, основными вопросами, которые задают мои клиенты, являются следующие: Правильны ли наши критерии? Вознаграждаем ли мы за то, за что следует? Платим ли мы тем, кому следует? Хотя все эти три вопроса чрезвычайно важны, они нередко оказываются среди наименее важных, когда речь заходит о процветании фирмы.

Много более важными оказываются такие вопросы, как:

- Насколько хороша система оценки эффективности и система консультирования, на основании которых принимаются решения о выплате вознаграждения?
- Те оценки, на основании которых принимаются решения о выплате вознаграждения, позволяют ли они получить реальную, конструктивную обратную связь и руководство тому человеку, работа которого оценивается?
- Знает ли он, почему получил именно такую оценку, и что он может сделать, чтобы улучшить ее?
- Пытались ли другие сотрудники помочь тому из них, чья эффективность оказалась ниже требуемой, достичь большего?

Примечательно, что ответы на эти вопросы часто бывают отрицательными. Потому не удивительно, что даже в фирмах, использующих принцип вознаграждения индивидуальной эффективности сотрудников, часто не удается повысить эффективность работы.

Еще более заметное влияние, чем оценки эффективности по результатам года, оказывают такие оценки, выполняемые в середине года, неформальные советы и собрания по повышению квалификации. Среди управленцев стало трюизмом, что наихудший способ обратной связи с целью повышения эффективности (рассматривайте это как конструктивную критику) состоит в том, чтобы накапливать сведения о реакции клиентов до конца года, а затем внезапно вываливать весь накопившийся материал на заинтересованных лиц, как раз тогда, когда его признание правильности критики со стороны клиентов так или иначе повлияет на размер вознаграждения.

Если Вы действительно хотите помочь кому-то стать лучше, то давать обратную связь следует сразу же, как только вы поймете необходимость в этом, подавая вашу критику маленькими порциями и без финансовых угроз.

Как знает каждый руководитель, обратная модель поведения приводит не к благодарному принятию критики и не к решимости работать лучше, а к стремлению как-то защититься, сопротивляться и опровергать. Если Вы действительно хотите помочь кому-то стать лучше, то давать обратную связь следует сразу же, как только вы поймете необходимость в этом, подавая вашу критику маленькими порциями и без финансовых угроз. В таких обстоятельствах вероятность того, что ваши советы будут приняты и использованы, резко возрастает.

Достойно сожаления, что подобная обратная связь и советы по повышению эффективности (то есть, социальный контроль) весьма редко встречаются в профессиональных фирмах. Мало того, что лишь немногие лидеры подразделений находят для этого время, но, как отмечалось выше, во многих фирмах существует такой настрой, что за работу отвечает выполняющий ее *сотрудник* и никто другой. Более того, многие фирмы слишком «добрые», что идет им не на пользу. Исходя из ложного понимания духа товарищества, они отказываются бороться с низкой эффективностью, пока это не приведет к срыву в работе и кризису фирмы.

Конечно, дожидаться этого состояния обычно означает, что самые привлекательные возможности уже исчезли. Когда члены правления начинают рассуждать о болезненной необходимости уволить опытных профессионалов, я задаюсь вопросом, почему бы им не принять на себя часть ответственности за то, что они не смогли заняться проблемами эффективности *до* кризиса.

Подчеркивая важность социального контроля посредством советов и рекомендаций, наставничества и обратной связи, я не пытаюсь описать неизменно дружественную, безудержно оптимистическую среду. На самом деле речь идет не об этом. Успешные фирмы, применяющие принцип вознаграждения по результатам работы всей фирмы или подразделения, деятельно используют методы социального контроля по той простой причине, что они *менее терпимы*, чем другие фирмы, к отклонениям от принятого уровня эффективности. Признаком таких фирм является общий для всех уровень интенсивности работы.

Важность общего для всех уровня интенсивности работы подтверждается моим опытом работы в консультационной фирме, стремящейся (как они говорили) быть «действительно превосходной и явно лидирующей фирмой». Работая все вместе, мы потратили месяцы, выясняя, как именно добиться желаемого и представили план, который при общем согласии должен был сработать. Но тут один из сотрудников в присутствии всего подразделения сказал: «Мы все тут говорим, что хотим быть лучшими, и мы согласны с тем, как мы можем стать ими, но действительно ли мы хотим внести столько изменений в то, как мы делаем нашу работу?».

Я предложил провести анонимное голосование по следующей шкале: «Проставьте 5, если действительно хотите совершить этот рывок к лучшему, и поставьте 1, если вы просто хотите внести те изменения, без которых не обойтись, лишь для того, чтобы покончить с текущим положением. Кроме того, можно использовать и какие-то промежуточные значения».

Результат? Голоса разделились поровну, в одной группе преобладали 4 и 5, а в другой – 1 и 2. При подготовке своего стратегического плана они все действовали так, *как будто* хотели быть действительно лучшими, но когда действительно потребовалось сделать рывок,

половина из них на самом деле не захотела внесения таких резких изменений в свою жизнь. Допустила ли какая-то из этих групп ошибку в выборе? Конечно, нет. Каждый человек свободен выбирать то, каким профессионалом ему быть.

Однако у фирмы теперь возникла проблема: как начать изменяться к лучшему? Один из рассмотренных подходов состоял в том, чтобы попытаться использовать систему материального поощрения для уменьшения расхождений в предпочтениях. Тем, кто хотел сделать рывок и добиться успеха, будут компенсироваться их усилия, в то время как остальным (предпочитавшим иной образ жизни) придется принять на себя финансовые последствия такого выбора. Мы назвали такую систему «терпимым» подходом.

Однако чем больше мы рассматривали эту возможность, тем менее выполнимой он нам казалась. Даже если удастся определить правильные размеры вознаграждения, как фирма сможет принимать решения об инвестициях, если у ее работников принципиально различаются цели? Смогут ли работать плечом к плечу люди с различными уровнями интенсивности труда? Можно ли на самом деле применять два различных стандарта эффективности работы?

**Для эффективного функционирования фирме нужны
сотрудники, работающие на одном уровне интенсивности,
каким бы он ни был, высоким или низким. В фирме
должен существовать единый общественный договор.**

Чем больше мы это обсуждали, тем очевиднее становилось, что для эффективного функционирования фирме нужны сотрудники, работающие на одном уровне интенсивности, каким бы он ни был, высоким или низким. В фирме должен существовать единый общественный договор. Фирме следовало прийти к согласию относительно набора ценностей, целей и стандартов работы, а затем стать *нетерпимой* к сотрудникам, заставляя их стремиться только к этим сформулированным целям и соответствовать только этим сформулированным стандартам.

Обе стороны были по-своему правы: не каждый стремится к всемирной известности и не каждый обязан делать выбор, меняющий весь образ жизни. Но трудно достичь *определенных* целей (доход, престиж или образ жизни), если человеку приходится работать в коллективе с теми, кто не разделяет *ваши* цели. Это не было *чьей-то* ошибкой. Просто это бы союз слишком разных людей!

К такому выводу пришли и все фирмы, использующие принцип вознаграждения по результатам работы всей фирмы или подразделения. Они внимательно ищут тех, кто разделяет их устремления, и бывают нетерпимы к посредственной эффективности. Они активно работают с теми, кто не соответствует их стандартам, стремятся помочь им. Их системы социального контроля энергичны, ощутимы и эффективны. Люди в таких фирмах упорно трудятся не потому, что им будут платить больше, а потому что они живут в сообществе, нетерпимом к чему-то меньшему, чем максимальная эффективность.

Из сказанного выше не означает, что фирмы не могут или не должны применять принцип дифференцированного вознаграждения сотрудников. Я лишь хотел еще раз подчеркнуть, что на эффективность работы (как это ни удивительно) наибольшее влияние оказывают не доллары, а то, функционирует ли в фирме система социального контроля. Альфи Кон опубликовал в «*Гарвард бизнес ревью*» (ноябрь/декабрь 1993 г.) статью о недостатке эффективности при использовании принципа стимулирующей оплаты труда в промышленности, в ней он сказал мудрую вещь: «Платите людям хорошо и справедливо, а затем сделайте все возможное, чтобы помочь им забыть о деньгах».

Глава 9. Время для исцеления

В последние годы многие профессиональные фирмы прибегали к довольно жестким разовым мерам: увольняли руководителей, оказывали давление на тех, кто остался; сокращали расходы до крайности и начинали множество других реформ и преобразований с целью сохранения уровня доходности.

Старый общественный договор закончился, и никто толком не знает, что именно пришло на его место.

В то время как многие из этих мер были вполне разумными и давно назревшими, обошлись они недешево, ведь они существенно изменили внутренний климат в фирме. Руководители стали более чем когда-либо подвергаться сомнению то, для чего существуют фирмы, и что это значит, быть руководителем. Старый общественный договор закончился, и никто толком не знает, что именно пришло на его место.

Приведенные ниже цитаты взяты из интервью с руководителями из разных профессиональных фирм:

- «Все замкнулись на своей собственной конкретной работе, чтобы их собственные показатели выглядели хорошими. Никто никому не помогает».
- «Есть ощущение того, что можно очень быстро попасть в немилость. Все чувствуют себя как-то неуверенно. Кажется, что если у тебя случится хотя бы один плохой год, то тебя выгонят».
- «Правление действует как контролеры, а не как лидеры».
- «Мы все чувствуем себя здесь независимыми подрядчиками».
- «Мы не рискуем больше заниматься чем-то новым, потому что боимся потратить деньги. Начинания должны приносить выгоду немедленно».

Что действительно настораживает в этих цитатах, так это их происхождение. Авторы высказываний работают в преуспевающих фирмах, а сами они – преуспевающие сотрудники. Многие великолепные профессионалы ощущают отчуждение, утрату ценностей, разочарование и цинизм. Возможно, самой красноречивой из цитат является вот эта: *«Я знаю, что сейчас я преуспеваю, но я продолжаю тревожиться. Моя работа стала игрой для молодых. Что если я не смогу поддерживать высокий темп? Как фирма будет относиться ко мне, когда мне исполнится 50 или 55?»*.

Если «старая» модель управления фирмой подчеркивала, что если вы будете заботиться об интересах фирмы, то фирма будет заботиться о вас, то, по мнению многих, новая философия говорит так: «Если ты с добычей, то будешь сыт, пока еще способен охотиться».

Во многих фирмах сотрудники ощущают перемены в базисной философии. Если «старая» модель управления фирмой подчеркивала, что если вы будете заботиться об интересах фирмы, то фирма будет заботиться о вас, то, по мнению многих, новая философия звучит так: «Если ты с добычей, то будешь сыт, пока еще способен охотиться». Существует ощущение того, что на смену принципа «мы здесь вместе и надолго» явно пришел другой:

«А что полезного ты сделал для меня в последнее время?». Вместо того чтобы рассматривать фирму как сильный коллектив, сотрудники видят в ней свободную ассоциацию разобщенных, независимых специалистов. Во многих видах коммерческой деятельности ведется борьба (явная или скрытая) за душу фирмы – поиск новой этики управления. В разговорах со мной часто мелькает: «Есть сильная потребность в том, чтобы как-то поднять здесь уровень оптимизма».

Эта проблема заключается не только в ухудшении морали или мотивации, но и в том, что недостаток оптимизма поражает саму основу эффективного функционирования фирмы. Если правление фирмы воспринимается ее сотрудниками как ориентированное на краткосрочные цели, не расположенное к риску и сосредоточенное на индивидуальных показателях, то это вызывает у них соответствующую реакцию. Некоторые из сотрудников, действуя из побуждений самозащиты, снижают свое участие в усилиях фирмы и действуют, скорее, как независимые подрядчики или свободные агенты. В проходивших недавно дискуссиях о продвижении на рынок важных клиентов мне довелось услышать немало комментариев, подобных такому: *«Фирма ясно продемонстрировала отсутствие лояльности к какому-то отдельному сотруднику. Моя единственная защита состоит в том, чтобы обеспечить лояльность со стороны клиентов ко мне лично, а не к фирме или к какому-нибудь другому сотруднику фирмы. Моя клиентская база – вот моя единственная защита, и я не собираюсь допускать к ней кого-нибудь еще».*

Что делать?

Все это составляет серьезную проблему для руководства. Как фирма должна преодолеть этот новый цинизм и восстановить лояльность своих сотрудников? Если фирмы больше не могут гарантировать сотрудникам пожизненный наем (а ясно, что они этого не могут), то как они могут воспрепятствовать возникновению у сотрудника такого мнения: «Они будут держать меня только до тех пор, пока я могу эффективно работать».

Ответ в очень простом принципе: фирмы должны не только *требовать* от сотрудников успеха, но активно *помогать* им преуспевать. Фирма будет сильна в той степени, в которой ее сотрудники полагают, что смогут добиться большего личного успеха, будучи частью этой компании, а не какой-нибудь другой.

В большинстве профессиональных фирм очень любят требовать от людей успехов, но куда деваются их настойчивость, когда людям требуется *помочь* в достижении этого успеха.

В большинстве профессиональных фирм очень любят требовать от людей успехов, но куда деваются их настойчивость, когда людям требуется *помочь* в достижении этого успеха. Если цель состоит в том, чтобы создать высокоэффективную профессиональную фирму, то вам не достичь ее повторением: «Мы не оставим без награды ваши личные успехи». Это еще может сработать с уже обладающими одаренностью и опытом, но не эффективно для тех, кто находится на стадии становления. Наличие в фирме высокого боевого духа (и, что не случайно, выдающегося успеха фирмы) определяется способностью создать такую фирму, в которой профессионалы будут *помогать* друг другу добиться успеха.

Например, как хорошо ваша фирма ответит на эти вопросы?

- Помогают ли те, у кого дела идут хорошо тем, кто не может добиться лучших результатов?
- Есть ли в фирме какая-нибудь форма поощрения для тех, кто помогает другим?

- Фирма регулярно проводит собрания по обмену опытом с тем, чтобы сотрудники учились друг у друга (даже при том, что это означает потерянное для получения прибыли рабочее время)?

- Имеет ли фирма лидеров подразделений, лично приносящих фирме много меньшую прибыль, чем другие сотрудники их подразделений, потому что им дается время для наставнической работы, для распределения работы и убеждения более сильных сотрудников поучить тех, кто располагает меньшим объемом знаний и опыта?

- Вознаграждает ли фирма тех, кто разрабатывает образцы, инструменты и методологии, которые могут использоваться другими в их работе?

- Существуют ли *совместные* маркетинговые усилия, в рамках которых фирма отказывается признавать, распределять или соглашаться с распределением заслуг в ведении бизнеса между отдельными членам коллектива, но настаивает, что успех или провал есть результат работы всей фирмы или подразделения?

- Минимизирует ли система выплаты вознаграждения значение индивидуальной эффективности работы, и исходит ли фирма при определении большей части вознаграждения из успеха всей фирмы или подразделения, рассматривая проблемы с эффективностью как проблему, решаемую при помощи правильного руководства и наставничества, а не как повод для финансовых карательных мер?

Если, несмотря на поддержку всей команды, у вас все-таки найдется тот, кого вы захотите уволить (и, конечно, такое случится), то вы должны услышать от такого уходящего человека (и от тех, кто будет наблюдать за всем этим) следующее: «Да, в этой фирме действительно работали со мной, пробовали помочь мне соответствовать стандартам. Здесь меня наставляли и обучали, и должен признать, что эта фирма просто не то место, которое мне требуется. Они даже потратили время и силы, чтобы помочь мне найти новое место работы, на котором я мог бы добиться успеха и гордиться собой». Идите по *этому* пути, и у вас не будет нравственных проблем, связанных с уходом сотрудников.

Одна из тактик более всех прочих помогает сотрудникам преуспеть: эффективно функционирующие маленькие подразделения.

Одна из тактик более всех прочих помогает сотрудникам преуспеть: эффективно функционирующие маленькие подразделения. Если какой-то сотрудник участвует в совместных с другими усилиях по созданию команды внутри подразделения, то он будет получать выгоду от обмена профессиональными идеями, творческой помощи по вопросам работы с клиентами, коллективного саморазвития посредством обмена опытом внутри подразделения, взаимопомощи при разработке практических способов и методов, а также твердого (финансового) и мягкого (удовлетворение) вознаграждения за участие в создании общей для всех высокой репутации на рынке.

Ни одно из этих следствий совместной работы подразделения не возникает автоматически. Они все суть следствия конкретного подхода к управлению подразделениями, подчеркивающего необходимость создания совместной интеллектуальной собственности. Они требуют, чтобы подразделение проявляло активность при проведении собраний по обмену опытом. Они требуют, чтобы подразделение уделяло особое внимание разработке общих для всех методологий, инструментов, обучения и маркетинговых подходов. Сущность этого подхода заключается в том, чтобы гарантировать, что ценность данного подразделения для клиентов не будет заключаться исключительно в персональных талантах отдельных сотрудников, но будет воплощать также накопленную мудрость, опыт и знания всего подразделения.

Важнейшая роль подразделения (а не всей фирмы) в помощи сотрудникам на пути к успеху видна из следующих соображений: Во-первых, взаимное обучение и помощь будут

происходить, скорее всего, на уровне подразделения. Во-вторых, даже если фирма и примет какие-то инициативы, целью которых будет оказание содействия всем сотрудникам, лучше начинать с малого и стараться добиться быстрого успеха. В-третьих (и, возможно, это важнее всего), многим фирмам в наши дни не хватает взаимного доверия и лояльности со стороны сотрудников – а возникновение такого отношения легче добиться в небольших подразделениях.

Помогая сотрудникам в достижении успеха, особое внимание следует уделять развитию бизнеса. Он должен быть организован как командная работа, в которой многие сотрудники совместно действуют по единому плану, но в различных его сегментах. Например, кто-то может сосредоточиться на написании статей, в то время как другой будет проводить семинар, а кто-то еще будет посещать собрания клиентов, работающих в данной области бизнеса. Такой интегрированный подход к маркетинговым действиям не только лучше работает, но и позволяет сотрудникам ощущать себя частью единого целого. Они будут чувствовать, что фирма активно помогает им преуспевать в развитии бизнеса, а не просто требует от них этого.

Другая область возможностей состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам соответствующую поддержку. Во имя контроля за уровнем издержек, многие фирмы резко сократили численность вспомогательного персонала всех типов – помощников по маркетингу, секретарей и т.п. По-моему, это было серьезной ошибкой, поскольку породило у многих сотрудников ощущение, что фирма, вместо того, чтобы предоставлять необходимые для успеха ресурсы, на самом деле препятствует росту эффективности. Мудрое использование вспомогательного персонала может стать серьезным фактором, помогающим сотрудникам преуспеть. Например, некоторые фирмы имеют в штате сотрудников по поддержке маркетинга, которые проводят исследования, формируя отчеты о последних деловых достижениях отдельных клиентов, давая таким образом отдельным сотрудникам возможность посетить имеющихся клиентов и более непринужденно обсуждать их текущие вопросы деловых проблемах тех клиентов.

Эмоциями нельзя управлять при помощи цифр, это можно делать только лицом к лицу.

Другим важным фактором в создании фирмы, помогающей своим сотрудникам преуспеть, является роль лидера подразделения. В сегодняшней нелояльной деловой среде фирмам следует повышать уровень внимания к отдельным сотрудникам. Эмоциями нельзя управлять при помощи цифр, это можно делать только лицом к лицу. В суровые времена у руководителей профессиональных фирм появляется тенденция отойти от роли наставника и уподобиться скорее полицейскому, администратору и боссу, ястребиным взглядом отслеживая изменения в цифрах. Очевидно, это необходимо, но не менее необходимо и наставничество: предложение идей, доброжелательность, помощь людям в том, чтобы лучше осознать их роль и лучшее использовать их время. Руководители фирм и лидеры подразделений должны стремиться к участию в собраниях подразделений по планированию деловой активности, играя на них роль ценного, творческого ресурса, способного дать ответы на вопросы и предложить идеи по практическим вопросам.

Сегодняшний сотрудник во многих отношениях ощущает депрессию. Профессиональная жизнь стала предъявлять еще более высокие требования, и профессионалы смотрят в будущее, которое требует от них все больше усилий за все менее определенное вознаграждение. Сейчас не то время для безудержного оптимизма. Просить или советовать находящемуся в депрессии человеку работать усерднее или делать больше – вряд ли это способно породить у него приступ вдохновения, и этот путь не очень-то эффективен. На самом деле

сотрудникам нужны серьезные идеи и конкретные предложения о способах изменить что-то в их жизни.

Руководители подразделений должны использовать все возможности, чтобы найти новые задачи и новые роли для своих людей. Акцент следует ставить на конкретных, очевидных, вполне достижимых вещах. Новые подходы бывают очень необходимыми, когда у людей наступает упадок. Мысль о том, чтобы работать еще больше, вызывает депрессию, но поставьте перед таким человеком новую задачу, которую он или она никогда не решали прежде, и в них могут вновь пробудиться энергия и интерес. Здесь впору вспомнить урок из «Пигмалиона»: относитесь к людям как к победителям, и они станут победителями. К сожалению, ощущение того, что тобой управляют, вовсе не порождает у ощущения, что к тебе относятся, как к победителю.

Сегодняшний сотрудник во многих отношениях ощущает депрессию.

Профессиональная жизнь стала предъявлять еще более высокие требования, и профессионалы смотрят в будущее, которое требует от них все больше усилий за все менее определенное вознаграждение.

Во многих фирмах, все, что видят сотрудники от начальства, это набор отношений, которые формируют у них мнение о себе как об испуганных, нервных, панически настроенных пессимистах (закручивание гаек, увольнение профессионалов, сокращение расходов на вспомогательный персонал). Такие действия не придают оптимизма, поэтому их нужно сочетать с ясными сигналами, что фирма также явно инвестирует в свое будущее. Чтобы восстановить оптимизм и веру в фирму, сотрудники хотят знать, что собирается делать правление для улучшения ситуации. Им нужны действия, которые воспринимались бы как новая, творческая идея, умный ответ на сложившуюся ситуацию. Если люди видят, что правление фирмы действует позитивно и с оптимизмом, то и они почувствуют себя более уверенно и оптимистично.

Все болезненные решения требуют, чтобы количество перенесенной боли было конечным. У вас есть выбор: много боли для нескольких человек в течение короткого периода времени, или мало боли для многих в течение более длительного периода времени. Очевидно, что первый из двух вариантов представляет собой более мудрый образ действия. Фирмы должны быстро проводить сокращение расходов и увольнение сотрудников, так, чтобы можно было честно сказать тем, кто остается: «Все позади. Давайте двигаться дальше и работать, чтобы добиться успеха – *вместе*».

Глава 10.

Как фирмы (должны) добавлять стоимость

Работая со старшими сотрудниками, я иногда прошу их анонимно оценить, какой процент от их текущего успеха они приписывают собственным талантам, и какой процент тем преимуществам, которые дает им работа в данной конкретной фирме. Ответы, конечно, бывают разными, но подавляющее большинство этих людей считает, что по их мнению они так же процветали бы и в другой фирме.

Конечно, акценты в вопросе смещены – ответ на него не доказывает, что для сотрудников фирма не представляет никакой ценности, он говорит лишь о том, каково их мнение. Однако уже это само по себе может стать проблемой в мире, полном все более и более мобильных профессионалов. Бывает соблазнительно приписать эту возросшую мобильность (многие так и делают) несогласию с размером вознаграждения. Мое собственное исследование позволяет сделать вывод, что у этой проблемы имеется и более глубокий уровень. Проще говоря, многие высокопоставленные сотрудники полагают, что, в то время как они работают на свою фирму, их фирма не работает на них.

Многие высокопоставленные сотрудники полагают, что, в то время как они работают на свою фирму, их фирма не работает на них.

Это может оказать серьезное влияние на конкурентоспособность, потому что у фирмы есть *два* способа добавления стоимости для клиентов. Либо клиенты получают всего лишь накопленную мудрость и таланты определенных профессионалов, выполняющих для них ту или иную работу, или же клиенты могут получить все это *плюс* весь соответствующий опыт, всю мудрость, навыки и методы, которыми располагает и *остальная часть* фирмы.

Фирма, дополняющая навыки отдельных профессионалов коллективным опытом всех сотрудников при разрешении каждой отдельной проблемы клиента, скорее будет рассматриваться на рынке как более ценная, чем прочие. Поэтому каждой фирме надлежит удостовериться, что и *сама фирма* также представляет собой ценность.

Способы, которыми фирмы могут сделаться ценными

Что значит для фирмы иметь ценность, превышающую и выходящую за пределы ценности талантов отдельных ее сотрудников? Что такого может сделать фирма, чтобы помочь профессионалу стать более успешным, чем он или она смогли бы быть у сколько-нибудь достойного конкурента? Существует немало возможных ответов, включая следующие:

Предоставить профессионалам выгоды от совместного использования навыков и опыта в пределах подразделения.

