

Дэвид Майстер
**Стратегия и толстый курильщик: Как наконец
сделать то, что будет для вас полезно**



*Стратегия и толстый курильщик. Как наконец сделать то, что будет для вас полезно: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2008
ISBN 978-5-902862-73-4*

Аннотация

Дэвид Майстер – мировой гуру в области управления фирмами, оказывающими профессиональные услуги. На русском языке вышло своеобразное «пятакнижие» Майстера: «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги», «Советник,

которому доверяют», «Истинный профессионализм», «Делай то, что проповедуешь» и «Первый среди равных».

Новая книга Дэвида составлена на основе его статей последних лет и ответов на вопросы читателей. Она посвящена тому, как преодолеть разрыв между тем, что мы знаем, и тем, что мы делаем, как добиться реализации выработанной стратегии.

Книга пригодится всем, кому приходится реализовывать свои стратегические планы, касающиеся как бизнеса, так и собственной жизни.

Содержание

От издателей	4
Часть I	5
Глава 1	5
Глава 2	14
Глава 3	21
Глава 4	27
Глава 5	33
Часть II	40
	40
Глава 6	41
Глава 7	49
Глава 8	55
Часть III	61
	61
Глава 9	62
Глава 10	67
Глава 11	73
Глава 12	80
Глава 13	85
Глава 14	92
Часть IV	97
	97
Глава 15	98
Глава 16	109
Глава 17	114
Глава 18	121
Глава 19	125
Выражения благодарности	128
Об авторе	129

Дэвид Майстер

Стратегия и толстый курильщик

Как наконец сделать то, что будет для вас полезно

Посвящается Кэти

От издателей

Дэвид Майстер написал пять книг по управлению профессиональным бизнесом, и мы можем гордиться тем, что благодаря нашим усилиям все они попали к российскому читателю.

При том, что Дэвид является одним из самых дорогих консультантов в мире, он щедро делится своими знаниями: активно отвечает на вопросы читателей на собственном сайте davidmaister.com, ведет блог, записывает подкасты и видеокасты и пишет статьи. За несколько последних лет материалов накопилось столько, что их хватило на новую книгу.

Тема этой книги родилась сама собой как ответ на наиболее часто задаваемый вопрос «Хорошо, мы разработали стратегию, а что дальше? Как ее реализовать?». Дэвид приводит пример из своей собственной жизни. Он похудел и бросил курить. Способ сделать это чрезвычайно прост: надо не курить, меньше есть и больше двигаться. Об этом знают все, но добиваются результата очень немногие. Проблема заключается в разрыве между тем, что мы знаем, и тем, какие усилия мы готовы приложить для реализации своей мечты. «Стратегия толстого курильщика» призвана помочь ликвидировать этот разрыв.

Михаил Иванов, Михаил Фербер

Часть I Стратегия

Глава 1 Стратегия и толстый курильщик

В первой главе заявлены темы, которые будут рассмотрены в этой книге. Основной урок этой главы таков: даже зная, что для нас будет полезно, мы – отдельные люди и целые группы – далеко не всегда это делаем; это сказывается как на нашей карьере, так и на стратегии компании. Из этого урока, в частности, следует, что нужный результат процессов стратегического планирования – не глубокомысленный вывод на основе анализа, а усиление решимости.

Для многих людей и фирм стратегическое планирование – столь же бессмысленное действие, сколь и решение начать новую жизнь с 1 января: результат зачастую оказывается нулевым.

В обеих ситуациях причины одни и те же. Мы уже знаем, как улучшить свою жизнь: похудеть, заняться спортом и бросить курить. Стратегические планы компаний также полны знакомых целей: строить отношения с клиентами, добиться эффективной работы в командах, мотивировать сотрудников и создавать условия для их самореализации.

Мы хотим воспользоваться выгодами, которые принесут эти действия. Мы знаем, *что* нужно делать, *почему* и *как*. Но в основном компании и люди не совершают этих полезных для себя действий.

Проблема в том, что многие попытки добиться изменений основаны на предположении: достаточно объяснить людям возможность улучшения их жизни, убедить их, что это достойные цели, и показать, как их достичь.

Но это явно ошибочное предположение, иначе в мире не было бы наркоманов, алкоголиков и несчастных в браке людей. «А, я понял! Такое поведение мне вредит? Ладно, я сейчас же прекращаю!» Как бы не так!

Тем не менее СЕО, управляющие партнеры, консультанты по менеджменту и многие другие продолжают навязывать эту бесполезную модель в своих стратегических планах и ежегодных выступлениях: «Посмотрите, как будет здорово, Дэвид, если вы бросите курить и займетесь спортом!» Что я обычно отвечал? «Конечно! А теперь оставьте меня в покое».

Большинство слушателей точно так же реагирует на новое видение и стратегию руководителя или консультанта: «Мы все это уже давно знаем. Почему бы вам не спросить, по какой причине мы не делаем этого?»

Вот это действительно интересный вопрос!

Почему мы не меняем свое поведение

В основном потому, что получим соответствующее вознаграждение (и удовлетворение) только в будущем, а улучшать свою дисциплину и нарушать привычное положение вещей нужно уже сейчас, что сразу же приведет к неудобствам.

Чтобы выполнить поставленные задачи, сначала мы должны *прямо сейчас* изменить свой образ жизни и повседневные привычки. Затем нужно набраться мужества, чтобы *сохра-*

нять новые привычки и не поддаваться всем прежним искушениям. Лишь в таком случае мы извлечем выгоду из перемен – но случится это *позже*.

Люди часто не способны терпеливо ждать удовлетворения. Мы беремся за программу самосовершенствования из лучших побуждений, но, не получив немедленных результатов или почувствовав искушение отступить от нее, мы отказываемся от дальнейших усилий до следующего раза, когда вновь возомним себя способными следовать поставленной цели до конца.

Такова модель нашего поведения: пробуйте некоторое время, потом уступите искушению и сдайтесь. Повторяйте этот цикл, пока не наступит полное разочарование. К сожалению, от вялых или неуверенных попыток вряд ли можно ожидать пользы.

Сократив наполовину интрижки на стороне, вы не улучшите вашу семейную жизнь на 50 процентов; став пить в два раза меньше, вы не избавитесь от половины проблем алкоголизма, а сократив вдвое количество выкуриваемых сигарет, вы не снизите риск рака легких.

С бизнес-стратегией все обстоит точно так же: вы не добьетесь конкурентной дифференциации, если будете работать «в основном достаточно хорошо». Нельзя ни останавливаться на полпути, ни применять краткосрочные стратегии (в самом понятии «краткосрочная стратегия» заключено противоречие). Погоня за краткосрочными целями – занятие, противоречащее стратегии и потому заведомо обреченное на неудачу.

Джин Нидеч (основательница компании Weight Watchers, предлагающей продукцию и планы для похудения) была убеждена, что стремление к быстрой потере веса – опрометчивое и заведомо провальное начинание. Если вы с самого начала не осознаете, что должны изменить свой образ жизни раз и навсегда, то будете зря тратить время и в итоге снова наберете потерянный вначале вес.

Более того, неоднократные кратковременные попытки похудеть мешают долгосрочному успеху: они – одна из причин скептицизма и мысленной установки «это мне не по силам, я уже пробовал, но ничего не вышло».

Миллионы людей и многочисленные компании подтвердили справедливость вывода Джин Нидеч. Либо вы четко соблюдаете программу, то есть воплощаете в жизнь выбранные вами цели, либо попусту тратите время.

Стратегия – это диета, а не цель

Бессмысленно пытаться решить, что для вас будет полезнее – похудеть, бросить курить, не пить или заняться спортом, – если вам не хватает дисциплины, чтобы выполнить все требования для достижения каждой конкретной цели. В этом случае имеет смысл решить, какую диету вы действительно готовы соблюдать.

Допустим, вам полезнее всего будет отказаться от курения (или улучшить стратегию конкуренции вашей компании). Но если вы не готовы пойти на изменения, необходимые для достижения этой конкретной цели, ее относительная важность не имеет значения.

То же самое относится и к бизнесу. Интересно обсуждать «сильные и слабые стороны, возможности и угрозы» (это пример только самого старого и известного упражнения по стратегическому планированию), но реальных проблем этим не решить. Ведь дело не в улучшении качества анализа. Нужный результат стратегического планирования – не *глубокомысленный вывод на основе анализа, а решимость*.

Вот основные вопросы стратегии: «Какие из наших привычек мы *действительно* готовы изменить раз и навсегда? К каким изменениям образа жизни мы *действительно* готовы? Какими проблемами мы *действительно* готовы заняться?»

Вот это уже *другой* стиль обсуждения (и причина, по которой люди так часто уклоняются от обсуждения реальных вопросов). Обсуждение целей стимулирует, воодушевляет

и придает силы. Но обсуждение дисциплины, необходимой для достижения этих целей, – трудный, пугающий и весьма неприятный процесс, вызывающий замешательство и раздражение.

Иллюстрация

В качестве примера давайте рассмотрим знакомую всем стратегическую тему – стремление добиться конкурентной дифференциации путем превосходного обслуживания клиентов. Вот три взятых из жизни примера программ для достижения этой цели.

1. Раз в квартал CEO компании рассылает по электронной почте сообщение *всем* активным клиентам (не советуясь с основными сотрудниками, которые их обслуживают) с просьбой нажать на одну из трех кнопок в сообщении: на *зеленую* – если они довольны выполнением своих заказов, на *желтую* – если у них есть какие-то претензии, и на *красную* – если они недовольны.

Каждый день CEO лично проверяет все ответы и исследует все случаи, когда клиенты нажимают на желтую или красную кнопку. Соответствующие средние показатели группы ежеквартально публикуются по каждому профильному подразделению (каждому офису и направлению работы) и раздаются всем в организации. Поэтому даже сотрудники отдела обработки корреспонденции знают, насколько клиенты довольны работой каждой группы компании в каждом квартале.

2. Когда подходит время устанавливать размер вознаграждения, соответствующая группа старших руководителей опрашивает всех клиентов (по телефону или на личной встрече), которых партнеры обслуживали в прошлом году (если клиентов очень много, то для опроса они отбираются научным методом случайного выбора).

Эти оценки со стороны клиента определяют существенную надбавку к зарплате (40–60 процентов). Ее не платят за продажи или увеличение количества заказов, если они приходятся не на полностью удовлетворенных, а лишь на умеренно довольных клиентов.

3. Организация предлагает безусловную гарантию удовлетворения, разрешая разочарованным клиентам заплатить лишь ту сумму, которую, по их мнению, стоила проделанная работа.

Это всего три примера того, как воплотить на практике одну и ту же стратегическую идею. Возможно, другие идеи окажутся лучше. Как и в любой диете, здесь допустимы некоторые замены. Кроме того, ни одна диета не совершенна. Вам лучше всего подойдет та, которой вы сможете строго придерживаться.

Ваша фирма должна обсудить следующие вопросы, если вы *действительно* намерены преследовать эту или любую другую стратегическую цель:

– Какая из диет, которую фирма соблюдала бы в по вседневной работе, помогла бы нам выйти на нужный уровень эффективности для получения желаемых выгод?

– Какую из них мы смогли бы сделать основой своего образа жизни?

– Если нам не подходит ни одна из известных диет, можем ли мы выработать собственную, такую же действенную, которую нам было бы легче соблюдать?

Если вам не удастся согласовать одну конкретную диету, которой будут придерживаться все сотрудники компании, будьте готовы признать: на самом деле вы не стремитесь достичь данной стратегической цели и не намерены слишком утруждать себя.

Если вы не желаете платить требуемую цену за высочайший профессионализм, то нет ничего зазорного в стремлении к компетентности. Но если у вас нет серьезного намерения достичь цели, не пытайтесь убедить в обратном клиентов, персонал, коллег или самих себя, тратя время на бесплодные деморализующие попытки добиться желаемого.

Почему люди все же садятся на диету?

Допустим, добиться любого улучшения работы компании – все равно что помочь толстому курильщику или алкоголику перейти к здоровому образу жизни. Это сравнение поможет нам понять, какие мотивы побуждают людей и организации реально меняться.

Главный эффективный стимул всем хорошо известен – это серьезный кризис! Если доходы резко падают, компании способны с удивительной оперативностью устранять известные им недостатки в своей работе – а ведь это можно было сделать еще много лет назад.

Удивительно, как много людей внезапно обнаруживают в себе способности к самодисциплине и начинают вести правильный образ жизни, пережив первый сердечный приступ.

Нечто подобное произошло и со мной. До марта 2005 года я был толстым курильщиком. Я прожил большую часть своей жизни с лишним весом, а в течение 37 лет выкуривал по пачке сигарет в день. Я говорю об этом без чувства вины: ведь тогда я не притворялся, будто моя стратегия – обрести хорошую физическую форму.

Но потом начались проблемы со здоровьем: я очутился в больнице с нарушением функции почек. В последующие пять месяцев я бросил курить, занялся спортом и похудел на 13,6 кг.

Эти радостные перемены стали огромным приятным сюрпризом для моих родных и друзей, но подтвердили неутешительный для любой теории изменения вывод: мы будем ждать, пока не грянет гром, и лишь тогда начнем решать проблемы, о которых знаем уже много лет. Неужели нет иного, не менее эффективного способа?

Чтобы убедить людей измениться, пока еще можно предотвратить серьезные неприятности, стоит помнить о нескольких фактах.

1. Образ жизни нужно изменить навсегда

Важная причина неудач в ходе внедрения разумных деловых стратегий – недооценка количества усилий, которые требуются для существенных улучшений.

Люди и организации часто не могут внедрить эти новые действия в свою повседневную жизнь, потому что рассматривают стратегические действия как особые и отдельные мероприятия, а не как часть обычной работы. Иными словами, они считают: реальная жизнь – одно, а диета – другое.

Если вы разделяете эту точку зрения, то все ваши программы самосовершенствования обречены на провал. Мой тренер подчеркнул, что реальная долгосрочная польза от занятий спортом ощущается только тогда, когда они становятся такой же естественной частью распорядка дня, как душ и чистка зубов. А всплески активности, сменяющиеся периодами бездействия, приносят лишь кратковременную пользу. Нужны постоянные действия, а не единичные мероприятия.

2. Вы должны изменить систему оценки

Чтобы стратегия стала успешной, ее воплощение нужно открыто отслеживать и измерять. Если вы пытаетесь похудеть, то должны регулярно взвешиваться, иначе у вас может возникнуть иллюзия, будто вы делаете успехи в этом направлении. Если вы регулярно становитесь на весы, но никому не сообщаете о результатах, то такого контроля тоже недостаточно. Эффект от взвешивания был бы гораздо большим, если бы вы каждый раз показывали результат своему мужу (или жене). А еще лучше – поручить вашим детям отслеживать результаты!

Все мы слишком снисходительны к себе, и даже острое чувство вины не всегда заставляет нас меняться. Но чувство неловкости перед другими – даже в небольших дозах – может сработать намного эффективнее.

То же самое относится к работе. Когда я преподавал в Гарвардской школе бизнеса, в конце семестра студенты всегда оценивали качество обучения по каждому предмету, и эти оценки публиковались, чтобы с ними могли ознакомиться все в университетском городке. Вот где действительно не было никаких сомнений относительно сути стратегии!

3. Руководители должны серьезно относиться к необходимым изменениям

Желая перейти на новые стандарты, многие организации спешат узнать, как должны измениться «рядовые». Но не это нужно выяснять в первую очередь. Пожалуй, самое важное при переводе сотрудников на диету – убедить их в том, что этого действительно хочет высшее руководство. Например, если группа в компании должна выбирать между меньшим объемом высококачественной работы и большим объемом работы «приемлемого качества», крайне важно, чтобы ее участники четко понимали, какой из этих вариантов желателен для лидеров компании. Если они верят, что в критический момент руководство предпочтет второй вариант, то никогда не пойдут по собственной инициативе на действия, полезные со стратегической точки зрения.

Если лидеры хотят убедить организацию, что новая стратегия действительно воплощается, они должны доказать готовность к изменениям в собственной работе – в своем поведении, критериях оценки сотрудников и в системе вознаграждений.

У меня накопилось множество примеров организаций, которым это не удалось. Одна фирма пригласила меня провести программу повышения эффективности работы для менеджеров среднего звена. Но высшее руководство дало мне такое указание: «Пожалуйста, не поднимайте тему нашей работы с этими менеджерами. Здесь все ужасно запущено, и мы не готовы это обсуждать. Говорите с ними только о том, что *они сами* могли бы делать лучше. Мы хотим, чтобы сначала изменились они».

Трудно представить менее эффективный способ заставить сотрудников стремиться к более высоким стандартам. (С некоторым стыдом я должен сообщить, что выполнил это задание, но программа, как я и опасался, оказалась неэффективной. И сейчас я стараюсь избегать такой работы. См. главу 10 «Почему обучение в основном бесполезно».)

Нечто подобное произошло еще в одной компании, где я выступил в роли ведущего дискуссии, чтобы убедить сотрудников в различных регионах работать на благо организации в целом, а не только своего региона. К сожалению, в ходе дискуссии я заметил, что CEO, сидящий в конце зала, явно нервничает.

Как оказалось, он сказал тогда своему заместителю: «Он все время твердит о том, что нужно изменить нам – руководителям, чтобы фирма стала по-настоящему сплоченной. А мы хотели, чтобы он рассказал рядовым сотрудникам, что должны делать они!» Неудивительно, что эта компания так и не смогла добиться сплоченности и больше меня не приглашала!

Кстати, эта история также показывает, что опрометчиво излишне полагаться на ораторов и консультантов со стороны. Вне зависимости от того, насколько ярко и убедительно они выступают и насколько полезную информацию дают, аудитория все время задается вопросом: «А наши руководители верят в это? Они действительно собираются так управлять фирмой?»

Ведь зачастую слушатели не получают никаких доказательств того, что руководство фирмы полно решимости воплощать изложенные идеи, и презентация оборачивается пустой тратой времени и денег. «Все это правильно, но не для нас» – такова типичная реакция слушателей на мои выступления.

Чтобы воплощать правильные стратегические решения на каждом уровне организации, сотрудники должны быть полностью *уверены*, что руководство их поддержит и вознаградит (как минимум не накажет) за действия, соответствующие заявленной стратегии. Для осуществления *реальных* стратегических изменений нужно разработать такую систему мер, которая, с одной стороны, не даст высшему руководству свернуть с выбранного курса, а с

другой – позволит наглядно демонстрировать остальным сотрудникам его приверженность стратегии.

Я иногда спрашивал лидеров фирм, не хотят ли они с самого начала объявить в своей организации, что уволятся, если предложенные ими стратегические планы будут осуществляться без измеримых успехов. Некоторые лидеры соглашались, и это обещание имело грандиозные последствия.

4. Принципы эффективнее, чем тактика

Для успешного воплощения любой стратегии требуются способность решительно придерживаться ее в течение долгого времени и участие в ней всех сотрудников организации. Поэтому, как и в случае борьбы с лишним весом и алкоголизмом, стратегии в бизнесе воплощаются намного эффективнее, когда их идеи преподносятся как принципиальные, а не просто целесообразные.

Если стратегические правила оправданы только с точки зрения результатов («Хорошее отношение к сотрудникам принесет нам больше денег»), такая диета будет неизменно восприниматься как наказание на пути к сомнительному и, возможно, недостижимому вознаграждению. Соответственно, люди все время будут ей сопротивляться.

Но если диета приобретает силу морального принципа («Клиенты и сотрудники заслуживают уважительного отношения к себе»), то шансы на ее успешное соблюдение резко повышаются. Эффективного выполнения работы добиваются те менеджеры, которые, по мнению их подчиненных, придерживаются какой-то идеологии – то есть во что-то верят.

Причина в том, что люди принимают стратегию и воплощают ее на «отлично», когда не хотят подвести того, кто о ней радеет. Некоторые подопечные моего тренера говорят ему, что упражняются между совещаниями, потому что «не хотят разочаровать» его.

5. Люди должны сами захотеть меняться

Именно лидер должен предложить идеологию, которая может сплотить людей, но это только первый шаг. Реализация программы самосовершенствования будет сопровождаться успехом лишь в том случае, если участники намерены воплощать ее для самих себя, а не для мужа или жены, детей или кого-то еще.

Эта мотивация должна идти изнутри, так как залог успешных стратегических изменений не в методе, а в *воле*. Возможно, вы предпочтете называть это качество по-другому – например, решимостью, стойкостью или упорством.

Чтобы достичь какой-либо цели, нужно *сильное желание*. Часто во время обсуждения стратегий и стратегических изменений я слышу такие вопросы: «А это нам обязательно делать? Зачем нам ужесточать дисциплину, если все и так идет прекрасно?»

Конечно, вам *не обязательно* делать то, чего вы не хотите. Стратегия в компании, предоставляющей профессиональные услуги, – это выбор, который должен сделать каждый: хочу ли я приложить больше усилий в своей жизни и карьере ради новых достижений? (См. главу 3 «Не так важна квалификация, как желание достичь цели».)

Если ваша фирма предоставляет профессиональные услуги, опасно исходить из предположения, что все единодушно сделают «правильный» выбор. Большинству фирм (и людей) не удастся воплотить свои стратегии именно потому, что не все хотят прилагать нужные усилия. Конечно, *на словах* все сотрудники хотят, чтобы их фирма стала уверенным лидером рынка в своей сфере, но производить нужные для этого действия они не готовы.

Как я уже говорил, такой выбор вполне обоснован. Ведь я сам был толстым курильщиком целых 37 лет и считал, что имею право таким оставаться. Мне, как и остальным, больше всего мешало измениться ощущение, что «пока все нормально». Люди не возражают против аргумента, что отказ от курения пойдет им на пользу, но принимают в штыки заявления, что они *должны* бросить курить.

Одна из обязанностей лидера – действовать как тренер: привлечь внимание людей к недостаткам существующего положения (то есть вызывать чувство неудовлетворенности); спросить, возможно ли что-то улучшить; обсудить, насколько возможные изменения желательны и осуществимы. Но для этого требуется мастерство: лидер должен не только знать ответы на эти вопросы, но и уметь помочь другим самостоятельно найти эти ответы для себя (см. главу 11 «Превосходный наставник в действии»).

6. Люди должны сесть в автобус или выйти из него

Каждый человек может и должен сделать для себя выбор. Но затем организация должна определить способ реакции на выбор каждого сотрудника. Ведь она не может сформулировать стратегию как «то, что большинство из нас делает чаще всего». Ваша фирма никогда не достигнет достойных результатов, если сотрудники будут на свое усмотрение трактовать понятие высочайшего профессионализма.

Если некоторые руководители явно не согласны двигаться в намеченном направлении или не верят в него, организация не доберется до места назначения, даже если по пути будут создаваться нужные системы и произноситься вдохновенные речи. В компаниях по предоставлению профессиональных услуг новые стратегии могут привести к смене руководства. В своей книге «От хорошего к великому»¹ Джим Коллинз называет это «посадить нужных людей в автобус и высадить ненужных» и определяет это как первый шаг любой программы воплощения великолепных стратегий.

Все без исключения сотрудники организации должны решить, готовы ли они пожертвовать чем-то сейчас ради улучшения в будущем. Возможно, подчиненные пойдут на это, если верят, что такие усилия преследуют серьезную цель. И конечно, они не станут стараться, если считают, что высшее руководство колеблется или разделилось во мнениях по поводу необходимых изменений.

Фирмы, оказывающие профессиональные услуги, опасаются подобных выводов. Если кто-то из высшего руководства с недоверием или скептицизмом относится к новой стратегии или отказывается участвовать в ее реализации, нередко приходится действовать в обход, вместо того чтобы «высадить из автобуса» этих людей и продолжить путь с командой руководителей, которые единодушно настроены придерживаться намеченного курса. И это нормально, но стратегией это не назовешь.

Проведу аналогию с семейной жизнью: когда супружеская пара пытается соблюдать диету, ей обычно удается противостоять соблазнам. Но когда на диете лишь один из супругов, не сорваться ему практически невозможно: ведь окружающие вовсю наслаждаются едой, искушая одинокого стойка.

То же относится к организациям: они должны сплоченно противостоять соблазнам, которые могут отклонить их от верного пути. При этом важно помнить: мы не можем заставить окружающих делать то, чего мы хотим, но можем защитить тех, кто решил участвовать в общем деле. А для этого, возможно, придется избавить фирму от остальных, кто отказывается к вам присоединяться.

Люди отчаянно нуждаются во взаимной поддержке и социальной структуре, которая возникает в результате участия в общем деле. Они должны помогать друг другу преодолевать трудности («Давай попробуем еще раз!»), а не поддерживать культуру всепрощения, которая способствует отказу от дополнительных усилий («Ничего, сегодня можешь пропустить тренировку. Ты заслужил этот отдых»).

Поэтому и я, и другие исследователи снова и снова обнаруживаем, что у самых успешных организаций есть какая-то идеология. Метод McKinsey, подход Goldman Sachs и фило-

¹ Выпущена издательством Стокгольмской школы экономики в 2003 году.

софия Bain *действительно* существуют, и это лишь три примера компаний с сильной идеологией, четкой стратегией и соответствующим финансовым успехом.

Если вы – сотрудник одной из этих фирм, не разделяющий ее идеологии, то долго там не задержитесь, какую бы тактику ни избрали – спорщика или молчаливого диссидента. Вам придется уйти – самому или по требованию руководства.

Управление процессом изменений

Я вовсе не хочу сказать, что фирмы должны меняться в одночасье. Изменения можно сравнить с процессом избавления от алкогольной зависимости: сначала нужно пообещать себе никогда больше не пить, а затем придерживаться этого обещания день за днем, и так всю жизнь.

Согласовав с остальными сотрудниками диету, необходимо привлечь тренеров – специалистов в нужной области: они будут вести людей и команды к достижению поставленных целей.

Главное – управлять на основе философского подхода «сделать неверный шаг не страшно; гораздо хуже не вернуться потом на правильный путь». Основная цель начального этапа программы изменений – убедить людей, что поставленная задача *в самом деле* выполнима и от них нужно только старание. Это приведет к успехам на ранней стадии.

Мудрые лидеры (и хорошие тренеры) все время говорят о следующем шажке и с восторгом хвалят за каждое небольшое достижение. Их основное требование – улучшение, а не высочайшее качество работы. «Если у вас есть улучшения, значит, вы выполняете программу вместе с нами!»

Чтобы успешно руководить программой потери веса, вы должны *перестать* говорить о конечной цели. Если вы будете целый год твердить без передышки, что я должен сбросить 20 килограммов, это либо подхлестнет меня, либо, с той же вероятностью, заставит отказаться от любых попыток.

Но если мне скажут: «Постарайтесь худеть на 400 граммов в неделю, Дэвид. Это вам под силу? Это ведь возможно, правда?» – моя реакция будет совершенно иной. Конечно, 400 граммов в неделю – это 20 килограммов в год. Алкоголика пугает мысль о том, что ему придется воздерживаться всю жизнь, но он способен продержаться сегодня – только сегодня, не пить всего один день.

Сначала поставьте важную задачу; затем подвигните людей выполнить ее небольшую часть, потом – следующую небольшую часть и так далее. Обязательно добиваться *постоянных улучшений в важной области*. Я называю это управленческим стилем настойчивого терпения: «Рим нельзя построить за день, но мы все-таки его строим».

Поощрение – неотъемлемый ингредиент в рецепте успеха. Когда я начал заниматься спортом, меня ждало отрезвляющее открытие: оказалось, мне были просто необходимы похвалы тренера («Хорошо, хорошо, Дэвид!»), когда я смог всего-навсего целиком выполнить упражнение в первый раз. Я понимал, как убого это у меня получилось, но его постоянные ободрения очень помогли: «Дэвид, у вас уже получается намного лучше! Может быть, вы этого не чувствуете, но я как тренер это вижу».

Я не знаю, сколько в его ободряющих словах было ложного оптимизма или психологической игры. Но каждому хорошему тренеру известно, что в этом-то и дело: нам *всем* нужно играть с собой в психологические игры, когда мы стремимся к новым достижениям и работаем над приобретением определенных привычек («Если я смогу закончить хотя бы первое задание, то награжу себя перерывом»).

Стратегические программы тоже нужно превращать в игру. Возможно, высокообразованные профессионалы отнесутся к этой идее с презрением, но она опирается на одно

неотъемлемое свойство человеческой психики: превращение какой-либо деятельности в игру помогает поддерживать активные усилия.

Важность игрового элемента объясняет всю шумиху вокруг ряда стратегических инициатив – «Шести сигм», «Качество – бесплатно» и подобных модных веяний, делового жаргона, призов, наград и программ присуждения «черных поясов». Они действуют даже на скептиков, потому что превращают серьезную деятельность в психологическую игру, создавая рамку, на которой можно развесить отвлекающие ум привычки («Если я смогу выполнить это задание, у меня все получится. Если я сделаю по-новому то и это, остальное пойдет уже легче»).

Хорошим тренерам известно, что попытки совершенствования часто терпят неудачу под влиянием одной из двух крайностей. Первая – установить чересчур смелые или требующие больших затрат времени цели улучшения, что приводит к разочарованию и отказу от программы. Вторая крайность – не заставлять людей стремиться к улучшению, позволяя им притворяться, будто они планируют выполнять программу, но только не сегодня.

Но есть и хорошая новость: многим людям удалось значительно улучшить свою жизнь благодаря помощи со стороны; существуют подкрепленные убедительными документальными доказательствами методики, просто мы обычно не ассоциируем их с деловым миром.

Если мы будем готовы переосмыслить свои взгляды на стратегию и деловую жизнь, то окажемся способны на достижения, о которых даже не мечтали. Свидетельствую из собственного опыта: раз я смог бросить курить, начал тренироваться и улучшил свою физическую форму, то моим возможностям и вправду нет предела!

Глава 2

Стратегия подразумевает умение отказываться

В предыдущей главе я утверждал, что самое трудное в деле изменения – найти в себе достаточно решимости и самодисциплины, чтобы не бросить начатое на полпути. В данной главе я подробно рассматриваю этот вывод и высказываю мнение, что стратегия подразумевает умение отказываться от некоторых деловых предложений, как бы трудно это ни было.

Однажды я помогал известной международной компании разработать стратегию достижения высокого уровня обслуживания клиентов. Мы обсуждали, как для этого можно инвестировать ресурсы и перестроить процессы. По ходу дискуссии некоторые сотрудники явно почувствовали себя неуютно.

«А что если некоторые клиенты и заказчики не захотят таких интенсивных контактов? – спросили они. – Что делать с ними? Разве мы не отпугнем значительную часть нынешних заказчиков, если будем делать то, чего они не хотят?»

«Да, отпугнете, – ответил я. – Стратегия – это не просто выбор целевого рынка, но такая организация работы, которая позволяет постоянно предоставлять клиентам превосходные выгоды, о которых вы заявляете. Однако каждое решение, помогающее вам все больше удовлетворять предпочтения вашего целевого рынка, будет неизбежно, неуклонно и неотвратимо снижать вашу привлекательность в глазах клиентов и рыночных сегментов, которые ищут других выгод.

Но подумайте, какая у вас альтернатива: вы могли бы так организовать работу, чтобы соответствовать широкому диапазону предпочтений и потребностей, обслуживая каждого клиента или группу согласно их конкретным желаниям. Тогда вашу привлекательность на рынке можно будет сформулировать так: “Мы сделаем все, что скажете. А для других мы завтра сделаем что-то еще!”

С таким подходом вы удержитесь на плаву, но вряд ли добьетесь конкурентной дифференциации или нужной вам репутации: вас будут считать фирмой, готовой сделать что угодно и для кого угодно, лишь бы ей заплатили. Я сомневаюсь, что именно такой имидж вы хотите создать».

Наконец кто-то из слушателей произнес то, о чем думали все: «Но хватит ли нам смелости отказываться от работы? Мы достаточно уверены в себе, чтобы говорить платежеспособным заказчикам, что мы им не подходим?»

Я ответил на это: «Делать именно так не просто ваша обязанность, но и единственный способ создать стратегическое отличие. Стратегия – это способность решить, какие заказы вы не будете принимать».

Сфокусированная фабрика

Одним из первых уроков, который я усвоил в Гарвардской школе бизнеса в 1970-е годы, стал принцип «сфокусированной фабрики» Викхэма Скиннера. Профессор Скиннер указал, что ни одной организации не может хорошо удаваться все сразу.

Вряд ли организация, нацеленная на высочайшее качество, будет работать по самым низким ценам, а компании, способной удовлетворить ряд разнообразных запросов, наверняка не удастся быстро выполнять заказы. Пытаясь добиться всех четырех преимуществ: качества, цены, разнообразия и скорости, – любая компания обрекает себя на неудачу.

И это вопрос не только организации работы, но и маркетинга. Вы сможете признать, что действительно добились дифференциации, лишь когда рынок увидит, какова именно ваша сильная сторона. Одной известности вам недостаточно; знать название компании и считать ее дифференцированной – две разные вещи. А репутацию профессионала в определенной области нельзя приобрести, если работать в этой области лишь иногда.

Стратегия для того и нужна, чтобы с толком *выбрать* критерии, по которым фирма желает конкурировать, а затем, проявляя изобретательность и дисциплинированность, организовать работу так, чтобы все было нацелено на предоставление этих *конкретных преимуществ*.

Рассмотрим для примера McDonald's. В случае, если клиент особо ценит низкую стоимость и скорость, с McDonald's трудно соперничать, потому что его работа оптимизирована с учетом определенного позиционирования на рынке.

Но если, придя в McDonald's, клиент заявит: «Что-то сегодня пиццы захотелось», – он не услышит в ответ: «Конечно! Так мы повысим доходы. Сейчас я выключу гриль и сделаю вам пиццу». Ему скажут: «Извините, но мы не можем удовлетворять все возможные потребности. Давайте мы покажем вам подходящее заведение по соседству».

На своем печальном опыте компании обнаруживают, что попытки удовлетворить все возможные сегменты рынка ведут к некоторому упадку бизнеса. Чем шире группа клиентов, которую вы пытаетесь привлечь, или диапазон услуг, которые вы стараетесь предоставлять, тем меньше ваша организация будет приспособлена к обслуживанию каждого сегмента в этой группе.

Если вы никому не отказываете, то сольетесь с безликой массой фирм, которые хватаются за все, и, как указал Скиннер, вам вряд ли удастся делать хотя бы что-то на «отлично».

Почему это трудно

Казалось бы, все это очевидно. Но воплотить эти выводы на практике вовсе не просто. Большинству компаний очень трудно отказаться от возможности получить доход.

Дик Тайлер, управляющий партнер британской юридической фирмы CMS Cameron McKenna, таким образом прокомментировал эту ситуацию: «Для большинства профессионалов в мире самое трудное – отказываться от работы. Это противоречит нашему отчаянному желанию всем понравиться и происходит из-за мнительности, которой подвержены даже лучшие из нас. Как только мы понимаем, что не завалены работой по уши, нам начинает казаться, что поток заказов иссяк навсегда».

Эту ситуацию усугубили откровенные, хоть и недалёковидные попытки многих фирм предлагать «все из одних рук», прикладывая множество усилий для перекрестных продаж дополнительных услуг клиентам и заказчикам.

Слишком многие компании сделали своим стратегическим приоритетом рост и размеры, а не дифференциацию. Вместо определения и воплощения четкого позиционирования на рынке они сознательно проводят политику «сделаем все, что ни пожелаете!».

Многие обнаруживают, что это приводит к распылению усилий и, хотя приносит *больше* работы, может помешать созданию репутации компании с высочайшим качеством работы, а так нельзя получить самые привлекательные заказы от самых привлекательных клиентов.

Еще одно понятие, которое я усвоил в школе бизнеса, – «колесо розницы». Новые розничные магазины часто подвержены типичному синдрому: сначала они создают уникальное позиционирование на рынке, а затем регулярно поддаются искушению увеличивать линейку продукции для аудиторией, которая постоянно расширяется.

В итоге эта торговая точка перестает отличаться от остальных универсальных магазинов, и ее обходят новички с четкой дифференциацией (которые затем тоже проходят этот цикл).

Как показывает этот пример, сохранять сосредоточенность и придерживаться стратегии было, есть и всегда будет трудно.

Погоня за объемами (и использование систем оценки, которые подчеркивают этот показатель) означает, что многие компании не устраивает, а то и шокирует идея, что для воплощения отличительной стратегии им придется отказываться от работы, за которую охотно взялся бы их крупный конкурент.

«Ой, нет, мы не хотим заходить так далеко! – говорят они. – Наша стратегия в том, чтобы подчеркивать одни аспекты нашей работы, а не исключать другие. Если появляется возможность получить от клиента заказ, не относящийся к выбранным нами стратегическим областям, мы будем обслуживать этого клиента. Ведь наше финансовое положение не позволяет нам отказываться от возможностей заработать. Разве нельзя просто разработать четкое ценностное предложение и позволить клиентам решить, хотят ли они за него заплатить?»

Мой ответ таков: не воплотив стратегию, вы не сможете воспользоваться ее выгодами, а полумеры вряд ли сработают. В стратегии главное не просто выбрать цель или планировать к ней приблизиться, а иметь достаточную смелость, чтобы достичь этой цели. И нельзя позволять другим людям, даже клиентам, определять скорость, с которой вы создаете свой отличительный характер.

Пример из собственного опыта

Мне было нелегко решиться уйти с должности преподавателя в Гарвардской школе бизнеса, чтобы открыть собственный консалтинговый бизнес. Тогда я впервые заключил контракт на аренду офиса и нанял сотрудника.

Тогда я мечтал (или, скорее, надеялся) выделиться из толпы консультантов по менеджменту, сосредоточившись на конкретном секторе – фирмах, оказывающих профессиональные услуги.

Но одним из первых мне позвонил представитель компании-автопроизводителя. Он знал меня с тех времен, когда я еще обучал обслуживанию клиентов в общем. Он спросил, не хочу ли я провести для его дилеров тренинг по обслуживанию розничных клиентов.

Теперь вы видите, в чем проблема. Хотел ли я получить эти деньги? Еще как! Я ведь только открыл свой бизнес. Но если бы я тратил время на обучение автодилеров общему обслуживанию клиентов, то не смог бы занять уникальную позицию как консультант, а стал бы очередным компетентным специалистом из множества.

Я оказался перед выбором. Достаточно ли у меня веры в собственную стратегию и смелости, чтобы ее неуклонно воплощать, или я поддамся сомнениям и позволю сманить себя с избранной дороги обещанием денег?

Это был нелегкий выбор, и я вовсе не говорю, что я стал лучше или благороднее остальных, отказавшись от этой возможности и решив осуществлять свою стратегию дифференциации. Но я *должен подчеркнуть*: определив свою стратегию, вы обязательно столкнетесь с необходимостью принимать такие решения. Не обладая достаточной смелостью для этого, вы никогда не воплотите стратегию дифференциации.

И конечно, смелость – весьма редкий товар. Поэтому она является значительным источником конкурентного преимущества!

Отговорки, сплошные отговорки...

Даже признавая эту истину, люди приводят множество причин, не позволяющих им отказаться от неподходящих требований.

Многие беспокоятся, что отказ от удовлетворения новой потребности существующего клиента будет воспринят как нежелание пойти навстречу, а это признак плохого поставщика услуг. Они боятся услышать критику в ответ на свои слова: «Мы не хотим обслуживать вас в этой дополнительной области».

Но этот страх необоснован. Вы ведь не говорите клиенту: «Мы не хотим получать от вас дополнительную работу». Вы говорите: «Мы не можем наилучшим образом удовлетворить эту новую потребность. Мы можем это сделать, если вы настаиваете, но вам лучше найти специалиста именно в этой области».

В такой формулировке отказ, скорее всего, не повредит вашим отношениям с этим клиентом, а только укрепит их, показав, что вам можно верить: ведь для вас интересы клиентов стоят выше собственной краткосрочной выгоды. Если вы действительно верите в силу отношений, то тщательно отобранная группа основных клиентов, доверяющих вам, намного выгоднее с экономической точки зрения, чем более многочисленная группа клиентов, которые все время сомневаются в ваших мотивах.

Томас Дэвенпорт, автор книги «Tinking for a Living» («Как зарабатывать с помощью мышления»), отмечает: «Я не раз видел, как отказ от работы сразу приносил фирме пользу.

Например, когда одна из ведущих консалтинговых фирм не принимает заказ, считая, что для его эффективного выполнения обязательно участие старшего руководства потенциального клиента, то менеджеры среднего звена в компании клиента часто меняют формулировку задания и передают его на рассмотрение своему руководству. Отстояв таким образом свою позицию, поставщик услуг получает больше заказов желаемого типа, а его способность отстаивать свою стратегию производит на клиента впечатление».

Но все равно многие сомневаются: «Может, это действительно благородно и помогает завоевать доверие, но не даст ли это шанс кому-то из конкурентов перехватить нашего клиента? Как насчет риска, что клиент в итоге передаст все заказы им, а не нам? Разве не нужно стараться оградить клиентов от работы с нашими конкурентами?»

Поймите: как бы вы ни пытались, вы не сможете преградить клиенту доступ к другим поставщикам. Обычно крупная компания уже прибегает к услугам ряда юридических, консалтинговых, IT-фирм и множества агентств по маркетинговым коммуникациям. И тот, кто считает себя способным удержать клиента от ухода к конкурентам, живет иллюзиями.

Истина в том, что для сохранения лояльности клиентов их нужно превосходно обслуживать, завоевывать их доверие и вызывать у них желание поддерживать отношения именно с вами. Если фирма воспринимает возможность отношений их клиента с другими поставщиками услуг как угрозу, такая мнительность производит невыгодное впечатление. Уверенная в своих силах компания, оказывающая профессиональные услуги, не будет хвататься за любые заказы своих клиентов. Попросите самые элитные (и прибыльные) юридические фирмы в мире предоставлять вам широкий диапазон юридических услуг, и вам терпеливо объяснят, что к ним следует обращаться, только когда вам действительно нужны эксперты мирового уровня в одной или нескольких областях их специализации.

То же самое относится и к лучшим консалтинговым фирмам – например, McKinsey и Bain. Даже обнаружив в ходе работы над проектом заказчика, что ему потребуется участие фокус-групп или тренинги, они вряд ли стали бы предлагать эти услуги лишь для того, чтобы не дать шанс другим фирмам по менеджмент-консалтингу.

На эти аргументы слушатели отвечают: «Конечно, примеры хорошие, но это солидные, успешные фирмы. Они могут себе позволить отвечать отказом, а мы – нет».

Эта проблема сродни вопросу, что было раньше: курица или яйцо. Если вы не можете позволить себе отказываться, пока еще не стали успешной выдающейся организацией, то вам не достичь успеха и видного положения.

Каждый находит убедительные аргументы, чтобы объяснить, почему он не в состоянии сделать такой трудный выбор и должен быть от него избавлен. Небольшие фирмы подчеркивают, что еще не упрочили свое положение на рынке, а крупные компании делают упор на большую численность персонала, которому нужно давать работу.

Молодые люди утверждают, что не могут пойти на риск, связанный с придирчивым выбором заказов, так как должны выплачивать кредиты на обучение, а возраст пока не позволяет им отказываться от возможностей. Люди постарше ссылаются на ипотеку, обучение детей в колледже и так далее.

То есть каждый способен объяснить, почему именно ему так трудно придерживаться стратегии и говорить «нет». Но в основном эти причины не что иное, как отговорки, демонстрирующие неприятие риска и недостаток смелости.

Дэвид Бейкер, специалист по консультациям для фирм по маркетинговым коммуникациям, описал эту ситуацию так:

«Если вы работаете на более-менее хорошем уровне, то со временем перед вами появится целый ряд возможностей, из которых придется выбирать. И неправильный выбор, скорее всего, повредит вам гораздо больше, чем отказ от некоторых возможностей, которые могли оказаться выгодными.

Вам нужно отказываться, чтобы сберечь силы для возможностей, которыми стоит воспользоваться. Предпринимателям особенно трудно не гоняться за каждой возможностью, так как они хотят учиться и тренироваться, но успешные предприниматели очень разборчивы. Не поддавайтесь панике».

Чего действительно хочет руководство?

При воплощении стратегии задача руководства – пожалуй, самая сложная – добиться полного понимания сотрудниками стратегии и осознания ими того факта, что руководство действительно ждет от них ее осуществления.

Во время общего собрания, о котором я рассказывал в начале этой главы, кто-то из слушателей спросил: «Как руководство фирмы может просить меня добиться отличительного позиционирования на рынке и одновременно выполнить бюджет? Как я могу сделать выбор, не зная, чего на самом деле они от меня хотят?»

Чтобы нужная стратегия осуществлялась, руководство должно ответить: «Мы хотим и зарабатывать деньги сейчас, и извлечь выгоды из воплощения стратегии. Но если придется выбирать между ними, мы хотим, чтобы вы поставили осуществление нашей стратегии на первое место, а выполнение бюджета – на второе. Следуя этому правилу и придерживаясь своей стратегии, мы заработаем не меньше, а больше денег».

СЕО должен четко и недвусмысленно сформулировать свою управленческую философию: «Если вы действительно ошибетесь, я войду в ваше положение; но если вы повредите репутации предприятия, не ждите от меня пощады».

Стоит ли говорить, что лишь немногим высшим руководителям удастся убедить сотрудников в серьезности своего отношения к стратегии, и именно поэтому стратегии не воплощаются.

Помогая компаниям разрабатывать новые стратегии, я часто спрашиваю команду планирования: «Кто из вас уверен в том, что мы действительно *выполним* принятые тут решения, *будем управлять* компанией именно так и *воплотим* эти стратегии?»

Стоит отметить высокий процент случаев, когда даже руководители высшего звена – вице-президенты и партнеры – отвечают, что *не верят* в воплощение новых стратегий и правил, которые они сами разработали. Если *они сами* настолько не уверены в своей способности внедрить собственную стратегию, то представьте, насколько высок уровень скептицизма среди сотрудников!

Создание новой религии

Даже истинному лидеру невероятно трудно убедить коллег и подчиненных, что он изменился и будет управлять согласно новым стандартам.

Люди редко признают, что по дороге в Дамаск произошло обращение в веру. Они не верят, что уже возникла новая религия. Они склонны подозревать, что их лидеры пойдут на компромиссы и в конце концов вернутся к привычному стилю управления. Не получив веских доказательств обратного, люди не поверят, что именно *руководство* способно противостоять искушениям.

Если подумать, их скептицизм понятен. С какой стати людям верить в это чудесное превращение? Если даже приближенные к лидерам (представители высшего руководства) с трудом верят, что те стали мыслить по-новому, как можно надеяться убедить в этом остальных сотрудников?

Менеджеры должны постоянно уравнивать воздействие мощных систем финансовой отчетности, которые почти никогда не делают различия между *стратегией* и *объемом*, то есть доходами и прибылями, полученными двумя способами: первый – неуклонное воплощение стратегии, а второй – отход от стандартов, которые подразумевает эта стратегия.

Необходимые изменения относятся к одной из трех категорий: критерии оценки, поведение и персонал.

Во-первых, необходимо создать новые системы оценки и включить их в системы регулярной отчетности в фирме. Эти системы оценки должны отслеживать степень соответствия проделанной работы стратегии.

В ходе специального анализа одна фирма обнаружила, что 65 процентов ее заказов поступает только от ста из четырех тысяч клиентов, остальные же почти не приносят прибыли. Осознав, что если проводить такой анализ лишь время от времени, то он теряет свою эффективность, фирма включила его в процессы систематического мониторинга и управления, и регулярные обзоры полученных результатов стали полезнее с точки зрения стратегии.

Фирмам нужно отслеживать, какие потоки доходов строят их активы (помогая им со стратегической точки зрения), а какие истощают их (выгодны с точки зрения финансовых результатов, но не помогают фирме идти вперед). Фирмы могут и должны регулярно исследовать следующие вопросы:

- Соответствуют ли стратегии источники, из которых мы получаем заказы?
- Какие прибыли мы получаем от основных целевых клиентов (в процентах)?
- Сколько заказов (в процентах) каждый год поступает от неожиданных клиентов, а сколько – от клиентов (или по типам работы), которые были заранее определены как целевые?

Кроме того, СЕО должен задаться вопросом, какие его действия убедительно докажут, что высшее руководство серьезно относится к осуществлению стратегии и не будет поддаваться соблазнам отступить от нее даже ненадолго. Высшему исполнительному руководству

необходимо *произвести* (а не только *объявить*) убедительные изменения в своем поведении, чтобы привлечь внимание сотрудников к наметившимся переменам.

Сложность в том, чтобы понять, какие именно действия руководства достаточно ярко и убедительно продемонстрируют разрыв с прошлым и не будут восприняты как очередная показуха. Ответ зависит от ситуации, в которой находится данная компания. Но я часто предлагаю лидерам компании прямо спросить у сотрудников: «Как я могу убедить вас в серьезности своих намерений следить за воплощением нашей стратегии и соблюдением стандартов, которые из нее следуют?»

К сожалению, люди всегда с недоверием воспринимают известия о том, что кто-то изменился, поэтому самым красноречивым свидетельством изменений служит назначение новых людей на важные посты. Как сказал один из моих клиентов, «единственный способ *изменить* людей – заменить их другими!»

Мудрость древних

В книге «Мудрость Конфуция» приводится следующий разговор.

Цзы-гун спросил Конфуция: «Что можно сказать о человеке, если все в деревне его любят?» – «Это никчемный человек», – ответил Конфуций. «А что можно сказать о человеке, которого все в деревне ненавидят?» – «И это никчемный человек», – сказал Конфуций. – «Лучше, когда хорошие люди из этой деревни его любят, а дурные – ненавидят».

В завершение данной главы я хотел привести эту древнюю мудрость (Конфуций умер в 479 году до н. э.) в качестве резюме. Вы не можете, да и не должны пытаться угодить всем. Сделайте так, чтобы вас любили достойные, а от остальных не ожидайте симпатии. Так устроен мир.

Глава 3

Не так важна квалификация, как желание достичь цели

В продолжение темы стратегии и толстых курительщиков отмечу крайне важный аспект: нужно всеми силами сопротивляться искушению отступить от стратегии ради краткосрочных выгод. Необходимо стремиться к поставленным стратегическим целям. В этой главе на примере собственной карьеры я рассматриваю уроки, которые организации могут извлечь из опыта отдельных людей, а затем использую эти уроки, чтобы дать некоторые комментарии к стратегиям фирм.

После окончания колледжа с дипломом статистика я, как и многие выпускники, понятия не имел, чем мне заняться. Сначала я нашел работу по специальности, но скоро обнаружил, что статистика меня не увлекает, да и особого таланта в этой области у меня не было. Я не мог придумать, чем еще заняться, и поэтому опять пошел учиться – на этот раз для получения степени магистра, а на жизнь стал зарабатывать преподаванием.

И этот выбор оказался удачным! Хотя учиться мне было скучно и я не собирался преподавать, я полюбил эту работу и с радостью занимался ею много лет. Конечно, преподавал я *статистику*, и это немного умерило мой пыл.

Я не знал, какая возможность представится следующей, но обдумывал многие пути и внимательно выжидал. Однажды я даже предложил свою кандидатуру на должность радиопродюсера на ВВС (но получил отказ).

Как оказалось, ждал я не зря: как-то раз мой работодатель послал меня в качестве делегата на курс, который Гарвардская школа бизнеса проводила в Европе. Внезапно передо мной открылась превосходная возможность: поступить на курс для соискания степени доктора в Гарвардской школе бизнеса.

Я вовсе не был уверен, что этот важный шаг будет мне под силу. Одно дело – преподавать в местном колледже, а другое – выбрать карьеру ученого, обязывающую проводить оригинальные научные исследования. Я никогда не был лучшим учеником или студентом ни по одному предмету (да и сейчас не могу этим похвастаться), но решил, что стоит попробовать себя в новом качестве!

Имелось и другое препятствие: отсутствие денег, так что мне нужно было выиграть одну из множества щедрых стипендий по ряду специальностей. На мой выбор повлияли два фактора: уважение к преподавателю, который производил прекрасное впечатление и очень мне помог (спасибо, Джим Хескетт!), и самая большая стипендия именно по его предмету.

Вот так получилось, что следующие шесть лет я специализировался в логистике и транспортировке. Темой моей докторской диссертации стала транспортировка зерна в Канаде. Я даже написал три книги об отрасли грузоперевозок и одну – об отрасли авиаперевозок. Зная мою нынешнюю специализацию, люди всегда с удивлением воспринимают эту часть моей биографии.

В этом-то все и дело! Разве я с самого начала был уверен, что смогу достичь самореализации в области логистики и транспортировки? Нет! Я старался добиться успеха в этой области? Конечно! А когда стало ясно, что это не мое призвание, стал ли я искать очередной шанс перейти к чему-то новому? Еще бы!

В итоге я получил возможность вернуться в Гарвардскую школу бизнеса через три года после ее окончания, на этот раз в качестве преподавателя: обучать управлению в сфере услуг и оперативному управлению производством. Да, опять новая область, но ведь надо все время пробовать что-то неизвестное!

Решиться на этот шаг было нелегко. У меня тогда была хорошая работа в прекрасном университете, в дружном коллективе. Отказ от всего этого ради работы в Гарвардской школе

бизнеса был равнозначен переходу в олимпийскую команду. Ведь не было никаких гарантий, что на новом месте я смогу удовлетворять стандартам и требованиям, которые предъявлялись к преподавательскому составу. Иными словами, я шел на риск.

Но я все-таки решил сменить работу, несмотря на все эти сложности (а может быть, именно из-за них). В итоге, пережив за четырнадцать лет после окончания колледжа целый ряд неожиданных и крутых поворотов в своей карьере, в тридцать пять я наконец начал работу над темой, которой в конце концов по-настоящему увлекся, – профессиональные услуги.

Прежде чем перейти к полезным урокам, которые можно извлечь из моего опыта, скажу еще одно: я всегда хотел, чтобы мои работы публиковались. Еще в колледже я думал, как было бы здорово, если бы незнакомые люди знакомились с моими идеями и знали мое имя.

Однако здесь я столкнулся с проблемой: сам процесс написания работы приводит меня в ужас! Когда мне нужно что-то написать, я начинаю волноваться, потеть и всячески уклоняться от выполнения этой задачи. Несмотря на это, моя карьера консультанта началась (и продолжается) благодаря публикации работ. На протяжении своей научной карьеры я написал много книг и статей, но только потому, что иначе было нельзя: они – неотъемлемая часть научной работы. Однако их темы не всегда меня увлекали.

Мое отношение к написанию работ стало меняться, когда я ушел из научного мира в консультанты. Я пообещал издателю одного журнала, что каждый месяц буду писать по статье. Прекрасно зная, что исполнение этого обязательства далеко не всегда мне будет в радость, я все же понимал, что эти статьи помогут мне добиться желаемого положения.

Итак, мне пришлось выполнять данное обещание, и вскоре меня стали называть «тем парнем, который написал кучу статей».

Одни статьи были лучше, другие хуже; мало кому нравились они все, но мои читатели каждый раз привычно ожидали, что я снова сообщу им какую-то новую идею. Я стал получать звонки от потенциальных клиентов – так началась моя карьера консультанта.

Сила и инерция

Пытаясь выбрать профессию, люди часто слышат совет: «Найдите то, что вас увлекает». Но не всегда это так просто. Если вам крупно не повезет, понадобятся годы на поиск дела, которое вас сможет увлечь по-настоящему и надолго.

Со стороны кажется, будто карьера многих успешных людей развивается по заранее продуманному плану и каждый ее этап – обдуманная подготовка к следующему шагу. На самом деле большинство людей с успешной карьерой построили ее благодаря умению экспериментировать и использовать подвернувшиеся возможности.

В этом отношении бизнес отличается, к примеру, от спорта или искусства, где приходится полностью посвятить себя однажды выбранному делу.

Карьера в бизнесе строится не так. Думал ли начинающий продавец пластинок Ричард Брэнсон, что когда-нибудь он станет основателем авиакомпании и телефонного оператора? А разве Билл Гейтс знал, какую продукцию Microsoft станет предлагать через несколько лет?

Вы должны быть готовы последовать примеру этих (и других) успешных бизнесменов: не отказываться от поиска своего призвания, пока он не увенчается успехом.

Ведь сейчас вы занимаетесь каким-то делом именно потому, что когда-то захотели себя в нем реализовать. Так что ситуацию, в которой вы сейчас находитесь, вряд ли можно назвать катастрофической. Наверняка ее следует охарактеризовать как «все в порядке».

Именно здесь человечество разделяется на две группы: одна неспешно идет по пути «все в порядке, зачем что-то менять?», а другая бежит по дороге «все в порядке, поэтому давайте найдем что-то получше!».

Однажды мой тренер отметил, что тренировки дадут результат, только если вы будете использовать для развития мышцы силу, а не инерцию. То есть мышцы развиваются не тогда, когда тренажер движется по инерции, а когда вы применяете к нему силу.

Очевидно, что и в бизнесе действует подобное правило. Ваша карьера может довольно долго и успешно развиваться по инерции – благодаря прошлым успехам; но вы приумножите свои способности и достижения, лишь когда начнете применять силу.

Этот вывод можно развить еще дальше: даже самые волнующие вещи со временем приедаются, поэтому увлеченность и энтузиазм практически неизбежно идут на спад. Потребность в поиске новых интересных задач будет ощущаться всю жизнь. Но помните, что инерцию преодолеть нелегко; это под силу лишь тем, кто полон решимости чего-то достичь.

Если вы действительно хотите успеха (а многие люди недостаточно его жаждут и поэтому не добиваются), то никогда не останавливайтесь на достигнутом, не сдавайтесь, не двигайтесь по инерции, никогда не довольствуйтесь тем, что имеете, какими бы впечатляющими ни были ваши результаты.

Если сейчас вы находитесь в ситуации, которая не соответствует вашим нынешним (или прежним) мечтам, то продолжайте поиск, эксперименты и приспособляйтесь к ситуации. Всегда ищите следующее возможное увлечение, чтобы иметь вескую причину проявить дисциплину и упорство, которые помогут вам выделиться.

Найдя то, что стоит попробовать, полностью погрузитесь в дело и отдавайте ему все возможные силы, пока не сможете ответить на три вопроса:

- Я получаю от этого такое удовольствие, какого ожидал?
- Можно ли это продать на рынке? (Мне за платят за то, чтобы я это делал?)
- Могу ли я сделать нечто полезное, чего (еще) не делают другие?

Успех возможен, только если вы ответите утвердительно на все три вопроса. Если есть хоть один отрицательный ответ, идите дальше.

Конечно, строить карьеру таким образом нелегко. Окружающим кажется, что каждый шаг на моем профессиональном пути удачно поднимал меня на более высокий уровень: сначала я оставил работу статистика, чтобы получить диплом магистра, потом – степень доктора, стал преподавать в Гарвардском университете, а затем ушел оттуда и открыл собственное дело – стал консультантом.

На самом деле для меня, как и для большинства людей, каждый следующий шаг был ужасающим прыжком в неизвестность: приходилось отказываться от существующего стабильного положения, не имея никаких гарантий или хотя бы уверенности, что все получится.

Решимость

Почему же я все-таки шел на такие риски в своей карьере? Я могу объяснить это лишь своей решимостью. Именно она заставляет людей идти вперед, несмотря на опасность провала, и это единственный путь к достижениям и успеху. Оглядываясь назад, я изумляюсь тому, на какие риски я шел, и очень радуюсь тому, что они оправдались (хотя далеко не все шло гладко). Срываясь, я всякий раз продолжал упорно карабкаться вверх.