Поддерживать специалиста, инвестируя в находящиеся в совместном пользовании инструменты, методологии, образцы, исследования и т.д.

Облегчать доступ к навыкам других в различных дисциплинах.

Обеспечить процедуры подготовки хорошо обученных младших сотрудников.

Достичь высокого уровня направления клиентов к другим специалистам, взаимных продаж и доступа к клиентам других профессионалов.

Обеспечить превосходное качество работы вспомогательного персонала и систем (включая технологические), чтобы облегчать выполнение работы на главном направлении.

Внедрить систему доброжелательного, но требовательного, наставничества, чтобы выявить лучшие стороны в каждом сотруднике, как старшем, так и младшем.

Создать эмоционально благоприятную «командную» рабочую среду.

Стремиться к диверсификации личного риска – как в хорошие времена, так и в плохие.

Создать пользующуюся хорошей репутацией торговую марку, что облегчит маркетинг.

Все эти концепции не новы. Однако было бы интересно провести среди ваших сотрудников исследование о том, насколько хорошо, по их мнению, ваша фирма использует эти *потенциальные* преимущества фирмы. (Попробуйте использовать такую шкалу: 1 = Нет; 2 = Немного; 3 = Чуть лучше среднего; 4 = Потрясающе!). Возможно, стоит попросить сотрудников расположить позиции в этом списке по порядку, что позволит им показать, какая из возможной фирмы по использованию преимуществ необходима их больше других.

Что для этого требуется?

Если будет желание, то совсем не трудно создать внесенные в список преимущества. Возьмем, к примеру, совместного использования навыков и опыта в подразделении. Для этого требуется эффективно функционирующее подразделение, обладающее потенциалом для обмена опытом. Лишь в немногих фирмах делается что-нибудь формальное в этой области. На собраниях подразделения (если они вообще проводятся) ведутся обсуждения проблем маркетинга, обсуждаются экономические результаты и бюджеты. На них редко возникают обсуждения серьезных вопросов, таких как «Чему полезному для остальных научился в последнее время каждый из нас?»

Организованные подходы к обучению часто ограничиваются обучением младших сотрудников – существует лишь очень немного структурированных программ, позволяющих старшим сотрудниками учиться друг у друга. На самом деле, это легко организовать, проводя раз в месяц собрания подразделения для обсуждения важных вопросов, представляющих интерес для всех. Кроме обмена опытом, это даст и существенную дополнительную выгоду: такие собрания усилят *чувство единства*, ощущения работы на совместном предприятии.

С этим связан и следующий раздел – о разработке находящиеся в совместном использовании инструментов, баз данных, справочных библиотек, методологий и множества других практических пособий. Любая фирма, желающая вкладывать в это капитал, может облегчить (и, не случайно, сделать более эффективным) для отдельных старших сотрудников обслуживание клиентов, предлагая им обновленные исследования, позволяя быстро найти требуемые ответы и снижая затраты на очередное изобретение велосипеда. И, конечно, эти вспомогательные инструменты будут являться интеллектуальной собственностью фирмы, а не какого-либо отдельного старшего сотрудника. Может звучать как нечто самоочевидное (чем и является), но некоторые фирмы чрезвычайно неэффективны как раз в этой области. Тем же фирмам, которые вложили в это деньги, удалось достичь *быстрого* прогресса – например, тем кто приобрел Lotus Notes – программное обеспечение для рабочих групп.

То же можно сказать и о различных усилиях в области исследования рынка. Одна из входящих в шестерку крупнейших бухгалтерских компаний с успехом продвигает на рынке свою «лучшую в мире базу данных о лучших методах работы», представляющую собой исследование деловых процедур в различных отраслях бизнеса, которые могут использоваться любым старшим сотрудником для углубления понимания продолжающихся тенденций в той области производства, к которой относится его клиент. Нетрудно найти и аналогичные исследования, относящиеся к другим профессиям, позволяющие отдельным сотрудникам отвечать на вопросы клиента «Да, мы уже получили новейшие данные по этому вопросу, и имеем материалы, которыми готовы поделиться с Вами», вместо того, чтобы бубнить: «Ну, я могу исследовать эту проблему, если вы мне заплатите».

Поскольку старшие сотрудники смогут добиться большего успеха, имея в своем распоряжении обученных младших сотрудников, любая фирма, имеющая систематический подход к обучению, будет располагать таким ценным активом, который этим старшим сотрудникам трудно было бы найти в другом месте. Как и то, о чем шла речь выше, эта тактика помощи старшим сотрудникам в их продвижении к успеху создала бы дополнительную ценность фирме в глазах клиентов. Много чернил было потрачено на описание преимуществ эффективного обучения. Моя цель в том, чтобы показать, что хорошо организованная система обучения может стать (и во многих фирмах стала) ценным достоянием всей фирмы.

Точно так же, совершенно очевидны выгоды наличия эффективных систем поддержки, управления и технологии. При должной их организации, они способны значительно облегчить жизнь сотрудника и в известной мере увеличивать его или ее производительность, не говоря уже об увеличении способности этого человека хорошо обслуживать клиентов. При хорошей организации, эти системы могут стать ценным достоянием всей фирмы, что (увы) очень редко встречается в наши дни, причиной тому я считаю настрой, ориентированный на контроль за уровнем издержек, ставший следствием последних лет экономического спада.

Очевидно, сотрудникам будет легче работать, если они будут иметь возможность доступа, в интересах и от имени их клиентов, к опыту других дисциплин. В принципе, эта возможность должна существовать в любой многодисциплинарной фирме, но вопрос о том, насколько возможно такое внутрифирменное сотрудничество, нередко остается открытым. Во многих фирмах просящий об оказании содействия обычно получает ответ: «Не сомневайтесь, я помогу – просто скажите мне, кому направить за это счет».

Реальным тестом на сотрудничество (как для старших сотрудников, так и с точки зрения клиента) является не то, будет ли им оказано содействие в случае оплачиваемой работы, но имеется ли в фирме обмен идеями, могут ли там быстро оказать любезность и предоставить неофициальную помощь.

Всего этого легче достичь в маленьких фирмах, чем в больших. Люди, хорошо знающие друг друга и часто взаимодействующие по работе, выказывают большую готовность быть полезными друг другу. В больших фирмах, и особенно в тех, офисы которых находятся в разных местах, достичь такого неформального взаимодействия сложнее, и здесь требуются более формальные механизмы (такие, как группы по интересам, работающие со сходными клиентами), позволяющие облегчить междисциплинарное оплодотворение.

Имеют ли ценность торговые марки? Добиваются ли сотрудники большего успеха, если они работают в фирме с хорошей торговой маркой? Очевидно, торговая марка обладает определенной ценностью, особенно если сравнивать причастность к фирме с хорошей торговой маркой с работой в маленькой фирме, и тем более с работой в одиночку. А если сравнить ценность торговой марки у примерно равных по размерам фирм? Потеряет ли что-нибудь старший сотрудник, уйдя из крупнейшей в городе фирмы и поступив на работу в другую, вторую или третью по величине в этом же городе?

Что часто понимается неправильно в вопросе о ценности торговых марок – это то, что их ценность так же, если не больше, связана с *неизменностью* высокого качества, а не только с самим высоким качеством исполнения. Ценность торговой марки супа «Кэмпбелл» не в том, что это лучший суп в мире, но в том, что покупатель сталкивается с меньшим риском при покупке супа этой марки, чем при покупке супа какой-то неизвестной марки. Торговые марки потому имеют ценность, что они представляют форму гарантии качества для покупателя, который может *надежно полагаться* на некоторые аспекты эффективности.

Торговые марки потому имеют ценность, что они представляют форму гарантии качества для покупателя, который может надежно полагаться на некоторые аспекты эффективности.

Так обстоят дела и с профессиональными фирмами. Недостаточно, если покупателю удастся получить прекрасное обслуживание, если он наткнется на нужного старшего сотрудника в хороший день. Ценность у торговой марки появляется в том случае, если – и только если – соответствие некоторым стандартам эффективности будет обеспечено *каждый* раз, когда клиент обращается в эту фирму. Поэтому очевидно, что торговая марка фирмы (и, следовательно, сама фирма) будет иметь ценность в той степени, в которой она располагает процедурами, позволяющими обеспечить соответствие стандартам качества.

А как насчет взаимных продаж и отсылки к специалистам? Некоторые из моих клиентов полагают, что взаимные продажи и отсылки к специалистам являются наиболее существенными компонентами ценности фирмы. Они думают, что фирму нельзя назвать устоявшейся, если у нее нет устоявшегося круга клиентов (то есть наличия устойчивых, длительных, мультидисциплинарных отношений с клиентами). Хотя трудно не согласиться с фактом, что устоявшийся круг клиентов очень ценен, я склонен думать, что их наличие является *следствием* существования устоявшейся фирмы, а не ее *причиной*. По сути, именно дух сотрудничества и ощущения участия в совместном предприятии, участие в эффективной взаимной продаже, создает устоявшийся круг клиентов, а *не* наоборот.

Именно дух сотрудничества и ощущения участия в совместном предприятии, участие в эффективной взаимной продаже, создает устоявшийся круг клиентов, а не наоборот.

Эти рассуждения позволяют поднять более философский вопрос о том, чем занимается фирма. Группа старших сотрудников становится фирмой в той степени, в которой они выручают друг друга, будь то описанными выше способами или какими-то из множества других, позволяющих оказать необходимую помощь и поддержку.

Один сотрудник поделился со мной наблюдением: «Как минимум должно существовать какое-то сцепление на личном уровне. Люди не обязательно должны *нравиться* друг другу (хотя это помогает), но обязательно должны иметь что-то общее, будь то стремление к деньгам (самая слабая из связей), рабочая зона (например, работа в маленькой фирме), этническое происхождение, школьные связи и так далее. В идеале они должны быть преданы своему учреждению, и это чувство должно разделяться всеми, чтобы никто не колебался, если дело дойдет до оказания помощи другим сотрудникам, независимо от их уровня, и до выполнения задач, за которые не обязательно будет выплачено вознаграждение».

Я думаю, что это высказывание вполне справедливо. Фирму должно скреплять воедино нечто большее, чем система материального поощрения. Важность ощущения себя частью *чего-то* большего можно проиллюстрировать на примере фирмы, попросившей меня уменьшить разлад между двумя враждующими фракциями сотрудников. Первая фракция занималась очень напряженной операционной деятельностью, с возможностью получения премиальных, но требующей высокого уровня сосредоточенности на работе, включая удлиненный рабочий день и частую работу по выходным. Другая фракция занималась более мелким бизнесом, в котором и темп работы, и уровень вознаграждения были ниже. Эти две группы называли себя соответственно Акулами и Камбалами.

Мы изо всех сил пытались внедрить в фирме такую внутреннюю политику, при которой оба вида практики могли бы дополнять друг друга. Все заинтересованные лица надеялись, что различия между группами можно решить при помощи регулировки системы материального поощрения. Конечно же, это не срабатывало, и фирма в конечном счете раскололась – что, вероятно, и было в этом случае самым правильным решением.

При этом ни одна из групп не была неправа. Одна хотела получать возбуждение от динамичных видов деятельности и связанное с этим вознаграждение, а другая желала воздержаться от высокого вознаграждения ради сохранения более нормального образа жизни. Любая из групп могла бы быть счастлива и получать то, что хотела, в фирме, где культивируется общее согласие. Ни одна из них не могла сосуществовать с другой. Различия в интенсивности нельзя замазать разницей в оплате. На деле у групп не было общего базиса, который позволял бы им наладить друг с другом товарищеские отношения.

В заключение отметим, что фирма должна определить для себя какие-то общие для всех цели, общие подходы и разделяемые всеми основополагающие ценности. К счастью, многое можно сделать, работая через подразделения, внедряя новые технологии, системы поддержки и совместный маркетинг. Начните с систем, а затем дело дойдет и до философии.

Глава 11.

Успех как результат построение навыков

Поскольку единственное, что профессиональные фирмы предлагают своим клиентам – это талант, знания и навыки своих сотрудников, то фирмы, которые превзойдут своих конкурентов в их развитии, получат существенные преимущества.

Фирмы, которые смогут превзойти своих соперников в построении навыков своих сотрудников, получат существенное конкурентное преимущество.

Необходимость построения новых навыков, а не просто использования уже имеющихся достаточно часто упускается из виду. Большинство фирм нанимает людей одного и того же круга и имеет равные стартовые условия с точки зрения персонала, а именно – ярких и талантливых новичков. И все фирмы имеют одну и ту же задачу – превратить этот «исходный материал» в полноценных специалистов с помощью участия в проектах, менторства, тренингов. Конкурентные преимущества не возникают только лишь из-за того, что вы умеете нанимать лучший персонал. От вас требуется еще и отлаженный процесс обучения и развития новых сотрудников.

Лишь немногие фирмы придают особое внимание быстрому построению навыков у новичков. Даже несмотря на то, что большинство пылко заявляют о важности обучения своего младшего персонала, мало что делается в этой области. Обучение младших сотрудников далеко не всегда среди самых важных приоритетов партнеров. В результате, большая часть обучения хаотична и весьма медленна. Часто младшие сотрудники сами ищут возможности приобрести новые навыки. Здесь мы имеем знаменитую «плыви или утонишь» практику, так любимую многими фирмами.

Какие выгоды получают фирмы от построения навыков у своих сотрудников

Я часто спрашивал консалтинговые фирмы: «Какие преимущества вы получите, если будете по всем показателям лучше, чем ваши конкуренты в том, что касается системы построения навыков ваших консультантов?». Наиболее часто упоминаемые ответы представлены ниже:

- Проекты более высокого качества
- Большая возможность делегирования задач вниз и, как следствие, меньшая нагрузка на старших сотрудников
 - Младшие сотрудники будут меньше времени тратить впустую
 - Более высокий уровень морали и энтузиазма у младших сотрудников и, как следствие, более высокая эффективность
 - Меньшая текучка среди младшего персонала и, как следствие, меньшие расходы на его привлечение
 - Лучший уровень персонала «на входе» как следствие репутации компании, «где учат»
 - Большее желание клиентов видеть в своих проектах младший персонал (и, как следствие, больший рычаг), поскольку они знают, что будут работать с квалифицированными специалистами

- Со временем, возможность получения более высокой ставки, как следствие лучших навыков

Если выгоды настолько очевидны, почему же тогда обучению сотрудников уделяют так мало внимания? Мои наблюдения говорят о том, что отсутствие должного внимания к этой проблеме является следствием того, что среди профессионалов бытует ряд мифов. Давайте исследуем их.

Миф номер один: тренинги – это слишком дорогое удовольствие

Надпись на наклейке, которую американцы часто клеят на бампера своих машин, гласит: «Если ты думаешь, что образование стоит дорого, то попробуй игнорировать его». То же самое относится и к обучению персонала. Если вы думаете, что это дорого, попробуйте обойтись без этого. Вы должны рассматривать программы обучения персонала не как затраты, а как инвестиции.

Если вы думаете, что это дорого, попробуйте обойтись без них.

Поскольку сложно найти научное доказательство ценности обучения, стоит обратиться к опыту тех фирм, чьей стратегией является значительное инвестирование в развитие персонала. Среди таких фирм стоит особо выделить McKinsey и Arthur Andersen. Считается, что эти фирмы больше других инвестируют в обучение в расчете на одного сотрудника. И они же являются наиболее прибыльными и уважаемыми в своих отраслях. Arthur Andersen заявляет, что инвестирует в обучение сотрудников эквивалент 7% от своего годового бюджета. Представим, что год состоит из 2000 рабочих часов. Это значит, что на обучение выделяется 140 часов, что равно примерно 14 дням обучения для всех сотрудников, включая партнеров.

Основная мысль здесь заключается в том, что по меньшей мере несколько фирм демонстрируют то, что значительные расходы на обучение сочетаются с чрезвычайно высокой выработкой на партнера.

Миф номер два: построение навыков касается только младших сотрудников

Для того, чтобы иметь успешную программу построения навыков, фирмы должны не только требовать от *всех* своих сотрудников обучения и развития, но и иметь программу их поддержки. Это значит, что все системы компании – поощрения, продвижения, оценки и т.д. – должны быть настроены на это.

Для начала стоит отметить, что каждый сотрудник должен иметь собственную стратегию развития карьеры, в рамках которой будут намечены шаги, обеспечивающие рост его ценности. Сотрудники должны постоянно искать возможности быть вовлеченными в различные, новые для себя области практики компании и делегировать вниз как можно больше уже знакомой им работы. Струсив должно быть нетерпимо.

Профессионалов необходимо в большей мере оценивать не по объему выполненной ими работы, а исходя из ее содержания и качества. Чтобы добиться такого положения вещей, фирмы должны пересмотреть свои системы оценки и вознаграждения. Только так можно поощрять инициативу.

Профессионалов необходимо в большей мере оценивать не по объему выполненной работы, а на основании содержания и качества реализованных проектов.

Фирмы не должны проявлять терпимость к недостаточному делегированию. Если работа может быть без потери качества выполнена младшим персоналом, то должно быть требование о передачи такой работы. В этом случае, старшие сотрудники смогут освободить время для решения более ответственных и сложных задач.

И опять мы должны вспомнить о том, как организованы системы оценки и вознаграждения персонала. Поощряют ли они делегирование? К сожалению, лишь очень немногие фирмы помнят об этом аспекте.

Чтобы продолжать обучение партнеров и других сотрудников, фирмы должны очень осторожно подходить к выбору клиентов, на которых они работают. Чрезвычайно сложно поддерживать высокий уровень обучения и построение навыков, если большая часть задач выполняется из проекта в проект и не содержит ничего нового. Одним из наиболее важных компонентов стратегии быстрого развития навыков у сотрудников является работа с новыми, сложными задачами. Соответственно фирмы должны искать более сложную работу, избегая клиентов с рутинными проектами.

Один из наиболее важных компонентов стратегии быстрого развития навыков у сотрудников является работа с новыми, сложными задачами.

Миф номер три: построение навыков должно быть обязанностью директора по обучению

Слово «тренинги» вызывает у нас ассоциацию с классными комнатами и сидящими в них студентами, изучающими тот или иной материал. Но это не исчерпывающее описание. Многие из нас согласятся, что нуждаются не просто в тренингах, а в программах, которые помогают приобретать навыки. И так же многие из нас согласятся, что большую часть навыков мы получаем именно в процессе работы. Однако это не происходит само по себе. Много здесь зависит от старших сотрудников компании, которые управляют проектами. В тех фирмах, которые действительно стремятся нарастить компетенции своих сотрудников, все руководители проектов ведут себя соответственно, выступая как тренеры и педагоги. Все члены команды в этом случае вовлечены в обсуждение стратегии решения клиентской проблемы, будучи знакомы со всеми возникающими сложностями. Тем самым менеджеры проектов передают свои навыки младшим сотрудникам. Они ставят сложные, но выполнимые задачи, как только видят, что их младшие коллеги готовы к их выполнению. При этом они добиваются того, что те, кому поручены эти задачи, ясно представляют: что от них требуется, в какой срок, в каком формате и с каким бюджетом. Требуется также, чтобы все сотрудники понимали, как их часть работы соотносится с окончательным результатом, над которым работает команда.

Ведущие профессионалы в таких фирмах всегда выделяют время на то, чтобы объяснить своим младшим коллегам, какой метод они считают наилучшим, и какие ресурсы считают доступными и подходящими для решения поставленной задачи. Промежуточные встречи всегда назначаются для контроля хода выполнения задачи и корректировки курса,

если это необходимо. Оценка работы проводится в конструктивной форме и точно в срок. Сделанные ошибки рассматриваются как потенциал для улучшения качества работы, а не как повод для наказания. (Обратите внимание: то, о чем мы говорим здесь, не является системой менторства. Этот термин обычно обозначает систему наставничества, не привязанную к какому-то конкретному проекту).

Такого рода работа не требует какого-либо особого таланта от старших сотрудников. Единственное, что на самом деле требуется – выделение времени и дисциплина, чтобы делать это в каждом проекте. И все это не является каким-то открытием. Большинство профессионалов скажет вам, что наиболее важной частью их развития является возможность работы с более опытными коллегами и возможность наблюдения их в действии.

Можно часто слышать, что клиенты уже не готовы оплачивать время, выделяемое консалтинговыми компаниями на обучение своего младшего персонала, как это было раньше. Отсутствие этих часов в счете не должно быть причиной отсутствия программы обучения персонала. Обучение персонала абсолютно необходимая часть в бизнесе по оказанию профессиональных услуг. И то, что клиенты уже больше не

готовы платить за обучение в рамках текущих проектов, не должно ни для кого быть неожиданностью. Такова уж нынче жизнь, ребята!

Обучение персонала абсолютно необходимая часть в бизнесе по оказанию профессиональных услуг. И то, что клиенты не готовы платить за такое обучение в рамках текущих проектов не должно ни для кого быть неожиданностью. Такова уж нынче жизнь, ребята!

Миф номер четыре: не стоит обучать тех, кто уходит

Одна из наиболее часто встречающихся причин, по которой фирмы недоинвестируют в развитие персонала, заключаются в развитии культуры «вверх или в сторону». Часто приводят такой аргумент – «Если большая часть младшего персонала покидает компанию, то зачем же их учить?». Другой вариант, который я часто слышал: «Если мы их слишком хорошо обучим, то они либо займут наше место, либо уйдут из компании». И здесь мы попадаем в ловушку. Чем меньше фирма заботится о развитии младшего персонала, тем больше вероятность, что сотрудники покинут ее. И в первую очередь уйдут именно лучшие, наиболее мобильные люди. Более слабые останутся до тех пор, пока им это позволят.

Таким образом, система «вверх или в сторону» не является оправданием для недостаточного инвестирования в программу развития персонала. Вот что говорят в McKinsey и Arthur Andersen (как и другие компании, в которых необычайно сложно стать партнерами) своим младшим сотрудникам: «Не смотря на то, что лишь немногие из вас смогут стать партнерами, мы хотим, чтобы ваше время с нами было настолько полезно для вас, насколько это вообще возможно в нашей профессии. Мы хотим, чтобы у вас были отличные возможности развития карьеры, и, покинув компанию, вы бы на всю жизнь остались ее друзьями».

Результатом такой политики является высокая продуктивность, качественная работа и ответственность сотрудников. И если даже ценой этого является инвестиции времени и денег в тех, кто должен уйти, то результат того стоит.

Миф номер пять: тренинги не работают (мы пробовали – не получилось)

Согласившись с тем, что многие фирмы недоинвестируют в развитие сотрудников, давайте рассмотрим еще один аспект. На мой взгляд, значительная часть инвестиций во многих фирмах неэффективна.

Меня часто просят провести тренинг на ту или иную тему, чтобы обучить сотрудников новым навыкам. Часто сами по себе программы обучения проходят вполне успешно, но, вернувшись на свое рабочее место, участники программ обнаруживают, что все идет по старому. Системы оценки и вознаграждения остаются неизменными. Результатом бездействия является то, что поведение сотрудников остается неизменным.

Этот опыт дал мне понять, что проведение тренинга – это отличный последний шаг, но бесполезный первый шаг. Программа обучения может работать, когда сотрудники убеждены в необходимости изменений. Но людей невозможно изменить, отправив их на очередные курсы.

Я безмерно уважаю те фирмы, которые не полагаются на внешние тренинговые компании для проведения обучения своих сотрудников. Лучшие фирмы разделяют философию, согласно которой большую часть обучения проводят свои собственные старшие профессионалы. Результатом такого подхода является то, что тренинги становятся действенными, практичными, и участники уверены в их применимости (что редко можно получить от внешних тренинговых компаний).

Лучшие фирмы разделяют философию, согласно которой большую часть обучения проводят свои собственные старшие профессионалы.

Слишком многие консалтинговые компании полагаются на внешних тренеров, считая, что их старшие сотрудники должны уделять свое время на работу с клиентами. Излишне говорить, что такая политика неэффективна.

Как рассказывал мне один консультант, существует и еще одна выгода от проведения внутреннего обучения. Старшие профессионалы также обучаются в процессе подготовки своей программы для младших сотрудников. Конечно же, не все старшие сотрудники одинаково хороши в качестве преподавателей. И в этом все дело. Но на самом деле они должны быть хорошими педагогами! Возможно, стоит привлекать тренеров, которые будут учить их навыкам преподавания. Но постепенно, фирмы должны отказываться от их услуг, если они на самом деле хотят развития своих людей.

Миф номер шесть: сотрудников стоит обучать в основном техническим аспектам

В большинстве фирм процесс постановки технических навыков находится на хорошем уровне, однако лишь некоторые развивают у своих сотрудников те навыки, которые и определяют успех в нашем бизнесе. Существует большая разница между тем, что вас признают человеком, который хорошо знаком с законами, и хорошим адвокатом; между тем, что вас считают консультантом или советником, к мнению которого стоит прислушиваться. Второй случай во многом зависит от ваших врожденных качеств, но и его можно достичь с помощью обучения.