В жизни нет никаких гарантий, и решимость – необходимое, но не единственное условие успеха. Одни люди пытаются чего-то достичь и порой терпят неудачу, а другие – причем их гораздо больше – никогда не пытаются и поэтому не знают побед.

Я хочу подчеркнуть, что в условиях свободного рынка вознаграждается то, что в дефиците (относительное предложение и спрос), а не присущая чему-то ценность. Предлагая то же самое, что и многие другие, вы не сможете получить больше денег или выделиться.

Умственные способности, IQ, сообразительность – все это важно, но встречается чаще, чем упорство и решимость. Два последних качества будут вознаграждаться сполна и определять будущие успехи.

Но невозможно всю жизнь упорно и решительно стремиться к целям, если они вас не увлекают. Поддерживать дисциплину ради самой дисциплины – бесполезное занятие.

Главный урок таков: основные составляющие успеха и людей, и организаций – это упорство, решимость и неутолимая жажда новых высот. И так всю жизнь.

Эти принципы применимы не только к бизнесу, но и к большинству других областей деятельности. Спортсмены и деятели искусства мирового класса работают на пределе своих возможностей, постоянно осваивая что-то новое, тренируясь и репетируя. Независимо от масштабов своего врожденного таланта выделяются они именно благодаря решимости, сопровождающей стремление преуспеть. Самые талантливые исполнители репетируют больше всех.

Решающий фактор успеха – готовность продолжать попытки в неуклонном стремлении совершенствоваться, даже если вы только что допустили промах. Это нелегко. Но есть и другой фактор, возможно, более важный: успешные люди постоянно поднимают личную планку, притом что выполняют свою работу на «отлично». А это еще труднее!

Все мы – от недавних выпускников колледжа до ветеранов бизнеса – должны спрашивать себя: не остановились ли мы на достигнутом? есть ли еще миры, которые нам нужно покорить, и знаем ли мы, что это за миры?

Как сказал Наполеон, «слава мимолетна – неизвестность вечна».

Как пережить неудачи

Двигаясь вперед исключительно по инерции, мы не сможем развить в себе достаточную энергичность, упорство и силу, чтобы пережить неудачи, которые случаются у всех нас: одного незаслуженно обходят с повышением, у другого – неблагодарное начальство и коллеги, у третьего – клиенты, не оценившие его стараний.

Возникает вполне понятный соблазн сказать себе: «Я пытался изо всех сил, но эта борьба слишком выматывает. Зачем вообще стараться? Все мои попытки что-то изменить неудачны!» Но мы должны выбрать что-то одно: или сдаться, или возобновить усилия.

Еще возникает соблазн ругать себя. Мы все иногда не спим по ночам, думая о своих ошибках, о том, что могли бы сделать или сказать иначе. Вместо того чтобы радоваться своим достижениям, люди обычно терзаются из-за упущенных возможностей и неудач. Это не приносит никакой пользы. Конечно, нельзя впадать в другую крайность – всегда обвинять в своих бедах обстоятельства и других людей; но также нет смысла слушать заевшую пластинку с песней самокритики.

Вам предстоит прожить с самим собой долгую жизнь. Высокая самооценка гораздо важнее мнения посторонних людей. Относитесь к себе с добротой. Найдется немало людей, готовых вас осуждать, – не стоит пополнять их стройные ряды.

Но есть и хорошая новость: даже после множества провалов в жизни все равно можно преуспеть! Уинстону Черчиллю приписывают следующее высказывание: «Успех – это умение двигаться от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма».

Например, Джордж Вашингтон почти не выигрывал битв в первые годы Войны за независимость. Триумфа он достиг потому, что *не проигрывал* (и успешно убеждал остальных не

сдаваться, несмотря на ужасные поражения и крайне рискованные ситуации). Победы удалось добиться благодаря настойчивости.

Главное в жизни не способность избегать ошибок (что невозможно), а умение исправлять их и двигаться дальше. Вы сами всегда решаете, как реагировать на происходящее с вами – даже если иногда вам кажется, что это не так. Можно заикливаться на неприятностях, а можно оставлять их в прошлом: «Да, я сел в лужу. Отряхнулся и иду дальше».

Уроки для фирм

Если ключ к успеху человека – настроение, эмоциональное состояние, решимость и энтузиазм, то какие выводы могут из этого сделать организации?

Вот самый важный для них урок: чтобы помочь своим сотрудникам преодолеть «синдром толстого курильщика», руководители должны прежде всего уметь увлечь их какой-то целью и *вызвать* в них прилив сил, энтузиазм и желание упорно стремиться к этой цели.

Разве Джек Уэлч, Стив Джобс и многие другие достигли успеха главным образом потому, что превосходили окружающих по IQ? Бесспорно, они очень умные люди. Но своим выдающимся положением и успехом они явно обязаны другому: дисциплине, смелым целям, увлеченности, предприимчивости, преданности делу, энергичности, энтузиазму...

Возможно, *еще более важной* оказалась способность этих знаменитых лидеров пробуждать в своих подчиненных те же добродетели: дисциплину, стремление к смелым целям, увлеченность, предприимчивость, энергичность, энтузиазм и преданность делу. Чтобы организация смогла преодолеть «синдром толстого курильщика» – не поддаваться искушениям свернуть на время с выбранного пути и не гоняться за немедленным результатом, а делать то, что для нее полезно, – необходимо умение руководителей добиться от сотрудников решимости и упорства в достижении целей.

Даже Джек Уэлч, недавно ушедший в отставку председатель и CEO General Electric, завоевавший репутацию требовательного руководителя, написал в своей книге «Победитель»: «Обязанность каждого лидера – помогать окружающим приобрести уверенность в своих силах. Пусть они почувствуют себя гигантами! Восхищайтесь каждым их достижением, даже самым незначительным, и рассказывайте о нем окружающим. Это намного важнее самой совершенной стратегии».

К сожалению, слишком часто менеджеры не воодушевляют, а расхолаживают своих людей. Ведь в ходе обучения и работы менеджеров традиционно ориентируют на задачи, действия, результаты и достижения. Их редко учат понимать эмоции отдельных людей и групп и воздействовать на эти эмоции.

Например, бизнес-стратегии почти никогда не тестируются и не выбираются исходя из того, насколько они смогут мотивировать сотрудников и подразделения фирмы. Линейки продукции, ассортимент услуг и места для представительств до сих пор чаще всего определяются на основании отвлеченной аналитики: «Это привлекательный рынок».

Обычно считается, что главное в хорошей корпоративной стратегии – аналитика, планирование и логическое рациональное мышление. У многих менеджеров полный порядок с пониманием того, что должны делать их фирмы, и полный бардак с умением мотивировать своих людей к достижению этих целей. Но снова повторю, что главный результат стратегического планирования не глубокомысленные выводы на основе анализа и не обоснованный выбор какого-то варианта, а твердая решимость добиться поставленной цели.

К сожалению, очень немногие организации и люди воплотили на практике важный вывод: кто добивается большего, тот и выигрывает; большего же добивается тот, кто страстно хочет выйти на следующий уровень достижений. Создание и поддержка такого

стремления к смелым целям – *основная* забота руководства. Это очевидное, но все еще редкое явление.

Насколько присущи вашей организации следующие действия и установки?

– Постоянный и активный поиск новых интересных задач.

– Сотрудники фирмы не надеются прийти к успеху по инерции, но всегда стремятся сами создавать новые возможности.

– Фирма отличается от основных конкурентов тем, что ее сотрудники неуклонно стремятся к новым достижениям.

– Фирма требует от сотрудников проявления таких важных навыков, как приспособляемость, гибкость и адекватная реакция на запросы клиентов.

– Стратегии фирмы создаются путем постоянных и повторяющихся экспериментов.

– Фирма в ходе работы воспитывает в сотрудниках энергичность, увлеченность, энтузиазм, упорство, решимость и стремление к смелым целям, а не просто нанимает людей, уже обладающих этими качествами.

– Предлагаемые фирмой услуги, местные представительства и подразделения регулярно оцениваются по трем основным критериям: увлекает ли это нас? Мы зарабатываем на этом деньги? Мы создаем нечто особенное, чего не предлагают другие?

– Сотрудник и компании никогда не сдаются и не останавливаются на достигнутом.

– Фирма поддерживает нужный уровень трудоспособности сотрудников и инвестирует в будущее – как при неблагоприятном, так и при относительно благоприятном положении дел.

– Фирма оценивает свою эффективность не по уровню достижений, а по относительным улучшениям – насколько по сравнению с соперниками она улучшила те характеристики, по которым решила конкурировать.

– Важнейшая обязанность менеджеров – выявлять и поддерживать в отдельных сотрудниках и группах такие качества, как упорство, энтузиазм, увлеченность и стремление к смелым целям. Тем, кто с ней не справляется, находят замену.

Да, это суровые стандарты. Но летопись поражений и побед свидетельствует: организация, неспособная вызвать и поддерживать решимость в своих сотрудниках, неизбежно столкнется с серьезными проблемами, даже если сначала сможет преодолевать их благодаря прошлым успехам.

Еще одна личная история

Когда мне было около 55 лет, я почувствовал страшный упадок сил. Эта черная полоса застала меня врасплох. Я никогда не чувствовал себя таким несчастным, как в этот период апатии, продлившийся больше двух лет.

В конце концов оказалось, что у меня ночное апноэ, то есть временная остановка дыхания во сне. Это означало, что в течение двух – а то и больше – лет у меня не было полноценного сна, что явилось причиной моего физического и умственного истощения. Лечение быстро восстановило прежний уровень моей энергии, и теперь я опять пишу; моя карьера развивается; в моей жизни происходят замечательные события, и я очень рад всему этому.

Глава 4

Мы готовы действовать сообща?

Начать и пройти до конца программу самосовершенствования, ставящую смелые цели, – сложная задача даже для одного человека, а для организации это труднее во много раз. Насколько организация уверена, что все ее сотрудники готовы пойти по одному и тому же пути и согласны на одинаковые жертвы, чтобы в будущем вместе достичь заявленных целей? В наши дни люди имеют гораздо больше возможностей менять место работы, а талантливых людей не хватает; поэтому с сотрудниками на всех уровнях организации нужно обращаться, по сути, как с добровольцами, и прежде чем формулировать стратегию, важно в первую очередь убедиться, что сотрудники захотят ее совместно воплощать.

Строя планы и стратегии, менеджеры исходят из предположения, что их сотрудники готовы и хотят работать в команде – совместно действовать, чтобы создать или достичь чего-либо в будущем.

На самом деле нельзя принимать такие установки на веру. Во многих фирмах (возможно, даже в большинстве) эти важнейшие для стратегии предпосылки отсутствуют.

Трудно определить программу действий и убедить «нас» (то есть фирму) ее принять, если среди сотрудников не существует четкого ощущения «нас» – чувства локтя, преданности группе и убеждения в ее сплоченности. Точно так же разговоры о новых инициативах могут оказаться бессмысленными, если не все сотрудники твердо решили идти в будущее одним путем.

Я отчетливо понял это, когда однажды выступил в роли ведущего дискуссии по стратегии в отрасли, где традиционно нанимают, поощряют и вознаграждают звезд – людей, которым лучше работает в одиночку. Во время обсуждения инвестиций и инициатив для внедрения определенной руководством стратегии один из присутствующих спросил: «А зачем мне это делать? Какая мне от этого польза?»

Я должен сразу оговориться, что такая мысль – вполне нормальное явление. Необычным было лишь то, что в той отрасли люди могли делать такие заявления вслух (возможно, это было ее позитивным отличием). Представители других отраслей и профессий все время думают об этом, но не говорят!

Мы разбирали возникавшие вопросы по порядку, и становилось ясно, что между присутствующими есть серьезные разногласия. А ведь это были значимые фигуры в компании, без чьего участия и содействия *любую* стратегию ожидал крах. Проблема заключалась не в конкретных свойствах предлагаемой стратегии. Стало очевидно, что у присутствующих нет ни твердого намерения поддерживать друг друга, ни стремления сообща строить свое будущее.

На примере этого и других подобных случаев я понял, что люди различаются как по степени желанности участвовать в совместном начинании, которое неизбежно предполагает взаимную зависимость (сотрудничество), так и по временным рамкам своих решений (ориентированность на будущее). Эти различия являются или неотъемлемыми свойствами личности, или, по крайней мере, твердыми предпочтениями.

Одни предпочитают работать в команде, разделяя с другими ее членами ответственность и вознаграждение. Они хотят участвовать в каком-то общем деле. Но другие охотно признают, что предпочитают и ищут такие ситуации, когда можно проявлять независимость, чтобы их оценивали по собственным заслугам и достижениям, без привязки к эффективности окружающих.

Другое важное различие между людьми – сроки, на которые они ориентируются. Одни склоняются к ориентированным на будущее стратегиям, требующим больших инвестиций, и готовы при необходимости частично отсрочить удовлетворение, если это может принести им больше выгоды в дальнейшем. Другие инвестируют неохотно, даже в собственное будущее. Они предпочитают сосредоточиться на сегодняшних победах, считая, что завтра все образуется само собой.

Сочетая эти две характеристики, можно определить четыре типа людей (и компаний) в зависимости от их предпочтений.

– Тип 1 – работник-одиночка, ценящий независимость и не желающий инвестировать в будущее, но делающий ставку на свою способность приносить свежую добычу каждый день. Я называю это «подходом пумы»: «Платите мне за мясо, которое я добываю сегодня (или в этом году)».

– Тип 2 – человек, который предпочитает действовать совместно с другими, но не очень любит делать инвестиции (или отсрочивать удовлетворение). Для этого типа людей у меня собирательное название – «волчья стая». «Вместе мы можем заполучить более крупную добычу, но если я не буду наедаться вволю, то уйду в другую стаю!»

По ряду причин, включая неприятие риска, типы 1 и 2 часто не желают инвестировать, или делать ставку на будущее.

– Тип 3 – человек, желающий независимости, но заинтересованный в построении будущего: он готов инвестировать время и ресурсы в новые достижения. Я называю таких людей «пауками» – они терпеливо плетут паутину, чтобы в будущем поймать больше мух, или «бобрами» – они строят плотины, чтобы их семье было где жить.

– Тип 4 – человек, желающий участвовать в общем деле, которое не по плечу ему одному; он обладает достаточным терпением, силой воли и целеустремленностью, чтобы помочь организации делать вложения в будущее. Я называю эту группу «человечество», отдавая должное способности этих людей действовать сообща ради построения и развития цивилизации.

Но заметьте, тип 4 также можно назвать «муравьиной колонией» или «ульем», где отдельные особи тяжело трудятся на благо сообщества, растворяя собственную индивидуальность в совместном созидании.

Тип участников	Стремятся к вознаграждению за краткосрочную эффективность	Строят будущее
Взаимозависимые участники команды	Волчья стая	Человечество (или улей)
Независимые одиночки	Пумы	Пауки (или бобры)

У меня нет единого критерия, по которому я мог бы отнести конкретного человека к тому или иному типу. Вместо этого я использую два вопроса. Первый: какой он хотел бы видеть систему вознаграждений в своей организации – чтобы больше учитывалась индивидуальная эффективность сотрудников или же общая эффективность команды? Второй: хочет ли он, чтобы фирма больше инвестировала в свое будущее, даже если это повлечет за собой снижение его текущего дохода?

Эти два вопроса обычно заставляют людей задуматься о своих реальных предпочтениях. Ведь речь на самом деле идет не о схемах оплаты, но такая формулировка вопросов помогает многим увидеть свои предпочтения в новом свете.

Я прошу людей в группе указать (по возможности анонимно), какой из этих четырех типов наиболее соответствует их личным наклонностям и к какому типу они отнесли бы своих коллег.

В компании, где я впервые испытал эту модель, были представлены все четыре группы. Лишь 10—20 процентов моих слушателей отнесли себя к типу «Я хочу участвовать в общем деле, чтобы строить будущее». 30—40 процентов выбрали для себя категорию «ориентированные на краткий срок одиночки (пумы)», а примерно по 20—30 процентов – разделились на категории «работа в команде с ориентацией на краткие сроки (волчья стая)» и «строитель-одиночка (бобр)».

Я представил вам цифры, а теперь хочу задать вопрос: каковы, по-вашему, шансы людей, называющих себя «ориентированными на краткий срок одиночками», гармонично влиться в коллектив, если организация имеет репутацию дифференцированной?

Тогда я сделал для себя четкий вывод, которого придерживаюсь и сейчас: с такими типовыми пропорциями организация, возможно, преуспеет благодаря предпринимательской деятельности отдельных сотрудников, но будет не в состоянии реализовать какую-либо единую стратегию. Например, в случае конкуренции такая компания не смогла бы создать себе единую репутацию или добиться дифференциации.

Использование этой модели во многих компаниях выявило, насколько различны в своих предпочтениях люди, раньше считавшие себя верными сотрудниками своей организации. Даже если они действительно верны фирме, их желания и предпочтения по основным вопросам настолько расходятся, что ни одна стратегия не могла бы учесть все это разнообразие. В компании вовсе не обязательно должны преобладать готовые к самоотречению «строители»; но, когда большинство ключевых сотрудников на самом деле *не желает* совместно строить будущее, нет смысла разрабатывать планы, для осуществления которых требуется такое желание.

Такое сочетание разнородных предпочтений способно очень сильно ограничивать возможные достижения организации. Объединению *единомышленников* всегда присущи некая логика и определенные преимущества (кем бы они ни были – «пумами», «волками», «пауками/бобрами» или представителями «человечества»); но столь разношерстный коллектив из приведенного мной примера вряд ли способен на какие-либо достижения.

Очень немногие компании способны честно и откровенно обсуждать это неожиданное открытие.

Эти предпосылки для стратегии редко исследуются – возможно, потому, что выявление различий в предпочтениях может вызывать серьезную тревогу и создавать помехи в работе.

Группа людей, в которой все называют себя «ориентированными на краткий срок одиночками», может преуспеть во многих направлениях бизнеса (ознакомьтесь, например, с описанием «охотников и фермеров» в моей книге «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги»). Многие компании реализуют модель, в которой «игроков-звезд» вознаграждают за их краткосрочные результаты.

А «волчья стая» может воплотить некую стратегию и привести свои принципы найма, системы и вознаграждения в соответствие со стратегией совместных краткосрочных действий, если этого захотят все ее участники.

Но если большинство основных сотрудников фирмы не возьмет на себя обязательство сотрудничать и делать инвестиции в будущее, вряд ли можно воплотить какую-нибудь стратегию в масштабах целой фирмы. Прежде чем обсуждать свои планы, фирмам нужно выяснить, хотят ли их сотрудники вообще пойти по какому-то пути вместе.

Что делать в случае расхождений в предпочтениях

Представим, что вы провели опрос в своей организации, попросив сотрудников либо отнести себя к одной из этих четырех категорий, либо распределить их коллег по группам в процентном отношении. Обнаружив существенное разнообразие предпочтений, что бы вы предприняли?

Вариант первый: попытаться организовать работу с учетом различий

Можно ли подобрать такие роли для индивидуалистов и ориентированных на краткие сроки игроков в организации, чтобы большинство сотрудников не отказались от обязательства решительно стремиться к общей цели? Конечно, это весьма желательный вариант, если только он осуществим. Ведь он меньше, чем любой другой вариант, изменил бы существующее положение дел.

Производственные корпорации занимаются различными видами деятельности (например, продажами, производством и финансами), для которых могут потребоваться разные личные качества. Но могут ли другие организации – например, фирмы, оказывающие профессиональные услуги, – построить работу так, чтобы учитывать разнообразные предпочтения сотрудников?

Эта идея может сработать, если не позволять людям с разными предпочтениями играть в организации одну и ту же роль. Желательные характеристики сотрудников в отделе продаж и на производстве могут отличаться, но я сомневаюсь, что подобным различиям можно позволять существовать в пределах *одного* из этих направлений работы.

Если один специалист (или команда) по продажам применяет совместный подход к построению будущего, приемлемо ли для другого специалиста (или команды) действовать независимо и ориентироваться на краткий срок? В реальности биологические виды могут мирно сосуществовать, только если они не претендуют на одни и те же ресурсы.

Иными словами, «волчью стаю» *необходимо* полностью отделить от «пум»: это должны быть два разных отдела, по возможности в отдельных зданиях, с собственным набором условий (привилегий, обязанностей и критериев). Чтобы разные группы мирно и плодотворно сосуществовали, их нужно изолировать друг от друга!

Возможно ли доходчиво объяснить людям, что командный подход – в интересах каждого из них? Можно ли убедить людей, что они смогут достичь личных целей, сотрудничая с другими и полагаясь на них?

Лично я не особенно на это надеюсь. Возможно ли путем убеждения или внедрения систем сделать так, чтобы ориентированные на краткий срок индивидуалисты работали в долгосрочных интересах компании? Смогут ли они на самом деле формулировать индивидуальные цели, которые способствуют достижению корпоративных целей?

Я все больше сомневаюсь, что этот традиционный подход с использованием «управленческих систем» можно успешно применять. По опыту я знаю, что бесполезно пытаться комбинировать штат из разных типов сотрудников, а затем делать вид, будто их всех оценивают и вознаграждают по одним и тем же критериям эффективности и все они играют в компании одну и ту же роль.

В конечном итоге попытка наладить работу при излишнем «биологическом разнообразии» – слишком трудная задача. Я сомневаюсь, что компания, где поровну представлены разные типы, добьется их эффективного сотрудничества.

Вариант второй: пытаться изменить типы людей

Второй вариант решения проблемы «биологического разнообразия» – пытаться повлиять на предпочтения людей. Один из возможных способов – создать настолько убедитель-

ную картину будущего, чтобы в его построении захотели участвовать даже те, кто прежде не горел желанием работать в команде или делать инвестиции.

Успех этого варианта зависит от одного решающего обстоятельства. Является ли принадлежность людей к определенным типам неизменной, основанной на свойствах личности и твердых предпочтениях? Могут ли люди переходить из одного типа в другой со временем или в зависимости от определенных обстоятельств?

Ответ очень важен. Если отношение людей к командной работе и ориентация на сроки зависят от контекста (то есть от конкретной команды и предлагаемых стратегий), то есть надежда переубедить даже тех, кто изначально отказывается участвовать в совместном воплощении стратегии.

Но если в мысленных установках людей присутствует относительно большой компонент неизменности, то никакой процесс стратегического планирования не может быть успешным. Тогда придется или отказаться от стратегии, или отделить тех, кто не хочет вместе с остальными отправляться в этот путь.

У меня есть собственная гипотеза: этот неизменный компонент в сознании большинства людей относительно велик. Люди действительно хотят жить по-разному. У «одиночек» редко возникает склонность к командной работе, а любителям немедленного удовлетворения редко хватает терпения пожертвовать чем-то сегодня ради сомнительных выгод в будущем, особенно если приходится идти на инвестиции совместно с другими людьми и зависеть от них.

Согласно этой гипотезе, люди отказываются участвовать в совместном воплощении ориентированной на будущее стратегии не потому, что они не понимают ее или равнодушны к ее выгодам, а из-за нежелания участвовать в какой-либо стратегии вообще.

Из этого следует еще одна гипотеза: нейтрализовать разногласия с помощью систем оплаты будет трудно, а то и невозможно. Даже при тщательной разработке стимулов будет сложно изменить схемы рабочего поведения, основанные на глубоких личных предпочтениях.

Если моя гипотеза верна, то люди, не разделяющие ключевых интересов компании, должны или остаться, или уйти – в зависимости от того, чего хочет достичь ваша организация. В соответствии с этой точкой зрения компании должны тщательно разработать и последовательно применять философский подход к критериям выбора и удержанию сотрудников (см. главу 15 «Вернемся к “сплоченной фирме”»).

Это нелегко, но осуществимо. Несмотря на мои предыдущие аргументы, относительно неизменный компонент предпочтений в области командной работы и ориентации на будущее не играет решающей роли. Я обнаружил один факт, который вселяет большой оптимизм: многие люди соглашались с хорошо сформулированной философией, даже если бы сами не выбрали ее для себя.

Когда фирма готова без обиняков обсуждать вопросы сотрудничества, ориентации на сроки и открыто просить сотрудников взять на себя конкретное обязательство участвовать в совместном построении будущего, можно добиться высокого процента согласия среди сотрудников.

Варианты третий и четвертый: расстаться или замалчивать

Консенсус не всегда достижим. Иногда фирме с солидным стажем не удастся согласовать стратегию, так как нет единого мнения о том, почему сложился именно такой коллектив. Конечно, большинство фирм, развиваясь и расширяясь, нанимало нужных людей по мере необходимости, не следуя какому-то определенному плану. Многие организации возникли путем слияний, поглощений и привлечения людей со стороны.

Поэтому важность этой проблемы, лежащей в основе разногласий, наверняка будет возрастать.

В такой ситуации (стоит отметить, что она очень распространена) есть только два реальных варианта: или расстаться с некоторыми сотрудниками, или уклоняться от решения проблемы.

Уход некоторых людей – не обязательно трагедия. Если сотрудники расходятся во мнении о целях и желают работать по-разному, для всех них может быть лучше открыто обсудить эту тему и мирно разойтись, а не препираться или молча негодовать друг на друга!

В случае непреодолимых противоречий между предпочтениями и целями имеет смысл попросить тех, кто не готов работать на благо общего дела, уйти из организации.

Да, это жестокий и рискованный шаг. Но заметьте, что я *не утверждаю*, что он безусловно необходим; он нужен, если организация желает сформулировать и осуществлять какую-нибудь стратегию вообще.

Чаще всего применяется четвертый вариант: пытаться скрыть разногласия, избегать обсуждения проблемы, игнорировать ее или (что хуже и делается чаще всего) все время жаловаться, что каждый тянет одеяло на себя и дело не сдвигается с мертвой точки.

Конечно, толстые курильщики именно так подходят к своим проблемам – уклоняются от их решения!

Многие считают, что самая большая проблема стратегического процесса – воплощение стратегии. Возможно, в некоторых случаях эта проблема имеет более глубокие корни: так как сотрудники пока не готовы взять на себя обязательство поддерживать друг друга и работать на общее будущее, невозможно воплотить какую-либо стратегию *вообще*.

Глава 5

О чем мы договариваемся?

В предыдущей главе я показал, что все сотрудники организации (или по крайней мере большинство) должны быть готовы совместно стремиться к общей цели. В этой главе мы рассмотрим, как организация может и должна подготовить выбор для своих сотрудников. Если для разработки стратегии нужно среди прочего решить, какой диеты и программы тренировок придерживаться, то что (и как) организация должна согласовать с сотрудниками?

Я был на одной конференции, где успешные лидеры фирм описывали, как их организации добились значительного роста и прибыльности. Все эти лидеры без исключения произносили такую фразу: «Нужно заручиться согласием ключевых сотрудников».

Было очевидно, что согласие сотрудников имеет чрезвычайную важность. Но с чем они должны согласиться? Что на практике означает такое всеобщее согласие? И как его добиться?

Иерархия концепций

Вот примерный список распространенных концепций, которые помогают сплотить организацию (пункты расположены в приблизительном порядке убывания важности):

- предназначение/миссия;
- видение/направление;
- ценности/принципы;
- культура/правила поведения.

Начав с согласованного *предназначения* (или *миссии*), организация должна убедительно сообщить своим сотрудникам и окружающему миру, ЗАЧЕМ она существует.

Потом ей будет легче сообщить о своем *видении* будущего, а следовательно, о *целях* и *направлении* – о том, ЧЕГО она пытается достичь.

Из этого она может вывести набор *ценностей* или *принципов*, которых будет придерживаться в своей работе: КАК она планирует действовать, чтобы выполнить свое предназначение, реализовать видение и цели.

Этот набор ценностей и принципов затем определит *культуру* фирмы, а следовательно, ее *правила поведения*. Это больше относится к вопросу «КАК», то есть принятым в данной компании схемам работы.

Такой порядок концепций – всего лишь один подход. Обратите внимание, что в нем не упоминаются ни слово «стратегия», ни конкретные цели или планы.

К сожалению, на практике эти различные концепции, призванные сплотить фирму, редко выполняют свое предназначение, поэтому многие относятся к ним скептически (возможно, такое отношение оправданно). В большинстве фирм миссия существует только на бумаге, и лишь в немногих организациях все сотрудники верят, что официально заявленные ценности строго соблюдаются.

Неужели все эти концепции потеряли практическую ценность? Стоит ли фирмам и их лидерам тратить время на попытки добиться всеобщего согласия по таким вопросам, как предназначение, миссия, видение и ценности? И как организовать эти попытки так, чтобы они привели к реальным изменениям? С чего начать?

Во-первых, не торопитесь исключать такие понятия, как предназначение, видение, ценности, из своего обихода. Во-вторых, вам наверняка пригодится приведенная ниже схема действий:

1. Создать ощущение общего дела.
2. Дать определение организации.
3. Обозначить ее границы.
4. Наметить направление ее действий.
5. Мобилизовать сотрудников.

Представьте, что вы CEO компании. С чего бы вы начали воплощать эти концепции?

Начнем с предназначения

Никос Моркодджанис, автор книги «Предназначение: отправная точка великих компаний», подчеркивает, как важно начать с предназначения. С ним согласен и CEO компании Starbucks Говард Шульц², которому принадлежит высказывание: «Люди хотят участвовать в таком деле, с которым не справились бы в одиночку. Это должно быть дело, заслуживающее их доверия и гордости, дело, ради которого они будут готовы бороться и чем-то жертвовать».

Если у организации есть четкое, убедительное и очевидное предназначение, она автоматически получает ряд преимуществ, к которым относятся и нижеперечисленные:

– Упрощается процесс принятия решений на всех уровнях организации: нужно проверять, соответствуют ли они предназначению организации. Работа будет проходить более согласованно и результативно, а фальстартов будет меньше.

– Организация способна привлекать энергичных, преданных сотрудников, которые верят в ее предназначение и полны решимости его воплощать. А люди, не разделяющие этой веры и решимости, будут отсеиваться сами.