Например, вполне можно объяснить сотрудникам, как взаимодействовать с клиентами, как объяснять им свою точку зрения, как научиться видеть ситуацию с их позиции, как доносить плохие новости таким образом, чтобы клиент скорее хотел бы поблагодарить вас, чем возложить на вас ответственность. Эти навыки советников отличаются от навыков продавцов, которым учат в некоторых фирмах. Существует методология обучения таким навыкам, но лишь немногие фирмы используют ее в своих программах развития персонала.

Кроме того, могут быть найдены и другие области, требующие обучения персонала. Поскольку большинство фирм работает с корпорациями, существует возможность обучить профессионалов быть более ценными для своих клиентов, понимая общую проблематику бизнеса. Например, юрист, знающий только вопросы права и не знакомый с бизнес-моделью своих клиентов, ограничен в возможности работать с ними. То же самое относится к аудиторам, актуариям и даже к консультантам по управлению, которые зачастую знают только свою «поляну», имея ограниченное представление о бизнесе клиента в целом или же о специфических отраслевых проблемах.

Юрист, знающий только вопросы права и не знакомый с бизнес-моделью своих клиентов, ограничен в возможности работать со своими клиентами

Миф номер семь: мы можем изменить программу обучения без изменения системы управления

Чтобы добиться результатов в построении навыков у своих сотрудников, фирмы должны требовать от *каждого* старшего профессионала быть тренером для своих младших коллег в ходе реализации проектов. Можно ли добиться такого положения вещей? Да, конечно, но при одном условии. В фирме должна существовать система оценки и вознаграждения для тех, кто следует этому правилу, и наказания отступников. Для тех, кто не выполняет требования, должны существовать *последствия*.

И такие системы существуют. Одной из мягких версий такой системы может быть практика, в рамках которой руководитель компании опрашивает младших сотрудников (анонимно, если это необходимо), чтобы понять, кто из старших сотрудников преуспевает в обучении, а кто отстает. Собранные таким образом данные должны стать частью оценки старших сотрудников на аттестации. Руководство фирмы должно иметь достаточно смелости, чтобы принять меры к тем, кто имеет плохую оценку по этому показателю.

Сбор данных о том, кто хорош, а кто не очень в этом вопросе – не самая сложная часть проблемы. Самое сложное наступает тогда, когда руководство фирмы и компенсационный комитет должны принять решение по отношению к сотрудникам, демонстрирующим низкие результаты. Типичное отношение многих фирм к оценке старших сотрудников заключается в следующем. Если ты хорош в привлечении новых клиентов, у тебя хороший показатель оплаченных клиентами часов, то показатель обучения младших сотрудников не принимается во внимание. Как всегда, дело здесь в ценностях фирмы и наличии систем, поддерживающих эти ценности.

Вот что рассказывает один партнер фирмы, отвечающий за обучение: «Один скандалист настаивал на том, чтобы мы учитывали время, затраченное на обучение при оценке сотрудников. Наш комитет по компенсациям понял необходимость этого еще несколько лет назад. Но внедрение новой системы тормозилось существующей системой оценки, зависящей от количества оплаченных часов. Мы делали все, что могли, чтобы заманить наших

сотрудников на тренинги. И иногда даже добивались успеха. К сожалению, этот успех часто достигался за счет нескольких младших сотрудников, которые присутствовали на обучении, полностью деморализованные тем, что тратят свое драгоценное время на то, что не будет оценено».

Здесь мы опять имеем дело со старой проблемой – система ценностей фирмы, отраженная в системе управления, которая служит основой для недоинвестирования в будущее. Большинство фирм болезненно воспринимают время, инвестированное в программы обучения, считая, что таким образом, снижают загрузку персонала и, соответственно, прибыль текущего года. И в этом случае «инвестиции» являются ругательным словом. До тех пор, пока такое отношение не изменится, надежды на эффективное развитие персонала нет.

Здесь мы опять имеем дело со старой проблемой – система ценностей фирмы, отраженная в системе управления, которая служит основой для недоинвестирования в будущее.

Глава 12. Какие услуги вы оказываете?

Одна из наиболее общих ошибок, встречающихся среди консалтинговых фирм, связана с тем, что они пытаются использовать практику управления, приемлемую для одного типа фирм, и совершенно неподходящую для другого. То, как следует управлять компанией, полностью зависит от того, как позиционированы ее услуги (т. е. то, что на самом деле покупают клиенты).

Рисунок 13.1.

	Стандартный процесс оказания услуг. Акцент на мастерство исполнения	Индивидуализированный подход. Акцент на диагностику проблемы и сопереживание клиенту
Высокая степень контакта с клиентом. Ценность создается в ходе взаимодействия (личных встреч, бесед и т.д.)	<i>Сиделка</i>	<i>Психотерапевт</i>
Низкая степень взаимодействия с клиентом. Ценность создается в офисе консультанта. Клиент фокусируется на результате	<i>Фармацевт</i>	<i>Нейрохирург</i>

На рисунке 13.1. представлены ключевые различия. В этой системе координат мы рассматриваем две оси. Первая – «степень индивидуализации услуги», вторая – «степень взаимодействия с клиентом в процессе оказания услуг». Используя эти параметры, можно выделить четыре типа профессиональных услуг, которые мы условно назовем – Фармацевт, Сиделка, Нейрохирург и Психотерапевт.

Фармацевт

Фармацевт оказывает услуги, в рамках которых клиент не ожидает от него особых консультаций или взаимодействия. Услуги такого поставщика вполне понятны потребителю.

Клиент хочет получить услуги в соответствии с принятыми в отрасли стандартами и за минимальную стоимость. Этот тип услуг можно описать как «стандартизированный процесс с минимальной степенью контакта с клиентом». Это не значит, что результат работы не будет индивидуализирован, просто процесс оказания услуг будет стандартизирован.

Стандарты качества должны быть высоки, поскольку клиент глотает уже готовые (опробованные) пилюли и не требует, чтобы «костюмчик был сшит на заказ». Клиент хочет получить хорошо известную и понятную ему услугу с ясной методологией и процедурами, а не инновационность и креативность.

В этом случае клиент говорит: «У меня болит голова. Я знаю, что вы, как еще множество других поставщиков, умеете делать аспирин. Не надо тратить мое и свое время и убеждать меня, что мне нужно обратиться к нейрохирургу. Я делал это раньше и хорошо понимаю разницу между аспирином и нейрохирургом. Мне нужен аспирин! Сколько это стоит?».

Сиделка

Услуги этого типа так же не слишком инновационны. В большей степени такое определение подходит для зрелых услуг. Но, в отличие от услуг фармацевта, они требуют большего количества взаимодействия с клиентом. В такой ситуации клиент хочет, чтобы кто-либо позаботился о его делах: «Помогите мне понять, что происходит. Объясните мне, что вы делаете и почему; вовлекайте меня в процесс принятия решения; помогите мне понять, какие у меня есть альтернативы. Мне нужен тот, кто будет со мной в ходе всего процесса, а не умник, который придет с уже готовым решением.

Нейрохирург

В этом случае мы имеем дело с инновационными, высоко индивидуализированными услугами с низкой степенью вовлеченности клиента. Клиент ищет лучшего специалиста в своей области экспертизы, того, кто сможет найти оптимальное решение в его уникальном случае. Клиент говорит: «У меня есть очень серьезная проблема. Спасите меня! Я не хочу знать никаких деталей, просто найдите решение. Если с утра я буду жив, я оплачу все ваши чудовищные счета. Я не торгуюсь. Мне нужен лучший профессионал».

Психотерапевт

Этот случай похож на предыдущий, однако клиент хочет быть вовлеченным в процесс. Он говорит: «У меня серьезные проблемы, но я не хочу просто получить анестезию, а, проснувшись утром, увидеть результат. Я хочу, чтобы вы вовлекали меня в процесс принятия решения. Мне нужен тот, кто, сидя рядом со мной, объяснит, почему у моей компании возникли такие проблемы, где здесь причины, а где симптомы; что я должен делать немедленно, а что можно оставить на потом. Я хочу, чтобы вы вместе с командой моих управленцев разобрались в ситуации, и объяснили нам все возможные варианты».

Покупая услуги Сиделки или Фармацевта, клиенты обычно хорошо знают, что им требуется. Им нужен тот, кто реализует их желания. В случае же с Нейрохирургом и Психотерапевтом, клиенты ищут и того, кто объяснит им, в чем их проблемы, и того, кто поможет им решить их.

Разница между практиками

На рынке существует спрос на все четыре описанных выше типа услуг. И в каждом из этих случаев консультант может приносить пользу своим клиентам. Но, как уже показано на рисунке 13.1, все это – различные практики. Разница проявляется практически во всем: от маркетинга и практики найма до систем управления и уровня прибыли. Система оценки персонала также значительно различается для всех четырех случаев.

Разница проявляется практически во всем: от маркетинга и практики найма до систем управления и уровня прибыльности. Система оценки персонала также значительно различается для всех четырех случаев.

Разберемся, как каждый из поставщиков зарабатывает себе на жизнь. Клиенты Фармацевта очень восприимчивы к стоимости услуг, и поэтому, чтобы быть успешным, ему нужно искать способы делать аспирин высокого качества по минимально возможной цене. Это значит, что в работу должно быть вовлечено как можно меньше дорогостоящих сотрудников, и как можно больше низко оплачиваемого младшего персонала. Либо необходимо активно использовать снижающую временные затраты методологию, шаблоны и процедуры. Таким образом, у Фармацевта бизнес с низкими ставками и высоким рычагом.

Для бизнеса Сиделок тоже важны хорошо разработанные процедуры и методология, но, за счет добавления навыков советника, гонорар такого типа услуг будет выше, чем у продавцов аспирина. Поскольку для клиентов очень важны взаимоотношения, они уже не столь чувствительны к цене и готовы платить больше тем, с кем им комфортно работать, и кому они доверяют.

При этом возможность использования рычага значительно меньше, чем в первом случае. В бизнесе Сиделок выше ставки и меньше рычаг.

Нейрохирургам платят за инновационность и наличие передовых навыков и знаний. Соответственно, возможность использования младшего персонала или стандартизированной методологии меньше, чем у Сиделок. Их бизнес возможен только в том случае, если рынок признает их в качестве наиболее авторитетных специалистов, которые стоят самой высокой ставки.

(Таким образом, ваша ставка является очень хорошим индикатором того, к какой категории поставщиков вы относитесь. Если ваш гонорар выше, чем у ваших конкурентов, вы можете считать себя нейрохирургом. Если же вы получаете заказы, представляя скидки или же ввязываетесь в ценовые войны, значит на рынке вас не воспринимают как уникального поставщика. Вы не нейрохирург. Ступайте на аспириновую фабрику.)

Психотерапевт может использовать рычаг меньше, чем кто-либо еще. Вся работа ведется один на один с высшим менеджментом клиента, а потому младший персонал не может быть вовлечен в проект (за исключением случаев, когда необходимо провести аналитическую работу у себя в офисе).

Психотерапевт зарабатывает двумя путями. Либо имея высокую ставку, либо рекомендуя работу (на основании проведенной диагностики) другим «врачам» в «госпитале». Иными словами, работая в одиночку, психотерапевт может зарабатывать немного. Основным же источником дохода такого специалиста может стать передача клиента своим коллегам.

Все вышесказанное суммируется на рисунке 13.2. Здесь обозначены основные навыки, требуемые в каждом из случаев, и ключевые факторы экономики для каждого типа услуг.

Рисунок 13.2.

	Стандартный процесс оказания услуг. Акцент на мастерство исполнения	Индивидуализированный подход. Акцент на диагностику проблемы и сопереживание клиенту
Высокая степень контакта с клиентом. Ценность создается в ходе взаимодействия (личных встреч, бесед и т.д.)	Сиделка <i>Ключевые навыки:</i> умение спокойно воспринимать и решать проблемы клиента. Умение выстраивать отношения и поддерживать клиента <i>Факторы прибыли:</i> ставка выше средней, средний рычаг, разработанные процедуры	Психотерапевт <i>Ключевые навыки:</i> диагностика комплексных и специфических проблем в процессе работы один на один с клиентом <i>Факторы прибыли:</i> высокая ставка, низкий рычаг, рекомендация работы другим
Низкая степень взаимодействия с клиентом. Ценность создается в офисе консультанта. Клиент фокусируется на результате.	Фармацевт <i>Ключевые навыки:</i> управление командой с низкими издержками <i>Факторы прибыли:</i> высокий рычаг, разработанные процедуры	Нейрохирург <i>Ключевые навыки:</i> творческий и инновационный подход к решению самых сложных, уникальных проблем <i>Факторы прибыли:</i> самая высокая ставка, умеренный рычаг

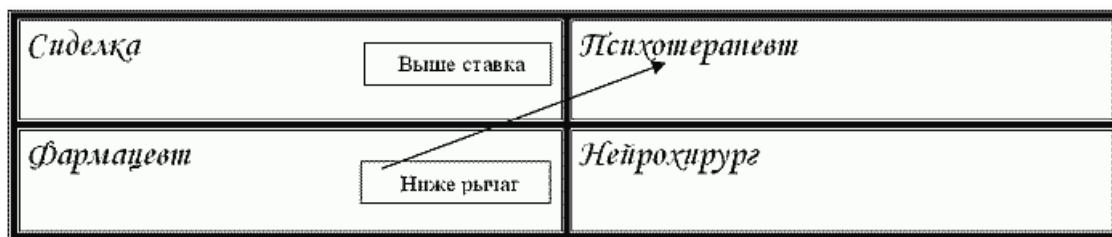
Кто зарабатывает больше других?

Нельзя однозначно сказать, какая практика наиболее прибыльна. Несмотря на то, что Психотерапевты могут иметь большую часовую ставку, они могут зарабатывать меньше других, поскольку практически не могут использовать рычаг. Доход формируется только личными усилиями при том, что количество часов в году ограничено. С другой стороны, даже на рынке, очень чувствительном к стоимости услуг (рынок Фармацевтов), компании могут иметь очень высокую прибыль на партнера – за счет разработки процедур оказания услуг с низкими затратами и эффекта масштаба.

Как показано на рисунке 13.3., в то время как ставка растет, возможность использования рычага падает. Самая высокая прибыль будет получена теми, кто найдет оптимальное соотношение величины рычага и размера ставки.

В этой связи мы еще раз убеждаемся, насколько важно определять прибыльность в расчете на одного партнера. Некоторые фирмы используют показатель «уровень реализации» (долю от стандартной ставки), чтобы измерить прибыльность различных практик. Ошибочность такого измерения очевидна видна из данного анализа.

Рисунок 13.3.



Бесполезно жаловаться на низкую ставку Фармацевта. Она по определению должны быть низкой. Эти ребята работают на рынке коммодити и делают аспирин. Ключевым вопросом для них является умение использовать рычаг, чтобы снизить себестоимость своих услуг.

По тем же причинам не стоит беспокоиться о персональной загрузке Фармацевта. В такой компании, высокооплачиваемый партнер не сделает больше бизнеса, самостоятельно изготавливая аспирин. Наоборот, его основной задачей является управление младшими и менее оплачиваемыми консультантами, которые должны иметь высокую степень утилизации.

В принципе, все четыре типа компаний могут быть одинаково прибыльными в расчете на одного партнера или собственника, используя при этом разное соотношение рычага и ставок. На практике, наиболее стабильная и прибыльная практика у Сиделок и Нейрохирургов. Давайте сравним их с двумя другими типами практик.

Все четыре типа компаний могут быть одинаково прибыльными в расчете на одного партнера или собственника, используя при этом разное соотношение рычага и ставок

Бизнес Фармацевтов чрезвычайно чувствителен к уровню ставок, и единственный способ зарабатывать здесь высокую прибыль – быть чрезвычайно эффективным в снижении собственных издержек. Лишь несколько фирм, оказывающих профессиональные услуги, хороши в этом компоненте, а потому и в оказание такого типа услуг.

Однако, если клиенты хотят не только механического исполнения своих запросов, но и дополнительных консультаций (бизнес Сиделок), они готовы платить немного больше. Таким образом, Сиделки имеют большую ставку, чем Фармацевты, и при этом почти такой же рычаг.

Обратная логика верна в отношении Психотерапевтов. Несмотря на то, что у них высокие ставки, большая часть работы происходит один на один с клиентом, а потому возможность использования рычага минимальна. Если же какая-то часть работы может быть сделана без присутствия клиента, например, предварительное исследование рынка, то здесь рычаг может быть использован без ущерба для величины ставки. А это уже бизнес Нейрохирургов. Потому Нейрохирурги более прибыльны в расчете на партнера, чем Фармацевты.

Необходимость фокусироваться

Приведенная выше классификация не описывает все виды профессиональных услуг. Скорее это описание касается обслуживаемых сегментов рынка. Например, многие клиенты, заказывающие аудит, ищут Фармацевтов, оказывающих стандартные услуги с небольшой долей личного взаимодействия. Но существуют и другие заказчики аудиторских услуг, которым требуется большая диагностика и консультирование. В этом случае им нужны Сиделка или Психотерапевт. То, к какому классу услуг вы относитесь, меньше зависит от вида оказываемых услуг (аудит или управленческий консалтинг), чем от сегмента, на котором вы работаете.

То, к какому классу услуг вы относитесь, меньше зависит от типа оказываемых услуг (аудит или управленческий консалтинг), чем от сегмента, на котором вы работаете.

И здесь кроется проблема! Предположим, что вы – высококвалифицированный юрист и занимаетесь решением сложнейших задач (вы – Нейрохирург). У вас есть клиенты, которые хотят, чтобы вы сделали для них простую работу, например, заполнили годовую декларацию о налогах. Поскольку вы специалист в налогах, а проблема касается налогообложения, то у вас есть соблазн взяться за эту задачу. Не верно! Вы же Нейрохирург, и у вас, видимо, высокая ставка, основной вашей компетенцией является креативность в решении сложных проблем. Заполнение деклараций – это в чистом виде работа Фармацевта.

Довольно часто общей чертой Нейрохирургов является то, что они считают, что все проблемы связаны с операцией на головном мозге. Когда клиент говорит: «Мне нужен аспирин», Нейрохирурги отвечают: «Конечно, но для начала пожалуйста в операционную, и я выясню, нужен ли вам на самом деле аспирин». Вероятно, были такие времена, когда клиенты были готовы к такому подходу. Но сейчас они, увы, уже в прошлом.

(Конечно же, обратная ситуация так же неприемлема. Если клиент говорит: «У меня есть проблема, которая касается моей жизни и смерти», то ответ типа: «Давайте мы применим здесь методологию, которая уже годами доказывает свою эффективность для таких случаев», неприемлем).

Если Нейрохирург определил, что проблема проста и требует аспирина, то будет неразумным решать ее самостоятельно, используя свой дорогостоящий ресурс. В этом случае проиграют все. Клиент получит услугу по завышенной стоимости, старшие консультанты окажутся загруженными работой с низким уровнем креативности, а у младших пропадет возможность проявить себя и наработать новые навыки.

К сожалению, во всех профессиях существует тенденция брать работу, неподходящую к типу вашей компании, чтобы добиться высокой утилизации. Если это происходит постоянно, то Нейрохирургам просто не наработать навыков и не заработать репутации, необходимой для получения ожидаемых заказов.

Во всех профессиях существует тенденция брать работу, неподходящую к типу вашей компании, чтобы добиться высокой утилизации.

Приведенный анализ показывает что, если для фирм еще возможно предоставлять широкий спектр услуг (быть больницей), то для отдельно взятого профессионала это категорически исключено. Невозможно себе представить, чтобы некий человек был высокоэффективным и креативным, умел отлично диагностировать сложные проблемы и консультировать клиентов.

Частным профессионалам, если они хотят построить карьеру, необходимо фокусироваться на чем-то одном и быть в этой области лучшим. Недостаточно быть просто неплохим специалистом во многих областях. Необходимо решить, какого типа услуги будут вашим коньком, и сосредоточиться на получении необходимых навыков.

Невозможно себе представить, чтобы некий человек был высокоэффективным и креативным, умел отлично диагностировать сложные проблемы и консультировать клиентов.

Кого мне следует выбрать?

В большинстве профессий существует тенденция считать, что одни поставщики услуг более уважаемы, чем другие. Например, многие профессионалы относят себя к Нейрохирургам и считают, что их роль выше, чем у других. Кроме того, исторически многие клиенты относятся к своим поставщикам, как к Нейрохирургам, вне зависимости от истинной природы оказываемых/потребляемых услуг. Были времена, когда клиенты говорили: «Я не понимаю и не хочу вникать в детали того, что вы делаете. Просто решите мою проблему, и я оплачу ваши счета». Сейчас ситуация изменилась, и клиенты стали намного более опытными потребителями профессиональных услуг. В целом, значительно выросло понимание различий между поставщиками аспирина, нейрохирургами, психотерапевтами и сиделками. Клиенты уже больше не хотят нанимать дорогостоящих универсалов для решения всех проблем. Они хотят видеть специалистов, имеющих навыки в решении именно их проблем.

Несмотря на то, что многие профессионалы думают о себе, как о нейрохирургах, доля рынка такого типа услуг невысока. Такая же ситуация существует и в области обычной медицины, где хирурги, хотя и занимают одну из наиболее уважаемых и высокооплачиваемых ступеней иерархии, составляют небольшую часть всей индустрии.

Два тренда определяют развитие рынка. Первое: клиенты все меньше склонны покупать «уникальные» услуги. Они хотят работать с теми поставщиками, которые уже имеют опыт решения схожих проблем. Соответственно, клиенты меньше обращаются к хирургам, и покупают больше аспирина. Второе: клиенты все реже говорят: «Решите проблему и возвращайтесь с готовым рецептом». Все больше и больше клиенты хотят быть вовлеченными в процесс или, как минимум, всегда быть в курсе того, как у консультантов идут дела, что они собираются делать дальше, и почему.

Исходя из этих двух тенденций, мы можем заключить, что рынок движется от Нейрохирургов в сторону Сиделок (хорошие процедуры и постоянный контакт с клиентом). Доля Фармацевтов практически в любых областях профессиональной деятельности велика. Несмотря на свою значимость психотерапевты немногочисленны. В основном, эту работу делают несколько профессионалов, которые добились такого доверия со стороны своих клиентов, что в случае любой проблемы их телефон набирается первым, для того, чтобы определить эту самую проблему.

Рынок движется в сторону Сиделок (хорошие процедуры и постоянный контакт с клиентом) от Нейрохирургов

Профессионалы из этих четырех областей ведут различную жизнь. Выбор того, в какой области вам стоит специализироваться, зависит не только от параметров прибыльности и размера рынка, но и от того, что вы хотите от своей карьеры.

Те, кто выбирают карьеру фармацевтов, должны любить управлять другими людьми и продавать аспирин. Если для вас в этом нет ценности, то не стоит пытаться использовать рычаг, и выстраивать под собой структуру, состоящую из других профессионалов.

Сиделки должны уметь и любить терпеливо объясняться со своими клиентами, взаимодействуя, порою, с очень беспокойными людьми.

Нейрохирурги должны жаждать всегда находиться на переднем краю знаний в своей области, постоянно доказывая, что они заслуживают наивысшей ставки. Психотерапевты должны любить процесс диагностирования сложных проблем, разложения их на составляющие, а потом и их решения. При этом, плотно взаимодействуя со своими клиентами. Таким образом, становится ясно, что разные типы практик привлекают разных людей.

Где развивать карьеру?

Говоря о необходимости специализации на одном типе практики, стоит отметить, что у профессионалов остается возможность перехода от одного типа услуг к другому по мере развития карьеры. На самом деле во многих фирмах этот путь уже заложен в иерархию.

Большинство новичков попадают на аспириновую фабрику, обучаясь там базовым навыкам, необходимым в своей профессии. Со временем у людей появляется два варианта развития карьеры. Они, либо наращивают технические навыки, становясь Нейрохирургами, либо оттачивают навыки взаимодействия с клиентами, становясь Сиделками.

Психотерапевтами становятся наиболее творческие Сиделки, но не всем Сиделкам удастся проделать такой путь. Хотя некоторые Нейрохирурги иногда и становятся Психотерапевтами, но такое превращение – большая редкость. Если в начале своей карьеры профессионал не смог овладеть навыками взаимодействия с клиентами, то на более поздней стадии наверстать это чрезвычайно сложно.

У этого традиционного подхода к развитию карьеры много критиков. Представим себе компанию-фармацевта. В соответствии с изложенной выше (традиционной) моделью основную работу здесь делают сотрудники, которые временно находятся на своих позициях, ожидая продвижения по служебной лестнице. Такой метод изготовления аспирина «Нейрохирургами на практике» не совсем соответствует интересам клиента.

В отличие от фирмы-нейрохирурга, которая нанимает только самых лучших студентов из лучших школ, фармацевтическая фирма будет считать таких сотрудников неподходящими. И не только потому, что они будут требовать более высокой зарплаты, но и потому, что их высокий интеллектуальный потенциал просто не нужен для такой работы. Если бизнес фирмы заключается в изготовлении гамбургеров, то не стоит нанимать тех, кто мечтает стать шеф-повором во французском ресторане. Такой фирме нужны люди, испытывающие восторг от гамбургеров.

Фирма-фармацевт может нанимать людей без какого-либо специального образования, просто достаточно сообразительных для того, чтобы овладеть некоторыми навыками, в соответствии с разработанной методологией. (Именно это сейчас происходит в некоторых консалтинговых фирмах, которые сейчас нанимают людей, имеющих различное образование, начиная от антропологии, и кончая филологией).

Сотрудникам фирм-фармацевтов не обещают быстрого развития карьеры, но, с другой стороны, здесь и нет традиционной политики «вверх или в сторону». Именно поэтому фирмы Большой Шестерки, поняв, что их бизнес во многом является фармацевтическим, отказались от такой жесткой политики.

Для бизнеса сиделок нужны такие люди, которые не только могут овладеть и применять методологию, но еще и те, кто еще может взаимодействовать с клиентами. Часто в этом случае нанимают тех, кто имеет опыт работы на стороне клиента, чтобы у консультанта было понимание внутренней ситуации и способность сопереживать.

Для одного своего клиента – юридической компании – я помог организовать процесс отбора сотрудников так, чтобы понять, насколько кандидат обладает навыками советника.

Каждого кандидата, дошедшего до стадии финального интервью, просили объяснить суть своего любимого курса секретарше. Таким образом фирма могла определить тех, кто не только был профессионалом в той или иной области, но и тех, кто мог без труда донести свои знания до простого секретаря.

Естественно, что компания, специализирующаяся в области оказания нейрохирургических услуг, будет нанимать лучших и наиболее ярких сотрудников. Такие люди мобильны и востребованы рынком, а потому здесь работает политика «вверх или в сторону» и карьера развивается быстро. В таких фирмах тренинги менее формальны и базируются в основном на обучении в ходе работы и взаимодействии с ментором.

Психотерапевты нанимают очень редко и подходят к выбору чрезвычайно тщательно, почти никогда не принимая сотрудников на начальные позиции. Часто в этом случае нанимают людей с большим опытом работы в реальном секторе.

Другой аспект различия практик лежит в области типов собственности. В бизнесе Психотерапевтов и Нейрохирургов ценность создается за счет навыков сотрудников, стоимость которых на рынке (вне фирмы) достаточно велика. Соответственно, чтобы привлекать и удерживать таких людей, фирмы должны предоставлять возможность участия в собственности. Они должны быть либо партнерством, либо корпорацией с возможностью выкупа акций сотрудниками.

В бизнесе Психотерапевтов и Нейрохирургов ценность создается за счет навыков сотрудников, стоимость которых на рынке (вне фирмы) достаточно велика. Соответственно, чтобы привлекать и удерживать таких людей, фирмы должны предоставлять возможность участия в собственности. Они должны быть либо партнерством, либо корпорацией с возможностью выкупа акций сотрудниками

В бизнесе фармацевтов и сиделок все наоборот. Ценность создается в основном за счет наличия систем и процедур и менее зависима от навыков и талантов отдельных людей. Такие компании обычно являются корпорациями. Здесь существуют различные формы поощрения ключевых сотрудников в зависимости от прибыли, а не участие в капитале. И этого обычно достаточно, чтобы удерживать людей. Рисунок 13.4. суммирует все сказанное выше.

Рисунок 13.4.

	Стандартный процесс оказания услуг.	Индивидуализированный подход
Высокая степень контакта с клиентом	<p><i>Сиделка</i></p> <p><i>Найм персонала:</i> акцент на умение взаимодействовать с клиентом</p> <p><i>Обучение:</i> формальное, включающее в себя ролевые игры с типичными ситуациями</p> <p><i>Продвижение:</i> ограниченное</p> <p><i>Собственность:</i> Бонусы за счет прибыли с ограниченной возможностью участия в собственности</p>	<p><i>Психотерапевт</i></p> <p><i>Найм персонала:</i> очень избирательно. Найм специалистов, имеющих большой отраслевой опыт.</p> <p><i>Обучение:</i> основанный на опыте (если вообще какой-либо)</p> <p><i>Продвижение:</i> вверх или в стороны в очень короткое время</p> <p><i>Собственность:</i> распределена среди сотрудников (партнерство)</p>
Низкая степень взаимодействия с клиентом	<p><i>Фармацевт</i></p> <p><i>Найм персонала:</i> парапрофессионалы и другие сотрудники с невысокой ставкой</p> <p><i>Обучение:</i> структурированное и формальное</p> <p><i>Продвижение:</i> ограниченное и долгое</p> <p><i>Собственность:</i> отделена от сотрудников</p>	<p><i>Нейрохирург</i></p> <p><i>Найм персонала:</i> лучшие из лучших школ</p> <p><i>Обучение:</i> неформальное, основанное на опыте работы в проектах (если вообще какой-либо)</p> <p><i>Продвижение:</i> вверх или в стороны в очень короткое время</p> <p><i>Собственность:</i> распределена среди сотрудников (партнерство)</p>

Маркетинг

Как и многое другое, маркетинг и взаимоотношения с клиентами отличаются в каждой из этих практик. Покупая услуги фармацевта, клиент рассчитывает получить комфорт и чувство безопасности, гарантированное системами и процедурами компании-поставщика. Соответственно, фармацевты будут заниматься маркетингом фирмы в целом, а не каких-либо отдельных сотрудников. Большая часть маркетинговых усилий должна быть потрачена на создание брэнда и на такие маркетинговые программы, как прямая рассылка с предложением услуг и распространение брошюр. В таком случае даже реклама может иметь место в комплексе маркетинга.

Бизнес сиделок основан на репутации людей, умеющих обслуживать клиентов. Здесь могут иметься в виду как фирма в целом, так и ее люди (последнее – более вероятно). Сарафанное радио и рекомендации существующих клиентов – лучший источник новых заказов в этом случае.

Психотерапевты и Нейрохирурги должны делать акцент на навыках и талантах отдельных своих сотрудников, а не фирмы в целом. (Часто еще говорят: «Я нанимаю юриста, а не юридическую фирму»). Маркетинг в этом случае высоко индивидуализирован, и рекомендации существующих клиентов играют существенную роль.

При этом, Психотерапевты имеют более глубокие отношения с меньшим числом клиентов, чем Нейрохирурги. И, кроме того, Психотерапевты чаще значительно глубже понимают отрасль своих клиентов, чем Нейрохирурги, имеющие продуктовую специализацию.

Выводы

Все четыре описанные типа практики имеют существенные различия. Можно бесконечно продолжать сравнивать их, но я бы упомянул еще одно – различие стилей управления. Бизнес Фармацевтов с присущим ему высоким рычагом, работой, основанной на разработанной методологии, и ценовым давлением со стороны клиентов требует менеджмента, основанного на поддержании дисциплины, структурированной работе и четком измерении. В этом случае менеджерский стиль схож с армейским.

Такой стиль абсолютно не подходит для управления компанией, оказывающей психотерапевтические услуги, хотя некоторые процедуры существуют и там. Большая часть работы делается в ходе взаимодействия с клиентом один на один, и единственный эффективный способ управления в этом случае – это консультирование и тренировка своих сотрудников.

Самой большой ошибкой может быть одинаковое управление всеми практиками. К сожалению, именно это и делают многие фирмы. Они говорят: «консалтинг – это консалтинг, налоги – это налоги». Если вы не до конца себе представляете природу своего бизнеса, то с большей степенью вероятности ваша система менеджмента будет разрушать его. (Заставляя, например, Нейрохирургов делать аспирин). Вы должны понять не только то, что хотите продать своим клиентам, но и то, что клиенты хотят покупать.

Самой большой ошибкой может быть одинаковое управление всеми практиками. К сожалению, именно это и делают многие фирмы.

Очень часто я встречал фирмы, которые хотят быть Нейрохирургами при том, что рынок требует от них услуг Сиделок. Нет никакого стыда в том, что вы будете в бизнесе Сиделок. Но невозможно вести себя с клиентами, которые хотят, чтобы вы выполняли работу Сиделок, так, как будто вы Нейрохирурги. В таком случае есть два пути. Вы либо привлекаете иных клиентов, которым нужны ваши услуги, либо перестраиваете свой бизнес в соответствии с запросами существующих клиентов.

Я постарался сделать акцент на том, что в данном случае тот или иной специалист должен сделать выбор в пользу одной из практик. Фирмы могут себе позволить иметь различные практики (госпиталь с «полным спектром услуг»). Однако управление такой компанией – далеко не простая задача. Здесь требуется выделение различных практик, определение стиля управления для каждой и обеспечения взаимодействия между ними.

Например, в большом комплексном проекте всегда есть все четыре типа работы. Большая организация, предлагающая комплексные услуги, может добиться лучших для клиента результатов, если ей удастся разделить работу на части, подходящие для каждой из групп специалистов.

Так, по крайней мере, может быть в теории. В жизни же большие фирмы сталкиваются с двумя проблемами. Во-первых, они редко разделены по четырем типам услуг, представленным здесь, делясь обычно в соответствии с отраслью услуг (например, департамент налогообложения, права, аудита). И аспирин делают не специалисты с аспириновой фабрики, а психотерапевты. Второе, такой идеальный подход предполагает, что профессионалы, ведущие весь проект, распределяют работу между другими, что в действительности происходит чрезвычайно редко. Идеал есть идеал.

Есть и еще одно – последнее – замечание, относящееся к комплексным фирмам: их репутация на рынке. Если вас знают как специалистов в производстве аспирина, то как вам добиться репутации Нейрохирургов и Психотерапевтов? На мой взгляд, невозможно иметь репутацию креативных специалистов, оказывающих услуги по низким ценам, имея при этом первоклассные навыки диагностирования и взаимодействия с клиентами.

Для фирм, как и для отдельных профессионалов, знание того, к какой практике вы относитесь, в чем вы должны специализироваться, и каких клиентов вы хотите обслуживать, является серьезным конкурентным преимуществом.

Так какие же услуги вы оказываете?

Глава 13. Управление клиентскими проектами

Будучи много раз модератором фокус-групп с клиентами фирм, оказывающих профессиональные услуги, я всегда получал от них одно и то же сообщение: «Когда мы нанимаем вас, мы нанимаем всю команду проекта, и хотим, чтобы вы управляли проектом и всеми его участниками».

Когда мы нанимаем вас, мы нанимаем всю команду проекта, и хотим, чтобы вы управляли проектом и всеми его участниками.

Клиенты очень часто говорят о том, что большинство фирм, с которыми они взаимодействовали, не имели внутренних систем управления проектами. Клиенты знали об этом, поскольку их поставщики, в случае необходимости, не могли предоставить им отчет о ходе работы, потраченном бюджете и его соответствии плану. Клиенты также утверждают, что слишком многие партнеры заинтересованы больше в сумме своих оплаченных часов, чем в управлении проектом в целом.

Обычно наиболее тщательно фирмы собирают финансовую информацию о результатах работы различных практик или отдельных сотрудников (например, выделяя центры прибыли или практики). Однако, в нашем бизнесе самое важное ни первое, ни второе. Самое важное, что должно контролироваться и измеряться – показатели на уровне проекта. И это то, о чем беспокоятся и клиенты.

Самое важное, что должно контролироваться и измеряться – показатели на уровне проекта. И это то, о чем беспокоятся и клиенты.

Во многих отраслях профессиональных услуг ценовое давление со стороны клиентов и пересмотр практики ценообразования в сторону фиксированной ставки вынуждает фирмы подходить к управлению проектами более тщательно. Очевидно, что если цена вашей работы зафиксирована, то вы сможете добиться прибыли только с помощью аккуратного управления проектами. Это значит, что вам необходима система учета затрат по каждому проекту.

Отчет о прибылях и убытках на уровне проекта

Вне зависимости от модели ценообразования, фирмы должны составлять отчет о прибылях и убытках для каждого проекта. С помощью базы данных, учитывающих все проекты, фирмы могут понимать, какие типы проектов для них наиболее прибыльны. Таким образом, компании получают чрезвычайно ценный инструмент, помогающий им более верно направлять свои усилия по развитию практики и управлять временем старших сотрудников. Кроме того, появляется возможность сравнения проектов одного типа для выявления того, что потенциала улучшения.

Учет прибыли и убытков на уровне проекта – это не только аналитический инструмент: это еще и инструмент управления и мотивации. Если руководитель проекта будет оцениваться не только по количеству личных оплаченных часов и стоимости проекта в целом, а исходя из уровня полученной прибыли, то он будет значительно больше внимания уделять подбору людей на проект, обучению младшего персонала и командной работе.

Если руководитель проекта будет оцениваться не только по количеству личных оплаченных часов и стоимости проекта в целом, а исходя из уровня полученной прибыли, то он будет значительно больше внимания уделять подбору людей на проект, обучению младшего персонала и командной работе.

Немного арифметики

Существующие системы учета финансовой информации могут быть легко настроены на учет прибыльности по проектам. Практически везде можно осуществлять учет прямых финансовых затрат на проекты и времени сотрудников, имеющих различные ставки. Чтобы превратить временные расходы в деньги, достаточно перемножить часы на ставку.

Сделав такие расчеты, вы можете проводить анализ в любом разрезе. Один из примеров представлен в таблице 14.1.

Здесь представлена информация о полностью оплаченном проекте общей стоимостью \$112 000 (по стандартным ставкам для этой компании). Из общей стоимости проекта для начала мы вычтем стоимость работы младшего персонала. Для этого мы разделим годовую зарплату каждого сотрудника и его премию на плановое количество рабочих часов в году, получив, таким образом, часовую ставку для каждого сотрудника. Умножив для каждого вовлеченного в этот проект сотрудника его ставку на количество часов в этом проекте, мы получим общую стоимость работы младшего персонала. Предположим, что в этом случае затраты на весь непартнерский состав были равны 19 000 долларов.

Если мы вычтем все дополнительные (не компенсируемые клиентом) расходы на этот проект, то мы получим чистую прибыль. Предположим, что в этом случае таких расходов не было.

Оставшиеся 93 000 долларов должны покрыть накладные расходы и прибыль партнеров. Чтобы получить чистую прибыль, мы должны выбрать метод разнесения накладных расходов на каждый из проектов, что обычно сложно (и всегда вызывает споры). Давайте для этого случая рассмотрим только величину чистой прибыли. Хороша ли цифра в 93 000? Этого невозможно сказать, пока не понятно, сколько времени партнеры инвестировали в получение этих денег. Как же посчитать время партнеров?

Я предпочитаю такой способ. Необходимо взять данные о прошлых выплатах партнерам и разделить их годовую величину на плановое количество рабочих часов. Например, если предполагается, что партнер должен работать 1 600 часов, и у нас есть два партнера, зарабатывающих \$320 000 и \$160 000 в год, то стоимость их часа составляет \$200 и \$100 соответственно. Таким образом, партнер, зарабатывающий больше, стоит для фирмы дороже.

Предположим, что в этом случае «инвестиции партнеров» составили \$41 000. Будем относить это время не к затратам, а к инвестициям. И теперь мы можем спросить, хорошая ли была отдача на вклад партнеров? Мы должны разделить чистую прибыль (\$93 000) на инвестиции партнеров (\$41 000). Сделав это, мы получим – 227%. Кажется, что это хороший результат. Но что он выражает. Помните, что чистая прибыль должна обеспечить прибыль партнерам и покрыть накладные расходы. Это значение должно быть как минимум в два раза больше (т. е. > 100%), чем размер прошлых годовых выплат партнерам. Насколько оно должно быть выше, чтобы покрыть издержки?

Небольшой анализ сводного годового финансового отчета фирмы даст вам ответ. Как видно из таблицы 14-1, чтобы покрыть издержки и партнерам получить прибыль, каждый доллар компенсации партнеров должен генерировать 2,57 чистой прибыли (\$49,8 млн. /\$19,4 млн.). Это значение должно быть больше, если партнеры хотят роста своих доходов. Таким образом, целью этой компании должно быть превышение чистой прибыли над инвестициями времени партнеров на 257% и выше.

Таблица 14.1. Отчет о прибылях и убытках фирмы X

	Результат фирмы в целом		Этот проект	
Выручка	\$63,9 млн.	100%	\$112 тыс.	100%
Зарплата младшего персонала	\$14,1 млн.	22%	\$19 тыс.	17%
Чистая прибыль	\$48,8 млн.	78%	\$93 тыс.	83%
Другие расходы				
Накладные расходы	\$30,4 млн.	47,6%		
Выплаты партнерам	\$19,4 млн.	30,3%	\$41 тыс.	37%
Рентабельность партнеров (например, возврат на время партнеров)	\$49,8/19,4	2,57	(\$93/\$41)	\$2,27

Концепция учета чистой прибыли может показаться странной, поскольку включает в себя учет издержек и прибыли, но она позволяет учитывать результаты каждого проекта. На самом деле она очень близка к традиционно используемой компаниями схемой учета прибыли, приходящейся на одного партнера, но позволяет решить проблему разнесения косвенных издержек на каждый проект.

Время сотрудников непартнерского уровня, которое может быть отнесено без споров на тот или иной проект, обязательно учитывается. Все остальное – общие издержки. (Этот подход схож с подходом, в рамках которого фирмы учитывают средние нормативные издержки в расчете на проект). Запустив и обкатав систему учета доходов по каждому проекту, фирма может сделать следующий шаг, начав учитывать косвенные издержки в расчете на проект.

Результаты рассматриваемого здесь проекта оказались несколько ниже целевых показателей, установленных нашей гипотетической компанией, хотя все выставленные счета, учитывающие стандартные ставки сотрудников, были оплачены. Многие фирмы в этом случае посчитали бы, что проект был прибыльным и успешным. Однако в рассматриваемом варианте возврат на инвестиции партнеров был низок. Реальная картина была искажена. Это довольно типичный случай, когда проект, казавшийся прибыльным, имел низкий показатель возврата на инвестиции партнеров, и наоборот. Объяснение этому простое – получение высокой ставки не эквивалентно получению высокой прибыли в расчете на партнера. При этом показатель прибыли на партнера намного важнее, чем показатель уровня ставки.

Стоит сделать небольшой комментарий для тех фирм, которые организованы не как партнерства, а как корпорации. Изложенная выше логика подходит с некоторыми модификациями и для них. В этих компаниях наличие учета прибыли и затрат по проектам – обязательное условие. Хотя такие компании могут не рассчитывать возврат на «время, инвестированное партнером», как показано выше, им все же следует разделять затраты

Использование отчетности

При учете прибыльности каждого проекта, возможно использовать самую разнообразную статистику. И дело здесь не в формулах, а в поиске причин того или иного факта. Вот о чем стоит задумываться.

- Могли ли мы получить более высокую прибыль по этому проекту, если бы использовали менее высокооплачиваемых партнеров? Соответствует ли работа, которую выполнял партнер его уровню?

- Могли ли мы в целом использовать меньше партнерского времени за счет работы младшего персонала, без потери качества?

- И наоборот. Могли ли мы больше вовлекать партнеров в работу, при этом повысив наш гонорар? Обратите внимания, что эти расчеты не основываются на большем или меньшем рычаге. Проекты с малым рычагом могут быть чрезвычайно прибыльны в расчете на партнера, если ставка высока.

- Могли ли мы сделать проект за меньшее время, оставив неизменным гонорар? (Обратите внимание, что в таблице 14.1. нет никаких предположений о том, каким образом формируется гонорар).

- Если результаты проектов данного типа постоянно ниже наших целевых показателей, должны ли мы разработать методологию, позволяющую снизить наши издержки или же мы вообще должны уйти с этого рынка

- Возможно, мы должны пойти на результат ниже целевого, т.к. работаем со стратегическим клиентом и рассматриваем разницу как инвестиции. Либо для нас это инвестиции в развитие на новом рынке

Суть здесь заключается в том, что такой способ учета прибыльности проектов позволяет рассматривать результаты работы под разным углом, что было бы невозможно в случае традиционного (непроектного) учета. Большинство фирм сказали бы: «Все выставленные нами счета были оплачены. Отлично, продолжаем в том же духе». Вопросы, которые поднимаются при таком анализе, это то, что клиенты хотят получить от своих поставщиков. (Кто работает над моим проектом? Кто ведет его бюджет?). И успешные фирмы должны искать возможность ответить на вопросы: Как мы можем снизить стоимость наших работ? Что я смогу сделать сам, а что я смогу делегировать младшему персоналу?).

Несколько слов о внедрении

Конечно же, практическое применение описанного выше подхода, вызывает множество вопросов. Многие спрашивают: «Почем мы должны делить зарплату всех сотрудников на количество рабочих часов в году, а не на количество реально отработанных часов?». Ответ здесь заключается в том, что если вы рассчитаете эту ставку, то она будет чрезвычайно высока и никто не захочет включать таких людей в свои проекты. Наиболее занятые люди (с низкой эффективной ставкой) будут самыми востребованными, а менее занятые (с более высокой ставкой) будут востребованы еще меньше. Произойдет извращение системы.

Другой, связанный с этим вопрос: «Как на счет того, что эта система не учитывает то, что иногда нам удастся продать до 500 дополнительных часов нашего младшего персонала в

год, и, таким образом, отчетность искажается». Да, эта система не учитывает этот факт. Более того, это сделано специально. Если вы хотите зарабатывать больше, используя интенсивнее младший персонал – что ж, это прекрасно, но это уже совсем другой вопрос. Это не имеет никакого отношения к качеству управления проектами.

Если ваши младшие сотрудники могут работать интенсивнее, значит, просто берите больше проектов. Эта стратегия зарабатывания через выполнения большего объема работы. Но не путайте это со стратегией повышения производительности. Это абсолютно разные вещи. Первое – возможная краткосрочная тактика, второе – необходимая долгосрочная стратегия, необходимая для того, чтобы оставаться конкурентоспособным.

Еще одним часто звучащим возражением является «Не будет ли эта система вынуждать партнеров фиксировать меньшее количество часов для того, чтобы значительно повысить рентабельность своего времени?» Часто, если подходить к рассмотрению данной проблемы однобоко, такое действительно возможно. Однако ключевым моментом здесь является факт, что достижение прибыльности не является полным заменителем или компенсатором для других контрольных показателей, а только лишь дополняет целый ряд из них. Компания, безусловно, продолжает контролировать утилизацию или оплаченное клиентом время и, таким образом, непременно выявит подобные игры.

Более существенное возражение связано с накладными расходами. «Если мы используем меньшее количество младшего профессионального состава, почему я должен стремиться к целевому показателю, основанному на агрегированных общефирменных накладных? Используя меньшее количество младшего профессионального состава, я нуждаюсь в меньшем количестве накладных, таких как рабочее место, затраты на тренинги и т.п.» В действительности есть смысл в системе полного распределения накладных по местам их возникновения (по проектам), но есть как минимум два аргумента против использования такой системы.

Во-первых, опыт большинства моих клиентов иллюстрирует, что попытка найти консенсус по схеме распределения накладных может затянуться серьезными дискуссиями, при этом само решение редко приводит к существенному изменению результатов. (Не верьте мне на слово – попробуйте сами!)

Во-вторых, следует помнить, что ценность заключается не в формальной фиксации и генерации отчетов о прибыльности, а в поиске путей повышения эффективности и результативности, которые инициированы этими отчетами. Фиксируя ответственность партнеров за распределенные по проектам накладные, вы просто предоставляете им дополнительную причину для дискуссии о достоверности результатов, т.к. они не могут контролировать накладные расходы в полной мере.

Некоторые компании могут также столкнуться с трудностями внедрения, если они учитывают платежи только по клиентам и не привязывают их к конкретным проектам (если платеж относится к набору проектов). Однако большинство компаний все-таки предпочитают счета, отражающие каждую транзакцию в отдельности, таким образом, система учета, привязанная к проектам, соответствует требованиям не только фирм, оказывающих профессиональные услуги, но и их клиентов.

Дополнительные выгоды

Многие фирмы обнаружили дополнительные выгоды от внедрения системы учета прибыльности проектов. Она упрощает управление работами по проектам, не оплачиваемыми клиентами, и просроченной дебиторской задолженностью. Фиксируя в отчете о прибылях и убытках по проекту процентную ставку (основанную на процентах по займам фирмы) по всем неоплаченным работам и просроченной дебиторской задолженности, вы моментально увидите, что при их избытке прибыльность проекта падает. Учитывая затраты на работы, неоплачиваемые клиентом, и связанные с просроченной дебиторской задолженностью, вы сможете отслеживать их в режиме реального времени.