– Менеджеры могут ослабить контроль над повседневной работой и не вникать в каждую мелочь, так как все будут руководствоваться едиными принципами сотрудничества и принятия решений.

Обратите внимание на аргумент, который приводят сторонники ориентации на предназначение: если убедить сотрудников работать на благо общего дела, не имея в виду максимизацию акционерной стоимости, то этот и другие показатели финансовой эффективности не снизятся, а повысятся, так как люди будут трудиться упорнее и больше обычного.

Согласно этому аргументу, формулируя свое предназначение исключительно с финансовой точки зрения, компания не сможет добиться от сотрудников каких-либо дополнительных усилий. Призывом «Трудитесь, чтобы владельцы компании получили больше прибыли!» можно воодушевить только самих владельцев. Возможно, в крупной компании этот призыв не окажет нужного воздействия даже на партнеров, если их сотни или тысячи и они разбросаны по разным отделам, городам, странам и континентам.

Следует также отметить, что вера рынка в заявленное вами предназначение (или миссию) еще не означает, что оно обеспечит вам желаемые достижения. Реальный критерий пользы от ваших заявлений – уверенность сотрудников компании в том, что все решения отныне принимаются на основе этого предназначения.

Только если они поверят в реальность предназначения или миссии, то станут совместно прилагать дополнительные усилия, твердо придерживаться намеченного курса, проявлять верность компании и мыслить на дальнюю перспективу – а все это приведет к улучшению результатов.

² Книга Говарда Шульца «Влейте в нее свое сердце» была выпущена издательством Стокгольмской школы экономики в 2003 году.

Конечно, это предположение можно изучать и испытывать на практике. Вы прямо сейчас могли бы провести среди своих сотрудников опрос на тему: насколько деятельность вашей организации соответствует ее предназначению, миссии, видению и ценностям. Если их отзывы будут позитивными, то существует высокая вероятность того, что вы уже извлекаете из этого коммерческую выгоду. Если же они говорят о несоответствии или вы не уверены, что хотите провести этот опрос и огласить его результаты, задумайтесь, научились ли вы извлекать практическую пользу из предназначения, видения и ценностей.

Сложно найти свое предназначение и заставить его работать на благо организации. И дело тут не только в том, чтобы разработать реальную идеологию и неуклонно ее придерживаться. Необходимо привлекать именно тех людей, которые готовы помогать компании воплощать ее предназначение, а не заменять его собственными целями.

В главе 4 («Мы готовы действовать сообща?») было показано, что не всем нравится строить будущее совместно с другими людьми, от которых приходится зависеть. СЕО Starbucks Говард Шульц прав, говоря, что большинство людей стремится найти себе достойное общее дело; но не все люди таковы.

Я не склонен считать совместное воплощение миссии утопией; некоторым компаниям это удастся, и с прекрасными результатами. Но они исключение, а не правило. Относительно немногим организациям удается убедить сотрудников, что руководство при случае не станет действовать вопреки миссии, чтобы повысить чистую акционерную стоимость.

Нет смысла объявлять о предназначении или миссии вашей организации, если сотрудники не верят, что вы будете стойко ее придерживаться. Да, многие руководители все равно это делают. Но если вы последуете их примеру, то просто потеряете доверие ваших людей.

Сотрудник одной организации из числа моих клиентов недавно сказал: «Непоследовательность деморализует». А также сбивает с толку и мешает достигать нужных результатов. Вы не можете требовать от сотрудников полной преданности делу, если сами ее не проявляете. Как заявил один СЕО: «Не сомневайтесь: любую двусмысленную ситуацию обязательно истолкуют не в вашу пользу».

Невозможно построить организацию, которая целеустремленно и упорно действует согласно своему предназначению, миссии, видению и ценностям, если к ним равнодушны сотрудники, какими бы выдающимися способностями они ни обладали.

Как добиться приверженности общим целям

Итак, если у вашей организации нет предназначения, способного дать сотрудникам силы и мотивацию, стоит ли выяснять, хотят ли они вообще воплощать какое-либо предназначение?

Наверное, стоит. Но давайте посмотрим, что для этого потребуется. Есть лишь один верный способ претворения в жизнь миссии, видения, ценностей, задач, целей и *любых* других традиционных концепций. Он базируется на комбинации двух действий.

1. Перестаньте говорить о пункте назначения и начните думать о *правилах*, по которым вам нужно жить, чтобы туда попасть.

2. Переведите общие фразы о предназначении, миссии, ценностях или принципах организации в *индивидуальную* плоскость: расскажите, как все это отразится лично на сотрудниках, и убедитесь, что они готовы взять на себя ответственность и жить по этим индивидуальным правилам.

Я провожу здесь сравнение с толстым курильщиком именно для того, чтобы показать: заявление «я хочу улучшить свое здоровье» не означает, что вы действительно выбрали для себя эту цель. И уж конечно, само по себе это утверждение не убедит окружающих в том, что вы будете упорно стремиться к этой цели.

Чтобы убедительно показать, насколько серьезно вы настроены, перестаньте твердить о *пункте назначения* (задачах, целях, предназначении, миссии и стремлении) и проанализируйте свою готовность строго придерживаться определенных *правил*, например: «Я буду тренироваться по 30 минут пять раз в неделю и ограничусь 1500 калориями в день». Тем самым вы во много раз повышаете для себя вероятность выполнения поставленной задачи.

Мы все знаем, что на практике заявления типа «Мы *попытаемся* тренироваться по 30 минут пять раз в неделю и ограничиться 1500 калориями в день» обладают сомнительной эффективностью. Это касается и личного, и делового общения. Уловив в вашем утверждении нотку неопределенности или условности, собеседники поймут, что вы оставляете для себя лазейки, и не станут вознаграждать безграничной верой предложения, обещания и обязательства, которые вы берете на себя как лидер.

Чтобы выяснить, желает ли ваша фирма воплощать определенное предназначение, миссию, видение или ценности, вы должны обсудить следующие вопросы:

– Готовы ли люди к тому, что все решения – глобальные и незначительные – будут оцениваться с учетом избранной миссии?

– Готов ли каждый из них нести личную ответственность за осуществление этой миссии, видения, ценностей или принципов?

Представим, например, что группа руководителей обсуждает на совещании будущее своей фирмы. Один из них предлагает такую миссию: фирма должна стать лидером в своей области.

Как это будет выглядеть на практике? Означает ли это, что фирма должна принимать только те заказы, которые требуют высочайшей квалификации и, соответственно, стоят дороже обычных? Что фирма будет работать только на высшее руководство в организации клиента? Или что она будет удерживать лишь специалистов высочайшего класса, избавляясь от остальных сотрудников? Нет, все не то? Но в таком случае что значит «стать лидером», если это не пустой звук?

Предложения становятся понятнее, когда выражены в отрицательной форме, – это полезно иметь в виду при ведении любых дебатов. Сказать «Мы хотим быть ведущими экспертами» не то же самое, что, к примеру, заявить «Теперь мы не будем принимать заказы, за которые не сможем взять повышенную плату». Заявления о том, чего вы *не будете* делать, обычно более эффективны и доходчивы, нежели сообщения о том, что вы будете делать.

Если вы не можете сформулировать ряд *обязательных* правил, которым люди соглашались следовать, то у вас, очевидно, нет четкой цели, миссии, видения и ценностей.

Я, как всегда, утверждаю это с прагматической, а не моральной или этической точки зрения. Как говорится, культура вашей компании – то, что делают сотрудники, когда за ними никто не наблюдает. Весьма удачное замечание.

Если все ваши сотрудники *используют* единый набор правил принятия решений каждый раз, когда стоят перед выбором, значит, у вас – сплоченная фирма с едиными для всех предназначением, миссией, видением или ценностями. Если не все соглашались с четкими, недвусмысленными правилами принятия решений, то, возможно, ваша фирма добьется успеха, но не факт, что все ее подразделения будут сходиться во взглядах.

Стратегия – это путь, а не пункт назначения

Итак, при разработке стратегии главное отнюдь не выбор целей, задач или будущего статуса («Наша цель – стать лучшими!»). Полученные таким образом расплывчатые формулировки часто остаются на бумаге: легко поддаться соблазну следовать им лишь на словах.

Не важно, с чего вы решили начать обсуждение – с предназначения, миссии, ценностей, культуры или чего-то еще. Ваше будущее определяют правила, по которым вы решили жить, а не поставленные цели.

Для начала решите, по каким вопросам вы готовы занять бескомпромиссную позицию. Тем самым вы покажете всем и каждому внутри компании и за ее пределами, кто вы, что собой представляете и каковы ваше видение, миссия, предназначение и ценности.

Политология и история учат нас, что можно предопределить сам характер общества, согласовав его конституцию, то есть установив основные незыблемые принципы и правила принятия решений.

Конкретно сформулировав правила принятия решений и, что так же важно, права и обязанности граждан в данном обществе, можно определить сам его характер и будущий потенциал.

То же самое относится к бизнесу. При разработке стратегии лидерам бывает трудно, а порой невозможно четко сформулировать, какими направлениями бизнеса будет заниматься организация, какие услуги, где и как она будет предлагать. Но если руководству фирмы удастся добиться от сотрудников осмысленного выполнения предложенных процессов и правил принятия всех решений (иными словами, ее «конституции»), это даст мощный стимул развитию фирмы.

Еще один полезный вывод в этом отношении делает Кристиан Митреану в увлекательной статье «Стратегия – ругательное слово?»: «Чем объяснить тот факт, что в большинстве организаций попытки создания эффективной стратегии терпят неудачу? Частично проблема в том, как они трактуют само слово «стратегия»... Во время войны можно четко определить цели, и поэтому стратегия воспринимается как средство достижения конкретной цели... Но когда успех нужно сохранять на протяжении неопределенного времени, то ориентация на цель, вероятно, становится неактуальной».

Я называю это «действовать без расчета на свисток, знаменующий окончание игры». То есть организацией нужно управлять не ради достижения определенных целей в определенный срок, а признавая, что так или иначе она будет работать неопределенный срок.

В данном случае организацию можно сравнить с биологическим видом. Он сохраняет свою жизнь не посредством выбора *целей*, а с помощью особых способов адаптации к изменениям в окружающей среде и реакции на эти изменения.

Учтите также хорошо известное компьютерное моделирование, когда с помощью предварительной установки некоторых основных параметров (включая правила размножения) можно показать появление и борьбу видов. Появляются прекрасные модели, и одни виды процветают, а другие вымирают.

Эти «виды» различаются не по целям, задачам, предназначению или миссии. Различия, которые действительно определяют будущее, – это правила, по которым эти виды принимают решения, столкнувшись с необходимостью выбора.

В теории игр (раздел математики, изучающий принятие решений) термин «стратегия» не относится к какому-то конкретному решению или группе решений, а рассматривается как набор правил или указаний, определяющих процесс принятия решений. При таком определении стратегия тесно связана с понятиями ценностей, идеологии и принципов – неотъемлемыми компонентами способа принятия решений в организации.

Там, где существуют четкие, недвусмысленные правила принятия решений, есть возможность сформулировать понятный для сотрудников призыв и поставить их перед выбором: согласиться или уйти. Кроме того, в такой организации делегировать решения вышестоящим, нижестоящим и равным сотрудникам гораздо легче – ведь все знакомы с *реальными* правилами.

Участие

Даже если организация *считает*, что сотрудники достигли полного согласия в вопросе о предназначении, миссии, видении и ценностях, ей следует периодически возвращаться к своим ценностям и отслеживать, какие они подразумевают права и обязанности сотрудников по всей вертикали организации.

Со временем сотрудники обычно расслабляются и начинают иногда пренебрегать рабочими правилами – не из-за халатности или злого умысла, а считая, что «сойдет и так». Даже если единичные решения и действия лишь незначительно нарушают правила, в сумме они могут привести к тому, что компания начнет действовать вопреки заявленным принципам и правилам.

Очень эффективный способ противостоять этому – дать людям возможность обсудить, хотят ли они и дальше подчиняться правилам, определяющим организацию. Еще один действенный способ – предложить им дать или повторить «клятву верности» этим правилам.

Если сотрудники участвовали в формулировке правил относительно разделения ответственности, вклада в общее дело и сохранения общих ценностей, то велика вероятность, что они будут подчиняться этим правилам (подробнее об этом можно прочитать в книге, соавтором которой я выступил, – «Первый среди равных»).

Часто укомплектованный набор принципов или правил (или, как я их предпочитаю называть, правил принятия решений) представляется одновременно всем ключевым участникам на каком-то ежегодном собрании или специально организованном совещании по стратегическому планированию, иногда на выездном мероприятии. Я убежден, что это ошибочный шаг. Как я уже говорил, если организация провозгласит ряд стандартов, по которым она на самом деле не готова жить, она рискует ухудшить, а не улучшить положение дел. И, прежде чем выражать свою преданность этому общему делу, сотрудники организации сначала проследят, насколько серьезно к нему относится руководство.

Соответственно, лучший подход – начать с узкого круга высших руководителей, которые, глядя друг другу в глаза, могут решительно и откровенно поставить вопрос: «Готовы ли мы как лидеры соблюдать эти правила принятия решений? Если мы будем настаивать на их соблюдении, поверят ли наши люди, что нам хватит веры и твердости придерживаться этих стандартов?»

И лишь когда руководство на своем уровне возьмет курс на установленные правила принятия решений, можно будет плавно переходить на следующий уровень: убеждать сотрудников в необходимости жить по этим правилам и заручаться общим согласием.

После того как высшее руководство возьмет на себя обязательство придерживаться заданного курса, его примеру постепенно последуют сотрудники на всех уровнях организации, а потом об этом узнает мир за пределами компании. Иного пути нет.

Правила принятия решений

Итак, каковы возможные правила принятия решений – формулировки «конституции» фирмы?

Вот несколько вариантов, над которыми фирмам стоит подумать.

– В ходе принятия решений мы на первое место будем ставить интересы клиентов, на второе – интересы фирмы, на последнее – интересы отдельных сотрудников.

– Мы достигнем такого уровня удовлетворения клиентов, чтобы их рекомендации стали для нас основным источником получения новых заказов.

– В нашей компании не будет места индивидуалистам – тем, кто ставит личные цели выше интересов своей команды.

– Мы разработаем системы вознаграждения, которые будут отражать оценку общего вклада сотрудника в успех фирмы, а не его краткосрочной эффективности.

– Освоение и использование новых навыков станет обязательным (а не просто желательным) условием для всех сотрудников. Организация обязуется помогать в этом всем сотрудникам.

– Мы будем оценивать и вознаграждать сотрудников на руководящих должностях главным образом по результатам деятельности их группы, а не по их индивидуальной эффективности.

– Организация дает установку на шефство: менеджеры обязуются выступать в качестве тренеров, менторов для своих подчиненных, способствуя их профессиональному росту и развитию.

– Мы будем принимать жесткие меры по отношению к сотрудникам, которые злоупотребляют служебным положением или полномочиями, проявляют недостаточное уважение к другим сотрудникам на любом уровне организации, занимаются интригами, не выполняют взятых на себя обязательств, пытаются уклониться от ответственности или переложить ее на других.

Конечно, это лишь примерный и отнюдь *не полный* перечень *возможных* правил. Я рекомендую вам не принимать предложенный вариант безоговорочно, но выработать собственные, непреложные правила принятия решений, которым и руководство, и *все* сотрудники будут готовы беспрекословно следовать.

Установив правила принятия решений, можно легко определить «права и обязанности» сотрудников: на какие условия и ответственность они соглашаются, поступая на работу, и чего могут с уверенностью ожидать от организации и своих коллег. Завершив этот процесс, вы будете знать свое предназначение, миссию, ценности и стратегию.

Часть II

Отношения с клиентами

«Синдром толстого курильщика» – когда мы знаем, как нужно поступать, но не можем запастись достаточным терпением для выполнения необходимых действий, которые приведут нас к цели, – лучше всего проиллюстрировать примером из области отношений с клиентами.

Сегодня один из самых распространенных и неопределенных терминов в бизнесе – «ориентация на клиента». Многие компании заявляют, что они ориентированы на клиентов. Но если суть отношений – в готовности упорными усилиями заслужить желаемое, уделяя прежде и более всего внимание партнеру в этих отношениях, то лишь немногие компании действительно ориентированы на клиентов.

Во многих фирмах так называемые планы отношений с клиентами на самом деле планы *продаж*, а это не одно и то же. План продаж – это ряд действий с целью что-то *получить* (доходы в краткий срок). А план отношений – это ряд действий с целью что-то *дать*: создать актив (отношения), который будет приносить доходы в будущем.

В своей книге «Продажи на основе доверия» Чарльз Грин проводит прекрасную аналогию: многие компании следят за деятельностью клиентов зорко, как ястреб, но лишь для того, чтобы вцепиться в них в нужный момент. Такая фирма думает лишь о своих возможных выгодах от этих отношений, а не о том, как помочь *клиенту* извлечь из них максимальную пользу. Это очередное проявление «синдрома толстого курильщика»: люди постоянно ищут чудо-таблетку, которая принесет им преимущества долгосрочной программы, но не требует усилий.

В первых двух главах мы проанализируем различия между двумя видами маркетинга, один из которых направлен на краткосрочный успех, другой – на построение долгосрочных отношений. В последней главе этой части рассмотрим противоречие между благими намерениями фирм в области управления маркетингом и их реальными усилиями.

Глава 6

А вы действительно хотите строить отношения?

Построение отношений похоже на стратегии самосовершенствования, которые мы рассмотрели в предыдущих главах: чтобы получить желаемый результат завтра, нужно инвестировать сегодня. В этой главе я покажу, что многие люди и организации, заявляющие о своем желании строить отношения, на самом деле не готовы упорным трудом заслужить право на эти отношения.

В книге «Советник, которому доверяют» мы с соавторами отметили многочисленные выгоды, которые приносит построение доверительных отношений с клиентами: они меньше возражают против ваших гонораров, дают вам больше работы в будущем, чаще рекомендуют вас потенциальным клиентам и поддерживают с вами более эффективные и гармоничные рабочие отношения.

Однако многие люди построили свои прошлые успехи на том, что рассматривали своих клиентов с точки зрения *делок*, а не *отношений*, и не проявляют желания менять положение дел. Грубо говоря, люди заявляют, что хотят любви со всеми ее привилегиями, но своими действиями красноречиво свидетельствуют о том, что их интересует лишь партнер на одну ночь. И в этом снова проявляется «синдром толстого курильщика»: желание получить немедленное удовлетворение пресекает усилия, способные принести значительную пользу в будущем.

Истинно влюбленные выращивают плоды на почве взаимного осознания, что «мы» — это единое целое. В таких отношениях обе стороны стремятся понять чувства и желания друг друга. Обсуждая что-то, основной акцент они переносят не на предмет обсуждения, а на сохранение эмоциональной связи и взаимных обязательств. Влюбленные не гонятся за немедленным краткосрочным удовлетворением, которое сразу вознаградило бы их за потраченные друг на друга душевные усилия, но вносят вклад в свои отношения ради долгосрочного результата в будущем.

Казалось бы, отношения в стиле «любовного романа» весьма привлекательны. Но в большинстве случаев сценарий сотрудничества поставщиков профессиональных услуг с клиентами не носит его характерных черт: взаимные обязательства редко выходят за рамки конкретной сделки, и преобладает принцип «пусть покупатель будет бдителен». Стороны проявляют осторожность и подозрительность, а их взаимоотношения характеризуются упорными переговорами и противостоянием. Основное внимание уделяется условиям и затратам этого недолгого контакта. Такое взаимодействие можно охарактеризовать как «*свои против чужих*».

В действительности оно соответствует желаниям компаний профессиональных услуг, как и их клиентов. И те и другие *хотят* заключить сделку и еще не готовы (а возможно, никогда не будут готовы) к более прочной связи. Вместо того чтобы строить отношения, обе стороны готовы в любой момент ударить по тормозам.

Необходимо брать на себя взаимные обязательства, проявлять целеустремленность и избирательность, а не гоняться за каждой возможностью. Чтобы эффективно выстраивать отношения, вы должны проявлять терпение и уметь доверять другим.

Переход от «свидания на одну ночь» (то есть сделки) к «роману» (то есть отношениям) требует не выборочных изменений, а полной смены взглядов и поведения. Я хочу заметить, что оба подхода действенны и имеют право на существование, но вы должны сделать выбор в пользу одного из них.

Эксперт или консультант?

Различие между сделками и отношениями в некотором роде напоминает разницу между позициями эксперта и консультанта, которые вы занимаете по отношению к клиенту.

Эксперт обязан быть правым – решать проблемы клиента путем профессионального применения специализированных навыков. А для этого эксперт осуществляет полный контроль над проектом до самого конца, снимая с клиента ответственность за эту работу.

Консультант действует иначе. Его обязанность – не оказываться правым каждый раз, а помогать клиенту: направлять его рассуждения в нужное русло и подводить к правильному решению, давая подсказки. При этом клиент продолжает самостоятельно контролировать работу и нести за нее ответственность, а консультант играет вспомогательную, а не главную роль.

Легко понять, почему многие профессионалы претендуют на преимущества положения консультанта, не желая на деле быть консультантами. Они хотят руководить, а не консультировать.

Управляющий активами хочет не просто рекомендовать клиенту инвестиции, но и контролировать средства клиента. А советник по юридическим вопросам желает не просто подсказывать стратегию ведения дела, но получить от клиента достаточные полномочия, чтобы вести битву так, как он считает нужным.

Разумеется, обе эти роли сами по себе и правомочны, и важны. В некоторых ситуациях клиенту лучше всего найти настоящего эксперта и поручить ему свои дела. В других случаях клиенту может понадобиться именно консультант.

Ошибка совершают те, кто, выступая в одной из этих ролей, пытается пользоваться преимуществами другой. Если человек принимает на себя роль эксперта («Предоставьте это мне, и я обеспечу вам нужный результат»), он имеет полное право так действовать. Но пусть не жалуется, когда обнаружит, что клиент предпочитает другой подход.

Неразумно было бы человеку, предпочитающему действовать в качестве эксперта, претендовать на роль консультанта, требующую иных подходов в работе, свойств личности, навыков, опыта и достижений. Эксперт, желающий быть экспертом, жалко выглядит в роли консультанта и часто испытывает неприязнь к клиенту на протяжении всего проекта.

Управление – это отношения или сделка?

Вопрос выбора между подходами «сделка» и «отношения» встает при взаимодействии как с клиентами, так и с другими сотрудниками фирмы.

Проводя семинары и тренинги на темы управления, я часто слышу вопрос: как заставить *других людей* (партнеров, подчиненных, сотрудников) изменить свое поведение?

Такой вопрос обычно подразумевает: «Со мной все в порядке, измениться должна *другая сторона*». И когда я предлагаю решения на основе построения отношений с другими людьми, спрашивающие часто не скрывают разочарования.

Они задают вопрос: «То есть мне нужно проявлять интерес к своим подчиненным как к людям и учитывать их карьерные устремления?»

«В том случае, если вы хотите получить от них желаемую реакцию, – отвечаю я. – Если ваши подчиненные считают, что вы готовы развивать с ними взаимовыгодные отношения, то будут давать вам желаемое – таково свойство человеческой натуры. И я утверждаю это не из политических или религиозных соображений.

Но если они убеждены, что вы – их руководитель – просто пытаетесь извлечь из ситуации максимум выгоды для себя, например, заставить их усерднее и дольше работать, чтобы

выставить клиенту счет на большее количество часов, – то они оплатят вам той же монетой. В их глазах вы станете лишь полезным орудием для получения краткосрочной выгоды. У них не будет ни долгосрочной лояльности, ни стремления действовать в интересах фирмы, потому что *именно вы* наделили чертами кратковременной сделки ваши взаимоотношения. Если вы будете относиться к людям как к инструментам или “чужим”, они тоже будут применять к вам утилитарный подход. Это абсолютно предсказуемо и неизбежно».

Представленный мной анализ ситуации не часто бывает принят аудиторией на ура. Менеджеры все время пытаются добиться большего от аморфной группы «чужих» (подчиненных), не утруждая себя построением отношений с ними. И причины тут часто те же, что и в ситуации с клиентами. Для развития отношений нужно брать на себя обязательства, а люди этого не хотят.

Итак, многие люди заявляют, что хотят строить отношения, на деле же не готовы для этого потрудиться – *ни в каком* контексте. Сопrotивляясь необходимости прилагать усилия, они проявляют свое отношение не только к клиентам, но и к окружающим вообще, и менять нужно именно его, а не просто повседневные привычки.

Привлекательные стороны сделок

Ни «роман», ни роль консультанта не следует идеализировать как модель отношений. Отношения не всегда являются лучшим вариантом для всех в любой ситуации. В сделках тоже есть выгоды для обеих сторон.

Отношения могут отпугнуть, особенно если стороны взваливают на себя обязательства, к которым еще не готовы. Не наработав значительного опыта общения друг с другом, клиент и поставщик услуг, вполне естественно, не желают брать на себя обязательства. Развитие отношений – глубоко личный, сокровенный процесс: вы должны проявлять подлинный интерес к другим, прислушиваться к их словам, изучать их предпочтения, уделять внимание их настроению и потребностям.

А для сделок такие навыки почти не требуются – разве что ненадолго, на стадии «соблазнения» (то есть переговоров по условиям сделки), когда обе стороны поддерживают игру, изображая интерес и участие.

Когда этот этап пройден, подход типа сделки (сосредоточиться на выполнении данного задания, а не на партнере) позволяет ее участникам относиться друг к другу отстраненно, без эмоций; именно этим он очень привлекает некоторых людей. На первый план выходят специализированные навыки, приобретенные в ходе обучения; нет нужды беспокоиться о психологических, эмоциональных и дипломатических тонкостях межличностных отношений. Многие профессионалы этому несказанно рады.

А отношениям не свойственна такая же четкость и простота, как оговоренным в контракте условиям сделки. И с коммерческой, и с психологической точек зрения легко понять, почему некоторые люди предпочитают четко определенные, приносящие краткосрочное удовлетворение сделки типа «подать предложение, получить задание, выполнить его и получить деньги».

Кроме того, навыки заключения и выполнения сделок легко «масштабировать», то есть систематизировать соответствующие знания и опыт и распространить их на всю организацию. Не в пример им, привить в компании навыки построения отношений не удастся столь же быстро.

Сделки также очень привлекают тех, кто предпочитает рациональный, логический или аналитический подход – в основном это люди, выбравшие карьеру в области профессиональных или специализированных услуг. Их практически не учили преодолевать психоло-

гические сложности работы с клиентами; тяжким испытанием, в частности, им представляется необходимость проявлять симпатию к партнерам по сделке.

В приведенной далее таблице показаны некоторые различия между сделками и отношениями.

Желая заполучить «партнера на одну ночь», люди могут что-то слегка преувеличить, о чем-то умолчать и в целом показаться лучше, чем они есть. В такой ситуации это нормально и даже ожидается. Может быть, такие потенциальные партнеры редко лгут, но и всю правду говорят не часто.

Например, клиенты скрывают истинные цели и бюджеты своих проектов, боясь дать слишком много информации и оказаться в невыгодном положении на переговорах. А поставщики услуг пытаются преувеличить свой опыт, компетентность и способности.

Но для доверительных отношений нужна полная честность. Солгав жене или мужу даже в мелочах, вы сведете на нет успехи, достигнутые за много лет построения ваших отношений.

Чтобы сменить подход к бизнесу со сделок на отношения, нужно произвести переворот в мысленных установках и моделях поведения. Метод постепенных изменений здесь не работает, так как умение совершать успешные сделки будет мешать развитию навыков построения полноценных отношений. Одержавшие множество побед дон Жуан и донья Жуанита – вряд ли подходящие кандидаты на роль хороших супругов.

Какой подход хотят применять люди?

Какому проценту клиентов нужны консультанты по отношениям, а не эксперты по сделкам? Сколько поставщиков услуг предпочли бы действовать как консультанты по отношениям, а не эксперты по сделкам? У меня нет точной информации по этим вопросам, но я регулярно спрашиваю слушателей на своих семинарах, чего они ищут, когда *сами* хотят приобрести профессиональные услуги.

Сделки	Отношения
«Партнер на одну ночь»	«Любовный роман»
«Чужие»	«Свои»
Противники	По одну сторону баррикад
Краткосрочная выгода	Долгосрочная выгода
Подозрения	Доверие
Цель – предстать в привлекательном виде	Цель – понять вторую сторону
Вести переговоры и торговаться	Отдавать и помогать
Оставлять себе свободу выбора, избегать обязательств	Брать на себя обязательства
Сосредоточиться на настоящем	Сосредоточиться на будущем
Разработать подробный контракт	Соглашаться с некоторыми расхождениями в понимании будущего взаимодействия
Главная цель – победить	Главная цель – сохранить отношения
Стиль общения может быть отстраненным, бесстрастным	Стиль общения должен быть личным, с проявлением внимания и участия
Подготовка и репетиции того, что мы собираемся сказать и сделать	Гибкость и приспособляемость к реакциям второй стороны
Прислушиваться к словам второй стороны	Вникать в чувства второй стороны, причины ее высказываний
Для общения характерна напряженность, скованность	Общение обычно идет в спокойной, непринужденной атмосфере
Оборонительная позиция, защита собственных интересов	Открытость и заинтересованность

80 процентов аудитории обычно заявляют, что предпочли бы настоящего консультанта и готовы заплатить ему больше обычного, если он превосходно применяет этот подход. Остальные 20 процентов предпочитают найти или лучшего эксперта в данном направлении, или поставщика по низкой цене.

Но когда я спрашиваю тех же слушателей, какой подход сейчас применяют они и их фирмы, предстает противоположная картина: 80 процентов, по их словам, продвигают себя в качестве экспертов, хотя многие мечтают изменить это положение и стать «консультационной фирмой, которой доверяют».