Если партнер несет ответственность за прибыльность проекта, у него будет серьезная мотивация управлять этой прибыльностью. В ряде фирм была замечена значительная смена поведения партнеров как один из эффектов внедрения данной системы. Модель, иллюстрирующая данный факт, представлена на рис. 14.2.

Возможно, что применение системы учета затрат приведет вас к размышлениям и реализации ваших стратегических планов. Например, одна компания, с которой я работал, скорректировала свои почасовые затраты, отраженные в отчете о прибылях и убытках путем большего вовлечения младшего персонала, нуждающегося в обучении, который с этой целью перемещался по всем подразделениям фирмы. Таким образом, у партнеров появилась дополнительная мотивация использовать этот «менее эффективный» ресурс, но при этом продолжать достигать поставленные цели.

Аналогичный эффект был получен в фирмах, имеющих ярко выраженную сезонность работ (например, у профессиональных аудиторов). Здесь профессионалы всегда перегружены в пиковые периоды и недогружены в другое время года. Годами такие фирмы взывают к своим партнерам с просьбой попытаться сместить какие-то объемы работ с пиковых периодов на периоды менее напряженные. Их просьбы обычно наталкиваются на стену непонимания со стороны партнеров.

Однако при внедрении системы управления прибыльностью проектов становится возможным рассчитать сезонную стоимость персонала. Так, младший специалист стоит очень дорого в пиковый период и абсолютно тот же человек будет существенно дешевле в период спада интенсивности работ. Неся персональную ответственность за рентабельность проекта, партнер в этом случае лично заинтересован найти возможность смещения какого-либо объема работ на периоды с меньшим уровнем затрат (не пиковые периоды). Таким образом, были достигнуты значительные результаты.

Рис. 14.2 Отчет о прибылях и убытках на уровне проекта

Всего денег получено от клиента
<i>минус</i>
Стоимость времени непартнеров (количество часов, умноженных на ставку)
<i>минус</i>
Неоплаченные расходы
<i>минус</i>
Неоплаченное время (количество часов, неоплаченных за период 30 дней, умноженное на ставку займа)
<i>минус</i>
Затраты на дебиторскую задолженность (счета, неоплаченные в течение тридцати дней, умноженное на ставку займа)
<i>Равно</i>
Чистая прибыль
<i>Деления</i>
Инвестиции партнеров в проект (количество партнерских часов, умноженное на ставку)
<i>Равно</i>
Возврат на инвестиции партнеров

Прим. Обратитесь к рис. 13.1. для необходимых изменений в случае, если терминология партнерства не подходит.

Поощряя и отмечая контроль

Успешное внедрение системы управления прибыльностью проектов требует четко определенного и закрепленного за каждым проектом «партнера-супервизора». Эта роль, как правило, не учтена и игнорируется системами управления и вознаграждения традиционно используемых в фирмах. Партнером-супервизором совсем не обязательно должен быть инициатор работ, равно как и тот, кто провел большее количество часов на проекте (хотя не исключено, что кто-то из них как раз и будет супервизором). Система, описанная в этой главе, отмечает критическую для успеха проекта роль – управление проектом, которая действительно требует высокого уровня квалификации.

Помните притчу о триединстве «искателей, мыслителей, копателей»? Слишком много фирм имеют превосходные системы анализа и поощрения поиска и копания, но никаких систем измерения и поощрения мыслителей. Пришло время обратить особое внимание на мыслителей – мудрый менеджмент проектов – для того, чтобы вынести этот вопрос в список приоритетов для фирм, стремящейся к лидерству в современных условиях.

**Пришло время обратить особое внимание на мыслителей
– мудрый менеджмент проектов – для того, чтобы
вынести этот вопрос в список приоритетов для фирм,
стремящейся к лидерству в современных условиях.**

Глава 14. Слияния

Количество слияний среди фирм, оказывающих профессиональные услуги, в целом невелико. Некоторые из них были успешны, но большинство оказались бесполезными и даже разрушительными. Это не значит, что слияния в принципе невозможны. Однако, чтобы они были успешными и объединяющиеся фирмы добились конкурентного преимущества, необходимо, чтобы не только они получили выгоды, но, что более важно, их клиенты должны получить дополнительную пользу. Хотя этот принцип и выглядит очевидным, он не всегда принимается во внимание.

Слияния фирм, оказывающих профессиональные услуги, могут быть успешными. Однако для этого объединяющиеся фирмы действительно добились конкурентного преимущества, необходимо, чтобы не только они получили выгоды, но, что более важно, их клиенты должны получить дополнительную пользу.

Например, многие фирмы думают, что при слиянии они смогут обменяться клиентской базой, и тем самым увеличить прибыль объединенной фирмы. Это достаточно веская причина, но ведь фирмы могут рекомендовать своих клиентов друг другу и без слияния. Есть ли разница для клиентов от того, что услуги им будут оказаны независимыми фирмами, или же одной большой фирмой? Видимо, не очень большая. В объединившихся фирмах на самом деле происходят перекрестные рекомендации клиентов (хотя и не в том количестве, в котором хотелось бы). Но обычно фирма не может претендовать на то, что после объединения ее услуги стали более ценными для клиентов.

Какие же выгоды могут получить клиенты от слияния профессиональных фирм? Давайте рассмотрим пять возможных вариантов «полезных» слияний. Назовем их слияние-меню, слияние для масштаба, географическое слияние, слияние-алхимия и кризисное слияние.

Слияние – меню

Этот тип слияний практикуют фирмы, которые рассчитывают добиться конкурентных преимуществ за счет предоставления более широкого спектра услуг, эффективно организуя кросс-продажи. Работает ли это? Возможно, да. Для проверки этого стоит задать себе очень вопрос. Оглянувшись назад, спросите себя, были ли вы раньше успешны в перекрестных продажах внутри вашей фирмы. Редкие фирмы могут похвастаться этим. А если вы не были успешны ранее, то почему же вы думаете, что сможете добиться перекрестных продаж в новой фирме, с новыми услугами? Подход «все в одном» пытались реализовать фирмы из разных отраслей профессиональных услуг, и практически всегда это были неудачные попытки.

Однако может быть, что именно вашим клиентам это понравится. Самый простой способ проверить эту догадку – прямо спросить ваших клиентов. Выделите группу клиентов, для которых, как вы думаете, новые услуги будут представлять интерес. Пригласите их на ужин и скажите: «Мы подумываем о том, чтобы нанять несколько новых профессионалов в таких-то областях. Интересны ли вам новые услуги? Можем ли мы рассчитывать на ваши заказы?». Не стоит говорить о том, что вы планируете слияние. И не стоит принимать их

ответы как безусловную истину, но вы все же получите некоторое представление о реакции рынка. Удивительно, как редко фирмы проводят такое простое исследование, даже при том, что сделка по объединению может касаться сотен людей.

Помните, что здесь есть два аспекта, как и во всех процессах объединения. Первое, являются ли для ваших клиентов ценным то, что вы рассчитываете получить от объединения (в данном случае – расширение перечня оказываемых услуг) и, второе, является ли объединение лучшим способом, чтобы добиться этих преимуществ.

Существуют два аспекта процесса объединения. Первое, является ли для ваших клиентов ценным то, что вы рассчитываете получить от объединения (в данном случае – расширение перечня оказываемых услуг) и, второе, является ли объединение лучшим способом, чтобы добиться этих преимуществ.

Слияние для масштаба

Этот тип слияния базируется на представлении о том, что, чтобы вас лучше знали и уважали, необходимо быть большой фирмой. В этом случае объединяются фирмы равного размера со схожим перечнем оказываемых услуг и расположенные в одном и том же регионе, полагая, что вместе им будет легче конкурировать. Считается, что большая фирма скорее получит крупные проекты, поскольку имеет больше ресурсов, чем небольшие компании, и рынок признает эти различия. Также считается, что большая фирма будет лучше представлена на рынке и станет чаще попадать в список потенциальных претендентов на оказание услуг.

Нельзя отрицать, что размер фирмы помогает ей в маркетинге услуг. Однако, размер сам по себе еще ничего не значит. Добиться того, чтобы вас чаще приглашали для выполнения того или иного проекта – задача эффективного маркетинга. Слияние в целях лучшего маркетинга похоже на попытку кувалдой разбить грецкий орех. Фирмы, которые пытаются добиться лучшего представления на рынке за счет слияния, считают: «Мы не знаем, как добиться лучших результатов, поэтому мы объединимся, и наш размер поможет нам завоевать рынок».

Должно быть очевидным, что только увеличение размера автоматически не ведет к увеличению прибыльности новой фирмы. Лишь очень немногие вещи, определяющие успех фирмы (качество обслуживания клиентов, инновационность, продуктивность, сотрудничество между департаментами) зависят от ее размера. Фирмы могут и должны работать над улучшением этих систем в любом случае и не пытаться решить свои проблемы за счет увеличения размера. Клиентов нельзя одурачить, заставив думать, что если две неплохие среднего размера фирмы объединятся в одну большую фирму, то она станет значительно лучше их обслуживать.

По показателю «прибыль на партнера» небольшие фирмы могут быть не только не хуже больших фирм, но даже и превосходить их. Ключом к увеличению прибыльности в фирмах, оказывающих профессиональные услуги, является улучшение качества практики, т. е. получение лучше оплачиваемых проектов, с возможностью использования большего рычага. Если этого можно добиться, не увеличивая масштаб операций (с помощью маркетинга, инноваций, улучшения качества обслуживания клиентов или креативности), то выбор остается за фирмой. И наоборот, если такой тип слияния приводит к большему количеству

плохо оплачиваемой работы с низким рычагом, то прибыльность только снизится. Как говорится в старой поговорке: «Объем заказа не значит ничего, прибыль – значит все».

Географическое слияние

Географическое слияние описывает объединение двух похожих фирм в разных регионах. Таким образом они пытаются достичь конкурентного преимущества, распространив свою практику на глобальном, национальном или региональном уровне.

Действительно, клиенты могут нуждаться в таком распределенном присутствии своей фирмы в случае, если для них важно, чтобы услуги были оказаны *одновременно* в разных юрисдикциях. Так, например, многим международным компаниям требуется аудиторские услуги в разных странах. Возможность управлять такими распределенными проектами является очень веской причиной для слияния. Однако, как показывает практика, значительная часть работы международных фирм проводится на локальном уровне и не требует одновременной работы в нескольких местах.

В каких же случаях клиентам требуется работа нескольких офисов? Такое возможно, например, когда клиент предпочитает иметь дело с одной и той же фирмой по одному типу задач везде, не тратя время на отбор других поставщиков. Или же, когда клиент готов доверить своему местному поставщику и другие задачи в офисах, где есть и его представительства.

Конечно же, разные клиенты по-разному могут отнестись к вашей инициативе. Кому-то это будет интересно, кому-то безразлично. Вы должны знать ожидания ваших клиентов, выяснив, какие именно клиенты получили бы выгоду от планируемого слияния.

**Клиенты по-разному могут отнестись к вашей инициативе.
Кому-то это будет интересно, кому-то безразлично. Вы должны
знать ожидания ваших клиентов, выяснив, какие именно
клиенты получили бы выгоду от планируемого слияния.**

Многие слияния были проведены в угоду желанию присутствовать везде. Открытие новых офисов или поглощение локальных фирм происходило с целью заполнить флажками карту, представленную в корпоративной брошюре. Очень часто такое желание ставилось выше здравого смысла.

Мой опыт подсказывает, что клиенты чрезвычайно редко выбирали ту или иную фирму только на основании того, что ее офисы были разбросаны там и сям, за исключением тех редких случаев, когда им нужна была работа сразу в нескольких юрисдикциях. Прежде всего, клиенты хотят видеть какого-то определенного человека, с кем они будут иметь дело, а не просто принимать на веру, что в других офисах его поставщика работают «хорошие парни». Клиенты хотят иметь возможность выбора.

Как-то я проводил интервью с клиентом из Далласа, аудиторские услуги которому оказывала одна из фирм Большой шестерки. Он искал того, кто мог бы взяться за его международное налоговое планирование. Этот клиент сказал мне: «Я бы хотел, чтобы мне больше не совали в нос истыканную звездочками карту, показывающую международное присутствие этих фирм. Этим меня не удивишь. Относитесь ко мне, как заботливый отец, объясняющий проблему своему ребенку. Тот факт, что у вас есть в Париже партнер, которому вы можете порекомендовать меня, если у меня возникнут проблемы во Франции, не значит для меня ничего. Я не вижу никакой проблемы, чтобы найти заслуживающего доверия юриста в Париже. Перекрестные продажи услуг, может быть и хороши для вас, но ничего не значит

для меня, пока вы не сможете показать, в чем же моя выгода от найма вашего партнера за океаном».

Я спросил: «Каких же выгод вы ожидаете?». «Для меня нет особой ценности в международной фирме, локальные офисы которой никак не связаны. Мне не нужна международная фирма, мне нужны международные специалисты. Мне требуется толковый юрист здесь в Далласе, с кем я мог бы поговорить о регулировании в Европе. Таких людей немного, поэтому их услуги могут быть действительно ценными. Или же убедите меня в том, что ваши внутренние стандарты настолько высоки, что одно то, что ваш партнер как-то связан с вами, гарантирует мне превосходные услуги и особое отношение. Такое очень редко встречалось в моей практике. Каждый офис очень сильно зависел от людей, работавших в нем, и наличие рекомендаций ничего не гарантивало».

Клиентам не нужны международные фирмы, им нужны международные специалисты.

Слова этого клиента показывают, что простое наличие офисов в разных местах не значит для клиента ничего. Все зависит от того, как вы используете это положение. Например, некоторые слияния такого рода значительно расширили возможности фирм по обслуживанию клиентов. Фирмы добились этого регулярно проводя встречи своих специалистов, реализуя совместные проекты, создавая общую базу знаний, организуя совместное обучение. Развивая таким образом своих сотрудников, они создавали своего рода «международных людей».

Выгоды от слияния могут быть представлены на рынке только в том случае, если будут найдены пути сотрудничества, увеличивающие возможность обслуживания клиентов. Из этого утверждения следуют три важных вывода:

Первое. Географическое слияние скорее может произойти на уровне практик, чем на уровне фирм.

Второе. Выгоды от слияния в первую очередь заключаются в создании новых возможностей по обслуживанию клиентов, и уж потом в развитие маркетинга

Третье. Эффект от слияния различен для каждой практики бизнеса (каждого департамента). То, что может показаться одним большим слиянием, на самом деле представляет из себя серию небольших слияний различных практик.

Слияние – алхимия

Такой тип слияний базируется на ожидании получения синергетического эффекта. Фирмы надеются, что вместе они смогут сотворить что-то новое. Можно сказать, что такой тип слияний самый сложный, но и одновременно и создающий самую большую выгоду. Прекрасным примером может служить создание междисциплинарной практики. Там, где не существует регулирующих барьеров для такого рода слияний, их становится все больше.

Рассмотрим пример с аудиторской фирмой, интегрирующейся в юридическую практику. Если ее юристы будут работать так же, как работают в традиционных юридических фирмах, то клиенты не получают никакой выгоды от такого альянса. Но совсем другое дело, если аудиторская фирма начнет увязывать две своих практики, добавив в ней еще и консалтинг.

Консалтинговые и аудиторские фирмы оказывают услуги в области слияний, реорганизации продаж, создания альянсов, выхода на рынок капитала, и другие комплексные услуги. Нет ни одной причины, по которой они должны отказываться от создания юридической прак-

тики, которую можно будет интегрировать в существующие услуги, либо от покупки уже существующих компаний.

На самом деле везде, где законодательство позволяет такого рода объединение практик, слияния будут происходить.

В качестве еще одного примера можно рассмотреть практику многих фирм, оказывающих услуги в области управления персоналом. Традиционно они оказывали услуги по разработке систем мотивации персонала. Очень часто им приходилось обращаться к юридическим фирмам для закрепления новых правил в трудовых договорах. В будущем существует высокая степень вероятности, что эти фирмы создадут собственные юридические отделы, которые лишат работы внешних юристов.

Конечно же, угроза существует не только для юридических фирм. Они и сами способны атаковать. Многие юридические фирмы (особенно в США) создали собственную практику в области медицинского консалтинга, экологического консалтинга, международной торговли, управления недвижимостью, экономических исследований и разработки программных продуктов. Другой «алхимический подход» можно наблюдать среди стратегических консультантов, старающихся больше заниматься внедрением собственных рекомендаций и вдобавок консалтингом в области информационных технологий. Таким образом, меняется вся природа конкуренции в этих областях профессиональных услуг.

Однако, фирмы не изменяются, просто пригласив к себе в штат новых специалистов, либо поглотив фирму из другой области. Реальная ценность для клиентов создается только в случае, если удастся объединить усилия различных специалистов.

Реальная ценность для клиентов создается только в случае, если удастся объединить усилия различных специалистов.

Такой подход непросто и требует значительных усилий от фирм, проверяя менеджерские способности их лидеров в применении новых подходов к управлению и созданию новых услуг.

Другой случай, при котором имеет смысл такое слияние, это понимание того, что клиентам нужен своего рода генеральный подрядчик, который может взять на себя управление комплексным проектом, включающем в себя работу специалистов из различных областей знаний (аудиторов, юристов, бухгалтеров, налоговых консультантов). Вопрос заключается в том: «Кто имеет достаточно навыков, чтобы стать генеральным подрядчиком?» Многие фирмы объединились или были поглощены, чтобы получить таких специалистов в штат. И лишь немногие сумели убедить рынок в том, что они создали систему, способную управлять интегрированными услугами.

Многие фирмы объединились или были поглощены, чтобы получить специалистов, умеющих управлять междисциплинарными проектами. И лишь немногие сумели убедить рынок в том, что они создали систему, способную управлять интегрированными услугами.

Кризисное слияние

Кризисное слияние – одно из наиболее часто встречающихся в практике и не похоже ни на одно другое, описанное ранее. Такое объединение базируется на том, что основная и единственная выгода заключается в спасении одной или обеих фирм от неизбежного разру-

нения. В этом случае внутри фирм могут быть проведены значительные изменения. Часто такие изменения, даже осознаваемые и необходимые, не могли бы быть осуществлены в любом другом случае по политическим причинам.

Большинство преимуществ приобретаются за счет изменения внутренних политик фирм, касающихся обслуживания клиентов, эффективности работы сотрудников, инновационности, развития навыков, использования ресурсов и сотрудничества. Однако, чтобы добиться желаемых преимуществ, необходимы значительные изменения в структуре организации, системах учета и оценки. При этом всегда сложно добиться согласия при проведении радикальных изменений.

При слиянии новых фирм необходимо перетасовать все карты. Вновь созданная фирма должна принять новую организационную структуру, пересмотреть внутренние системы, заново выбрать лидеров практик и всех других руководителей. Значительные изменения должны быть проведены именно в рамках этой обязательной стадии обновления. Часто объединенная фирма может предложить новую систему оценки и вознаграждения, которая была бы невозможна в прежнем состоянии ни в одной из фирм.

Часто объединенная фирма может предложить новую систему оценки и вознаграждения, которая была бы невозможна в прежнем состоянии ни в одной из фирм.

В случае, если одна из объединяющихся фирм имеет отличную практику обслуживания клиентов или же лучшую методологию, или лучший менеджмент, то более «слабая» в этих отношениях фирма может обрести все эти положительные черты. Конечно же, нет никаких причин, по которым более слабая фирма не может внедрить лучшую практику и без объединения. Но практика показывает, что обычно в этом случае у таких фирм не хватает управленческой воли, и кризис является единственным способом добиться изменений. К сожалению, большинство из исследуемых мной случаев слияний были проведены до того, как почва для больших изменений была готова. Важно помнить, что возможность провести такие изменения длится не более полутора лет с момента объединения. Если это время будет упущено, то изменения не будут проведены никогда.

Основные выводы

Не смотря на весь скептицизм, высказанный мной ранее, я все же верю в то, что в некоторых случаях слияния могут иметь смысл и стратегическое значение. Существует всего несколько принципов правильного объединения, и они довольно просты.

Первое. Убедитесь, что ваши клиенты оценят то, что вы планируете. Это значит, что вы должны фокусироваться на операционных шагах, которые и создают новые возможности. Не вводите себя в заблуждение тем, что вы сможете получить какую-либо выгоду с точки зрения привлечения клиентов. Если после слияния вы сможете предложить рынку что-нибудь новое и ценное, то у вас не будет проблем с маркетингом. Если же все, что вы ожидаете – это привлечение клиентов, то вы вряд ли этого добьетесь.

Другое правило. Старайтесь привлечь талантливых людей, а не клиентскую базу. Из-за эфемерной природы перекрестных продаж, ценность клиентов фирмы-партнера значительно ниже ценности ее талантливых сотрудников. Поглощение фирмы должно быть рассмотрено скорее как принятие на борт новых людей и методологии, а не клиентов. Объединение – это стратегический шаг, а поэтому стоит больше обращать внимание на строку активы в вашем балансе, чем на отчет о прибылях и убытках текущего года.

Часто говорят, что объединение фирм, оказывающих профессиональные услуги, похоже на одновременный найм большого количества новых партнеров вместе с их персоналом. Удивительно, но в случае, когда к фирме присоединяется только один партнер, его проверка проводится значительно более тщательно, чем если их «принимают оптом».

Взглянув на вопрос под таким углом, становится понятно, что проще пригласить в компанию несколько ключевых людей для построения новой практики, чем объединяться с целой фирмой. В этом случае вам не придется платить добавленную стоимость и вам будет легче интегрировать новую команду. Это требует больше времени, но так вы столкнетесь с меньшими проблемами.

Фирмы должны фокусироваться на выявлении выгод для своих клиентов сразу же, когда начаты переговоры об объединении. Лучше сразу же привлечь к обсуждению лидеров практик и попросить их представить план действий по созданию новых возможностей для клиентов. Увы, но это делается очень редко.

Как только начинается обсуждение вопроса о слиянии, работа по созданию объединенной стратегии уступает дорогу административным задачам, процедурам due diligence и переговорам об условиях сделки. Вопросы о том, можно ли претворить в жизнь гипотезы по совместной стратегии, послужившие причиной слияния, обычно начинают серьезно обсуждаться, когда сделка уже завершена.

Прежде чем делать что-либо такое значительное как слияние, вы должны иметь нечто большее, чем просто гипотезы. Объединение с другой фирмой может быть успешно в том случае, если верны следующие утверждения:

- Вы точно знаете, какие клиенты получают выгоду от вашего слияния
 - Вы точно знаете, какие это будут выгоды
 - У вас есть явные свидетельства того, что эти клиенты нуждаются в предлагаемых новых услугах
 - У вас есть ясный план того, как вы добьетесь большей ценности для ваших клиентов
- Если у вас есть уверенность во всех приведенных выше утверждениях, то смело объединяйтесь.

Слияние – это стратегический шаг, а потому вы в большей степени должны фокусироваться на том, что это принесет в ваш баланс и активы, чем то, как это отразится на отчете о прибылях и убытках текущего года

Глава 15. Адаптивная фирма

Поскольку я консультирую фирмы, оказывающие профессиональные услуги, меня часто приглашают выступить с докладом о будущем различных профессий. Меня также просят дать свой прогноз о том, что из себя будет представлять компания будущего. Я всегда отказываюсь говорить на эти две темы. Любые попытки предсказать будущее тщетны. Стратегической задачей фирм является не предсказание будущего, а создание эффективных адаптивных механизмов, реагирующих на уже видимые изменения на рынке, какими бы они не были. Рассмотрим, например, следующий список тенденций.

- Требование клиентами снижения стоимости «зрелых» услуг
- Большая мобильность партнеров и младшего персонала
- Все усиливающиеся требования клиентов к специализации
- Возрастающие требования клиентов к техническим навыкам и навыкам советников
- Конкуренция за персонал со стороны других отраслей профессиональных услуг и «реального сектора» (очарование от работы в профессиональной фирме уже не то, что было раньше)

- Рост различия типов услуг внутри одной фирмы и, как следствие, необходимость различных моделей управления

- Необходимость больше инвестировать в технологии, исследования и маркетинг
- Требования большей отраслевой специализации
- Глобализация
- Все большее использование мобильных компьютерных технологий
- Рост потребностей в тренингах. Изменение их содержания
- Культурные изменения в трудовой этике среди младшего персонала

Что примечательно, этот список я составил в 1982 году (целую вечность тому назад). Но, несмотря на давний срок, почти все эти тенденции остаются в силе. Несмотря на то, что все, о чем здесь говорится, довольно знакомо и понятно, лишь несколько фирм нашли свой ответ на эти тенденции. Например, зададимся вопросом, многие ли фирмы сделали следующее:

- В ответ на требования клиентов о снижении стоимости зрелых услуг, пересмотрели практику их оказания так, чтобы за меньшую стоимость давать прежнюю ценность.

- Разработали программы помощи своим сотрудникам в обретении навыков советников

- Эффективно используют новые технологии, позволяющие создавать большую ценность для своих клиентов

- Создали программы специализации для того, чтобы сотрудники специализировались на той или иной услуге/отрасли

- Нашли ответ на запросы клиентов о работе в условиях глобализации

- Создали новую модель работы с персоналом в качестве реакции на изменения на рынке труда

Большинство фирм сделали кое-что в этой области, но лишь немногие добились реального прогресса. Как минимум не столько, сколько можно было бы ожидать с 1982 года. Вместо того, чтобы быть готовыми к переменам, большинство фирм напротив – защищаются от них. Фирмы слишком часто инертны. И лишь некоторые имеют желание и возможность добиться изменений в практике ведения своего бизнеса.

Конечно же, многие пытаются добиться изменений. Основные тенденции выявлены и разработаны специальные, обычно значительные, программы изменений, но энтузиазм

часто заканчивается еще до того, как что-либо внедряется, и фирмы возвращаются к испытанному способу ведения дел.

Вместо того чтобы быть готовыми к переменам, большинство фирм, напротив – защищаются от них.

В своей книге «Словарь дьявола» Амброуз Бирс определил слово план как «лучший метод достигнуть случайного результата». В этом есть существенная доля правды, когда речь идет о планировании в фирмах, оказывающих профессиональные услуги. Большая часть планирования поверхностна, и результат не определен. Однако твоя судьба находится не только в руках одного рока. Если хочешь, ты можешь добиться многих вещей, будучи при этом лучше или хуже подготовлен к капризам будущего. Как говорил Луи Пастер: «Случай любит подготовленную почву».

Проблема при планировании у фирм, оказывающих профессиональные услуги, заключается в том, что их планы полны видения, миссий, целей и амбиций. Они заявляют о том, *чего* бы они хотели добиться, при этом мало обращая мало внимания на то, *как* они бы хотели сделать это. Здесь можно вспомнить забавное определение: «Идиот – это такой человек, который продолжает все делать по-старому и ожидает нового результата».

Почему не стоит все планировать слишком детально и предельно строго? Потому, что с помощью планирования вы сможете убедиться, что ваш способ ведения дел делает вас более адаптивным. Даже многие успешные фирмы не обращают внимания на этот важный тезис. Как учат нас биологи, чем более вы приспособлены к текущему состоянию внешней среды, тем меньшая вероятность, что вы будете чувствовать себя комфортно при ее изменении.

С помощью комбинации планирования и пересмотра своей практики менеджмента, фирмы лучше прислушиваются к изменению внешней среды и имеют возможность раньше реагировать на них. Кроме того, это позволяет запускать несколько экспериментальных пилотных проектов, чтобы проверить свои новые идеи и подходы. Фирмы постоянно должны проверять, что рынок принимает, а что нет. Необходимо избегать самодовольного подхода, постоянно спрашивая себя «Существует ли лучший способ делать это?». Обычно фирмы хорошо знают, что они хотят от своих сотрудников, чтобы те делали иначе. Однако они не всегда хорошо знают, как изменить системы управления для этого.

Обычно фирмы хорошо знают, что они хотят от своих сотрудников, чтобы те делали иначе. Однако они не всегда хорошо знают, как изменить системы управления для этого.

Планирование неизбежно должно привести к изменению систем управления. Множество фирм упускают из виду этот важнейший принцип. Если вы не меняете систему оценки и вознаграждения сотрудников и партнеров, то вы не меняете свою стратегию. Если вы четко скажете мне, что и как вы учитываете и оцениваете, я могу назвать вашу стратегию, так как пойму, что делают ваши люди. Соответственно, в рамках планирования необходимо делать акцент на важнейший вопрос: «Как мы должны изменить систему управления, чтобы добиться изменения поведения наших людей».

Такое планирование не должно происходить раз в год/пятилетку. Необходимо регулярно спрашивать себя: «Как мы (руководство фирмой) можем быть лучше в том, что мы делаем?». Лучшие фирмы поступают именно так. Если фирма научилась понимать и интерпретировать тенденции внешней среды, следующий шаг – сфокусироваться на изменениях. Чтобы превзойти конкурентов, необходимо быть лучше в разработке, тестировании и вне-

дрении изменений. Это значит, что фирма должна искать возможности изменения, а не избегать их. Для многих фирм это влечет за собой как культурные изменения, так и изменения в практике управления. Что же характеризует адаптивную организацию? Такая фирма должна быть, как минимум лучше своих конкурентов в следующем:

- Агрессивное выслушивание рынка
- Использование знаний о рынке
- Уровень инноваций
- Обмен знаниями
- Требование от сотрудников персонального развития
- Поведение менеджмента
- Измерение успеха

Агрессивное выслушивание рынка

Адаптивная фирма постоянно изучает свои рынки, больше слушая, чем говоря. Среди используемых для этого тактик можно выделить следующие – фокус-группы с клиентами, исследование качества выполненных работ, посещения старшими партнерами клиентов, формальные маркетинговые исследования и программы посещения отраслевых встреч с целью лучшего понимания текущих потребностей клиентов.

Большинство фирм время от времени применяют лишь некоторые из этих тактик. От адаптивной фирмы требуется постоянное использования большинства из приведенных форм выслушивания рынка. Когда меня приглашают выступить с темой: «Чего хотят клиенты», я всегда интересуюсь: «А давно ли вы спрашивали у них самих».

Использование знаний о рынке

При том, что не так много фирм выслушивают рынки, еще меньшая их часть использует полученную информацию должным образом. Адаптивная фирма создает своим сотрудникам множество возможностей для обсуждения услышанного ими от своих клиентов. Не достаточно создания групп и комитетов, которые, обсудив тенденции на рынке, представят свой анализ остальным сотрудникам. Необходимо чтобы такое обсуждение регулярно проводилось на уровне офиса, услуги и отраслевой группы. Все такие дискуссии необходимо заканчивать созданием плана мероприятий, который должен быть выполнен.

Необходимость широкого обсуждения полученных с рынка данных диктуется тем, что современные фирмы зачастую слишком велики, имеют слишком распределенную структуру и широкий спектр услуг, чтобы одинаково реагировать на одну и ту же информацию. Задачей высшего менеджмента не является выявление тенденций и разработка ответных мер. За это должны отвечать лидеры практик. Задача же высшего менеджмента состоит в том, чтобы добиваться от лидеров практик выполнения своих функций: активного поиска информации об изменениях на рынке и выработки новых подходов к работе со своими клиентами.

Уровень инноваций

Многие фирмы столкнулись с тем, что любые значительные предложения по изменению внутренних систем были отвергнуты, поскольку четко просчитать их последствия было невозможно. (Как насчет вашей программы повышения качества услуг?).

Хитрость здесь заключается в том, что необходимо создать такую организацию, в которой всех сотрудников и группы не только поощряют при внедрении инноваций, но и требуют от них инновационного поведения. Инновации и стратегия должны идти снизу – с уровня

офисов, практик и небольших команд. У них должны постоянно спрашивать: «Что нового вам удалось сделать?» и, что, возможно, еще более важно: «Что нового в том, что вы собираетесь сделать?». Работа менеджера заключается в том, чтобы стимулировать эксперименты и поощрять инновации. Необходимо запустить несколько исследовательских проектов, а не пытаться создать одну очень большую программу преобразований.

Новые подходы редко рождаются в ходе дискуссии о судьбе целой фирмы. Значительные изменения – большая редкость в наше время. Всегда будут найдены причины, почему то или иное предложение не подходит, особенно, если оно касается всей фирмы. Трюк здесь в том, чтобы не пытаться внедрить сразу же изменения, а запустить несколько локальных пилотных проектов. Что мы можем себе сейчас позволить? Где мы можем проверить наши предположения? Когда и как мы поймем, каких результатов мы добились? Как мы донесем наши результаты до других? Только таким способом можно преодолеть инертность и добиться прогресса.

Работа менеджера заключается в том, чтобы стимулировать эксперименты и поощрять инновации. Необходимо создать несколько исследовательских проектов, а не пытаться сделать одну очень большую программу.

Обмен знаниями

Чтобы быть адаптивной и обучающейся организацией, фирма должна последовательно делиться результатами проведенных экспериментов и реализованных пилотных программ. Необходимо вознаграждать тех, кто вносит вклад в интеллектуальный капитал, разработав новую методологию, новые шаблоны и инструменты, тех, кто привносит и реализует новые идеи. Большинство фирм упускает это из виду. Они не стараются активно распространять лучшую практику внутри своих офисов.

Том Питерс в своей книге «Liberation Management» описывает, как McKinsey собирала и распространяла свой интеллектуальный капитал. То, что знал один из ее сотрудников, было доступно всем другим. Такие системы знаний активно обсуждаются в наше время, но удачное их внедрение – большая редкость.

Вклад в успех других должен стать первостепенным требованием ко всем сотрудникам. К сожалению, такая практика встречается нечасто, и возможность обучения сотрудников отходит на второй план. Интересное подтверждение этого замечания я нашел в недавно проведенном мною исследовании. Неизменно, среди множества предлагаемых мною утверждений наименьшая степень согласия была со следующим: «В моей фирме тот, кто хорош в развитии бизнеса, помогает другим обрести необходимые навыки». В большинстве фирм помощь другим не стоит в числе приоритетов.

Вклад в успех других должно стать первостепенным требованием ко всем сотрудникам.

Требование персонального развития от сотрудников

Фирмы могут быть адаптивными только в том случае, если работающее в ней люди будут таким же. К сожалению, этого нельзя сказать даже о многих кажущихся успешными

сотрудниках. Из биологии мы помним, что тот, кто лучше всего приспособлен к существующим условиям (хорош сейчас), менее всего адаптивен (готов к переменам). В фирмах, оказывающих профессиональные услуги, работает слишком много тех, кто хорошо делает свою работу, заботится о бизнесе, но не учится и не развивается. Адаптивные фирмы должны требовать постоянного развития своих сотрудников с точки зрения индивидуального баланса (знания и навыки). Это должно быть поддержано с помощью внутрифирменных систем (консультаций в области профессионального развития от менторов) и личного примера (лидеров практик).

Поведение менеджмента

Критическая роль в создании адаптивной организации принадлежит управляющему партнеру и лидерам практик. Они могут быть как проводниками изменений, так и барьерами на их пути. Слишком часто менеджеры тормозят преобразования, а не ускоряют их. По понятным причинам, они больше, чем кто-либо еще, заботятся о краткосрочных результатах (отчете о прибылях и убытках), чем об увеличении статей баланса.

Менеджеры должны восприниматься как лидеры перемен, а не как контролеры. Они должны стимулировать новые идеи и поддерживать эксперименты, выделяя начальные ресурсы для тех, кто хочет опробовать новые подходы. Они должны поддерживать и одобрять тех, кто взял на себя риск использования инновационного подхода.

Менеджеры должны восприниматься как лидеры перемен, а не как контролеры.

Измерение успеха

В адаптивных фирмах успех измеряется не только в зависимости от объема заказов, но и от типа работы. Занимаемся ли мы новыми вещами? Удалось ли нам получить новые знания, реализуя этот проект. Или же мы просто «выдаивали» наши навыки и знания? Что такого мы делаем сейчас, чего не делали три года назад? Такие вопросы необходимо задавать себе ежегодно. Ответы на них должны быть использованы для определения направления усилий в области развития бизнеса.

Следующие шаги

Попробуйте обсудить эти вопросы в ходе вашей следующей встречи в рамках небольшой группы коллег:

- Почему раньше мы не реагировали должным образом на известные нам изменения на рынке? Что нас удерживало? Какие барьеры были на пути изменений?
- Насколько регулярно мы прислушиваемся к нашему рынку? Какие программы выслушивания рынка мы используем, чтобы быть в курсе изменения предпочтений наших клиентов на различных рынках? Каких изменений клиенты ждут от нас?
- Как мы можем стимулировать проведение большего количества экспериментов? Как мы можем добиться от большего количества людей внедрения инноваций? Как мы можем запустить больше пилотных проектов, чтобы проверить состоятельность наших идей?
- Как мы можем добиться того, чтобы наши сотрудники делились новыми подходами друг с другом? Как сделать так, чтобы опыт, полученный кем-либо в организации, был про-

анализирован и внесен в общедоступную базу знаний? Как мы можем вознаградить тех, кто приносит новые идеи?

● Как мы можем добиться от всех сотрудников постоянного персонального развития? Как мы можем сфокусироваться не только на достижении краткосрочных финансовых показателей, но и на построении активов?

● Какова роль менеджмента в создании организации, готовой к изменениям? Что они должны делать, чтобы поощрять изменения и не убивать инициативу?

Часть третья. О ваших клиентах

Глава 16. Как профессионалы развивают практику

В любом случае, когда консультант пытается заинтересовать клиента покупкой дополнительных услуг, у клиента возникает вопрос: «Почему он хочет мне продать еще и эти услуги?». И здесь возможны только два ответа. Или же я верю, что консультант на самом деле заинтересован во мне и моей компании и искренне желает помочь, или же я вижу, что он просто хочет получить еще один заказ. И состоится ли проект или нет, полностью зависит от того, в какой из этих двух вариантов верит клиент. Если я убежден, что мой советник заинтересован во мне, что он заботится обо мне, и что на самом деле хочет мне помочь, то я найму его. Таким образом, лучший способ продать услугу – это проявить заботу о своем клиенте.

Старый взгляд на развитие профессиональной практики состоит в следующем: «Делай свою работу хорошо, и у тебя будут клиенты». И это действительно очень близко к истине, в том случае, если понимать то, что хорошая работа значит гораздо больше, чем просто превосходное техническое исполнение. За этим понятием стоит истинное посвящение себя служению интересам клиента. Доказательства этому просты: если ваши клиенты активно не рассказывают своим друзьям о вас, то ваши услуги не так хороши, как вы думаете. Более того, если ваши клиенты не восхищаются вашей работой, то вы не готовы для привлечения новых заказов.

Если вы на самом деле хотите быть успешными в маркетинге профессиональных услуг, то ниже перечислены пять шагов, которые вам необходимо сделать. Выполняйте их в строгом порядке. Не приступайте к следующему пункту, пока не закончите предыдущий до конца и наилучшим образом.

Первое. Спрашивайте своих клиентов, как бы вы могли работать лучше. На что следует обратить больше внимания, а что оставить в стороне. Слушайте (и, конечно же, исполняйте) то, что они говорят. Не соглашайтесь с ответами типа: «Все нормально, вы работали хорошо». Продолжайте спрашивать до тех пор, пока они не скажут вам, как вы можете заслужить: «Вы потрясающе!». Не переставайте повторять это до тех пор, пока вы не добьетесь того, что по крайней мере 90% ваших клиентов захотят дать вам письменные рекомендации и 50% новых клиентов будут приходить по безвозмездным рекомендациям от ваших существующих клиентов.

Второе. Большую часть своих маркетинговых инвестиций направляйте на демонстрацию интереса к проблемам существующих клиентов. Регулярно встречайтесь с ними, чтобы обсудить, что происходит в их бизнесе, присутствуйте на их внутренних совещаниях, проводите бесплатные внутренние семинары, читайте их отраслевые журналы, делайте им маленькие любезности. Все это значит больше, чем проведение свободного времени с вашими клиентами (например, на отдыхе в одном из клубов), что тоже важно, но вторично. Уделяйте больше внимания бизнесу ваших клиентов, нежели им самим.

Не переставайте делать этого до тех пор, пока ваши клиенты автоматически не будут вам поручать работать над возникающими у них проблемами даже без написания с вашей стороны формальных предложений. Существующие клиенты действительно представляют собой лучший источник новых заказов. Но их необходимо заслужить, инвестируя доста-

точно в поддержание отношений. Не стоит инвестировать ни цента в завоевание новых клиентов до тех пор, пока вы не уверены, что вы использовали все возможности с уже существующими клиентами. Тот, кто уже однажды пригласил вас, должен получать первоочередное внимание. Это и есть профессионализм.

Третье. Если по рекомендациям ваших клиентов приходит недостаточно нового бизнеса, вернитесь к шагам 1 и 2. Проверьте еще раз, все ли вы сделали, как там было описано. Затем решите для себя, с какими клиентами вы бы поработали бесплатно. Вы, конечно же, не будете так поступать, но просто подумайте, для кого бы вы смогли бы работать бесплатно, если бы вы должны были это делать.

Нелепая мысль? На самом деле, это просто. Клиенты хотят работать с такими профессионалами, которые проявляют энтузиазм, заинтересованность, преданность и посвящают себя решению их проблем. Если вы не желаете соответствовать их ожиданиям, ваш маркетинг будет неуспешен. Разве не общепризнанно, что профессионалы должны заботиться о своих клиентах? Так почему же вы должны делать все это для тех, до кого вам нет дела? Вы профессионал. Поступайте соответствующе.

Если же вы случайно получите заказ от того, к кому вы не испытываете энтузиазма, то вы будете вынуждены работать с таким клиентом, в чьем бизнесе вы не заинтересованы. Этого ли вы хотите? Помните, что результаты ваших маркетинговых усилий определяют то, из чего будет состоять ваша карьера -

с какими клиентами вы будете работать, какие профессиональные проблемы вам придется преодолеть, будете ли вы получать удовольствие от работы и т.д.

Не сосредотачивайте все свои усилия на сборе «низко висящих фруктов». Помечтайте немного. Прямо сейчас напишите, с какими клиентами вы мечтаете работать, и составьте план мероприятий для их завоевания. Если вы все еще не уверены, то спросите себя: какая часть ваших клиентов вам действительно нравится, какая часть вашей работы является интеллектуально развивающей? Довольны ли вы этой величиной?

Четвертое. Решив однажды, для кого вы хотели бы работать (я, конечно, имею в виду – служить), составьте план мероприятий, который позволит вам продемонстрировать, а не просто заявить ваш интерес к ним. Вам необходимо показать, что у вас есть нечто ценное для них, и что вы хотите работать на них, чтобы заслужить их доверие.

Не пытайтесь проявить немного внимания широкой аудитории потенциальных клиентов, используя почтовую рассылку, брошюры, ньюслеттеры и тому подобные вещи. Это все равно, что стоять на углу и спрашивать: «Вам не нужен консалтинг?». Вы должны быть более профессиональны. Докажите ваш интерес и полезность, предоставив потенциальным клиентам нечто ценное: статью, выступление, часть исследования, идею, семинар. Клиенты не любят непрофессиональной, дутой рекламы. Они хотят, чтобы им предоставили свидетельства, на которых они могут основывать свое рациональное решение.

Пятое. Как только потенциальный клиент проявил интерес к вашим услугам, переставайте говорить о себе и о вашей фирме. Успешный маркетинг строится не на ваших возможностях, а на способности понять, что хочет клиент. Ключ к этому заключается в слушании, а не в говорении. Ключевое умение хорошего продавца заключается в умении так говорить с клиентом, чтобы он рассказывал о своих проблемах, потребностях и беспокойствах. Относитесь к вашим потенциальным клиентам как к существующим с того момента, как вы встретитесь: отвечайте, делитесь идеями, объясняйте существующие возможности, учите. Не дожидайтесь, пока вам заплатят, будьте полезны с самого начала – этим вы докажете свой профессионализм.

Как насчет других маркетинговых инструментов, таких как брошюры, ньюслеттеры, PR, реклама? Игнорирую ли я их? Да, конечно я поступаю так, и вам следует придерживаться того же. Вы, конечно же, можете потратить немного времени и денег на них, но будет

фатальной ошибкой считать, что это основное оружие в вашем маркетинговом арсенале. Конечно же, вам не повредит упоминание в газете, и ваш клиент может попросить у вас брошюру – в основном для того, чтобы продемонстрировать, что был проведен должный отбор. Но это все вторично. Весь настоящий маркетинг и профессионализм заключен в пяти описанных выше шагах.

Хорошая новость заключается в том, что маркетинг и профессионализм совсем не находятся в конфликте. Это тождественные понятия. Они оба посвящены обслуживанию и помощи людям. Как писал Дэвид Карнеги в своей книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»: «Вы будете более успешны и станете получать больше удовольствия, когда перестанете пытаться делать то, что вы хотите, и начнете помогать другим добиваться исполнения их желаний».

Глава 17. Определите, что хочет ваш клиент

Наиболее важный источник потери качества проектов заключается в разном понимании клиентом и консультантом того, что должно быть на выходе их совместной работе. Консультанты уверены в том, что они хорошо знают то, что от них хочет клиент. Однако очень часто они ошибаются.

Мой клиент, занимающийся инженерингом, поделился вот какой историей.

«Однажды один арабский шейх попросил меня построить мост. Я проанализировал ситуацию и сказал, что ему не нужен никакой мост. С технической точки зрения я был абсолютно прав. В результате он нанял моего конкурента, который построил для него желанный мост. В итоге шейх добился публичного признания и славы, т. е. того, чего он на самом деле хотел. Оглядываясь назад, я понимаю, что я был абсолютно прав и не прав одновременно, т.к. не смог определить истинные мотивы моего заказчика».

Такие случаи возникают повсеместно в любой профессиональной деятельности. Мой опыт говорит о том, что упомянутый выше шейх далеко не один в желании получить «показной» проект. Фил Кросби автор книги «Качество – это свобода» определил качество как «соответствие потребностям клиента». Соответственно, самая первая задача любого профессионала – понять, что на самом деле хочет его клиент.

Альтернативный путь к альтернативным целям

В любом проекте существует несколько путей достижения того, что клиент будет считать успехом. И только один из способов решения задачи заключается в том, чтобы решить проблему всю и сразу. К сожалению, большинство профессионалов предпочитают именно этот путь, искренне полагая, что клиенты хотят именно такого решения.

Представьте, например, что вас пригласили улучшить маркетинговые позиции компании. Проведя анализ, вы можете сказать своему клиенту: «Я знаю, что необходимо делать. Вам следует реорганизовать ваши сбытовые подразделения по отраслевому принципу, изменить форму оценки клиентами ваших услуг, изменить вашу систему поощрений, удвоить количество персонала, занимающегося поддержкой клиентов, сделать исследование всех ваших ключевых клиентов и т.д.». Даже если все, что вы сказали, будет уместным, клиент все равно может ответить так: «Да, в принципе я согласен с тем, что вы говорите, но я не готов сейчас к таким кардинальным преобразованиям. Как насчет небольшого тренинга по продажам для моих людей?».

Клиент ищет другое подтверждение успешности – решение, дающее быстрый эффект. Он не хочет делать значительные шаги, которые требовали бы от него слишком больших инвестиций и риска. Он всего лишь хочет нанять того, кто сделает то, что даст быстрый результат. Пусть он будет только временным. Вы, конечно, можете поспорить с клиентом, пытаясь его убедить в том, что без изменения системы мотивации у сотрудников отдела сбыта не будет стимула применять полученные ими навыки. Вы должны добиться того, чтобы клиент ясно понимал все ограничения. Но, если после всех объяснений он все же настаивает на том, что ему необходим тренинг, вы должны принять его выбор. Бесплезно пытаться убедить клиента, что он должен сделать все и сразу.

Существует и другой возможный вариант оценки успеха. Клиент может хотеть реализовать проект в рамках наименьшего бюджета, даже понимая, что в перспективе такое решение будет стоить дороже. И нашей профессиональной обязанностью является донесение до клиента рисков, связанных с таким решением. Но мы не должны отговаривать клиента от

работ в целом. Клиент может захотеть сделать проект таким образом, когда его сотрудники будут вовлечены меньшим образом. И даже если нам кажется, что работа может быть выполнена лучшим образом в тесном сотрудничестве с персоналом клиента, мы должны прислушаться к его пожеланиям.

Здесь речь не идет о лучшей методологии. Вопрос в том, что клиент выберет после того, как ему будут объяснены все плюсы и минусы различных вариантов. Как профессионал, в этом случае вы должны сделать три вещи.

- Определить все возможные варианты и объяснить их клиенту
- Помочь клиенту понять риски, стоимость, преимущества и недостатки каждого из вариантов
- Дать свою рекомендацию о том, каким путем следует двигаться

Задача состоит не в применении самого лучшего технического подхода. Важно то, что клиент выберет *после* объяснения плюсов и минусов каждого из вариантов

Если после всех объяснений клиент все же хочет двигаться по-своему, то у вас остается два пути: делать то, что хочет клиент, или же умыть руки. Но вы не должны пытаться заставить клиента делать то, что вы считаете правильным. Это непрофессионально.