Конечно, это не строгая статистика. Но поразительно, насколько разнятся предпочтения людей в зависимости от их роли – покупателей или поставщиков услуги.

Клиент как противник

Рассматривать взаимодействие с клиентами или сотрудниками как сделку вполне нормально – возможно, это самая распространенная форма взаимодействия. Но продолжительное отношение к клиентам как к «чужим» на следующем витке сотрудничества может обернуться для поставщика восприятием их как *противников*. Последствия такого отношения неизбежно повредят и самому поставщику, и клиенту.

Слишком часто клиент становится соперником в борьбе за то, на что претендует и сам профессионал – деньги, задачи или контроль, – а не равноправным партнером. Спровоцированное тем самым поведение обеих сторон может усугубить ситуацию. Когда профессионалы ведут себя высокомерно или снисходительно, клиенты в ответ занимают оборонительную позицию: становятся осторожнее и проявляют еще меньше склонности к построению отношений. Так возникает порочный круг.

В своей книге «Продажи на основе доверия» Чарльз Грин указывает, что верный признак отношения к клиенту как к противнику – стремление поставщика работать у себя в офисе, а не на территории клиента. Желая быть хозяином положения, каждая из сторон пытается диктовать свои условия: настаивает на определенной повестке дня, результатах совещания или телефонных переговоров. В полноценных отношениях проблематичные вопросы поднимаются и решаются по мере их возникновения, но в ситуации сделки стороны в итоге теряют способность совместно решать трудные вопросы.

В результате, став противниками, клиент и поставщик регулярно преувеличивают и искажают данные, утаивают часть основной информации и изошренно манипулируют фактами. Вместо того чтобы сообща искать решение, стороны борются за то, чтобы последнее слово осталось за ними.

Такая ситуация – тупик, в ней проигрывают обе стороны. Подозрительность покупателей создает атмосферу, в которой поставщики услуг не желают проявлять искренний интерес к нуждам или требованиям клиента, выходящим за рамки контракта. В свою очередь, видя такое нежелание партнеров идти навстречу, покупатель лишь утверждает во мнении, что поставщикам не стоит верить и нужно следить, чтобы они не втерлись к нему в доверие и не обвели вокруг пальца.

Это все равно что давняя вражда или неудачный брак: по прошествии времени уже невозможно разобраться, кто первым допустил промах, и остается только наблюдать, как стороны обвиняют друг друга в плохом обращении. Каждая из них может привести конкретные доказательства того, что *другая сторона* ведет себя несправедливо, неразумно и не заслуживает доверия. Тем самым обе стороны оправдывают мнение *друг друга* о себе.

В результате клиенты становятся требовательнее, тщательно контролируют процесс поставки услуг, а поставщики проявляют все больше неискренности и все меньше готовности идти навстречу клиенту. Тем самым каждая из сторон вызывает у партнера враждебную реакцию, которой хотела бы избежать.

Вот другие примеры моделей поведения «клиент как противник»:

- вы репетируете свои будущие предложения и презентации, не заботясь о том, как провести с клиентом полноценную, плодотворную беседу;
- вы избегаете контактов с клиентом, потому что хотите оставаться хозяином положения или не желаете выносить общение за рамки протокола;
- вы уклоняетесь от общения с клиентом, если нет конкретной темы для обсуждения;
- вы пытаетесь получить от клиента более крупный заказ, даже если это противоречит его желанию;

– вы требуете, чтобы все договоры и решения были документально оформлены и официально утверждены, не доверяя устным обещаниям друг друга.

Важнейшая задача для большинства профессионалов – не допустить, чтобы подход на основе сделки повлек за собой отношение к клиенту как к врагу. Это наихудший вариант развития ситуации: в нем не выигрывает никто.

Сделки неизбежны. Клиенты все больше относятся к профессионалам как к продавцам: проверяют выставленные счета, вовлекают в процесс отбора свой отдел закупок и консультантов, яростно торгуются и придают большое значение условиям контракта. Такое поведение четко указывает, что организация клиента отнесла вас к категории «враждебно настроенных чужаков» и ваши взаимоотношения будут строиться по типу сделки.

Но сделка не обязательно трагедия. Такой подход может обеспечить превосходный результат; главное, чтобы между сторонами не нарастала враждебность. Начав работать с клиентом над сделкой, вы получаете возможность воспользоваться этим контактом, чтобы строить отношения с прицелом на будущее.

Однако фирмам следует всячески избегать установки «клиент как враг», а если она все-таки вступила в действие, необходимо найти способы от нее избавиться. Кроме того, фирмы должны контролировать свои действия, чтобы вследствие них не предстать перед клиентом в образе врага.

Соавтор моей книги «Первый среди равных» Патрик Маккенна замечает: «Первое осязаемое признание сотрудничества, которое многие клиенты получают от своего поставщика профессиональных услуг, – стандартный договор, где четко изложено: “Вот что мы сделаем для вас, а вот какие меры примем против вас, если вы не оплатите наш счет вовремя”. Разве можно вообразить более неудачный старт сотрудничества? – спрашивает Патрик. – Почему бы для начала не написать клиенту письмо с благодарностью за его выбор? Тем самым вы заверите клиента, что его новый поставщик умеет проявлять чуткость».

Отношения не всегда возможны. Но в любом случае фирма по меньшей мере может вести себя профессионально и достойно при совершении сделок, не пытаясь превратить их в игру в одни ворота, – чтобы одной рукой не отталкивать клиентов, которых другой она старается привлечь к себе.

Переход к «роману»

Бытует мнение, что, достигнув влиятельной позиции в своей карьере, человек уже не способен меняться; а если фирма желает строить отношения, то пусть она привлекает, развивает и удерживает людей, расположенных к сценарию «любовного романа», а не пытается изменить ориентированных на сделки специалистов в середине их карьеры.

Справедливое замечание. В книге «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги» я писал о двух типах фирм: «охотниках» (основаны на индивидуализме и пользуются возможностями) и «фермерах» (основаны на работе в команде). Пытаясь изменить свой статус с «охотника» на «фермера», многие фирмы обнаружили, что крайне трудно превратить индивидуалистов в сотрудников, склонных к командной работе.

Те немногие организации, которым удалось превратиться в «фермеров», не меняли людей, а заменяли. Преобразования в фирмах начались, только когда склонные к командной работе сотрудники заняли влиятельные посты и смогли настаивать на своем подходе.

Еще один способ изменить статус компании – дополнять штат представителей старой школы людьми с новыми установками и навыками. Чтобы завоевывать и обслуживать клиентов, фирмы ставят экспертов в пару с ориентированными на клиентов продавцами и поощряют сотрудничество на основе сочетания навыков в таких парах.

Но самая трудная задача стоит не перед нашими фирмами, а перед нами как людьми. Ведь сделки так распространены, потому что требуют значительно меньше упорного труда и навыков, нежели отношения. Они – очередной пример «синдрома толстого курительщика»: мы крайне редко выбираем путь, который, как мы знаем, не скоро приведет нас к цели. Мы лучше будем сегодня пожинать скороспелые плоды, чем возделывать землю ради будущего урожая.

Не следует думать, что отношения благороднее сделок, но там, где их можно выстроить, отношения приносят гораздо большую прибыль. И в конечном итоге взаимное доверие позволяет обеим сторонам получить больше желаемых выгод.

Многие профессионалы хотели бы осуществить эту непростую и даже пугающую задачу: из умелых «соблазнитель» превратиться в партнеров, ориентированных на отношения. Да, *можно* добиться того, чтобы клиенты перестали смотреть на нас с подозрением и перешли к отношениям взаимной поддержки. Но это произойдет, только если мы откажемся от негативной привычки относиться к ним как к «чужим» и будем активно развивать в себе новые навыки построения отношений.

Первый и решающий шаг в этом направлении – осознать, что «романы» складываются удачно, когда каждый из партнеров *упорным трудом заслуживает* то, чего хочет получить от другой стороны. Когда возникает необходимость в компромиссе, правила «романа» требуют, чтобы вы не бросались на защиту собственных интересов, а поставили на первое место интересы клиента и продолжали верить, что в будущем он ответит вам взаимностью. Как мы показали в книге «Советник, которому доверяют», этот подход нельзя назвать идеалистическим, так как он приносит более высокие результаты, но для него необходимо верить в правоту своих действий.

Соответственно, новичкам в этой области следует очень продуманно выбирать первого клиента. Когда вы стремитесь что-то изменить, целесообразно для начала провести небольшой эксперимент, который заведомо имеет высокие шансы на ранний успех. Не начинайте с самых важных своих клиентов. Если вы хотите освоить новые навыки, используйте ситуацию, при которой начальные промахи не принесут больших убытков.

Поставщики не могут себе позволить выглядеть врагами в глазах клиентов, если хотят получать больше денег за свои услуги. Необходимо, чтобы их сотрудники и клиенты рассматривали каждый контакт друг с другом как возможность учиться командной работе и строить отношения сотрудничества. Желая получить выгоду от «романа», каждый из нас должен решить: хватит ли у нас смелости и терпения, чтобы отбросить прежние мнения об окружающих и начать учиться общаться с ними по-новому.

Глава 7

Стратегия дружбы

Многие фирмы утверждают, что их отличительная особенность – сотрудники, которые ориентированы на клиентов и выступают в роли доверенных советников. Но лишь немногие из таких организаций используют программы найма, основанные на этих принципах, и программы систематического развития таких качеств в сотрудниках.

Если бы все в организации мастерски владели искусством налаживать контакты и взаимоотношения, это означало бы, что она воплотила свою стратегию дифференциации! В этой главе я привожу некоторые уроки из нашей личной жизни, чтобы показать, как привычки и навыки создания и поддержания дружеских отношений можно применить в бизнесе.

Для создания органичных деловых отношений нужно использовать опыт личных отношений, но часто этого не происходит. Иногда кажется, что, приходя на работу, сотрудники оставляют за дверью все навыки гармоничного общения с людьми.

Если вы общительны, имеете много друзей и люди к вам тянутся, вам не составит большого труда освоить навыки и приобрести способность налаживания контактов. Но если вы по характеру отшельник, вам будет сложнее вызвать расположение клиентов к себе как к потенциальному консультанту.

Клиенты в основном выбирают профессионалов по тем же критериям, по которым люди в целом выбирают друзей. Клиенты благоволят профессионалам, если: а) в их обществе чувствуют себя непринужденно; б) могут смело поделиться с ними своими переживаниями и тревогами; в) убеждены в их способности позаботиться о клиенте и о сделке; г) уверены в их надежности.

Чтобы производить на окружающих такое впечатление, начать нужно с проявления искреннего интереса к ним. Но важные внешние признаки подлинной заинтересованности – это умение вести разговор и владение навыками межличностного общения.

Если вы хотите завоевать клиента, дайте ему возможность поговорить с вами на личном уровне о *его* потребностях и желаниях. Главное – чтобы клиент мог просто и непринужденно поделиться своими чувствами и секретами. Короче говоря, если вы стремитесь получать заказы от клиентов, умейте вести *разговор*.

В данном контексте слово «разговор» не имеет какого-то концептуального или необычного значения, воспринимайте его в буквальном, бытовом смысле. Характерные черты разговора таковы:

- это общение между людьми, а не должностными лицами, которое ведется на обычном языке, без корпоративных штампов;
- говорят обе стороны, реагируя на слова собеседника;
- стороны решают проблему сообща, ни одна из них не пытается победить или занять доминирующую позицию;
- общение позволяет людям с разными взглядами чему-то научиться друг у друга.

Усилия по маркетингу (и/или продажам) начинают давать результаты, когда разговор с клиентом представляет собой не официальные переговоры должностных лиц с целью обмена инициативами, контрактами и денежными средствами, а диалог между людьми, отражающий их идеи, убеждения и точки зрения. Только так можно создать взаимное расположение, уверенность и взаимные обязательства, что, в свою очередь, выведет компанию на новый уровень доходов.

Представьте себе разговор гостей на званом ужине. Вот характеристики хорошего собеседника в такой обстановке:

- он имеет свою точку зрения, но не навязывает ее остальным;
- он говорит вежливо и уважительно;
- он подкрепляет основные аргументы хорошими примерами;
- он умеет привлечь людей к разговору и побудить их высказать свое мнение;
- он грамотно обсуждает различные темы, но не боится признать, что не разбирается в некоторых областях;
- он не прибегает к избитым аргументам и шаблонам;
- он слушает с неподдельным интересом;
- он ведет беседу в легком стиле, но всегда уважает чужое мнение.

Все эти навыки ведения разговора также пригодны для эффективного маркетинга и продаж. Но вспомните, когда вы их применяете – только в гостях или на встречах с клиентами тоже? А на семинарах, выступлениях, в статьях, блогах и на сайтах?

Придерживаетесь ли вы дружелюбного тона в общении с клиентом, приглашая его просто поговорить, обдумать какие-то идеи, чтобы лучше узнать друг друга с личной стороны?

Не всем это с легкостью удастся. Например, не будучи настроенным много говорить на званом ужине, я спрашиваю соседа за столом: «У вас есть хобби?»

Допустим, он отвечает: «Да, я увлекаюсь альпинизмом!»

Я вынужден подавить сильное желание вернуться к другому соседу, чтобы не задавать первому собеседнику следующий вопрос. Альпинизм! Да уж, вечер обещает быть долгим...

Другой на моем месте, возможно, сразу придумает три-четыре вопроса для поддержания беседы: «А где вы этим занимаетесь? Вы ходите в горы один? Как у вас появилось это хобби?» и будет продолжать в том же духе весь вечер.

К концу ужина сосед, который все время говорил только о себе, уверится, что ему попался прекрасный собеседник, и будет предвкушать следующую встречу.

То же касается поиска клиентов и развития отношений с ними. В любой области деятельности больше всего ценят не тех консультантов, у которых есть готовый ответ на любую проблему клиента, а тех, кто может в непринужденной беседе вызвать у клиента желание рассказать о себе и поучаствовать в диалоге.

Как и в личной жизни, это достигается не попыткой произвести впечатление, а умением проявлять подлинный интерес к окружающим и способностью вести разговор.

Возможно ли злоупотреблять этой привычкой? Да. Сработает ли она, если вы только притворяетесь? Нет. Сможете ли вы обойтись без нее? Нет.

Чтобы эффективно применять ее, вы должны чувствовать себя непринужденно и быть самими собой. Традиционный маркетинг часто строится так, чтобы его участникам *не приходилось* проявлять свои истинные человеческие качества. Эти люди прячутся за формальным корпоративным языком и тактикой. Но такой подход неэффективен и, кроме того, создает впечатление, что человек (и стоящая за ним компания) вообще не способен проявлять искренность. Более глубокое исследование того, как можно использовать преимущества разговора, содержится на моем сайте в статье «Marketing is a Conversation» («Маркетинг – это разговор»), соавтором которой я выступил.

Нужно учиться заводить друзей

Многие истины о дружбе и отношениях я познал на своем горьком опыте. Много лет некоторые мои клиенты любезно приглашали меня на ужин до или после нашего сотрудни-

чества. Их приглашения не имели под собой каких-либо корыстных намерений – просто эти люди хотели пообщаться.

Но мне не хотелось отбывать такие «сверхурочные» после долгого рабочего дня. Клиенты мне нравились, но я предпочитаю отдыхать в одиночестве. Я не *настолько* общителен по характеру (не пью, равнодушен к спорту, люблю группу Vee Gees... В общем, вы понимаете).

Теперь я жалею, что отказывался от такого общения с ними. Как бы успешно я ни общался с клиентами в рабочее время, я упустил массу дополнительных возможностей строить с ними перспективные долгосрочные отношения.

Дружелюбие как талант

Некоторым людям умение дружить дано от рождения. Мой покойный друг Роджер Беннетт, которого мне так не хватает, был настолько дружелюбным, что несколько десятилетий продолжал общаться с людьми, с которыми еще ходил в школу; его многочисленные друзья были людьми совершенно разных профессий, общественного положения, благосостояния, вкусов и предпочтений.

Роджер умел поддержать разговор о спорте с одними людьми, переключиться на философскую дискуссию с другими и поделиться полезными рецептами с третьими. Многие считали Роджера своим лучшим другом, и всем нравилось находиться в его обществе.

Но он никогда не надевал маски. Он не был хамелеоном – не подстраивался под обстоятельства, лишь бы вписаться в компанию. Он всюду приходился ко двору, потому что интересовался самыми разнообразными темами.

Актрису Анджелину Джоли однажды спросили в телеинтервью, должен ли ей нравиться персонаж, чтобы хорошо его сыграть. Она ответила: «Не бывает так, чтобы в каждом из них нравилось все. Но хоть что-то должно нравиться. Главное – найти это небольшое сходство между собой и персонажем и сосредоточиться на этой общей черте, игнорируя все остальное».

Я не разбираюсь в актерской игре, но это высказывание кажется мне идеальным рецептом отношений между людьми. Чтобы подружиться, иногда бывает достаточно найти друг в друге хотя бы один общий интерес, даже небольшой. Если вы согласны дружить лишь с теми, кто полностью воплощает набор желаемых для вас качеств, боюсь, ваш удел – одиночество.

Как ни удивительно, у вас больше шансов построить отношения с человеком, от которого получаете помощь, нежели с тем, кому вы изо всех сил стремитесь помочь. Моя жена Кэти состоит участником нескольких клубов художественных ремесел. По ее словам, признаваясь в своих слабостях (относительных) и принимая помощь от окружающих, она часто заводила с ними крепкую дружбу, но если людям приходилось просить ее о помощи, они не часто шли затем на более близкие отношения.

Этот принцип применим также к отношениям с клиентами и поиску новых заказов. Вы достигнете большего, говоря потенциальным клиентам: «Я не совсем понимаю, почему вы так делаете. Не могли бы вы мне объяснить?», а не «Если вы замолкнете и послушаете меня, я расскажу о правильном решении вашей проблемы».

Мы как профессионалы иногда ошибочно полагаем, что произведем впечатление, только если продемонстрируем свою компетентность, скрыв свои слабости или незнание. Один из способов подружиться с человеком – позволить ему помочь вам. Развивать это умение в себе нужно всю жизнь!

Начните так, как хотите

В молодости я думал, что друзья появляются, если стать интересным человеком. Но со временем я понял такую истину: люди хотят проводить с вами время не потому, что им нравиться *вы*, а потому, что они хорошо чувствуют *себя* в вашем обществе.

Спросите себя: людям приятно иметь с вами дело? (Нет, она все время пытается быть в центре внимания.) Им нравится с вами общаться? (Нет, он стремится одержать верх в каждом споре.) Они знают, что могут спокойно рассказать вам о своих чувствах и заботах? (Нет, потому что каждый раз она пытается воспользоваться моими слабостями. Я не верю, что она действительно мной интересуется.)

Все это не значит, что нужно вызывать у людей приятные чувства лживой лестью: они быстро вас раскусят. Вам нужно научиться говорить и действовать так, чтобы с вами люди чувствовали себя уверенно и непринужденно. Когда они почувствуют, что вы – *на их стороне*, вы сможете не соглашаться друг с другом и оживленно спорить без обид, потому что дружба важнее всего остального.

То же касается поиска новых заказов. Чтобы завоевать клиента, главное – не убедить его в каких-то ваших качествах («Я – первоклассный профессионал, доверьтесь мне!»), а вселить в него уверенность, что вы о нем позаботитесь.

Помните также, что при общении с людьми даже неудачные попытки засчитываются вам в актив. В дружбе, как и в любви, не обязательно быть идеальными. Ваш партнер просто хочет увидеть, что вы искренне пытаетесь поступить правильно. Ваши мотивы важнее ваших способностей.

Мысленные установки и поступки, характерные для дружбы

Но способности все-таки имеют значение, и важно начать развивать их как можно раньше.

Предположим, вы хотите научиться строить отношения по типу «любовного романа»: сделать так, чтобы другой человек совместно с вами создавал выгодные вам обоим отношения взаимной поддержки. Какие качества вам для этого нужны? Большинство из нас обнаруживает, что в любви, дружбе и на работе люди отвечают нам своим расположением, когда они уверены, что мы (среди прочего) способны их понять и поддержать, проявляем чуткость и заботу.

И тут в игру вступает «синдром толстого курильщика». Вы знаете, что для вас полезно, но сегодня нужно уделять огромное внимание мелочам, чтобы заработать репутацию, которая вам поможет в будущем.

Некоторые качества, характерные для дружбы:

Умение проявлять признательность

Внимательность к другим

Надежность

Сопереживание

Уважение

Отзывчивость

Чуткость

Способность поддержать

Благожелательность

Способность понять

Например, чтобы заработать репутацию человека, способного оказать поддержку, вы должны развить в себе определенные привычки общения. А чтобы вас воспринимали как внимательного к другим человека, вам следует запоминать личную информацию, которой с вами делятся люди. Еще полезно задавать вопросы собеседнику по следам предыдущих разговоров; причем формулируйте вопросы так, чтобы продемонстрировать внимание, а не навязчивость, например: «Как у вас сложилось с тем человеком, которого вы тогда встретили?»

Еще один классический жест в бизнесе, демонстрирующий ваше внимание, – после встречи послать человеку ссылку в Интернете на то, что может его заинтересовать. Для достижения желаемого эффекта это должен быть не банальный, неискренний жест, а неподдельное желание доставить радость. Потренировавшись, вы научитесь находить нужные слова и способы, чтобы порадовать каждого из своих собеседников.

Другие навыки находить подход к людям полезны и в личной жизни, и на работе. Например, такой эффективный прием – на следующий день (или через несколько дней) позвонить хозяевам вечеринки, на которой вы побывали, и сказать что-нибудь вроде: «Просто хотел поблагодарить вас за прекрасную вечеринку. Представляю, сколько хлопот вы взвалили на себя, чтобы мы могли так хорошо отдохнуть».

Степень формальности такого общения различается в зависимости от местного уклада и конкретного собеседника, но привычкой выражать благодарность (не перехваливая, однако) необходимо обзавестись на всю жизнь.

Еще один действенный способ – после деловой встречи позвонить клиенту примерно с такими словами: «Я просто хотел вам сказать, как ценю возможность поработать с вами. Спасибо! Увидимся в следующий раз, как и планировали».

Если вы учтете при этом особенности местной культуры и стиля общения, такой звонок станет для собеседника веским доказательством того, что он для вас не просто деловой контакт, а человек, с которым вы хотите подружиться. Большинство, хотя и не все, ответят вам взаимностью.

Разумеется, эту привычку проще приобретать смолоду, так как потом людям уже сложнее научиться чувствовать себя непринужденно во время таких звонков и создавать желаемую атмосферу легкого дружеского общения.

Например, мой друг Роджер прилагал много усилий, чтобы поддерживать со всеми связь. Ему не нужен был предлог, чтобы позвонить; он просто набирал номер и спрашивал клиентов и друзей, как идут дела. Для него не было трудных или смущающих ситуаций; таков был его стиль общения.

Желая *поддержать* человека, тщательно следите за своими словами. Важно помнить, что друзья не осуждают, не оценивают друг друга и не указывают на недостатки. Даже услышав вопрос «Это платье меня полнит?», друзья находят подходящие слова, которые не прозвучат оскорбительно, например: «Другое платье мне нравится больше».

Предположим, у вашей подруги – невоспитанный ребенок. Не говорите: «Этот ребенок – суший кошмар!» или «Ты неправильно его воспитываешь», даже если это истинная правда. Если вы друг, скажите что-нибудь вроде: «Может, тебе попробовать поговорить с ним по-другому?»

Чтобы уметь вовремя находить нужный ответ, необходимо тренироваться, но так же обстоит дело и с другими навыками общения. Помните, как трудно вам было найти нужные слова и тон, чтобы впервые пригласить девушку на свидание? А представьте, каким было бы сейчас ваше положение, если бы с тех пор вы ни на йоту не развили этот навык?

С поиском новых клиентов – то же самое. Срочный звонок потенциальному клиенту не лучший момент приступить к развитию в себе навыков общения. Начните практиковаться

заранее, когда на карту не поставлен результат и есть возможность выработать собственный стиль, а также проверить, какие методы наиболее успешны.

Хорошие друзья стремятся создать и поддерживать привычку к совместным действиям, даже самым простым, например обсуждают вчерашний матч или беседуют в любимом кафе. Мы с Роджером регулярно играли в криббидж – это укрепляло нашу дружбу и приносило нам радость. Я редко играл в эту игру с другими.

Хороший друг – тот, кто искренне радуется даже небольшим вашим победам и приходит на помощь в нужный момент. Он не упускает ни одной возможности помочь в большом и в малом, но не отслеживает, сколько сделал для вас. На *тех же принципах* базируется эффективный поиск новых клиентов и заказов.

Инвестиции в дружбу

Если вы думаете, что такие действия не принесут мгновенной отдачи и поэтому в них сейчас нет потребности, то вы не понимаете самой сути человеческих отношений. Вам будет очень трудно убеждать людей доверить вам свои заказы.

Окружающие поймут, что все ваши действия нацелены лишь на получение собственной выгоды. Им будет ясно, что ваш интерес к ним продиктован лишь утилитарными соображениями – той пользой, которую они могут вам принести в достижении ваших целей. Уловив такое отношение к себе, они не будут испытывать особого желания дать вам требуемое.

В деле завоевания новых клиентов главное – убедить их, что вы действительно заинтересованы во взаимных отношениях и готовы заслужить право на них. Доверительные отношения с клиентами можно сравнить с банковским счетом: чтобы позже получать проценты, сначала нужно сделать вклад.

Начните интересоваться людьми и инициировать отношения, а для этого будьте готовы, например, без тени смущения пригласить человека на ужин. Единственный способ добраться до этого этапа – наработать подобный опыт!

Наряду с интересом к окружающим одна из самых важных привычек дружелюбных людей – первыми проявлять инициативу к общению, не дожидаясь жестов внимания к себе. Как говорится, «если вы хотите завести друзей, будьте другом». Чтобы вас начали куда-то приглашать, пригласите сами, пусть даже в первый раз вам для этого понадобится проявить смелость и преодолеть смущение.

Нам всем нужно развить эти навыки до такой степени, чтобы в общении с человеком, который нас интересуется (как потенциальный клиент или будущий друг), не чувствовать скованности из-за своих надежд и страхов. Понемногу, по неформальным или незначительным поводам, шаг за шагом обязательно начните встречаться с людьми! Да, нам ужасно не нравилось в детстве, когда родители заставляли нас это делать. И сегодня этот метод нас так же пугает, но срабатывает.

За дело! Расспрашивайте людей о работе и личной жизни. Пусть это станет упражнением на развитие «мышцы любопытства». Используя полученную таким образом информацию, учитесь задавать вопросы на темы прошлых разговоров и развивайте в себе способность понимать людей, не похожих на вас. Начните прямо сейчас!

Научиться дружить могут не только люди, но и организации. Но здесь, как и во всех аспектах «синдрома толстого курильщика», сегодня нужно совместно потрудиться над развитием навыков (и отношений), которые принесут выгоду завтра. Дружелюбие – талант, который дан некоторым от рождения, но остальным – людям и организациям – чаще всего не хватает самодисциплины для развития нужных навыков. Поэтому те, кто находит в себе силы воплотить эту стратегию, получают прекрасные результаты.

Глава 8

Стоит ли работать лишь ради денег?

Во многих организациях при обсуждении маркетинга отстраненно рассматриваются сегменты рынка, уникальные торговые предложения, возможности перекрестных продаж и целый ряд других тем. Однако вопрос о том, испытывают ли сотрудники интерес к своим клиентам и стремление помочь им, при этом не обсуждается.

Но если я как потенциальный клиент вижу по вашим действиям, что вы стремитесь достичь в первую очередь своих целей – получить от меня заказы и деньги, – а мне помогаете во вторую очередь (или вообще случайно), то ваши шансы завоевать меня стремятся к нулю.

Успех маркетинга в целом, продаж, обслуживания клиентов, управления отношениями и перекрестных продаж будет зависеть от того, насколько поставщик сумеет убедить меня, покупателя, что он действительно заинтересован во мне и пытается помочь. Но многие фирмы игнорируют такой подход при продвижении своих услуг, даже если это противоречит заявленной ими миссии, видению и ценностям.

У меня часто происходит примерно такой разговор: – Мы хотим, чтобы больше наших людей занимались поиском новых клиентов и заказов.

– *Это новая идея или вы уже некоторое время над ней работаете?*

– Мы уже давно над ней работаем и испробовали разные способы.

– *Какие же?*

– Ну, сначала мы попытались убедить сотрудников в том, какие огромные выгоды принесет нам успешный поиск новых клиентов и заказов.

– *И что?*

– Все они согласились, но лишь некоторые стали действовать, узнав о том, что это принесет пользу компании. Большинство остальных интересовалось в основном лишь тем, что принесет пользу им лично.

– *Что вы сделали дальше?*

– Мы попытались перевести все это в личную плоскость. Мы изменили систему оплаты, чтобы лучше вознаграждать людей, которые находят новых клиентов и заказы.

– *И это сработало?*

– Немного, но в результате мы повысили вознаграждение сотрудникам, которым это хорошо удавалось. Оказалось, что обещания заплатить больше за отличное освоение нового навыка недостаточно для преодоления людьми недостатка уверенности в своих силах.

– *А дальше?*

– Мы попытались опять использовать систему оплаты. Мы распустили слухи, что будем сокращать зарплаты и увольнять людей, которые не способны находить новые заказы и клиентов.

– *И как, получилось?*

– Многие стали бояться, но даже страх и ужас не перевоспитали людей, которые не умели заниматься маркетингом. В итоге на споры о новой системе вознаграждений у нас стало уходить гораздо больше времени, чем на обсуждение новых идей маркетинга. Создается такое впечатление, что стоит упомянуть о деньгах, как люди уже не в состоянии думать о чем-то другом.

– *Интересно. Что вы попробовали сделать дальше?*

– Мы послали всех сотрудников на курсы по обучению продажам.

– *И каков результат?*

– Они очень помогли тем, кто был заинтересован в поиске клиентов и заказов, а на остальных не особенно повлияли. Строго говоря, мы лишь потеряли время, так как планировали посредством обучения воодушевить именно тех, кого не интересовал поиск новых клиентов.

– *Вы пробовали что-нибудь еще?*

– Да, конечно. Мы разработали процесс выбора ключевых клиентов с помощью команд из представителей разных функциональных направлений, дали сотрудникам доступ к штатным специалистам по маркетингу и разработали программу, чтобы помочь эффективно строить отношения с клиентами.

– *Что из этого получилось?*

– Некоторые сотрудники и группы сделали все именно так, как мы планировали, – видимо, те, кто всегда хотел делать это организованно, – и результаты были отличные. Но многие так и не осуществили планы программ, которые сами предложили.

– *Почему?*

– Наверное, сработал тот же принцип. Если человек хочет что-то делать, то нужные инструменты, системы и организация – прекрасное подспорье для него, а если не хочет – от них мало толку. Если в основе лежит проблема мысленной установки, никакие процессы, методы и поддержка извне не изменят ситуации.

– *И что дальше?*

– А что, по-вашему, мы должны сделать дальше, Дэвид? Каковы последние наработки в этой области?

Во-первых, откажитесь от явно неэффективных методов

Обратите внимание на то, что в попытках вовлечь людей в поиск новых клиентов и заказов фирмы прибегают к широкому диапазону способов. В диалоге выше речь шла о следующих:

- видение;
- вознаграждения;
- наказания;
- обучение;
- процессы;
- ресурсы поддержки;
- реструктуризация команд.

Как мне сказали, все это не оправдало ожиданий: компании не удалось побудить людей с энтузиазмом участвовать в поиске новых заказов и клиентов.

Я наблюдаю в этих методах (за исключением разве что формулировки «видения») сходство с усилиями толстого курительщика, который пытается найти способы решить свою проблему как можно скорее.

Фирма не отвечает на главный вопрос, которым задаются нежелающие: «*Зачем мне все это нужно?*» Она не дает людям убедительной или эффективной *причины для участия*.

Снова и снова фирма пытается втолковать людям, почему их усилия принесут ей пользу («Сделайте это ради славы нашей компании; сделайте это, чтобы достичь наших стратегических целей») или потому, что на этом они разбогатеют («Не думайте, интересно это или нет, – сделайте это ради денег!»). Обычно для создания такой мотивации стоит только объявить о вознаграждениях для сотрудников, которые приводят новых клиентов. И все! Фирма просто заявляет: «Сделайте это, и мы вам заплатим!»

Но во-первых, такие призывы не всегда эффективны; во-вторых, как ни странно, если призвать профессионалов искать новых клиентов главным образом ради денег, это нега-

тивно скажется на деятельности фирмы. Зачастую она в таких случаях начинает зарабатывать меньше, а не больше денег.

Недостатки призыва «Сделайте это ради денег»

В 1999 году Элфи Кон выпустил книгу «Вознаграждение как наказание»³, в которой указал, что все схемы стимулов отвлекают людей от внутреннего смысла, предназначения, самореализации и удовольствия от действий. Побуждая человека к выполнению определенной работы обещанием заплатить (или внушая ему, что деньги – основная мотивация в этой работе), вы как будто говорите: «Забудьте о том, что этой работой можно увлечься, что она имеет для вас смысл или достойную цель. Выполните ее ради денег».

Кон утверждает, что у людей, выполняющих работу главным образом ради вознаграждения, результаты хуже, чем у тех, кто ориентируется на ее смысл, цель, ищет в ней самореализации и стремится получить от нее удовольствие.

Кон приводит интересный пример, взятый вне сферы бизнеса. Был проведен эксперимент: двум группам детей дали игрушки. Детей в первой группе предоставили самим себе, а во второй стали награждать за игру (мороженым, печеньем и так далее). Вскоре вторую группу перестали награждать. Результат несложно предсказать, учитывая то, что мы знаем теперь: дети, которые играли исключительно ради удовольствия, продолжили радостно играть, но те, кого вознаграждали за игру, перенесли основное внимание с игры на вознаграждения. Раз их больше не собирались вознаграждать, у них пропало желание играть.

Разве не *то же самое* происходит в группе профессионалов? Услышав «сделайте это, и я вам заплачу», они мысленно формируют свое отношение: «Я и пальцем не пошевелю, если вы мне за это не заплатите!»

Что происходит, если люди занимаются продвижением своей компании в основном (или исключительно) для того, чтобы получить деньги?

В книге «Истинный профессионализм» я впервые привел результаты простого опроса, который провожу по всему миру уже больше 15 лет. Люди говорят мне, что работа приносит им настоящее удовольствие 20—30 процентов времени, а остальное время им приходится ее просто терпеть как способ зарабатывать на жизнь (ответственно и добросовестно).

Они также сообщают, что испытывают симпатию к своим клиентам и интерес к областям их деятельности приблизительно в 30—40 процентах случаев. А остальных клиентов они обслуживают с нужным вниманием, но без особого интереса; такие клиенты для них на одно лицо.

Заметьте, что такую оценку дают сами опрашиваемые, а не я.

Эти пропорции позволяют понять, почему люди довольно прохладно относятся к призывам активно и с энтузиазмом искать новых клиентов и заказы. Ведь тогда они будут вынуждены выполнять больше работы, которую им приходится терпеть, для клиентов, к которым они не испытывают особой симпатии!

Если вы не любите ни клиентов, ни их заказы, с какой стати вам стараться заполучить их больше? Конечно, традиционный ответ – «Потому, что за это мне заплатят. Я получу деньги, выполняя работу, которая меня не увлекает, для людей, к которым я равнодушен!»

Именно так в словарях определяется понятие «проституция». И так чувствуют себя многие профессионалы, когда их пытаются заставить продвигать их фирму. Неудивительно, что процент успешных попыток управления маркетингом настолько низок!

³ Карточная игра. *Прим. перев.*

Чтобы побудить сотрудников с энтузиазмом искать новых клиентов и заказы, фирмы должны полностью изменить методы и формулировки для воздействия на нежелающих участвовать в этой программе. Необходимо пересмотреть саму *цель, причину*, по которой нужно активно искать новых клиентов!

Всем поставщикам услуг нужно понять: попытки и навыки поиска новых клиентов могут помочь каждому сотруднику найти увлекательные заказы, а также заказчиков, которые будут нравиться и которым будет приятно помогать.

Это – самоподдерживающийся процесс. Чем больше вас увлекает работа и чем интереснее клиенты, тем больше они это будут замечать и тем выше вероятность, что интересующие вас клиенты наймут вас ради выполнения увлекательных заказов!

Чем успешнее вы продвигаете свою фирму, тем больше возрастает ваш профессионализм, потому что вам не приходится соглашаться на любые заказы из-за финансовых трудностей.

Занимайтесь тем, что вас увлекает, а деньги приложатся. Но если вы будете ставить деньги во главу угла, то получите меньше.

Очень жаль, что, пытаясь вовлечь людей в поиски клиентов, фирмы не приводят в качестве аргумента получение интересной работы от клиентов, с которыми приятно иметь дело. Разве фирмы нанимают менеджеров за их умение помогать людям увлечься работой, достичь самореализации и увидеть смысл в своей работе? Нет, но именно так они должны поступать, если хотят увеличить свои доходы!

Клиенты и установка «сделайте это ради денег»

Выступая в роли потенциального покупателя, насколько легко и быстро *вы сами* определяете, заинтересован ли в вас потенциальный поставщик или он просто хочет получить от вас заказы и деньги? Насколько легко и быстро вы понимаете, увлечен ли он своей работой или считает себя просто надежным, компетентным человеком, работающим добросовестно, но без огонька?

Если *вам* как покупателю под силу распознать отношение к вам поставщика, что *вы сами* о нем думаете? Влияют ли такие факторы на *ваше* решение о найме данных профессионалов? Насколько вам очевидны их мотивы, когда они пытаются продать свои услуги *вам*?

Я полагаю, что *вам* почти всегда удастся определить отношение поставщика и в большинстве случаев оно значительно влияет на *ваше* решение работать с ним. Это отношение важно для 95 процентов людей, которых я опрашиваю по всему миру больше 20 лет, и, вероятно, для *ваших* клиентов тоже.

Оказывается, вы и ваше направление профессиональных услуг не уникальны – не обижайтесь, если вы думали иначе. Совершая покупку, ваши клиенты не так уж отличаются от вас и меня.

Когда мы выступаем в роли покупателя, отношение «я делаю это ради денег» бросается большинству из нас в глаза. Оно же – самый эффективный способ отбить у нас охоту работать с таким человеком. Но фирмы используют это заявление как главный аргумент, чтобы заставить сотрудников активно привлекать клиентов. Призыв руководства предельно ясен: «Делайте это ради денег, но не афишируйте клиенту ваш истинный мотив».

Это плохой подход, даже если не учитывать его моральную и этическую сторону. Большинству людей плохо удастся притворяться. Если реальная мотивация их маркетинга – деньги, это неизбежно проявится. Такие сотрудники редко будут добиваться успеха, сколько бы курсов обучения притворной искренности вы для них ни организовали. Мотивы важны!

Не поймите это как идеалистический аргумент против денег. Выступая в роли вашего покупателя, я не ожидаю, что вы будете стесняться желания заработать деньги или изви-

няться за него. Нам всем нужны деньги. Но если вы действительно хотите получить мой заказ, то должны проявить больше смекалки. Покажите мне, что вас интересуют *не только* деньги. Докажите, что вы готовы *завоевывать* и *заслуживать* мое доверие и заказы, а для этого проявите ко мне интерес.

Это не новость для нас как покупателей. Почему же мы не помним об этом, находясь в позиции продавца? И почему так часто в своих маркетинговых усилиях фирмы не используют понимание реальных мотивов покупки?

Как менеджеры могут изменить ситуацию

Эта проблема во многих фирмах объясняется в значительной степени тем, что культура и системы вознаграждения основаны на концепциях сделки, а не отношений. Многие фирмы измеряют лишь конечный результат – факт заключения сделки и получения проекта, игнорируя такую важную задачу, как помощь людям на стадиях, логически предшествующих этому успеху.

Например, системы и культура во многих фирмах не предусматривают вознаграждения за маркетинговые усилия, которые нельзя связать с завоеванием конкретного клиента или заказа.

Нет никакого вознаграждения за написание хорошей статьи или проведение хорошего семинара. Сотрудник не получает премию за предложение новой идеи минимизации налогов, которой все его коллеги поделились со своими клиентами. Если не *вы* подали хорошую идею своему клиенту и не *вы* получили звонок от клиента с сообщением условий сделки, ваши усилия не признаются.

Неудивительно, что из-за такого отношения статьи, семинары, новаторские идеи и тому подобное не получают достаточных ресурсов; вместо этого все стремятся продавать. Люди бросают основные усилия на окончательный этап – попытки получить заказ, а не на «ухаживания» – предварительные действия, призванные вызвать у потенциального клиента желание отношений. Они с излишним энтузиазмом набрасываются на потенциального клиента, спрашивая «вы хотите этого?», но успеха так не добьетесь!

Большинство компаний неправильно управляют маркетингом: с одной стороны, они усердно проповедуют командные усилия (например, составляют команды из специалистов по разным направлениям для ключевых клиентов); с другой стороны, их системы вознаграждения четко ориентируются на индивидуальную эффективность. Если мне платят за личный вклад в работу, я не настолько глуп, чтобы зря тратить время на командные усилия, в которых мой вклад не будет отмечен. Руководители, решите наконец, чего вы *на самом деле* от меня хотите!

Фирмы пытаются побудить сотрудников к личным инвестициям в долгосрочные отношения, тогда как системы вознаграждений и управления явно ориентированы на ближайшую перспективу. Здесь тоже кроется очередной парадокс. Вы требуете от нас построения долгосрочных отношений и одновременно хотите сохранить право принимать решения на ближайшую перспективу? Посмотрите на ситуацию реально!

У всех этих проблем есть одна общая черта: фирмы при том, что работают лишь ради денег, хотят получить эти деньги *прямо сейчас!* В итоге, несмотря на правильные речи о маркетинговых усилиях, призванных создавать отношения на дальнюю перспективу, на практике эти усилия активно прилагаются лишь к достижению *сиюминутных* результатов.

Маркетинговые проблемы большинства фирм в действительности – проблемы управления маркетингом. Существуют методы, которые (мы как покупатели это знаем) на нас не подействуют по определению, но сотрудников просят применять именно эти методы!

Если компания стремится повысить доходы, руководство должно оставить свои призывы «сделайте это ради денег» и «сделайте это ради фирмы». Именно они вводят многих профессионалов (особенно новичков, не имеющих должного опыта) в заблуждение относительно методов, способных эффективно привлекать новых клиентов. Как указывает Элфи Кон, эти высказывания со стороны руководства закрывают собой истинные причины, способные вызвать в сотрудниках нужный энтузиазм.

Руководители должны говорить: «Давайте действовать исходя из того, что мы планируем долгие годы работать в бизнесе. Пусть наша работа приносит ощутимую пользу клиентам, которые интересны нам, и давайте наконец получать удовольствие от работы и реализовывать в ней себя!» А тогда можно будет продолжить: «Да, между прочим, это принесет замечательные результаты: клиенты будут нас любить, и мы станем богаче!»

Чтобы эти благие намерения стали образом жизни компании, нужно по-новому осознать, зачем мы занимаемся маркетингом и продажами и почему работаем в той области, которую выбрали. Обязанность руководства – привить сотрудникам это новое осознание.

Фирмам *не нужно* учить своих людей продавать. Нужно дать возможность каждому из них выбирать тот тип работы, который его привлекает, и тип клиентов, который мог бы его заинтересовать.

Люди не могут любить всех и вся. У каждого из нас свои склонности и предпочтения. Но если ваших людей никто и ничто по-настоящему не интересуется, у вашей компании гораздо более серьезные проблемы!

Часть III Управление

Проблема «толстого курительщика» в том, что ему недостает решимости и самодисциплины, чтобы без постороннего контроля выполнять действия, которые приведут его к намеченным целям.

Рассматривая стратегию в части I этой книги, мы уже определили, что достижение отдельными людьми и организациями заявленных целей в немалой степени зависит от вклада, который вносят в этот процесс умелые руководители. Это обширная тема, в которой нам предстоит рассмотреть еще многие вопросы – в частности, *как* хорошие менеджеры способствуют решению проблемы «толстого курительщика» и какими качествами они должны для этого обладать.

В части II я попытался предложить альтернативный взгляд на суть процесса осуществления стратегии, а в этой части я призываю к переоценке наших представлений о том, какие менеджеры нужны для эффективного воплощения стратегий.

Как мы увидим, эффективное управление имеет глубокий смысл с точки зрения стратегии, если благодаря ему люди, команды и организации могут достичь поставленных целей. Но главная забота менеджеров – не грандиозные стратегии, структуры, системы или процессы. Их основная задача – мотивировать сотрудников, обеспечить дисциплину и целеустремленность, чтобы вместе преодолеть искушения и трудности и покорить избранные цели. Кроме того, менеджеры должны быть хранителями стандартов организации. В следующих главах мы подробно рассмотрим примеры неверных подходов к управлению («Тираны, вдохновители и циники» и «Почему обучение в основном бесполезно») и должных управленческих подходов («Превосходный наставник в действии», «Прирожденный менеджер» и «Подотчетность: эффективные менеджеры начинают с себя»).

Начнем с ряда распространенных, но неэффективных подходов к управлению.

Глава 9

Тираны, вдохновители и циники

Во время моих консультаций и выступлений, а также на сайте и в блоге меня регулярно спрашивают: «Мне нравятся ваши книги “Истинный профессионализм” и “Делай то, что проповедуешь”, но существуют ли в реальности фирмы, которые так работают? Многие из нас стремятся к тому, что кажется недостижимым идеалом: быть фирмой, которая действительно имеет принципы и стандарты и не рискует ими ради краткосрочной выгоды. Почему этих фирм так мало?»

Какие бы напыщенные речи мы ни произносили о стратегии, видении и планах, чаще всего мы наблюдаем в действии (и воплощаем) такую философию: «Я буду беспокоиться о том, что случится сегодня, на этой неделе, в этом месяце и, возможно, в этом году. Сейчас у меня по горло дел и забот, и мне некогда беспокоиться о том, что будет в следующем году». В этой главе я рассматриваю некоторые из причин, побуждающих нас все более ориентироваться на ближайшую перспективу.

Судя по отзывам, которые я слышу, во многих (если не во всех) фирмах по предоставлению профессиональных услуг уже не так приятно работать, как раньше. Нередко даже руководители высшего звена говорят мне, что впечатляющие финансовые результаты их фирмы были достигнуты командой менеджеров, которая сознательно создавала атмосферу страха и неуверенности.

Почему такая жестокость со стороны менеджмента встречается настолько часто? Самое простое объяснение заключается в том, что в определенной ситуации она *эффективна*! С ее помощью можно получить результаты, не заботясь о чувствах сотрудников, а заодно не утруждаясь развитием в себе необходимых навыков управления людьми.

Вы можете добиться более эффективной работы от подчиненных, запугивая их, проявляя требовательность и полное отсутствие такта. Иногда такой подход действительно уместен (например, в военной части под обстрелом: любезностью тут не добьешься от солдат сплоченности и нужных действий – как раз наоборот!). Поэтому в таких обстоятельствах командиры частенько прибегают к ругани.

Использование этого подхода *не означает*, что они безразличны к чувствам людей. Сержант-майоры знают, что делают, когда орут на зеленых новобранцев. Они не игнорируют чувства, а демонстрируют их отличное понимание. И они решают, *на какие из них* и *как* воздействовать!

Представьте, например, что вы присматриваете за ребенком. Он хватает острый предмет, чем подвергает себя опасности. Вы, сохраняя спокойствие, ласково прочтете ему нравоучение о том, что некоторых вещей в жизни не следует делать? Да вы наверняка заорете во весь голос: «Не трогай!!!» и отберете опасный предмет, применив, если нужно, грубую силу.

Ребенок заревет (а сотрудники на его месте жалуются), но вы будете убеждены в *правильности* своих действий. Вы заверите себя, что добились желаемого потому, что сосредоточились на результате, *каким бы* способом он ни был достигнут.

Это не значит, что вы проявляете черствость, – просто вы избираете нужный для выполнения задачи стиль обращения.

Вам нужны результаты *прямо сейчас*? Вы должны своими достижениями шокировать Уолл-стрит? Партнеры-«чудотворцы» угрожают прекратить с вами сотрудничество, если вы не повысите прибыли фирмы, ужесточив требования по всей организации?

В такой ситуации вашу фирму можно сравнить с ребенком, который сует руку в огонь. Тут не до любезностей.

По крайней мере так оправдывают свое поведение крикуны. Возможно, им просто свойственно поступать по принципу «делайте по-моему или убирайтесь!». Но они всегда найдут убедительные аргументы в пользу того, что необходимость данного метода продиктована ситуацией.

Сторонники этой тактики утверждают, что получают лучшие и, что важнее, *самые быстрые* результаты, создав царство террора, установив железную дисциплину и поставив на влиятельные посты тех, кто умеет запугать в общем-то умных людей.

Действительно, это лучший способ достичь желаемого, но срабатывает он только один раз.

Увлекательная альтернатива

Этот подход имеет серьезный недостаток: при слишком частом и тем более постоянном его использовании в коллективе создается ощущение непрерывной битвы – что также известно под названием «нормальная деловая атмосфера». Со временем эффективность такого подхода ослабевает.

Каждому родителю известно, что при слишком частом применении крики как инструмент воздействия с каждым разом частично теряют свою эффективность и вызывают растущее негодование. Бесконечные битвы, к которым призывает руководство своими заявлениями типа «Мы только что закончили год с самыми лучшими результатами, так что план на следующий год будет больше на 15%!» приводят к хронической усталости и «боевому истощению».

С уменьшением эффективности возникает непреодолимое искушение орать больше и громче, чтобы достичь прежних результатов. Возмущение среди сотрудников нарастает.

Исчерпав свои силы, они уходят. Вместо того чтобы яростно броситься в атаку в ответ на очередной призыв, солдаты неохотно выползают из окопов и вяло сражаются, чтобы избежать наказания. В организации воцаряется атмосфера недовольства, а то и ненависти. Но не унывайте: все это не имеет значения, если вы не заботитесь о завтрашнем дне.

Есть и другой способ. Моя книга «Делай то, что проповедуешь» начинается с простого предположения: если вы (сначала) вызовете у своих людей энтузиазм и интерес к работе (и клиентам), они будут лучше обслуживать клиентов, а те, в свою очередь (а может быть, лишь в таком случае), обеспечат вам превосходные финансовые результаты.

Я был в восторге, когда собранные мною статистические данные вновь подтвердили, что фирмы, воплощающие эту тактику, в среднем зарабатывали больше денег и росли быстрее всех. Я смог действительно показать, что ключ к повышению прибыли – умение увлечь людей работой.

Заметьте, что показатель выводится не из степени удовлетворенности ваших людей. Если они довольны, это хорошо, но не обязательно определяет прибыли. Согласно моим данным, решающий компонент – энергия, а ее источник – ощущение осмысленности или предназначения работы и общее дело, направление работы или миссия.

Решающее значение имеет не *наличие* официальной миссии у вашей компании, а то, насколько *увлеченно* люди в вашей организации воплощают эту миссию.

Эти выводы всегда правильны и прекрасны. Многие охотно признали бы, что увлечь людей работой – отличный подход, который в конечном счете более эффективен, чем метод «сделайте это во что бы то ни стало!».

Но этот подход применим только при соблюдении следующих условий: а) вы искренне хотите чего-то достичь в будущем; б) вы готовы пойти на расходы сегодня, чтобы достичь нужной цели завтра; в) у вас достаточно терпения, и вы умеете обуздать желание полу-

чить немедленное удовлетворение; г) вас больше увлекает создание чего-то нового, нежели использование того, что уже есть.

Слишком много условий, согласен. И большинство из них связаны со временем, которое вы готовы на это потратить, и сроками, на которые вы ориентируетесь. Чтобы преуспеть, воодушевляя своих людей, вы должны обладать редкими качествами: терпением и верой, которые помогут вам успешно преодолеть избранный путь.

Познакомьтесь: циники

Как я объяснял и доказывал на многих семинарах, для улучшения финансовых результатов необходимо увлечь и воодушевить организацию. Но очевидно, в самой этой идее есть что-то пугающее, и люди всячески ей сопротивляются.

Мне задают, например, такие вопросы:

«Если нам удастся воодушевлять сотрудников, разве мы не рискуем создать неоправданные ожидания? А вдруг они станут ожидать быстрого повышения по службе и уйдут, если такой возможности им не представится?»

«А что плохого в ситуации, когда люди не увлечены работой? В организации всегда есть рутинная работа; для ее выполнения нужно определенное число людей, которые просто плывут по течению (и *не пытаются* достичь определенной цели). Разве нельзя просто платить им меньше?»

«В книгах пишут, что мы заработаем больше денег, если потребуем, чтобы все учились и росли. Но разве все *способны* учиться и расти или даже увлекаться работой? Мы действительно *хотим*, чтобы все активно стремились к смелым целям? Разве мы не делаем деньги на сотрудниках, которые просто выполняют свою работу и не ожидают от нас слишком много?»

«Мы можем хорошо заработать, если просто заставим людей больше трудиться. Может, нам просто поставить более высокие финансовые цели и заставить людей их достигать? При этом не нужно будет беспокоиться о вдохновении и мотивации».

«На управление людьми уходит время, которое можно было бы потратить на поиск, завоевание клиентов и выполнение их заказов. Разве это не более верный путь к успеху, чем тратить ценное время на попытки мотивировать людей?»

«Авторы книг – например, “От хорошего к великому” – заявляют, что успешные фирмы воплощают на практике свою идеологию и высокие стандарты, даже если это предполагает какие-то краткосрочные издержки. Возможно ли это вообще в нынешних реалиях? Можем ли мы позволить себе нести краткосрочные издержки, чтобы заставить людей соблюдать принцип высоких стандартов? Разве недостаточно приемлемого качества работы?»

«Еще недавно руководство наказывало людей, которые были недостаточно загружены работой. Люди брали задания про запас, чтобы в периоды простоя не сидеть без дела. Как же теперь руководству убедить их, что дорога к успеху – делегировать привычную работу, чтобы овладевать новыми навыками? Поверят ли они когда-нибудь, что руководство фирмы поддержит их в переходный период, пока они делают инвестиции в эти новые навыки?»

Люди, задающие эти резонные вопросы, не желают поступать жестоко, кого-то оскорблять или инициировать противоборство. Но они *являются* циниками и скептиками. Просто они считают, что в реальности можно сделать лишь немного. По их словам, принципы, которые они поддерживают теоретически, на практике неосуществимы.

Циники сами создают себе проблемы. Уделяя внимание лишь прагматической стороне работы, они получают ту же реакцию от своих подчиненных. Если руководству нет дела до энтузиазма, высочайшего профессионализма и миссии, то остальным сотрудникам и подавно.

Я несколько не преувеличу, озвучив политику руководства в отношении сотрудников таким образом: «Мы не хотим, чтобы вы ожидали от нас обещаний о вашем карьерном росте. Если вы хотите просто работать, а не делать карьеру, мы на это согласны. Мы знаем, что некоторые из вас не способны учиться и расти. Мы будем реагировать только решениями относительно оплаты. Мы хотим, чтобы вы больше работали и при этом не высовывались. Да, и еще: у нас есть дела поважнее, чем управлять вами».

Если вы как менеджер рассуждаете таким образом, подчиненные обязательно это почувствуют, даже если вслух вы этого не говорите. Как, по-вашему, они отреагируют? Удастся ли вам достичь своей цели – высочайшего профессионализма в работе организации, о которой вы заявляете?

Циники и скептики на руководящих постах еще опаснее, чем тираны. Ведь из-за своего цинизма они смотрят сквозь пальцы на проступки тиранов! «Разве мы можем применить какие-то меры к этому влиятельному сотруднику, который отказывается присутствовать на совещаниях?»

Так тиранам все сходит с рук, и ситуация никогда не улучшается.

Циники и скептики ведут себя не так оскорбительно, как тираны, но, увы, встречаются чаще.

Создание увлеченности

Компания, в которой люди относятся друг к другу уважительно, в конечном итоге зарабатывает больше денег, потому что уважение уж точно относится к главным факторам, определяющим прибыль. Но загвоздка в том, что данное преимущество приносит не скорый результат!

К сожалению, в массе своей компании во всех направлениях и отраслях стали зонами, свободными от каких-либо принципов. Большинство фирм готовы сделать что угодно – в рамках закона, – лишь бы сразу получить за это деньги.

Будем откровенны: так думают и поступают не только «те, наверху», но все – в том числе я и вы. Конечно, всегда проще заметить эту соринку в чужом глазу...

Например, почти во всех фирмах, с которыми я сотрудничаю, в любой отрасли и стране мира кто-нибудь из сотрудников непременно высказывает такую жалобу: молодые теперь не то, что мы были в их возрасте; они хотят немедленного удовлетворения и не готовы потратить ради этого время; у них нет никакой лояльности.

Иными словами, «эта ужасная молодежь» не видит дальше своего носа и не хочет ради будущих выгод пожертвовать сейчас личной жизнью (по крайней мере) на то время, которое нужно, чтобы стать партнером.

Мне также жалуются, что клиенты могут вести себя еще хуже. Они не стремятся к доверительным отношениям, а все время спрашивают: «Что вы сделали для меня в последнее время?» Вместо того чтобы выстраивать отношения, клиенты разрабатывают процессы закупки и объявляют тендеры, чтобы выжать как можно больше из своих поставщиков по минимальной стоимости.

Так что не обвиняйте только лидеров, менеджеров и боссов. Сейчас мы все мыслим с учетом ближней перспективы.

Что можно сделать?

Я (пока!) не знаю, как переориентировать мышление людей с ближней перспективы на дальнюю. Я испробовал логические рассуждения, убедительные данные, принципиальные вопросы, стандарты, ценности и значение, но все это не особенно помогло мне переубедить тех, кто придерживался другой точки зрения.

Теперь я задаюсь вопросом, можно ли *вообще* кого-то переубедить в этом случае. Похоже, я встречаю людей в том возрасте, когда их предпочтения уже стали неотъемлемой частью их личности. И лучшее, что мы можем сделать, – помочь тем, кто верит, найти в себе смелость воплотить свои убеждения.

Чтобы проверить, как обстоят с этим дела у вас и вашей фирмы, проведите краткий опрос на следующем совещании вашей группы (или фирмы). Покажите этим людям три описательные категории:

- здесь царит атмосфера противостояния, жестокости и страха;
- здесь я приобрел энтузиазм, мотивацию и вдохновение; мы делаем то, что наиболее полезно с учетом дальней перспективы, и действуем согласно заявленным принципам;
- мы говорим правильные вещи о сплоченности, идеализме и высоких стандартах, но в реальности мы – прагматики: деньги – вот что для нас всегда главное!

Попросите присутствующих оценить вашу фирму: они могут или выставить одной категории 100 очков (если они убеждены, что фирма полностью соответствует этому описанию), или распределить эти очки по всем трем категориям, если считают, что фирма сочетает в себе эти характеристики.

Результаты могут вас удивить.

Глава 10

Почему обучение в основном бесполезно

Для многих (если не для всех) компаний обучение – все равно что программа быстрой потери веса для страдающих ожирением. Компании надеются, что, научившись чему-то новому, сотрудники быстро изменят свое поведение к лучшему. Но этого почти никогда не случается. Как будет отмечено в этой главе, обучение очень эффективно как заключительный этап в специальной программе для долгосрочных изменений, но почти бесполезно как ее начальный этап, особенно когда компания использует его там, где необходимо изменить поведение руководства.