Помогите клиенту принять решение

Многие профессионалы считают, что их роль состоит в том, чтобы представить определенные рекомендации, которым должен следовать их клиент. Однако существуют ситуации, в которых клиенты ожидают от вас подтверждения собственных идей и хотят быть уверенными, что все технические аспекты учтены. В таком случае лучшим подходом является выслушивание. Иногда даже стоит воздержаться от советов. Ваша задача состоит в том, чтобы помочь клиенту проанализировать проблему и прийти к тому или иному решению.

Если я разговариваю с доктором, то, наверное, я не хотел бы от него услышать следующее. «Ну, я поставил диагноз. Вам должны ампутировать ногу. Я договорился с хирургом на завтра». Скорее я хотел бы, чтобы он сказал: «Ситуация серьезная. Я хочу, чтобы вы ясно понимали, какие возможности у вас есть, и какие риски связаны с каждой из них. Кроме того, вы должны представлять себе их стоимость, достоинства и недостатки. Чтобы сделать свою работу профессионально, я должен дать вам свою рекомендацию. И я рекомендую вам согласиться на ампутацию. Но, в конце концов, это ваше тело, и вы должны сами принять решение».

Задача профессионала – объяснить клиенту возможные варианты и дать ему свои рекомендации. Выбор должен остаться за клиентом. Значит ли это, что профессионал всегда должен делать то, что хочет клиент? Как насчет объективности, независимости, честности и профессиональной этики? Понятно, что представления клиента о том, что такое «успешный и качественный проект» не всегда правильны. Тоже самое можно сказать и о профессионалах. Профессионалы должны критично относиться к пожеланиям клиента, но и не пытаться жестко навязать ему свои представления. Ожидаемые результаты проекта должны быть обязательно обсуждены.

Задача профессионала – объяснить клиенту возможные варианты и дать ему свои рекомендации. Выбор должен остаться за клиентом

И дело здесь не только в этике. Такой подход позволяет добиться определенных гарантий. Если клиент понимает ограничения выбранного варианта, то я управляю его ожиданиями, и имею большие шансы на успех всего проекта. Ключ к управлению ожиданиями заключается в общем понимании возможностей. Значительная часть ценности, создаваемой профессионалами, как раз и заключается в способности формулировать такие возможности.

Понятно, что не всегда можно просто спросить клиента о том, что он хочет. Клиент может и не знать о том, из чего он может выбирать. Профессионал должен представить набор альтернатив. Например, готовясь к встрече, я спрашиваю своего клиента: «Хотите ли вы, чтобы мы обсудили много разных вопросов, или вы хотите, чтобы результатом нашего обсуждения стал очень конкретный план действий. Мы можем выбрать один из двух вариантов, но не сможем сделать одновременно две вещи. Мы можем уложиться в меньший бюджет, если я выступлю как спикер и не буду затрагивать вопросы, касающиеся вашей фирмы, или же я могу посветить все свое время какому-то конкретному вопросу, касающемуся именно вашей практики. Вы можете выбрать любой из этих вариантов, взвесив все за и против».

Объяснив клиенту возможные варианты, я стараюсь не навязывать своего мнения. Однако я стараюсь осторожно управлять ожиданиями своих клиентов, объясняя им, что они могут ожидать в каждом из вариантов. Я добиваюсь того, чтобы не брать на себя тех обязательств, которых я не смогу выполнить: например, добиться консенсуса по плану преобразований в различных областях, или же представить консультацию для конкретной фирмы, не инвестируя в предварительную подготовку.

Определяйте скрытые причины проведения проекта

Профессионалы, которые добиваются заказов в ходе официального представления документов на конкурс, могут думать, что у них нет проблемы с определением истинных целей клиента. Успешно пройдя отбор и получив заказ, у них есть искушение сразу же приступить за работу в соответствии с планом работ, утвержденным в техническом задании. Почти всегда в этом заключается ошибка.

Большинство профессионалов очень быстро узнают, что почти все проекты не соответствуют тому, что было написано в техническом предложении. Например, вы ничего не знаете о внутренней политике клиента до тех пор, пока вы не получите заказ. До этих пор вы – посторонний человек, не имеющий доступа к конфиденциальной информации. И только после того, как вас выбрали и вы стали советником, вам могут открыть правду.

Почти все проекты не соответствуют тому, что изначально было написано в техническом предложении. Например, вы ничего не знаете о внутренней политике клиента в отношении этого проекта до тех пор, пока вы не получите заказ.

Взаимодействие с политикой клиента – это важнейшая часть вашей профессиональной жизни. Очень редко заказчиком выступает только один человек. Всегда существуют разные игроки, у каждого из которых свои цели и задачи. Поэтому всегда необходимо определить, какие обязательства вы принимаете, и добиться согласия с этим всех сторон. Чтобы обезопа-

сить себя от попыток свернуть вас с курса, необходимо письменно зафиксировать, как будет определяться успех проекта.

Как только вы подпишете контракт, вы должны сразу же уточнить у клиента, что и каким образом он хочет получить от вашей работы. Убежденность в том, что ваше начальное понимание задачи клиента было верным, может стать фатальной ошибкой. Множество кажущихся на первый взгляд неважными, но на самом деле критически важных, деталей остаются вне рамок рассмотрения до тех пор, пока не начнут возникать проблемы. С кем от клиента вы должны консультироваться во время ведения проекта? Как именно и как часто вы должны встречаться с клиентом? Что именно вы хотите от клиента: какую информацию и какое участие? Весь ли персонал клиента, вовлеченный в проект, понимает и соглашается с тем, каких целей вы должны добиться? Нет ли внутреннего конфликта внутри клиента, который должен быть решен? Эти и еще многие другие вопросы должны быть обсуждены. Лучше всего, будет составить закрепить достигнутые договоренности на бумаге.

Многие профессионалы избегают такого «прояснения» сразу же после заключения контакта, опасаясь испортить медовый месяц с клиентом обсуждением сложных вопросов. Однако, чем дальше будет отложено такое обсуждение, тем большая неопределенность будет возникать в отношении того, что на самом деле желает клиент. Такое положение вещей неизбежно приведет либо к низкому качеству («Вы делаете не то, что я ждал»), либо к проблемам с экономикой проекта («Я не буду за это платить. Это не тот объем работы, о котором мы договаривались»). Лучшее время для пересмотра задач и даже размера контракта наступает сразу же, как только вы узнаете о том, что клиент изменил свои ожидания.

Изменения объема работы происходят всегда

Если вы считаете, что объем работ, о котором вы договорились с клиентом, останется неизменным, то вы совершаете большую ошибку. То, что и вам, и клиенту могло показаться сначала очень простым, может в ходе проекта стать чрезвычайно сложным и важным. Множество профессионалов говорили мне, что изменение объема работ является одной из их самых больших проблем. Однако эта проблема может быть легко разрешена уже на старте. Все, что требуется – это хорошо задокументированные ожидания сторон в начале проекта и серия встреч в ходе проекта, темой которых должно стать: «А так ли мы двигаемся? Вы все еще хотите, чтобы мы сделали так, как и договаривались в начале – „дешево и сердито“? Достаточен ли уровень наших коммуникаций?».

Должно быть ясно, что цель таких бесед – не только получение обратной связи от клиента, но, что еще более важно, проверка того, что цели клиента и критерии оценки вашей работы остались неизменными. Качество вашей работы необходимо обсуждать. Постоянно.

Все ли вовлечены в работу?

Необходимо остановиться еще на одном очень важном вопросе. Не только клиент и консультант, но и весь персонал, вовлеченный в работу, должен понимать, что должно именно быть финальным продуктом их работы.

Если младший персонал не получает отдельного разъяснения, то он работает так, как работал на прошлом проекте, считая, что это и есть наилучший способ. Слишком много профессионалов делегируют работу вниз без дополнительного объяснения о масштабе и формате задаче, выделенном времени, точном сроке сдачи разных этапов и приоритетах. Не удивительно, что часто они получают работу, взглянув на которую, говорят: «Это не то, что мне нужно». Если непонимание между клиентом и консультантом является первой причиной низкого качества работ, то нарушение коммуникаций внутри проектной команды – это

вторая причина, заключающаяся в неверном донесении членам команды того, какого качества работ от них ожидают.

Слишком много профессионалов делегируют работу вниз без дополнительного объяснения о масштабе и формате задачи, выделенном времени, точном времени сдачи разных этапов и приоритетах.

Глава 18.

Почему перекрестные продажи малоуспешны?

Все фирмы, оказывающие профессиональные услуги, с которыми я работал, ставили одной из своих важных задач – добиться перекрестных продаж услуг клиентам, расширив перечень предоставляемых им услуг. И лишь немногие добивались успеха в этом. Всего лишь несколько фирм систематически работают над созданием системы перекрестных продаж. Объяснения провалам в этой области чрезвычайно простое. Фирмы просто работают не в том направлении.

Кто от этого выигрывает?

Обычно фирмы призывают своих сотрудников рассказывать клиенту и о других вещах, которые «мы умеем делать» и удивляются, почему такая тактика приносит мало успеха. Впоследствии они приходят к пониманию того, что барьеры на пути кросс-продаж в основном внутреннего характера. Так, среди основных причин можно назвать отсутствие доверия между департаментами, стремление консультантов на монополию в отношениях со «своими» клиентами, систему стимулирования, которая заставляет консультантов заботиться только о прибыли собственного отдела, а не об интересах компании в целом.

Эти внутренние барьеры реальны и высоки. Но и это еще не все. Основной причиной, по которой кросс-продажи мало успешны, является то, что они не приносят никакой ценности клиенту.

Выгоды от перекрестных продаж для фирмы, оказывающей услуги, очевидны. Она получает дополнительную прибыль и укрепляет отношения с клиентом – это достаточно мощные стимулы для того, чтобы поработать в этом направлении. Но только то, что это выгодно для поставщика услуг, недостаточно для сделки. Здесь работает простое правило: если это выгодно только вам, а не клиенту, то все ваши усилия не приведут ни к чему.

Что дает клиенту взаимодействие с одним поставщиком разных услуг? Обычно – ничего. При традиционном подходе, поставщики одной услуги пытаются предложить клиенту дополнительные услуги своих коллег. Но что в этом случае получает клиент? Ведь эта услуга никак не связана с первой, и клиент мог бы сам выбрать себе лучшего поставщика на свободном рынке. Если предполагается, что на новом проекте будут работать совершенно новые люди, то какая клиенту разница, что они все из одной и той же фирмы?

Если вы говорите, что у нас есть отличные навыки в той области, которую вы предлагаете клиенту, то это не совсем относится к рассматриваемому вопросу. Если вы так хороши, то клиент просто-напросто выберет вас, когда станет выбирать компанию на открытом рынке. Что на самом деле важно – так это доказать вашему существующему клиенту, что, помимо того, что ваши коллеги обладают достаточной компетенцией, он получит дополнительную выгоду от вашей совместной работы в ходе проекта.

Если то, что вы планируете делать, принесет пользу клиенту, то и вы сможете получить дополнительную выгоду. Если же в вашей деятельности нет ничего полезного для клиента, а только для вас, то практически всегда вы не добьетесь ничего

Какие же здесь могут быть созданы дополнительные выгоды? Наиболее очевидная заключается в следующем: если первая группа добилась глубокого понимания бизнеса кли-

ента и может поделиться им со следующей командой, тем самым сделав их работу более эффективной, то клиент, несомненно, получит большую пользу. Обратите внимание на то, что для реализации такого подхода необходимо добиться хороших внутренних коммуникаций. Это требует от тех людей, которые первоначально работали с клиентом, активной помощи следующей команде.

Из этого следует вывод, что необходимо добиваться совместной работы разных команд. Фирмы не должны требовать от своих сотрудников заниматься кросс-продажами, а должны давать партнерам, отвечающим за разные услуги, работать вместе на разных проектах. Таким образом, существуют существенные различия между традиционным методом кросс-продаж (при которых отсутствует совместное оказание услуг, и клиенту предлагаются две разные услуги) и интегрированными продажами (объединенные, междисциплинарные услуги), где клиент может получить дополнительную выгоду. Кросс-продажи в чистом виде сложны, а интегрированные услуги могут быть куплены со значительно более высокой степенью вероятности.

Стоит также упомянуть, что продажа интегрированных услуг помогает преодолеть внутренние барьеры, которые мы упоминали выше. Если меня просят заняться продажей услуг, в оказании которых я не буду принимать участие, то я принимаю на себя все риски неуспешной работы, без возможности ее контроля. Если же я продаю услуги, в оказании которых, помимо других сотрудников фирмы, буду участвовать и я, то тем самым я снижаю свой риск и отношусь к этому с большим энтузиазмом.

Почему ты здесь?

Даже если мы считаем, что фирмы понимают, что необходимо предлагать своим клиентам интегрированные услуги, а не каждую услугу по отдельности, все еще остаются барьеры на этом пути. Фирмы должны быть организованы таким образом, чтобы обслуживать различные потребности своих существующих клиентов. Многие фирмы имеют соответствующий подход, в рамках которого специальные партнеры отвечают за взаимоотношения с ключевыми клиентами. Более того, они верно выделяют представителей различных департаментов, которые совместно создают план работы для того или иного целевого клиента. В этом плане предусматривается развитие отношений. К сожалению, слишком много таких планов создаются не с целью создать дополнительную ценность для клиента, а с целью продать ему еще одну услугу. Часть проблемы заключается в самом названии – **кросс-продажи**.

Работая с существующими клиентами, многие профессионалы забывают, что клиенты хотят, чтобы мы заработали право на последующие заказы. Например, многие ли профессионалы добровольно предлагают клиентам бесплатно поучаствовать в их внутренних совещаниях, чтобы служить источником новых идей? Или же выражают готовность покритиковать внутреннее исследование клиента, в качестве знака доброй воли? Многие ли демонстрируют то, что они хотят заработать право на новый заказ, а не просто получить его даром? Ответ на все эти вопросы – очень немногие.

К сожалению, типичный профессионал не демонстрирует интерес к бизнесу своего клиента. Чтобы провести небольшой тест, я спрашиваю у своих слушателей, кто из них и как часто читает отраслевой журнал своих лучших клиентов. Редко, когда процент ответивших положительно превышает 10. Весьма сложно убедить клиента в том, что ты интересуешься его бизнесом, если ты не в курсе того, что происходит вокруг него.

Сложно убедить клиента в том, что ты интересуешься его бизнесом, если ты не в курсе того, что происходит вокруг него.

Эффективный план взаимодействия с клиентом включает в себя ряд действий, которые помогают вам лучше и в более структурированной форме узнать бизнес клиента. Важно отметить, что не только партнеры могут работать в рамках такого плана. Мудрые фирмы вовлекают младший персонал и отдел маркетинга в помощь партнеру, который должен обладать последней информацией о том, что происходит с его клиентом. Кроме того, хороший план по работе с клиентом должен включать в себя увеличение числа встреч – как в рамках текущего проекта, так и вне его.

В качестве примера творческого подхода к изучению бизнеса своего клиента можно рассмотреть практику одной из ведущих консалтинговых фирм. Каждые две недели все, кто работает по проекту, собираются вместе и обсуждают, что каждый из них (от партнера до аналитика) узнал нового о клиенте с момента прошлой встречи, которая состоялась всего две недели назад! Новички очень быстро понимают, что в проекте у них есть две задачи – выполнять то, что им поручено, и собирать об организации клиента так много информации, как это возможно. Даже самые младшие сотрудники знают, что они должны наладить отношения с сотрудниками клиента и демонстрировать интерес в его бизнесе. Неудивительно, что эта фирма с успехом развивает отношения со своими клиентами, получая от них новые и новые заказы.

В этом случае клиенты не ощущают, что на них давят, пытаясь продать новые проекты. Они понимают, что их советники искренне интересуются их бизнесом.

К сожалению, примеры подобные этому очень редки. Слишком многие профессионалы не демонстрируют клиентам свой интерес за рамками текущего проекта. Они никогда не обсуждают стратегию клиента, они не предлагают свою помощь на внутренних встречах клиента, они не читают отраслевых журналов – и после этого рассчитывают на то, что клиент отдаст им новые заказы.

Парадокс заключается в том, что клиенты ожидают от своих консультантов, чтобы те занимались их маркетингом. Я много раз выступал модератором на фокус-группах, проводимых для клиентов фирм, представляющих различные услуги. Я всегда спрашивал клиентов, хотят ли они, чтобы поставщики их услуг предлагали новые проекты. Я всегда получал почти одинаковые ответы. Клиенты не только приветствовали то, что их советники делились с ними новыми идеями, они ожидали этого. Они ждали, что их внешние советники будут обращать внимание на то, что происходит на их рынках, как это может сказаться на их бизнесе, и предлагали свою помощь. Единственное, чего они не хотели, так это попыток банально что-то им продать. «Если ваша фирма может предложить нам что-нибудь полезное для нас, то мы готовы выслушать вас». Один клиент сказал так: «У нас есть взаимный интерес сделать нашу фирму лучше. Так что продолжайте давать новые идеи. Просто не ждите, что каждый раз я закажу у вас работу. Обслуживайте меня, а не продавайте».

Клиенты говорили мне, что они не только приветствуют то, что их советники делятся с ними новыми идеями, они ожидают этого. Они хотят, чтобы их внешние советники обращали внимание на то, что происходит на их рынках, как это может сказаться на их бизнесе, и предлагали свою помощь. Единственное чего они не хотели, так это попыток банально что-то им продать при всякой встрече.

Как запустить кросс-продажи

Хорошая новость заключается в том, что кросс-продажи возможны. Однако важно помнить, что реализация программы кросс-продаж похожа на получение степени доктора наук. Вы должны пройти определенные, весьма конкретные, этапы перед тем, как добьетесь успеха.

Для начала вы должны получить высшее образование и степень бакалавра, т. е. добиться такого уровня выполнения проекта, при котором клиент не просто будет удовлетворен, а восхитится вашей работой. У клиента должно остаться ощущение: «Эти ребята не просто сделали отличную работу, мне было с ними приятно работать». Вам должно быть понятно, что до тех пор, пока клиент не будет настолько удовлетворен текущей работой, что будет жаждать встретиться с вами снова, у вас мало шансов получить новый заказ. Это похоже на программы по обслуживанию клиентов, о которых так много говорят в последние годы.

Следующий этап – получение степени мастера. Здесь вы должны инвестировать свое время так, чтобы клиент явно видел, что вы заинтересованы в нем и стараетесь заработать будущие заказы. Здесь необходимо делать акцент именно на инвестициях, а не на продажах. Мы, например, можем провести бесплатный семинар для клиента или же за свой счет провести исследование, которое проливает свет на важную для клиента ситуацию.

И только после того, как клиент остался удовлетворен текущим проектом и вы достаточно продемонстрировали свою заинтересованность в развитии отношений, вы можете сказать, например: «Наше понимание вашей ситуации говорит о том, что вы должны обратить внимание на проблему X. Могу я пригласить на встречу партнера, для того, чтобы обсудить этот вопрос?». К сожалению, фирмы исторически игнорируют первые два этапа (сверхудовлетворение и инвестиции в развитие отношений) и сразу же задают один и тот же вопрос: «Не хотите ли вы купить что-нибудь еще?». Конечно же, единственный возможный ответ – нет, спасибо. Слишком много программ перекрестных продаж строятся исходя из того, что у нас есть, и из нашего желания продать это!

Чтобы организовать эффективную программу перекрестных продаж, необходимо глубокое понимание бизнеса клиента, включающее в себя самую последнюю информацию о том, в чем заключаются его актуальные проблемы, и какие перед ним стоят задачи. И, кроме того, немного искреннего желания помочь никогда не помешает вам.

Глава 19.

Измерение успеха в маркетинге

Когда я спрашиваю у компаний, что для них является формальным признаком успешности их маркетинговых усилий, то в большинстве случаев они отвечают: «Если оборот растет, мы считаем, что мы успешно занимались маркетингом». То же происходит, когда я присутствую на внутренних собраниях групп маркетинга. Вся дискуссия строится на измерении суммарного оборота. Такой показатель кажется приемлемым, но, как мы увидим позже, оборот – это недостаточный (и иногда даже вводящий в заблуждение) индикатор успеха маркетинговых программ.

Годовой оборот не способен измерить качества бизнеса компании. Компания должна привлекать не просто больше бизнеса, а больше хорошего бизнеса. Следует тратить больше времени, проводя мониторинг значимости привлекаемых заказов, а не только их объема. Очень немногие фирмы имеют такие работающие механизмы.

Что же я имею в виду, когда говорю «лучший» бизнес? Есть два теста, по результатам которых вы можете отнести его к таковому – тест на прибыльность и тест на баланс.

Тест на прибыльность

Тест на прибыльность сам по себе прост. Ваш бизнес является хорошим, если он приносит больше прибыли, чем вы обычно получаете. Это настолько очевидно, что не заслуживает обсуждения. В принципе, большинство фирм заявляют, что они учитывают прибыльность проектов при распределении своих маркетинговых усилий. Однако действительность несколько иная. Я исследовал многие фирмы и обнаружил, что часто используется подход, который можно описать фразой: «Стреляй по всему, что шевелится» или же, если перефразировать: «Мы никогда не встречали таких заказов, которые бы нам не понравились».

Определение прибыльности проектов часто не имеет отношения к маркетингу. Люди используют каждую возможность, которая представляется им, и лишь немногие делают иначе. Прежде всего объем – вот основной постулат философии маркетинга. Многие компании преуспели в такого рода маркетинге, но это приводит к тому, что показатель прибыли в расчете на партнера у них ниже, чем в то время, когда они только начинали. Брать любые малоприбыльные задания – это хороший путь для роста, но я бы не назвал это великим маркетингом.

Компании делают так по нескольким причинам, одна из них – неуверенность в собственных силах. Действительно, если вы не уверены в своих способностях привлекать новый, хороший бизнес, то очень просто заключить, что вы должны брать любые задания. Конечно же, для многих фирм это может быть своего рода самовнушением. Консультанты настолько заняты подготовкой предложений в ответ на поступающие запросы, что у них просто нет времени заниматься поиском лучшего бизнеса. Если бы они услышали совет – меньше времени уделять малоприбыльным предложениям и направить свои усилия на другие маркетинговые усилия, то вы наверняка бы услышали в ответ: «Мы не можем сделать этого. Вы предлагаете нам меньше отвечать на запросы? Мы никогда так не поступали».

Следующая причина такого положения вещей заключается в том, что компании уделяют чрезмерное внимание происхождению бизнеса. Особенно это касается оценки старшего персонала. Чем больше бизнеса ты привлек, тем ты лучше выглядишь. Очень редко фирмы имеют систему позволяющую узнать, а был ли прибыльным тот бизнес, который принес консультант. Изучая статистику, отражающую систему компенсации сотрудников, я почти всегда находил, что величина компенсации почти всегда связана с размером прине-

сенного бизнеса, но не с его прибыльностью. Если же прибыльность и учитывалась, то она не была связана с вознаграждением. Сотрудники компании были уверены, что их усилия по привлечению бизнеса будут вознаграждены, а прибыльность – это хоть и важно, но вторично.

И для многих фирм это – нормальное положение вещей. Они верят в то, что любой бизнес хорош (особенно во времена спада). В качестве аргумента в защиту своей позиции они приводят то, что они должны загружать работой своих консультантов. Пусть она даже и не самая прибыльная, но это лучше, чем если персонал совсем не занят. Этот аргумент является прекрасным примером, отражающим мышление только о ближайшей перспективе. Конечно же, малоприбыльная работа сейчас – это лучше, чем безделье. Но повторюсь еще раз, это не может быть названо маркетинговым успехом. Брать любую работу, которую вам предлагают – это не способ построить успешную практику.

Есть и еще одна проблема. Многие фирмы, отслеживающие прибыльность своих проектов, используют промежуточные критерии для измерения прибыльности, отражающие уровень загруженности – долю реализации (процент от стандартной стоимости, которую принесет проект). Это на самом деле является недостаточным показателем. В действительности прибыль приносят проекты с большой оплатой и прибылью, но партнеры и собственники могут также добиваться высоких показателей и от работы по низким ставкам, используя эффект рычага. Чтобы отслеживать должным образом успешность маркетинговых усилий, компания должна иметь систему, позволяющую отслеживать полную стоимость и прибыльность каждого проекта. Только в этом случае будет ясно, привели ли предпринятые маркетинговые усилия к улучшениям.

Проверка баланса

Если мы привлекаем прибыльные проекты – это значит, что наш маркетинг работает, так? К сожалению, нет. Есть и еще одна преграда, которую необходимо преодолеть. Вы должны себя спрашивать: способствует ли новая работа улучшению ваших навыков, тем самым позволяя оставаться конкурентоспособными. Работа, которую выполняют профессионалы, может быть двух видов: «доение активов», т. е. та, во время которой вы используете уже имеющиеся у вас навыки, связи и репутацию, либо «формирование активов», когда она представляет вам возможность получить новые навыки, работая с пограничными инновационными проектами, построить новые и более сильные взаимоотношения с клиентами, с которых вы будете получать дивиденды в будущем, а кроме того, создать себе репутацию в новой области деятельности либо на новом сегменте рынка.