Я занимаюсь обучением уже давно и успешно: обычно клиенты высоко оценивают мои семинары и тренинги и после них не только оплачивают счета, но и приглашают меня снова и снова.

Однако сейчас я пришел к убеждению, что в основном обучение в бизнесе, кто бы его ни проводил (в том числе и я), является пустой тратой времени и денег, потому что лишь микроскопическая часть усвоенных знаний и навыков применяется на практике с желаемыми результатами.

К сожалению, встречи с целью обучения слишком часто организованы как отдельные события, не относящиеся напрямую к работе фирмы.

Похоже, компании не воспринимают упрямый факт, который я подробно рассмотрю дальше в этой главе: обучение в значительной степени способствует процессу изменения в поведении организаций и людей как *последний* шаг, но оказывается безрезультатным в качестве *первого* шага.

Обучившись чему-то новому, сотрудники возвращаются в свои операционные группы, где применяются прежние критерии и управленческие подходы. Люди сразу видят несоответствие между тем, чему их учат, и тем, как ими управляют, поэтому они почти (или вообще) не применяют на практике новые знания и навыки, усвоенные в ходе обучения или дискуссий.

Наглядный пример непродуманных (и скороспелых) подходов к обучению – звонки от моих потенциальных клиентов с просьбами провести программы обучения для повышения квалификации их менеджеров. Я задаю этим заказчикам стандартный набор вопросов:

1. «Вы подбирали на руководящие позиции людей, для которых источник самореализации и удовлетворения – помогать другим людям проявить себя с лучшей стороны, а не выделяться самому?» (Нет!)

2. «Вы их выбрали за умение высказывать критику так, чтобы собеседник отвечал: “Вы мне так помогли, спасибо, что обратили на это мое внимание!”» (Нет!)

3. «Вы вознаграждаете этих людей за эффективность работы их группы или за их личные достижения в поиске заказов и обслуживании клиентов?» (И то и другое, но с упором на их личные показатели!)

Я отвечаю на это: «Получается, вы назначили менеджерами людей, которые не имеют ни должного *желания*, ни *способностей*, и вознаграждаете их, если вдуматься, не за само управление?»

Благодарю, но предпочитаю отказаться от чудной привилегии обучать их!

Вот хороший тест, чтобы понять, пора ли обучать сотрудников. Представим, что обучение будет проводиться где-нибудь в отдаленной деревушке, куда можно добраться только на осле, и вы предоставили сотрудникам полную свободу выбора – учиться или нет. Если они *все равно* поехали бы туда, говоря себе: «Я должен этому научиться, ведь от этого зависит

мое будущее», значит, пришло время для обучения. А если они не согласились бы на эти условия, значит, учить их еще рано.

Программная речь

Большинство просьб выступить на внутренних мероприятиях поступают от компаний, которые хотят, чтобы я произнес речь – интересную, информативную, воодушевляющую или мотивирующую. Но они *не хотят*, чтобы я затрагивал конкретные вопросы управления или необходимых изменений, которые они пытаются осуществить.

Например, недавно одна компания попросила меня объяснить сотрудникам, как важно действовать в соответствии с ее «священными ценностями», в том числе показать им необходимость сообща действовать на благо компании. Компания хотела, чтобы я воодушевил аудиторию.

Но когда я спросил, смогу ли узнать мнение слушателей о том, насколько хорошо организации удастся добиваться исполнения сотрудниками заявленных требований и какие при этом возникают препятствия, организаторы пришли в ужас от мысли о том, как это может повредить рабочему процессу. В итоге я не получил этот заказ.

Очень часто с просьбой произнести речь или провести курс обучения мне звонит организатор конференций или офис-менеджер потенциального клиента – то есть сотрудник, у которого *вряд ли* есть полномочия для обсуждения того, *как* осуществить желательные для руководства изменения.

Организаторам не позавидуешь: часто (наверное, в большинстве случаев) перед ними ставят невыполнимую задачу – организовать программу развития, которая приведет к реальным изменениям в компании, не вовлекая в этот процесс руководство!

Контакт между руководством и потенциальным оратором может практически отсутствовать. В качестве эксперимента я однажды несколько месяцев сотрудничал с организацией, которая устраивала семинары, тренинги и выступления. Я встретился с ее агентами, чтобы объяснить, заказы какого типа хочу брать, и с удивлением обнаружил, что такая просьба для них необычна. Большинство ораторов и клиентов действовали по принципу: чтобы сделать заказ, достаточно согласовать дату. Ни одна из сторон при этом не пыталась выяснить, сможет ли оратор помочь организации в достижении ее целей и осуществлении желаемых изменений.

Бизнес против управления

Обучение сотрудников приносит компаниям столь незначительный эффект еще и потому, что оно сосредоточено на «бизнесе».

А для изучения «бизнеса» как учебного предмета главное – логический, рациональный, аналитический склад ума, чтобы освоить такие понятия, как «цепочка создания ценности» или многочисленные «Р» маркетинга. Даже для понимания людей в бизнесе часто применяется интеллектуальный процесс анализа и обсуждения: иерархия потребностей Маслоу, особенности великих лидеров и т. д., и т. п. Бизнес – по крайней мере в том виде, в котором он преподается в наших школах бизнеса и большинстве программ обучения, – основан на *понимании и знании*.

Оба эти компонента, конечно, очень важны. Но управление – это *навык*, и, как оказывается, он не имеет никакого отношения к рациональности, логике или умственным способностям. Способность управлять определяется просто – может ли человек так воздействовать на людей или организации, чтобы они чего-то достигли. Дело тут в умении влиять на людей – по отдельности, в группах или толпах.

Даже самое глубокое понимание, обширные знания и блестящий ум не помогут, если вы не способны взаимодействовать с людьми и получать желаемую реакцию. Во время учебы я приобрел много *знаний* об управлении, но это еще не значит, что я смогу *управлять* хотя бы мало-мальски успешно.

Тот же разрыв между знаниями и навыками, между рациональным и эмоциональным развитием существует во многих других областях деятельности.

Возьмем для примера такие темы, как маркетинг, перекрестные продажи, построение отношений с клиентами, завоевание доверия и обслуживание клиентов. Многие фирмы заказывают тренинги и обеспечивают другие формы обучения в этих областях, как будто ключевая проблема – в логике, аналитике или понимании. Однако, как утверждается в части II этой книги, решающие факторы успеха в привлечении новых клиентов и заказов лежат не в сфере рационального, но зависят от умения общаться с людьми.

Ошибочно думать, что можно научиться эффективному общению с людьми (внутри или вне организации), пройдя курс психологии, социологии, антропологии или любой другой – логии, где учащиеся разглагольствуют на темы «управления людскими ресурсами» или «сегментации рынка», но не имеют дела с реальными, живыми людьми.

То же, увы, относится к учебным заведениям, где изучается бизнес. В школах бизнеса по всему миру обычно работают люди, склонные к логическим и рациональным рассуждениям и получившие соответственное образование. Поэтому в таких школах есть все необходимое, чтобы обучать бизнесу, но нет подходящей структуры, чтобы развивать навыки.

Если же мы действительно хотим помочь людям развивать навыки, то должны относиться к обучению, как инструктор – к тренировкам: выработать комплекс упражнений, которые задействуют нужные «мышцы» ученика, и заставить его постепенно наращивать эти «мышцы» путем многократного выполнения упражнений.

Помогать менеджерам развивать свои профессиональные качества не значит обсуждать с ними вопросы управления или, что еще хуже, лидерства, но побудить их к участию в ряде процессов, в ходе которых они выработают и испытают на практике подходящий стиль взаимодействия с окружающими и научатся контролировать свои эмоции.

Билл Пепер, куратор процесса «Стандарты ради высочайшего качества» в General Motors, написал в моем блоге: «Фирмы часто используют обучение как суррогат реального упорного развития навыков».

Добиваться изменений – нелегкое дело

Большинство фирм в корне неверно подходят к обучению. Они решают, чему *хотели бы* научить людей, выделяют бюджет директору по вопросам обучения и просят его найти хорошую программу. Слишком часто менеджеры используют обучение как недорогой (лично для них) способ создать видимость деятельности.

Воплощать преобразования – чрезвычайно трудное дело. Прежде чем разрабатывать какую-либо программу изменений, менеджерам нужно ответить на вопросы в четырех основных областях:

– системы: компания действительно отслеживает, поощряет это (новое) поведение и вознаграждает за него?

– мысленная установка: люди хотят это сделать? Они убеждены в важности этих изменений?

– знания: они знают, как это сделать?

– навыки: хорошо ли им удается осуществлять и выполнять то, что они знают?

Например, менеджеры могли бы спросить, почему сотрудники сейчас не делают того, чего ждет от них руководство. Вот некоторые возможные причины:

1. Сотрудники считают эту деятельность долгосрочной инвестицией, но они загружены текущими срочными делами (*системы*).

2. По мнению сотрудников, у них есть более ответственные и важные дела; они намереваются или хотели бы заниматься этой деятельностью, но у них нет на это времени (*системы*).

3. Сотрудник и не получили нужной поддержки, инструментов или обучения для выполнения этой деятельности (*системы*).

4. Сотрудники считают эту деятельность факультативным занятием, за невыполнение которого не предусмотрено никаких мер (*системы*).

5. По мнению сотрудников, фирма хочет, чтобы они заботились только о ближней перспективе и не участвовали в долгосрочных действиях (*системы*).

6. Их коллеги не ценят эту деятельность, то есть корпоративная культура ее не подкрепляет (*мысленные установки*).

7. Сотрудники не хотят этим заниматься. Они уверенно чувствуют себя при решении вопросов, требующих сугубо профессиональных знаний, и теряются, столкнувшись с проблемами межличностных отношений (*мысленная установка*).

8. Сотрудники не видят в этой области ни давления, ни угроз со стороны конкурентов (*мысленная установка*).

9. Сотрудники рассматривают эту деятельность как запасной вариант, которым стоит воспользоваться, лишь когда им это удобно (*мысленная установка*);

10. Сотрудники не понимают, почему это важно (*знания*).

11. Сотрудники не знают, как сделать это (*знания*).

12. Сотрудники знают, что делать, и хотят, но им это плохо удается (*навыки*).

Очевидно, что обучение уместно не во всех этих случаях. Заметьте, что развитие навыков, при всей своей важности, является последним шагом, а не первым. Нет смысла обучать навыкам, если у людей отсутствует стимул к последующему их применению.

Значимость стимулов, или мысленных установок, часто недооценивается. Руководство обязано вызвать у сотрудников *желание* учиться, объяснив, *почему* это важно, нужно и увлекательно и *почему*, следовательно, им стоит потратить на это свое время и усилия.

Если эти «*почему*» разъяснены убедительно, само обучение часто проходит на ура. Когда люди проникаются важностью темы, признавая ее цель, значение, ценность и ее роль в их собственной карьере, то часто сами, без помощи компании, ищут и находят книги, видеозаписи, материалы в Интернете и предлагаемые колледжами курсы.

Именно на этом я сосредоточиваюсь, когда провожу тренинги. Я в первую очередь пытаюсь сделать так, чтобы участники *загорелись* темой и после тренинга сами разыскивали новые возможности обучения. Но моя тактика срабатывает лишь в том случае, если они убеждены, что руководство компании разделяет мою уверенность в важности этой темы!

Правильный подход

Правильный подход к обучению как важнейший аспект включает в себя организацию встречи высшего руководства с целью обсуждения вопроса: «Каких новых действий мы хотим от своих людей? Знаем ли мы реальные причины, по которым они до сих пор не осуществляют?»

Затем необходимо установить четкую последовательность действий, чтобы ответить на каждый из этих вопросов:

– как высшее руководство должно изменить свое поведение, чтобы убедить людей, что эти новые действия обязательны, а не просто желательны? Если эти действия оставляются на усмотрение сотрудников, обучение тоже должно быть факультативным;

- какие критерии должны измениться?
- что нужно сделать до начала обучения, чтобы эти изменения произошли?
- что нужно внедрить к последнему дню обучения?

Для полной программы изменений нужно по крайней мере изучить следующее:

1. Системы оценки (новые постоянные критерии оценки действий, которым обучали).
2. Наставничество (непрерывный контроль над соблюдением этих новых критериев и принятие необходимых мер).
3. Инструменты (должны быть подготовлены до начала обучения, чтобы с их помощью затем внедрять полученные знания).
4. Обучение.
5. Вознаграждение за достижения и/или признание заслуг.

Для максимальной эффективности обычно лучше учить людей в составе их рабочих групп, чтобы ориентировать обучение на практику и обеспечить в коллективе взаимные обязательства, выполнение которых можно будет отслеживать. Если же учебные группы составлены из представителей разных отделов, процесс обучения ограничивается лишь подачей информации.

Занятия в больших группах могут быть более *результативными* в том смысле, что один и тот же комплекс идей будет сообщен одновременно большему числу людей. Но очевидно, что такое обучение в меньшей степени способно влиять на процесс намеченных перемен и поэтому гораздо менее оправданно с экономической точки зрения.

Для обучения необходимо таким образом подобрать комплекс тем, чтобы полученные знания и навыки можно было сразу применить. Слишком часто компании дают персоналу инструменты и навыки за много дней, недель, месяцев или даже лет до того, как они потребуются. Почему-то эти компании надеются, что при необходимости люди подробно вспомнят (и безупречно применят!) эти инструменты и методы. Подобные ожидания, мягко говоря, неразумны.

Когда обучение проводят люди со стороны, рядовым сотрудникам остается лишь догадываться, насколько серьезно руководство фирмы относится к обсуждаемым темам. Обычно самые эффективные тренеры – практики в самой компании. Обычно считается, что тренерская работа практиков обходится фирме дорого, но, когда эти уважаемые коллеги проводят обучение, сотрудники гораздо охотнее его воспринимают и применяют полученные знания на практике. Людей со стороны стоит привлекать, только чтобы помогать разрабатывать программы и проводить курсы повышения квалификации для тренеров из числа сотрудников.

Даже если лидер рабочей группы не проводит обучение, его присутствие в качестве участника весьма полезно, а лучше сказать – обязательно. В таком случае обсуждения ориентируются на практические действия и создается самое серьезное отношение к программе («Мы это сделаем!»). Пусть даже лидер группы прежде неоднократно прошел это обучение, но само его присутствие может придать занятиям необходимую важность и обеспечить возложение на себя участниками практических обязательств, выполнение которых потом будет отслеживаться.

Чтобы гарантировать дисциплину, потенциальных участников программы обучения нужно предварительно изучить и протестировать (те, кто не пройдет тестирование, не допускаются к участию). Да, это правило звучит жестко, особенно когда речь идет о руководителях высшего звена, но я повидал много фирм, тративших средства и время на составленные специально для них программы, которые должны были привести к консенсусу и изменениям в компании. Но половина участников приходила неподготовленной, и дискуссии во время занятий превращались для всех в досадную и бессмысленную трату времени.

Я советую всем усвоить простое правило: если обучение стоит проводить вообще, то следует позаботиться, чтобы оно не прошло впустую. А для этого нужно с умом подго-

товиться и использовать отведенное время. Тому, кто не хочет готовиться, не место среди участников, даже если он занимает высокую должность в фирме. Если ваша программа обучения не гарантирует такого строгого отбора, могу уверить вас: вы относитесь к ней несерьезно и зря тратите много времени и денег.

В 1994 году я написал статью под названием «Достижение целей» («Meeting Goals», ее можно найти на моем сайте), где попытался четко объяснить, что продуктивная встреча должна иметь не только *повестку дня*, но и ограниченный набор понятных *целей*. Это часто упускается из виду при составлении многих программных речей, планов семинаров и программ обучения. Компании часто знают, какие пункты повестки дня они желают обсудить, но недостаточно продумывают свои цели и методы их достижения.

Подведем итог: если обучение проводится в обычных рабочих группах с тщательным отбором тем именно тогда, когда участники смогут применить усвоенное на практике, и в присутствии лидера группы, то участники могут сразу обсуждать, как они планируют использовать полученные знания и навыки в своей работе. При правильной подготовке, отслеживании результатов и принятии соответствующих мер обучение может дать колоссальные результаты. А без всего этого оно скорее всего обернется потерянной возможностью – обычно так и происходит.

Глава 11

Превосходный наставник в действии

В двух предыдущих главах я рассмотрел несколько подходов, применение которых не позволяет добиться от людей и организаций соблюдения диеты и выполнения программы тренировок, которые привели бы их к желаемым целям. В этой главе описан подход, который действительно срабатывает: побудить менеджеров освоить мысленные установки, навыки и модели поведения умелого наставника.

Я рассказываю эту историю уже много лет и кратко упомянул ее в предыдущей своей работе. А здесь я впервые попытаюсь обобщить те многочисленные уроки, которые нужно извлечь из этой истории.

Когда я пришел в Гарвардскую школу бизнеса как доцент, мне явно не хватало уверенности в своих силах: я был убежден, что эта организация ошиблась, приняв меня на работу.

Вместо того чтобы пытаться максимально повысить свою эффективность, я сосредоточился на текущих задачах (преподавании) и старался просто выполнять свою работу, надеясь, что никто не будет исследовать мои способности и эффективность.

Некоторое время эта стратегия срабатывала: меня предоставили самому себе. Но приблизительно через полгода в дверь моего кабинета постучали. На пороге я увидел одного из своих старших коллег.

– Добрый день, Дэвид. Вы можете уделить мне несколько минут? – спросил он.

– Конечно, – пробормотал я.

– Как жаль, что нам не удастся общаться больше, – продолжил он. – У вас свои обязанности, у меня свои, и мы все время заняты. Но я проходил мимо и подумал, что можно попытаться кое-что наверстать. Скажите, на какую тему вы проводите исследования?

Так как я не проводил никаких исследований (и мы оба это знали), то пустился в дебри отговорок:

– Вообще-то я был очень занят, и я не уверен, что действительно готов, меня интересует многое и...

Он молча слушал. Наконец я неуверенно произнес:

– Но может быть... я ничего не обещаю... но фирмы, оказывающие профессиональные услуги, могут оказаться интересной темой для исследования.

Он немного помолчал, обдумывая мой ответ, и это время показалось мне вечностью. Наконец он заговорил:

– Знаете, Дэвид, это вовсе не глупый выбор! Я сейчас не могу припомнить никаких масштабных исследований на эту тему. Это реальная возможность сделать что-то важное. Кроме того, эта тема не противоречит принципам нашей школы, иначе я бы вам об этом сказал. Прекрасно! Замечательная идея! – А затем последовал убийственный уточняющий вопрос: – Какие именно аспекты этих фирм вы планируете исследовать?

Я не смог даже притвориться, будто у меня есть ответ. Наверное, это был единственный раз в моей жизни, когда я не сумел найти нужных слов. Следующие его слова я буду помнить до самой смерти:

– Я вижу, что вы еще не полностью продумали тему. Но я знаю людей из таких фирм, и они рассказывают мне о своих профессиональных проблемах. Я могу вам передать их контактные данные прямо сейчас, на случай, если вас заинтересуют какие-то из этих вопросов.

Он описал ряд проблем управления и стратегии, с которыми сталкиваются такие фирмы.

Большинство людей, с которыми я обсуждал эту историю, соглашались, что на этом этапе разговора я был вынужден выбирать из числа тем, которые он изложил, и ответить примерно следующее:

– Ну, наверное, стоит обсудить с теми фирмами некоторые из этих тем.

Мой коллега опять помолчал, а потом произнес:

– Дэвид, чем больше вы говорите о своих планах, тем интереснее мне становится. Я уже вижу, что это прекрасный материал! Вы будете выполнять важную работу, прославитесь, и мы все будем очень гордиться вами. А сейчас я попрошу своего секретаря принести вам список всех моих знакомых руководителей фирм по оказанию профессиональных услуг. Не стесняйтесь обращаться к ним, ссылаясь на меня. – Потом он посмотрел на часы и сказал: – Очень жаль, Дэвид, но мне пора возвращаться к работе. Надеюсь, что вскоре смогу заглянуть к вам – узнать, как идут дела. Пока не знаю точно когда, но надеюсь, что скоро.

На том мы и расстались.

Уже через десять минут (*десять минут!*) его секретарь была у моей двери с отпечатанным списком имен, адресов и телефонов руководителей фирм по оказанию профессиональных услуг. Я снова почувствовал, что выбора у меня теперь нет. Мне оставалось только позвонить этим людям. Они оказались интересными собеседниками и очень мне помогли; мое исследование сдвинулось с мертвой точки!

Так начался самый захватывающий этап моей карьеры. И я *точно знаю*: если бы мой коллега тогда не пришел ко мне, я бы еще долго не смог собраться и начать инвестировать в свою карьеру. Мне, как многим людям, свойственно затягивать с началом работы, а самодисциплина никогда не была одной из моих сильных сторон.

Но оказалось, что благодаря умелому наставнику я смог сделать больше, чем когда-либо мечтал, и гораздо больше, чем сделал бы без внешнего контроля.

Полезные уроки

Рассказав эту историю на семинаре, я спрашиваю участников: «Что именно в действиях и стиле общения моего коллеги сделало его таким эффективным наставником? Как он добился того, чтобы человек (я), который только начал раскачиваться, смог взять себя в руки и заработал в полную силу?»

(Советую вам сейчас остановиться и записать собственные ответы.)

Мне дают много разных ответов, но почти всегда упоминают следующие.

Существование реальных согласованных стандартов

Большинство слушателей резонно замечают, что я не обсуждал с ним *необходимость* проведения исследований. Это было решено намного раньше и стало предпосылкой, без которой его наставничество оказалось бы неэффективным. Так что единственная задача моего коллеги состояла в том, чтобы помочь мне выполнить уже существующее соглашение.

Фирмы, предоставляющие профессиональные услуги, часто неправильно понимают роль заранее согласованных стандартов в эффективном наставничестве. Во многих фирмах стандарты – это *предъявляемые к сотрудникам максимальные ожидания*, а не *требуемый от них минимум*.

Без однозначных, не подлежащих обсуждению стандартов наставничество не может сработать. Попробуйте представить такой диалог:

Наставник: «Я пришел, чтобы помочь Вам достичь установленного стандарта».

Подопечный: «Я решил, что пока не буду к нему стремиться».

Наставник: «А! Ну ладно. Но я все-таки попробую вас переубедить».

Трагедия многих фирм по предоставлению профессиональных услуг – в том, что именно такая ситуация складывается при наставничестве, в частности среди «партнеров».

В главе 5 я показал, как фирма может достичь однозначного «предварительного согласия» сотрудников со своими стандартами. В настоящей главе я продолжу рассматривать этот вопрос исходя из предположения, что ваша фирма действительно обеспечила такое согласие по стандартам.

Контроль над соблюдением стандартов

Если исходить из предпосылки, что в Гарвардской школе бизнеса действительно существовали стандарты, то когда мой коллега начал контролировать их соблюдение? Большинство людей ответило бы: «В тот момент, когда он постучал в вашу дверь».

Не только наш разговор стал для меня четким сигналом, что стандарты реальны и их соблюдение контролируют. Возможно, более убедительным было само появление моего коллеги. Стало очевидно, что он: а) следил за мной в последнее время; б) смог вовремя отреагировать на мой отход от высочайших стандартов профессионализма.

Он начал контролировать соблюдение стандартов, еще не произнеся ни слова. Я по сей день помню охватившее меня чувство и мысль, которая пришла мне в голову: «Ну вот, началось! Теперь уж никуда не денешься!»

Фирмы по предоставлению профессиональных услуг в большинстве своем имеют общий недостаток: люди на руководящих постах *не замечают* проблему на ее раннем этапе и *не располагают* достаточным временем, чтобы реагировать на нее с нужной скоростью. Чаще плохое наставничество – результат отсутствия необходимого количества времени (или того, что другие заботы считаются более приоритетными).

Важно подчеркнуть, что тогда моя ситуация еще не была катастрофической. Мой коллега не стал ждать, когда у меня начнутся неприятности, а своевременно предложил помощь и оказал воздействие на меня.

Во многом его действия оказались настолько эффективными потому, что он находил (возможно, с трудом) время и желание, чтобы обсуждать со мной мои слабые стороны – по одной каждый раз по мере их проявления.

Казалось бы, это простая профилактическая мера, но она не распространена, и применять ее нелегко. Вероятно, большинство людей, в обязанности которых входит контроль или управление, предпочитают дожидаться усугубления проблемы до такой степени, когда ее уже *невозможно* игнорировать. Ведь у нас есть и другие заботы, а обсуждать с человеком его слабые стороны не самое приятное занятие.

Я знаю об этом по собственному опыту. Когда я основал свой консалтинговый бизнес, мне впервые пришлось управлять другим человеком – секретарем-референтом. Я пытался быть хорошим руководителем, но столкнулся по крайней мере с двумя серьезными проблемами.

Во-первых, мой секретарь работала прекрасно, и мне было сложно указывать ей, что в своей работе она могла бы улучшить. (И сейчас все так же!)

Во-вторых, не будучи уверен в своих навыках общения, я не знал, смогу ли правильно выразить конструктивную критику и получить нужную реакцию. Что если она обидится и уволится?

Из-за этих опасений я, как и многие менеджеры, решил ничего не говорить и не делать. Ведь в целом она хорошо работала, а от добра добра не ищут.

Я решил, что буду копить свои замечания и отзывы о ее работе целый год, а затем выскажу их все сразу, во время оценки эффективности ее работы, следуя советам из учебников (по крайней мере, так я их запомнил).

То есть я попытался в рамках одной встречи высказать отзывы по 17 разным темам через несколько месяцев после обсуждаемых событий и в тот самый момент, когда это должно было повлиять на ее зарплату.

Вы можете вообразить себе менее эффективный способ заставить человека выслушать, принять ваши замечания и отреагировать на них? Но именно так все время поступают компании, оказывающие профессиональные услуги.

Обсуждение вопросов оплаты – самый неподходящий момент для попыток заставить сотрудника вникнуть в ваши слова об эффективности его работы, признать имеющиеся в этой области проблемы и участвовать в разработке их решения. Совмещая обсуждение этих тем в одной беседе, вы, по сути, просите его рискнуть своими доходами. Даже осознавая свои слабые стороны, человек не станет признавать их в этот момент, чтобы не потерять свои деньги.

В конце концов я усвоил этот урок, который должны выучить мы все. Чтобы эффективно повлиять на способность моего секретаря работать лучше, мне нужно было последовать примеру моего коллеги по Гарвардской школе бизнеса: подходить к ней, не назначая формальной встречи, и обсуждать недоработки по мере их появления, когда это совершенно не влияло на зарплату!

Я не утверждаю, что достиг в этом грандиозных успехов, но в конечном счете понял, к чему нужно стремиться!

Отсутствие формальностей и графика

Где бы в мире я ни рассказывал историю о своем наставнике в Гарвардской школе бизнеса, слушатели почти единогласно заявляли, что отсутствие формальностей и графика – один из факторов его успеха.

Большинство людей соглашаются, что наибольшую роль в их развитии сыграло неофициальное общение. И лишь немногие признают «хоть какое-то» влияние на их развитие формальных процессов: ежегодной оценки эффективности, консультаций, даже программ обучения.

С этим связана одна из вечных загадок управления: прекрасно зная, что эффективно повлияло на *нас*, мы продолжаем применять в отношении *окружающих* другие приемы и методы.

Правда в том, что *все* формальные, плановые процессы оценки эффективности обречены на провал. (Более подробно эта точка зрения рассматривается в книге Тома Коэнса и Мэри Дженкинс «Отмените оценку эффективности: почему она вредна, и что делать вместо нее»⁴.)

Возможно, системы оценки эффективности и в больших, и в малых фирмах позволяют прийти к решению об оплате, выполнить требования законов и нормативов по управлению людскими ресурсами или достичь множества других целей. Но эти системы *никогда* не помогают повысить эффективность работы.

Мы все через это прошли. Всем нам по-настоящему помогает развиваться только личное внимание и наставничество.

Он говорил только обо мне

Большинство слушателей отмечают, что мой старший коллега лишь вскользь упомянул организацию, где мы оба работали. Он не взывал к моему чувству ответственности или долга, не говорил ничего вроде «Помните, Дэвид, именно такого качества работы ожидают от вас здесь, в Гарварде. Позвольте напоминать о ваших обязательствах». Более того, он даже не говорил о своих ожиданиях, не давал никаких оценок («Вы меня немного разочаровали, Дэвид»). Фактически он говорил только об одном: обо мне!

Именно поэтому разговор так меня увлек. Мой коллега говорил лишь о поиске темы, которая будет соответствовать моим, а не его интересам или потребностям организации.

⁴ *Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to do Instead*. Tom Coens and Mary Jenkins.

Многие менеджеры думают, что производят впечатление, когда говорят: «*мы* пытаемся достичь того-то, *наша фирма* идет в таком-то направлении, мир ожидает от *нас* следующего...»

Даже если все ими сказанное – правда, эти менеджеры игнорируют одно характерное свойство человеческой натуры: для большинства людей самая увлекательная тема – они сами. (Очевидно, я не единственный эгоцентрик в мире.) Чтобы безраздельно завладеть моим вниманием, говорите со мной обо мне. Заговорите о чем-то другом – и, скорее всего, мой интерес к теме резко упадет.

Подход моего коллеги основывался на понимании им простого факта: человек гораздо охотнее и успешнее преследует цели, продиктованные его собственными интересами, чем те, которые ему навязывают извне.

Рассказав вам о своих целях, я неизбежно даю вам право стоять у меня над душой. Вы сможете расспрашивать меня о том, насколько я продвинулся в достижении поставленных целей, и я не обижусь. Вы получаете возможность управлять мной и контролировать меня в той мере, в которой это необходимо.

Но если вы попытаетесь навязать мне *ваши* цели, то каждый ваш вопрос о продвижении к *вашим* целям будет меня раздражать и конечный результат будет значительно скромнее, чем мог бы быть, воплощай я самостоятельно выбранные цели.