Для успеха компании абсолютно необходимо понимание того, какой из этих двух типов работ позволяют привлекать маркетинговые усилия компании. В каждый отдельный год любой из этих видов может принести хорошую прибыль, но если вы делаете слишком много «доющих активов» проектов, то вы делаете стратегическую ошибку. Навыки и репутация со временем обесцениваются, и только зарабатывая новые знания и вновь завоевывая репутацию, фирма может обеспечить процветания в течение долгого времени.

Большинство компаний согласились бы с этими доводами и даже приняли бы их. Однако, очень немногие фирмы применяют эти принципы в своей повседневной практике управления. Много ли фирм имеют систему формального контроля, настроенную на оценку новых возможностей бизнеса во взаимосвязи со стоимостью их активов? Много ли фирм регулярно просматривают новые контракты не только с целью определить их величину, но также и их значимость? Ответ – очень немногие.

Сделать такой анализ несложно. Ниже приведен один из эффективных методов внедрения такой процедуры. Каждые три месяца ваши команды должны собираться вместе и

рассматривать список проектов, над которыми они работали в прошедшем квартале. Кто-то, не входящий в состав группы (управляющий партнер или руководитель другой группы), должен присутствовать и играть роль скептически настроенного друга.

На этом собрании каждый новый проект должен быть оценен с использованием показателей, приведенных в таблице ниже. В сущности, вы должны спросить себя: «Как повлиял этот проект на нас?». Ответ: «Он создал оборот и загрузил нас работой» совсем не плох, но никогда не должен быть принят как достаточный. Существуют оборот и хороший оборот, и фирмы должны быть честны перед собой в определении того, какой тип оборота они имеют.

Естественно, фирмы понимают, что не все их проекты позволяют приобретать навыки; Ребенка (свой бизнес) надо еще и кормить. Однако если в большинстве проектов вы используете ваши старые навыки, какой бы у вас не был рост оборота, существует необходимость заниматься маркетингом.

Рекомендации относительно маркетинговых программ должны разрабатываться ежеквартально. Возможно, в какое-то время вы хорошо поработали, чтобы приобрести нового важного клиента. Но в это же время вы не сделали ничего, чтобы расширить ваши взаимоотношения с существующими клиентами. Такой обзор подчеркнет это и даст направление, в котором необходимо двигаться в ближайшем будущем.

Присутствие скептически настроенного друга важно для того, чтобы превратить процесс в практический инструмент. Если просить команду самостоятельно оценить привлеченный бизнес, то всегда найдутся аргументы в его пользу. В каждом случае будут найдены аргументы в пользу того, что клиент был важен, а проект позволил приобрести новые навыки. Присутствие независимого лица создает здоровую обстановку и позволяет подвергнуть сомнению такие доводы.

Реализация этого проекта позволила нам:

- Получить новые навыки
- Выйти на нового клиента (знаменитость, источник рекомендаций и т.д.)
- Улучшить (а не просто поддержать) отношения с существующим клиентом
- Использовать эффект рычага больше, чем в прошлых проектах
- Получить более высокую ставку
- Работать с людьми, занимающими более высокую позицию
- Представить нас в новой отрасли
- Выйти на новые заказы

Важно отметить, что такая оценка значимости привлекаемого бизнеса не относится к встречам, на которых обсуждается развитие бизнеса. Большинство компаний уже регулярно собираются вместе, чтобы обсудить маркетинговые шаги и их результаты. Все приведенные выше предложения должны быть обсуждены дополнительно. И такие обсуждения должны стать частью маркетинговой процедуры.

После того, как вы приобретете некоторый опыт такой оценки, эта процедура может стать не только способом анализа прошедших заказов, но и инструментом планирования ваших маркетинговых мероприятий. Вы будете лучше понимать, во что стоит вкладываться, а во что – нет. Мой совет заключается в том, чтобы начать с анализа прошлого, так как это более простой путь. Опыт показывает, что в больших фирмах процесс такого мониторинга сложен для администрирования.

Маркетинговая статистика

Еще один способ отслеживать значимость привлекаемого бизнеса – учитывать некоторые статистические показатели. Обратите внимание на примеры, иллюстрирующие ответы.

Какой процент заказов вы получите в следующем году без каких-либо усилий с вашей стороны. Естественно, некоторые профессионалы (аудиторы и актуарии) более легко, чем другие, смогут ответить на такой вопрос. Но такое упражнение полезно всем. Просмотрите список своих клиентов и прикиньте, какой стоимости заказы они принесут вам в следующем году.

Да, это будут всего лишь прикидки, но, добиваясь от ваших консультантов ответа на такой вопрос по каждому клиенту, вы сможете пристальнее взглянуть на то, что происходит с бизнесом вашего клиента, а также лучше понять, как сделать так, чтобы поток заказов от него не прекращался.

Сколько всего человеко-часов вы посвящаете маркетингу. Такой простой вопрос часто не находит ответа во многих фирмах. Утверждение, что каждый вовлечен в маркетинговую активность либо просто декларируется, либо зафиксировано, например, определенным количеством часов, которых консультант должен потратить на развитие бизнеса.

Многие фирмы могут назвать их прямые расходы на маркетинг (конечно, это же деньги), но не имеют понятия о потраченном времени. И, несмотря на то, что потраченное время не равно деньгам, именно оно является важным фактором успеха маркетинговых программ. Если вы не знаете, сколько всего часов вы посвящаете маркетингу, как вы можете управлять своими усилиями? А если вы не можете управлять своими усилиями, то как вы можете рассчитывать на успех?

Как много человеко-часов вы тратите на обычное предложение? Я всегда удивляюсь тому, как мало фирм могут ответить на этот вопрос. Только некоторые фирмы, которые скорее являются исключениями, могут сказать точно, сколько времени и денег консультанты и обслуживающий персонал инвестируют в попытки получить тот или иной заказ.

Причины, по которым необходимо отслеживать такой показатель, очевидны. С помощью этих данных вы сможете знать, сколько стоило вам привлечение данного заказа, вычислять отдачу на ваши инвестиции в маркетинг и знать, куда вам необходимо вкладываться, реализуя маркетинговые программы. Очевидно, но не всегда выполняется.

Какой части заказов вы добились из тех, которые пытались получить. И в этом случае я должен признать, что очень многие фирмы могут сказать о таком показателе только с большой долей вероятности. В лучших фирмах ведется детальный анализ данных, которые показывают, сколько предложений было выиграно и проиграно. Кроме того, в таких фирмах существует база данных, где приведены образцы тех заданий, в которых компании побеждали и приведен перечень тех типов клиентов, с которыми есть наибольшие шансы на победу.

Например, какова средняя стоимость проектов, в которых вы выигрываете, в сравнении с тем, какие вы проигрываете. Больше ли у вас шансов в выигрыше больших или меньших заказов, или же это все равно? Какие клиенты лучше подходят вам: большие или маленькие? Есть ли какие-то отраслевые предпочтения? Такого рода вопросы скажут вам гораздо больше о вашем маркетинговом образе и восприятии вас рынком, чем любое маркетинговое исследование.

Каков средний размер вашего проекта. Ввиду того, что небольшие заказы требуют столько же маркетинговых усилий, сколько и более крупные, существует возможность экономии на масштабе маркетинга. Для большинства фирм верно правило, согласно которому чем больше заказ, тем более он прибылен. Поэтому средний размер заказа – это ключевой показатель маркетингового успеха компании.

Естественно, не следует обманывать себя. Если ваша работа по своей природе имеет тенденцию быть разделенной на части, то нужно быть осторожным в определении того, какая часть вашей работы требует больше времени. Некоторые фирмы справляются с этой проблемой, измеряя оборот в расчете на клиента, а не на проект. Несмотря на то, что это

иногда необходимо, это не совсем удачный показатель, т.к. он не указывает на то, ведете ли вы множество мелких проектов с клиентом, или же у вас есть меньшее количество более крупных заказов. Таким образом, стоит обращать внимание на среднюю величину ваших заказов.

Какова доля работы, которую клиент поручает вам, в общем объеме его потребностей в данной услуге. Общий уровень заказов – это очень интересная статистика, но куда более интересны данные, указывающие на уровень вашего проникновения. Являетесь ли вы одним из многих поставщиков, или же вы доминируете или, по крайней мере, большая часть заказов достается вам? Измерение такого показателя может быть сложным, т.к. вам будет необходимо спросить у своего клиента, сколько он тратит на ваши услуги. Но вы будете удивлены, когда обнаружите, что многие клиенты согласятся раскрыть эти цифры, хотя бы их границы.

Даже если вам придется прикидывать такие цифры чисто теоретически, это будет весьма ценным. Просто задайте себе вопрос о том, много ли клиентов демонстрируют своими действиями, что вы являетесь их основным поставщиком. Предсказуемые и надежные отношения с клиентами должны быть приняты как один из самых важных ваших активов и потому вы должны вести их точный учет. Не прекращайте рассматривать свои маркетинговые усилия до тех пор, пока вы не сможете управлять ими.

Какой процент заказов вы получаете без конкуренции. (Эта интересная маркетинговая статистика связана с упомянутыми ранее показателями). Данный показатель, по-видимому, является лучшим измерителем качества вашей работы. Если этот процент низок, то, значит, у вас нет потребителей, которые воспринимают вас как единственного в своей практике, либо как представляющего самые качественные услуги.

Либо же это происходит по другой причине – ваши рекомендации не слишком хороши. Помните, что существует разница между такими рекомендациями как «Да, он компетентен. Имейте его в виду» и «Это единственные парни, которые могут справиться».

Какой процент от оборота вы получили от клиентов, с которыми никогда не работали в прошлом. (Доля оборота, приходящаяся на лояльных клиентов – это одна из вариаций измерения лояльности клиентской базы). Если этот коэффициент будет слишком высок, то, значит, вы работали над маркетингом больше, чем следует.

Сколько из ваших лучших 10 клиентов были лучшими три или пять лет назад. Такой показатель позволяет вам измерить, насколько хорошо вы способны удерживать своих клиентов, и насколько вы нуждаетесь в маркетинге, ориентированном на привлечение новых заказчиков. Эта задача достаточно важна, чтобы исследовать ее разными способами.

Какой процент оборота приходится на услуги, которые вы не оказывали три-пять лет назад. Этот показатель освоения новых услуг становится все более важным, т.к. профессионалы продолжают стремительно обретать навыки вслед за изменениями потребностей клиентов.

Я уверен, что существуют и другие показатели, позволяющие проводить мониторинг маркетинговых усилий, указывающие на значимость привлекаемого бизнеса. Оценивайте каждый заказ, и это поможет вам лучше узнать свою практику. В то же время, обратите внимание на общий список показателей в таблице ниже. На какие из приведенных вопросов вы сможете ответить относительно своей практики?

Резюме

Обсуждая данную концепцию с профессионалами из разных уголков света, я часто сталкивался с возражениями. Дэвид, говорили они мне, а не слишком ли все это далеко от практики? В конце концов, времена сейчас суровые, и мы должны быть рады любому биз-

несу, который удастся добыть. Ты толкуешь нам о ценности актива в нашей работе. Не является ли это бесполезным стандартом?

Я отвечаю – нет, охотно соглашаясь при этом, что в тяжелые времена фирма может быть вынуждена соглашаться на любую работу, которая получает низкую оценку в соответствии с анкетой, приведенной ниже. Тем не менее, реальность такова, что будущее фирмы зависит от того, удастся ли ей получать работу, исполняя которую, она создает свои активы.

Маркетинговая статистика

Доля повторного бизнеса. Какая часть вашего бизнеса будет приобретена в следующем году без всяких усилий с вашей стороны

Емкость. Сколько всего человеко-часов вы посвящаете маркетингу.

Бюджет на предложения. Сколько обычно человеко-часов вы тратите на написание предложения.

Доля побед. Сколько из тех заказов, за которые вы боролись, вы выиграли.

Размер заказа. Каков средний размер вашего заказа

Доля проникновения. Какова доля работы, которую клиент поручает вам, в общем объеме его потребностей в данной услуге.

Единственный источник. Какой процент заказов вы получаете без конкуренции.

Доля новых клиентов. Сколько из ваших лучших 10 клиентов были лучшими три или пять лет назад.

Удержание клиентов. Сколько из ваших лучших 10 клиентов были лучшими три или пять лет назад

Доля новых услуг. Какой процент оборота приходится на услуги, которые вы не оказывали три-пять лет назад.

Если компания не создает новых навыков, не улучшает существующих взаимоотношений с клиентами, то она рискует своим будущим. Будущий успех фирмы зависит от продуманного управления маркетинговыми усилиями. Так что маркетинг даже более сложен и важен, чем вы думали раньше.

Глава 20. Удовлетворение гарантировано

Кристофер Харт написал замечательную и важную книгу «Чрезвычайные гарантии», показав, как сервисные компании могут достичь конкурентных преимуществ, гарантируя качество своих работ. Посмотрите, как дает гарантию собственная консалтинговая фирма Харта, специализирующаяся на вопросах качества.

«Мы гарантируем нашим клиентам полную удовлетворенность. Если клиент не будет удовлетворен полностью нашими услугами, то по его желанию мы либо отказываемся от платы, либо принимаем ту ее часть, которую определит сам клиент в соответствии с уровнем своей удовлетворенности».

С первого взгляда такой подход может выглядеть «вне правил» и даже немного экстремальным. Конечно же, работа консалтинговой фирмы (или юридической, аудиторской либо другой) является предметом стольких случайностей, что ничего не может быть гарантировано. Значит ли это, что фирма Харта принимает на себе чрезвычайно высокий риск?

Подумайте еще немного, и эта идея покажется вам не такой уж и дерзкой. Обратите внимание, что Харт не гарантирует определенный результат (что было бы невозможно, и, кроме того, часто запрещено этическим кодексом профессии); он гарантирует полную удовлетворенность клиента, а это именно то, что декларируют многие фирмы.

Консалтинговый рынок заполнен обещаниями превосходного качества услуг, которым клиенты не доверяют именно потому, что это лишь заявления. Компания, которая найдет в себе смелость заявить о безусловной гарантии удовлетворенности, сможет выделиться из общей массы, сказав: «Судить о качестве нашей работы мы предоставляем вам».

Что же является альтернативой данному подходу? Что может сказать фирма, которая не гарантирует результата? «Мы обещаем вам, что вы будете довольны, но, если у нас это не получится, мы все равно хотели бы получить оплату». Отбросьте все этические моменты этого поведения, это просто плохой бизнес. Вам необходимо заслужить доверие клиента, и добиться этого вы сможете, только предоставив гарантию своей работы. Сегодняшняя действительность такова, что, если ваш клиент не удовлетворен, то вам придется изменить величину своего гонорара, хотите вы этого или нет. Но это не должно удивлять или беспокоить вас.

«Если клиенту не нравится ваша работа, то не берите его деньги» – вот основной принцип, сформулированный Джеральдом Вейнбергом в книге «Секреты консалтинга», которым должны руководствоваться профессионалы.

Если кто-то считает, что такой подход теоретичен, футуристичен или неправдоподобен, то стоит обратиться к практике американских корпораций (например, GE), которые оплачивают услуги юристов, используя «систему удержания». В рамках такого подхода, юристы используют обычную почасовую систему оплаты, но корпорации платят 80% (или близко к тому), а оставшиеся 20% как бы откладываются на депозит. В конце года компании еще раз просматривают, какую работу проделали для них юристы, и решают, довольны ли они ей, и какую часть оставшихся 20% они выплатят.

Эта система и представляет собой форму гарантии удовлетворенности. Какая же разница между GE и фирмой Харта? GE принуждает своих поставщиков работать на таких условиях, в то время как компания Харта берет инициативу на себя, предлагая клиентам эту схему оплаты. Таким подходом компания дифференцирует себя от других участников рынка, выражая готовность отвечать за свою работу.

Если такая система все больше и больше становится реальностью, почему бы не взять ее на вооружение? Я могу заявить, что выгоды от нее значительны. Среди моих клиентов

были актуарии, консультанты, юристы и инжиниринговые компании, и все они, используя такой принцип, добивались заказов, которые не смогли бы получить в ином случае.

Кто определяет ценность?

В обоих случаях (системы оплаты с удержанием и гарантией) речь идет о новой концепции определения ценности услуги. Теперь ее определяет клиент, а не консультант. Возможны и другие техники, в которых применяется данный принцип. Возьмем, к примеру, то, что я называю оплата по выполнению. Предположим, фирма претендует на выполнение работы, но ей говорят, что, хотя она является главным претендентом, ее цена слишком высока. Какой выбор у нее остается? Конечно же, некоторые охотно согласятся на снижение цены. Другие будут настаивать на первоначальной цене, утверждая, что их услуги стоят того. Ни один из таких вариантов не ведет к удовлетворительному результату.

Вместо этого представьте себе такой вариант. Вы предлагаете клиенту следующие условия. «Дорогой клиент, мы понимаем, что вы не можете судить о том, стоят ли наши услуги столько, сколько мы за них просим. Поэтому мы предлагаем следующее: во время работы над проектом мы будем выставять вам счета, составляющее 75% от нашей обычной оплаты. По окончании проекта, когда у вас уже будут очевидные доказательства ценности нашей работы, вы (и только вы сами) решите, сколько же она стоила и определите, каков будет последний платеж.

Поскольку мы берем на себя риск уменьшения платы, и поскольку вы сами в конце концов определите размер итогового платежа, мы предлагаем вам договориться о том, что размер финального платежа будет таков, что гонорар по проекту составит от 75% до 125% от суммы нашего первоначального запроса».

Такой подход – не что иное, как демонстрация профессионализма, которое выражается в умении удовлетворять потребности клиентов. Самостоятельно проводя эксперименты в этой области, я могу заявить, что такое правило помогало мне получить ту работу, которую я никогда бы не получил, и что меня никогда не «обдирали» мои клиенты. Я никогда не получал меньше, чем мою обычную ставку, и иногда я даже получал больше. Ожидал ли я, что мне заплатят меньше? Да, я ожидал. Однако я считал, что дополнительный бизнес, который я получу при помощи такого подхода, будет достаточен, чтобы компенсировать такие редкие случаи.

Здесь уместно также рассказать о моем опыте, полученном «по другую сторону баррикад» в качестве покупателя услуг. Некоторое время назад я заказывал кабинет из дерева у отличного мастера. Он запросил высокую цену, и передо мной стояла дилемма. Я хотел, чтобы работа была сделана быстро, хорошо, и чтобы мне было удобно. Я хотел каким-то образом стимулировать мастера, но я не мог точно сформулировать, что же мне было нужно. Если бы я сделал акцент на скорости работы, то я бы рисковал потерять качество. Если бы я захотел внести какие-либо коррективы в проект (что, кстати, я и сделал), то я рисковал увеличить срок изготовления.

Какую же я должен был применить мотивационную систему? Почасовая оплата не подходила для меня, а фиксированная плата не мотивировала бы. Вот что я сделал. Я сказал мастеру, что я заплачу ему столько, сколько он запросил, и еще дополнительные десять процентов по окончании работы, если я буду счастлив. За словом «счастлив» не скрывалось ничего определенного, ничего конкретного. Результат был таким, каким я его ожидал. Я получил не только превосходный кабинет, но я всегда был в курсе того, что происходило, и он консультировал меня. Я был весьма доволен высоким уровнем проявленного внимания.

Дополнительные 10% сделали мою покупку превосходной. Они позволили мне снизить мои риски, я стал меньше волноваться о том, что и как делает мастер, и это избавило

меня от бессонных ночей. Мне не нужно было ястребом смотреть за тем, чтобы он не отлынивал. Ему не жалко было потратить свое время, чтобы доставить мне удовольствие.

Этот опыт открывает важные факты относительно отношения клиентов к гонорарам. Помимо суммы гонорара, часто остается без внимания то, что клиент еще и беспокоится о неопределенности работы, контроле качества и вообще рискует. Соглашаясь на почасовую плату, клиенты как бы передают вам право управлять своими деньгами. Они скорее заплатили бы большую плату за то, что им действительно необходимо. Соглашаясь платить вам почасовые ставки, они должны доверять вам в том, что вы будете эффективны, что вы не станете тратить их деньги на ненужную деятельность.

Также ясно, что клиент не принимает на веру то, что поставщик услуг всегда действует в его интересах. Даже наоборот, клиенты уверены, что если за поставщиками зорко не следить, то они будут неэффективны, а их проект плохо управляем. Именно поэтому среди клиентов так распространена практика бюджетирования, отчетов о расходовании времени и состоянии проекта. Все эти инструменты призваны не столько контролировать счета поставщиков услуг, сколько снижать их.

Как показывает моя история с мастером, многие клиенты с удовольствием заплатят большую чем обычную плату, если они будут уверены, что их интересы ставятся во главу угла. Это наблюдение возвращает нас назад к практике гарантирования удовлетворенности, используемой Хартом. Что же еще лучше показывает то, что вы будете работать только в интересах клиента, как не обязательство, которое звучит так: «Заплатите мне, если вы будете довольны».

Выполняя гарантированную работу

Как же консультант или компания могут начать применять подобную практику? Харт вполне обоснованно советует быть осторожным. Он рекомендует начать с небольших пилотных проектов, работая с предварительно отобранной группой клиентов. Система гарантирования наиболее эффективна при работе с новыми клиентами, когда фирма может получить те заказы, которые в ином случае «прошли бы мимо». Это так, но начать экспериментировать стоит с уже существующими клиентами. Очевидно, что невозможно гарантировать удовлетворение по одному проекту и не делать этого по другим. Поэтому, однажды предложив такой вариант работы, вы уже не сможете от него отказаться.

Осторожность также необходима в определении того, кто же из команды клиента определяет ценность вашей работы; кто будет принимать последнее решение. Я легко могу вспомнить такие ситуации, в которых процесс принятия решения был столь запутан, что я не чувствовал себя спокойно, гарантируя удовлетворенность всем, кто был вовлечен в проект. Однако, такая ситуация служит мне индикатором, и помогает в определении той работы, за которую я не берусь, а также помогает мне установить стоимость моих услуг.

Такой подход также заставляет компании осмотрительно подходить к выбору клиентов. Если я должен полагаться на порядочность клиентов, то я буду применять такую систему только с теми, с кем я чувствую себя уверенно. Такой подход не принесет вам больше денег, но, с другой стороны, он скорее будет работать на вашу репутацию и выстраивание отношений, что тоже является хорошим результатом.

Наконец, фирмы, заинтересованные в использовании такой модели, должны для себя решить, предлагать ли такое ценообразование по проектам, или же (как делает GE) основываясь на результатах всей работы, выполненной для клиента.

Вполне очевидно, что фирма должна делать, чтобы быть успешной, используя такой подход. Необходимо быть уверенным, что, начиная каждый проект, вы вырабатываете совместное с клиентом понимание задач, видение того, что же получится «на выходе» и

как это будет достигнуто. На самом деле здесь нет ничего сверх того, что должно быть при обычном честном отношении к клиенту.

Ситуация, в которой оплата консультанта зависит от удовлетворенности клиентов, заставляет фирмы или консультантов относиться к клиенту так, как они об этом только заявляют, но не делают. За этим стоит понимание бизнеса клиента, представление информации о ходе проекта, вовлечение клиента в работу там, где это возможно, выясните у клиента о том, одобряет ли он те или иные действия, и т.д. Здесь нет ничего более того, что клиенты уже хотят сами.

Новый подход к ценообразованию предъявляет определенные требования и к ведущим профессионалам, которые должны действовать еще и как эффективные менеджеры. Они должны быть уверены, что все члены команды знают, что от них требуется, что является важным, и эффективно работают вместе. В этом нет ничего сверх того, что клиенты уже ожидают.

Все эти утверждения довольно тривиальны, но ведут к важному заключению. Если вы уже хороши во всех этих областях (имеете тесные связи с клиентами, подкрепленные взаимным доверием, всегда договариваетесь о ясных целях, хорошо управляете командой консультантов), то вы несете весьма небольшой риск, предлагая гарантию удовлетворенности. Именно с помощью этого подхода вы сможете превратить в деньги превосходное качество вашей работы. Если же вы считаете, что это слишком рискованно для вас, и вы можете потерять много денег, то, возможно, вы не так хороши, как думаете.

Гарантия удовлетворенности вынуждает саму фирму работать в соответствии со своими собственными требованиями к качеству. Как писал Харт, система гарантирования может иметь даже меньшее отношение к маркетингу, чем к внутренней дисциплине по отношению к качеству услуг, представляемых клиенту. Если вы на самом деле хотите стать лидером на вашем рынке, то почему бы вам не превратить свое превосходство в деньги?

И последнее. В своей консалтинговой практике я всегда гарантирую удовлетворенность.