Я говорю об этом из практических соображений, а не в качестве назидания. Наставник добьется лучших результатов для организации, если узнает, чем может увлечься его подопечный, и найдет способ обратить это на благо организации. Так все окажутся в выигрыше.

Конечно, если человек ничем не увлечен или его интересы не могут принести пользу организации, то задача наставника ясна: срочно и активно помочь этому человеку уйти на другую работу, где его увлечение (или отсутствие такового) будет уместным.

Мой наставник задавал вопросы так, чтобы я сам мог выбирать цели, но – важный момент! – во время этой встречи я обязательно должен был *что-то выбрать*. За любезным фасадом моего коллеги скрывалась железная решимость.

Он проявлял заинтересованность

Мой коллега помимо того, что вел разговор *обо мне*, сделал еще одну удивительную вещь: он заставил меня искренне поверить, что заинтересовался мной лично – пусть даже немного!

А сейчас подумайте, как бы отреагировали на это вы. Представьте, что человек, который должен выступить в роли вашего консультанта и наставника, убедит вас, что интересуется вами и заботится о вас. Это было бы важно для вас?

И наоборот, если бы вы сомневались в искренности интереса и заботы со стороны этого человека, это повлияло бы на эффект, производимый на вас его словами? Думаю, что могу с уверенностью предсказать ваш ответ: «Да, влияние человека на меня зависит от моего мнения о том, насколько он мной интересуется».

Здесь возникает другой немаловажный вопрос: обучившись нужным словам и действиям, может ли человек умело притворяться, будто вы его интересуете? Или на вас производит должное впечатление лишь подлинный интерес?

Ответьте исходя из собственного опыта: насколько легко вы способны распознать притворный интерес? О себе могу с уверенностью сказать: обмануть меня в этом можно лишь один раз!

В книге «Советник, которому доверяют» я с соавторами рассмотрел эту тему в контексте общения с клиентами, а не коллегами одного уровня или подчиненными. Оказывается, эти проблемы и большинство ответов одинаковы во всех контекстах.

В основном, если не всегда, люди поддаются влиянию тех, кому доверяют, а доверие может вызвать лишь реальное чувство, а не его имитация.

Выступая в роли руководителей или наставников, большинство менеджеров не могут убедить собеседника, что действительно в нем заинтересованы – зачастую потому, что он чувствует фальшь в их словах и поведении.

Он не критиковал меня

Мой коллега из Гарвардской школы бизнеса ни разу не высказался обо мне в отрицательном духе. Он *не критиковал* меня, даже когда замечания были бы уместны и оправданны («Здесь требуются исследования, а вы их не проводите. Вы преподаете уже лучше, но все же вам недостает мастерства»).

Почему он не критиковал меня? Из-за своей тактичности? Возможно. Но я думаю, что он воздерживался от критики, потому что осознавал одну из главных истин относительно человеческой природы: *нет хуже способа заставить человека признать и исправить свой недостаток, чем критика!*

Людям свойственно автоматически занимать оборонительную позицию в ответ на критику, насколько бы обоснованной и справедливой она ни была.

Уже потом я спросил моего коллегу, почему он никогда не высказывал критических замечаний и оставлял мне самому расшифровывать скрытый смысл его слов.

Он ответил: «Дэвид, я давно понял, что, если двое знают какой-то факт, его ни к чему высказывать вслух. Есть лучшие способы передать нужное сообщение. Главная задача – сделать так, чтобы собеседник признал твою правоту, не теряя при этом лица. Этот навык нелегко освоить и применять на практике, но он позволяет достичь нужного эффекта в разговоре с собеседником, не прибегая к критике».

Он по-настоящему помог мне

Многие люди замечают, что мой коллега наверняка очень повысил мою мотивацию, предоставив контактные данные полезных людей, чтобы я смог начать исследования.

Да, это правда.

Я уже не одно десятилетие работаю с людьми по всему миру и часто спрашиваю: «Кто из вас считает, что ваш менеджер, наставник или руководитель не просто требует от вас больших свершений, а действительно *помогает* в этом?» Ответ не радует: так считают всего около десяти процентов ответивших.

Но посмотрите на эту ситуацию с точки зрения психологии. Если бы кто-то спросил, чего *вы* хотите добиться, и стал первым помогать вам, разве вы не почувствовали бы, что обязаны сделать следующий шаг? (За подробной информацией об этом психологическом принципе обратитесь к книге Роберта Чиадини «Влияние»⁵.)

Менеджерам, наставникам и руководителям (для меня все это синонимы) нужно извлечь из вышеизложенного очевидный урок. Если вы хотите получить от человека нужную реакцию, сначала узнайте, чего он хочет, и помогите ему продвинуться к желаемой цели. Планируя встретиться с человеком и дать ему советы или указать направление, каждый раз задавайте себе вопрос: «А *он сам* поймет, что эта помощь важна для него?»

Если ответ отрицательный, то вы не готовы к этой встрече.

Он сосредоточился на первых осуществимых действиях, а не на окончательной цели

Многие указывают, что мой старший коллега подчеркивал не конечную цель (например, «Вы должны написать книгу»), а небольшие, тщательно подобранные, легко выполнимые шаги: «Вы сможете позвонить этим семи людям?»

Это очевидное правило, но мы в большинстве своем то и дело его нарушаем. Мы пытаемся воодушевить и мотивировать человека, установив стандарты эффективности и заявив ему: «Иди на мировой рекорд!»

⁵ *Influence*. Robert Cialdini.

Но чтобы *заманить* человека на путь самосовершенствования, в большинстве случаев не следует озвучивать задачу целиком: необходимо сосредоточиться только на небольших улучшениях, которые можно осуществить в данный момент.

Именно так поступают хорошие наставники во всех направлениях деятельности.

Тренеры, работающие со спортсменами высокого класса, сосредотачиваются на задачах по порядку, стремясь к небольшим улучшениям в каждой области. Они не вздергивают планку в один миг на метр, но поднимают ее постепенно, позволяя своему подопечному наращивать достижения с каждым разом. *Именно так* воспитывают чемпионов мира!

Он вселил в меня уверенность

В своей недавней статье «Управление: что для него действительно нужно» (Management: What It Really Takes) я подчеркиваю, что вы не сможете оказать человеку действенную помощь в развитии, пока не выясните, почему он не дотягивает до нужных стандартов.

Моя проблема заключалась в отсутствии уверенности, что мне *по силам* исследование и написание работ (это удивляет тех, кто знает меня сейчас). Подразумевая и открыто высказывая уверенность, что я справлюсь, коллега помог мне преодолеть эту серьезную помеху на пути к достижениям (судя по отзывам, которые я слышал по всему миру, с ней сталкиваются очень многие люди).

Он сдержал свое слово

Мой коллега выполнил свое обещание, причем невероятно быстро. И это подстегнуло меня: было бы невежливо не позвонить людям, список которых он мне дал.

Кроме того, он задал тон нашим отношениям: вы должны выполнять свои обещания. Все предельно ясно: если вы хотите, чтобы ваши люди выполняли свои обязательства, подайте им пример. Ученик не может соответствовать стандартам, до которых недотягивает его наставник.

Соображения напоследок

Эта история подтверждает уроки, которые усвоили и описали другие авторы. Работа Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», впервые опубликованная в 1936 году, остается эталоном среди книг о том, как научиться общению с окружающими. Книга Бланчарда и Джонсона «Менеджмент одной минуты» – прекрасное руководство для тех, кто начал задумываться на эту тему. А книга Питера Фридса «2R-менеджер» подробно и точно описывает, что может сделать руководитель, чтобы добиться эффективности.

Но тайна «толстого курильщика» остается нераскрытой: если столько людей предложили такие мудрые практические советы, а их работы широко распространены и понятны, то почему так много менеджеров, неспособных применить всю эту мудрость на практике?

Стоит отметить, что многие из нас нередко *применяют* уроки и подходы, описанные выше, в своей повседневной жизни. Общаясь с семьей, друзьями или соседями, мы часто проявляем неформальный подход, расспрашиваем, помогаем и поддерживаем, стараясь придать людям больше уверенности в их силах.

Но обычно мы так поступаем только в личной жизни, а не на работе. Мы ведем себя как наставники, лишь когда человек нам действительно интересен. В любом случае мы получаем в ответ то, чего заслуживаем.

Глава 12

Прирожденный менеджер

В этой главе я приведу пример успешного менеджера, который работал в организации совершенно другого типа – в спортклубе, но тоже эффективно внедрял на рабочем месте высокие стандарты. Сравните эту историю с примером из предыдущей главы и ответьте, применяет ли этот менеджер те же или другие методы, чтобы его подчиненные соблюдали дисциплину ради достижения успеха.

На момент написания этой книги Джерри Лаббате был менеджером спортклуба в центре Бостона. У него в подчинении было восемь тренеров: четверо работали на полную ставку, остальные – на полставки. В марте 2006 года он описал мне свой подход к управлению. Я привожу этот рассказ ниже со своими комментариями к урокам, которые менеджеры могут извлечь из опыта Джерри.

«Я никогда не собирался заниматься бизнесом. Я родился в Бразилии и живу в США с 12 лет. Когда я летел сюда на самолете (не зная тогда ни слова по-английски), то попросил у стюардессы agua (воды), а она принесла мне Sprite. Я подумал: “В этой стране не жизнь, а сказка: просишь воду, а тебе дают Sprite. Класс!”

Я получил диплом инструктора по лечебной физкультуре и стал работать в крупной сети спортклубов, а затем перешел на нынешнее место. Здесь я сразу обнаружил, что персонал недоволен продолжительностью рабочего дня, отношением со стороны руководства, графиком работы и оплатой.

Обычно тренеры работали с 6.00 до 20.00 с перерывом на несколько часов в течение дня. Владельцы спортклуба требовали, чтобы каждый оставался на рабочем месте до конца дня, даже при отсутствии клиентов. Кроме того, владельцы могли назначать тренировки, не предупреждая тренеров заранее, так что им приходилось менять личные планы.

Я всегда был убежден, что решающую роль в этом бизнесе играют тренеры. Если они работают успешно, то бизнес будет процветать. Итак, чтобы спортклуб получал прибыль, мне нужно было повысить уровень обслуживания клиентов, а сделать это можно было только путем улучшения условий работы тренеров.

До моего прихода наймом занимались исключительно владельцы. Я попытался обсудить с ними ситуацию: я не смогу нормально управлять спортклубом, если мне не позволят выбирать людей, в которых я буду уверен, – людей, которые, по моему мнению, смогут соответствовать моим стандартам и применять нужные мне методы.

Я не хотел оскорбить владельцев и поэтому изложил свои аргументы со ссылкой на улучшение финансовых результатов. Я сказал им: “Именно я вижу все тонкости повседневной работы и знаю каждого тренера как человека. Я могу разобраться, кто сможет ужиться с коллегами, а кто нет”.

Следует отдать владельцам должное: они приняли мои аргументы и позволили мне самому нанимать тренеров.

К моменту моего прихода на эту работу все три тренера там были настолько недовольны отношением со стороны руководства, что собирались увольняться. Я убедил двоих отложить свой уход, чтобы дать мне время нанять новых людей.

Первого сотрудника, которого я нанял, выбрали еще владельцы, но я видел, что у него есть задатки успешного тренера. Он мне сразу понравился. Потом владельцы сообщили мне, что наняли еще одного тренера. Когда я расспросил его, как он представляет себе свою дальнейшую карьеру, мне стало ясно, что для него эта работа – лишь переходный этап. Я сказал владельцам, что на него не стоит рассчитывать, но они возразили: “Пусть поработает полгода-год, а там посмотрим”. Я поработал с ним, и он действительно стал хорошим трене-

ром. Я помог ему пройти сертификацию, зная, что это ускорит его уход на другую работу, и именно так и произошло. Два других тренера работали на полставки, но я знал, что нужно нанять еще несколько человек.

В этой отрасли к сотрудникам часто применяется тактика “исчезающей приманки”: кандидату обещают одно, а после выхода на работу он обнаруживает другое. Например, людям обещают 40-часовую неделю, но в действительности работать почти всегда приходится около 60 часов. Так что вскоре каждый новый сотрудник начинает чувствовать, что его обманули. Тренеры – особые люди. Они занимаются спортом, поддерживают хорошую физическую форму и обладают сильной волей. Но иногда они общаются с клиентами излишне прямолинейно.

Я хотел нанимать только тех людей, которые разделят мою философию относительно работы персональных тренеров. Некоторые спортклубы и тренеры преследуют лишь одну цель: заставить клиентов записаться на большее количество тренировок. Но я твердо намерен передавать клиентам свои знания об упражнениях, фитнесе, организме и здоровье.

Я уверен, что цель тренировок – научить людей полезным привычкам на всю жизнь, тому, что они смогут и будут делать самостоятельно. Многие конкуренты в этой отрасли ориентируются лишь на определенные показатели состояния организма (процент жира и т. д.), но главное здесь – не за нужные цифры бороться, а помочь людям включить новые здоровые привычки в свой распорядок дня.

Нанимая людей, я спрашиваю их: “Если бы вы не работали тренером, какую профессию вы бы выбрали?” Я ищу тех, кого увлекает именно эта работа. Человеческий организм – нечто потрясающее, и чем больше о нем узнаешь, тем больше хочется изучать его. Подвергаясь нагрузкам и развиваясь, организм адаптируется, и за этим процессом очень интересно следить. Я ищу людей, которые разделяли бы этот интерес. Задавая на собеседовании тот или иной вопрос, я всегда чувствую, отреагировал ли человек свой ответ.

Обязательное требование ко всем сотрудникам – степень бакалавра по физиологии, а не просто сертификат тренера, чем часто довольствуются многие другие спортклубы. Я знал, что должен превратить свой спортклуб в лучший, а для этого нужно было не сеть заведений плодить (что часто избирается целью), а достичь высочайшего уровня удовлетворения клиентов.

Первый человек, которого я нанял на полную ставку, пришел по рекомендации друга: тот сказал, что условия работы у нас становятся все лучше. Мой собеседник жил в другом городе, и на поездку в один конец ему потребовалось бы 45 минут. Я спросил, согласен ли он на это. Он сказал: “Без проблем”, так как очень хотел здесь работать.

Для начала я сообщил всем сотрудникам, чего от них ожидаю. Я четко объяснил, сколько часов они должны работать, как именно убирать в раздевалке, назначать тренировки, общаться с клиентами и решать конфликты. Я разработал бланк оценки и подробно объяснил всем каждый его пункт.

Бланк содержит пять категорий. Например, пунктуальность. У меня есть жесткое правило: тренер должен приходить раньше клиента, и, если тренировка назначена на 15.00, он должен быть в спортклубе в 14.45.

Я строго контролирую качество работы. Если сотрудник в чем-то не соблюдает мои стандарты, я спрашиваю его: “Показать вам еще раз, как это делать? У вас есть какие-то вопросы по этому поводу? Если нет, то вы должны делать это именно так, как я того требую. Варианты здесь невозможны”.

Я разработал программу обучения для новых сотрудников. В течение двух недель они в качестве клиентов проходят курс тренировок у своих коллег. Я хочу, чтобы сотрудники почувствовали, каково это – быть на месте клиента, и решили для себя, какой стиль взаимоотношений они предпочитают. Затем новички должны показать одному из опытных трене-

ров разработанную программу тренировки, чтобы получить его оценку и, если необходимо, помощь.

Такие взаимные тренировки укрепляют отношения сотрудников. Они начинают уважать и поддерживать друг друга, что улучшает рабочую атмосферу и способствует более слаженной работе организации.

Я много говорю со своими тренерами об их личном росте, спрашиваю, как они представляют себе свою дальнейшую жизнь и карьеру, а также перспективы профессии личного тренера. Среди прочих причин я делаю это для того, чтобы больше узнать самому. Обычно я нанимаю недавних выпускников колледжей и хочу услышать от них, чему новому там сейчас учат.

Чтобы помочь новому сотруднику в начале работы, я прошу кого-нибудь из постоянных клиентов побыть подопытным кроликом. Я обещаю клиенту, что, если новый тренер ему не понравится, эти тренировки будут бесплатными.

Но мне ни разу не пришлось прибегнуть к этому: клиент всегда принимает нового тренера и платит.

Сущность тренировок и обучения в целом – в том, чтобы вытащить людей из их зоны комфорта, и я делаю это не только с клиентами, заставляя их прилагать физические усилия, но и с тренерами, чтобы они росли как профессионалы. Иногда это мне не удается, так как не все тренеры хотят расти: некоторые из них хотят просто тренировать.

Раз в месяц я собираю всех тренеров за круглым столом и рассказываю о событиях в нашей компании в целом, что у нас получается хорошо, а над чем нужно поработать. Я пытаюсь дать им стимул, рассказывая о действиях конкурентов, и напоминаю, что в нашем бизнесе нужно подтверждать репутацию ежедневно.

Я прошу их активно участвовать в этих встречах: рассказать о какой-нибудь новой теории тренировок, предложить идею нового упражнения или метод решения задачи клиента. Мы обсуждаем проблемы клиентов, физиологию и управление компанией. Например, на прошлой неделе мы подробно обсуждали упражнения на пресс: все поделились своими соображениями о задействованных мышцах, о том, как их лучше комплексно развивать, и так далее.

На этих встречах я также распределяю обязанности по текущей работе: уборке, обработке данных по продлению абонементов и так далее. Я прошу вызваться добровольцев для каждой обязанности (все должны делать что-то еще в дополнение к тренировкам), но, если добровольцев нет, я сам назначаю ответственных. Я чередую эти задачи, чтобы их выполняли разные люди.

Я всегда спрашиваю тренеров: “Есть ли какие-то проблемы, которые я могу решить как менеджер? Если вы не расскажете мне о них, я никак не смогу помочь”. На прошлой неделе на встрече в присутствии владельцев я сказал собравшимся, что выйду, чтобы они смогли обсудить мою эффективность и дать свои отзывы, когда я вернусь. Владельцы были потрясены таким поступком, а отзывы оказались весьма приятными для меня.

Пока у меня есть некоторые области, в которых еще нужно работать, и одна из них – тренеры, работающие на полставки. Я должен уделять им больше времени и находить способы помочь им влиться в созданный нами коллектив.

В 2004 году владельцы поняли, что необходимо пересмотреть вопрос оплаты. Обычно плановая загрузка тренера – 32 тренировки в неделю плюс 8 часов дополнительных обязанностей в спортклубе. Я предложил систему премий для тренеров, у которых больше определенного количества клиентов в неделю. Эта система была принята с небольшими поправками и очень понравилась сотрудникам.

Я не определяю размеры зарплат, и мне трудно обсуждать их с тренерами. Я говорю им: “Если вы хотите получать больше, покажите лучшие результаты, о которых я смогу рас-

сказать владельцам. Помогите мне найти причины и аргументы, чтобы я смог пойти к владельцам и отстаивать ваши интересы”.

Один из наших тренеров не желал работать в команде: не убирал после себя и не выполнял другие обязанности. Он обладал превосходными знаниями, но нарушал установленный мной принцип: делиться знаниями с клиентами.

Я сказал ему, что он должен пересмотреть свое поведение или нам придется расстаться. Он ответил: “Я не могу сделать этого”. Мы обсудили возможные варианты. Я сказал: “Я не хочу, чтобы вы уходили, вы мне нравитесь. Но если вы не можете соответствовать моим стандартам, эта работа вам не подходит”. Я продолжал работать с ним, потому что каждый заслуживает свой шанс.

Через четыре месяца я перестал давать ему работу. Он встретил это в штыки: “Это несправедливо, я прекрасный тренер!” Я ответил: “Да, но ужасный сотрудник”. Я хочу, чтобы все мои тренеры стали превосходными сотрудниками и их последующие работодатели говорили: “Этот человек прекрасно подготовлен!” В конечном итоге он все понял и уволился, не испытывая вражды.

Я считаю, что нам удалось создать гостеприимную атмосферу для наших клиентов – место, куда им хочется приходить снова и снова. Мы поддерживаем жесткий режим тренировок, относимся к занятиям со всей ответственностью и профессионализмом, но при этом клиенты чувствуют себя здесь уверенно и спокойно.

Это не сложный процесс. У меня есть правило: каждый тренер должен запоминать имена новых клиентов – даже чужих – за два-три дня. (У нас занимается около ста человек.) Я требую, чтобы все наблюдали за особенностями тренировок чужих клиентов. И если личный тренер клиента по какой-то причине не сможет провести тренировку, любой другой тренер сможет его полноценно заменить, зная упражнения и уровень нагрузки данного клиента.

Кроме того, я изменил систему отслеживания персональных данных о состоянии здоровья, чтобы при замене тренера можно было легко узнать персональные потребности в нагрузке каждого клиента. Я постоянно поддерживаю контакт со всеми нашими клиентами, чтобы при малейшей необходимости они могли поговорить непосредственно со мной. Теперь владельцы просят меня обучать тренеров и менеджеров в других спортклубах нашей сети.

Я лично провожу около 30 тренировок с клиентами в неделю, а потом в среднем трачу еще 30 часов на управление бизнесом. У нас сейчас четыре тренера на полный рабочий день и четыре тренера на полставки, 107 клиентов и 159 тренировок в неделю. Это – на 33 процента больше заказов, чем за тот же период в прошлом году. И это еще не предел. Владельцы очень довольны нашими результатами».

Полезные уроки

Работая преподавателем в школе бизнеса и позже консультантом, я учил людей тому, как быть эффективными менеджерами и строить успешный бизнес. А Джерри явно удалось дойти до всего этого своим умом.

В действиях Джерри можно обнаружить принципы управления, которым часто учат менеджеров. (Я не буду представлять их полный список, попытайтесь дополнить его самостоятельно.)

– Чтобы ваши клиенты ушли довольными, необходимо вызвать у сотрудников желание доставить им удовольствие.

– Если сотрудники недовольны, они не смогут доставить радость клиентам.

– Людьми, которые разделяют вашу философию, ценности, точку зрения и подход, гораздо легче управлять. Объясняйте свою философию при найме с предельной четкостью.

– Ключ к успешному управлению – правильно подобранный коллектив. Если вы с самого начала не «посадите в автобус» нужных людей и не «высадите» ненужных, то не сможете осуществить свою стратегию.

– Ищите в кандидатах увлеченность и нужные мысленные установки.

– Никогда не отклоняйтесь от стандартов найма ради того, чтобы укомплектовать штат. Устанавливайте высокие минимальные требования к кандидатам.

– Чтобы добиться от людей желаемого, введите четкие стандарты, контролируйте их соблюдение и умеете поставить себя на место сотрудников; поддерживайте их.

– Даже если люди собираются уходить, отнеситесь к ним дипломатично. За вашим отношением к ним наблюдают все остальные сотрудники.

– Никогда не утаивайте и не искажайте факты, не преувеличивайте и не лгите лишь для того, чтобы добиться от людей нужных вам действий. Рано или поздно (а скорее, рано) люди узнают правду, и вы не выиграете, когда они поймут, что вы ввели их в заблуждение.

– Вы должны внушить своим сотрудникам, что для обслуживания клиентов недостаточно лишь специализированных навыков.

– Сосредоточьтесь на том, чтобы стать лучшими; эта задача вдохновит сотрудников, а рост доходов непременно приложится.

– Не проявляйте излишнюю мягкость: вы должны четко объяснить весьма высокие стандарты работы и строго следить за их соблюдением.

– Затем дайте людям свободу, чтобы они смогли соблюдать эти стандарты, не чувствуя чрезмерной опеки с вашей стороны.

– Поставьте сотрудников на место клиента – это улучшит их отношение к работе.

– Чтобы сплотить команду, используйте ситуации, в которых люди будут работать сообща, и собирайте их для обсуждения общих проблем.

– Учитесь у своих подчиненных.

– Всемерно способствуйте росту своих сотрудников в профессиональном плане, не позволяйте им застаиваться на одном уровне.

– Если вы хотите, чтобы люди отчитывались о своих результатах, подайте им в этом личный пример: попросите их оценить вашу работу и огласите полученные оценки.

– Никто не ожидает, что вы как менеджер решите проблемы всех. Людям достаточно знать, что вы готовы помогать им преодолевать трудности.

– Всегда поддерживайте контакт со своими клиентами. Они должны иметь возможность беспрепятственно обращаться к вам в любой момент и высказывать все, что их беспокоит.

– Будучи менеджером, продолжайте практиковать свою основную специальность. Это поможет вам лучше понимать своих сотрудников и клиентов.

Ну чем не краткий курс МВА!

Эти общие уроки стоит усвоить и компаниям, работающим в других областях, даже если их высокооплачиваемые сотрудники с престижными дипломами неохотно признают для себя необходимость в этом.

Отсюда следует еще один важный урок. Без таких менеджеров, как Джерри, стандарты никогда не будут соблюдаться, а стратегии – осуществляться. Ключ к успешному воплощению стратегии – собрать в команду как можно больше людей, способных действовать по примеру Джерри.

Глава 13

Подотчетность: эффективные менеджеры начинают с себя

Тему этой главы можно сформулировать так: **если организации нужны квалифицированные менеджеры, чтобы воплощать стратегию и строго блюсти высокие стандарты, необходимые для успеха, то как добиться от самих менеджеров соответствия этим высоким стандартам?**

На одном из моих семинаров присутствовал Джей Бертрам, директор представительства глобального рекламного агентства TBWA в Торонто. Он решил воплотить одну идею, которую я высказал: после возвращения в офис он попросил всех своих сотрудников оценить свою общую удовлетворенность работой, высказать мнение об офисе и, что важнее всего, оценить его самого как менеджера.

А затем, как я и рекомендовал, он сделал сенсационное заявление для всего персонала: если в течение года он не сможет добиться повышения этих оценок по всем трем критериям на 20 процентов, то уволится! Позже я получил от него такое письмо:

«Меня глубоко потряс ваш призыв к старшим менеджерам – отчитываться за собственные результаты. Благодаря вам я стал совершенствоваться как менеджер, а от этого по настоящему выигрывают мои подчиненные. Никогда раньше я не показывал таких высоких результатов и не получал от работы такого удовольствия. Я только что провел повторный опрос, и мне выставили более высокие оценки.

Результаты просто великолепные. Наш офис продолжает быстро расти, а показатели удовлетворенности сотрудников выше, чем в среднем по компании. Наша команда менеджеров научилась общаться с подчиненными напрямую, и теперь мы решаем проблемы, а не избегаем их. Сотрудники в офисе последовали моему примеру, и, я уверен, теперь, прежде чем жаловаться на других, смотрят на собственную эффективность и вклад в общее дело».

Что же в моих словах побудило Джея к подобным действиям? Вот его ответ:

«Вы бросили мне вызов – лично отчитываться за выполнение обязанностей менеджера. Меня задела за живое ваши слова о том, что подчиненные нередко считают, будто менеджеры обманывают себя и окружающих, провозглашая свою приверженность стандартам высочайшего профессионализма или миссии организации, но ничего не делая ради их воплощения. Вы помогли мне осознать, что соответствовать лично установленным стандартам и быть готовым отвечать за это – правильный поступок.

Каждый менеджер может найти в своей работе то, что можно значительно улучшить. Мы должны поставить перед собой задачу – выйти из своей зоны комфорта, а для этого надо провозгласить цель, ради которой придется произвести в собственном поведении реальные изменения так, чтобы их увидели и ощутили окружающие. Управление – это действительно гонка без финишной черты. Мы должны двигаться дальше, постоянно учиться, слушать, действовать и расти, иначе не сможем выполнять свои обязанности».

Джей охарактеризовал мою рекомендацию как «правильный поступок», и, возможно, так оно и есть, но тогда на семинаре я рассматривал этот вопрос не с моральной, а с прагматической точки зрения. Если вы пытаетесь направить организацию по нужному пути, то нет ничего убедительнее, чем менеджер, готовый подать остальным пример – начать с себя!

Неразумно ожидать, что организация станет лучше работать, пойдет в другом направлении или устремится к новым смелым целям в ответ на клич «В атаку! Солдаты, вперед, навстречу опасности!». Этим вы вряд ли добьетесь желаемого. Нужно воодушевлять других собственным примером, и подходящий для этого призыв – «За мной!».

Любой компании, каковы бы ни были ее предназначение, масштаб или местоположение, полезно было бы создать культуру, при которой люди готовы отчитываться за свои действия. Когда сотрудники смогут рассчитывать на то, что окружающие сдержат свое слово и выполнят взятые на себя обязательства, результаты работы улучшатся, а явного контроля потребуется меньше. Люди почувствуют, что их ответственность возросла, и будут действовать соответственно.

И если менеджер хочет добиться более качественной работы от подчиненных, то должен убедить их, что несет реальную ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

Стоит подчеркнуть, что системы подотчетности дают нам возможность сделать что-то полезное для себя. Возможно, такие системы играют решающую роль в процессе перемен.

Конкретная рекомендация

Я предлагаю вам четыре шага, последовательное выполнение которых поможет вам улучшить работу своей организации:

Шаг 1: прочитайте приведенные ниже утверждения и спросите себя, *должны ли вы как менеджер им соответствовать. Вы как менеджер:*

- действуете и живете в соответствии с принципами, которые провозглашаете;
- подаете пример, которому хотят следовать другие;
- обладаете такими качествами, как честность и порядочность;
- следите за воплощением ценностей компании;
- являетесь участником команды, а не далеким и недоступным «боссом»;
- помогаете мне расширять горизонты моих возможностей, чтобы работать с большей эффективностью;
- заботитесь о долгосрочных планах, а не только о краткосрочных прибылях;
- даете конструктивные отзывы, помогающие мне работать эффективнее;
- являетесь источником творческих идей в нашем бизнесе;
- помогаете мне расти и развиваться;
- благодаря вам я чувствую себя участником слаженно работающей команды;
- поощряете сотрудничество, а не соперничество между рабочими группами;
- быстро и эффективно реагируете на возникающие проблемы;
- сообщаете мне информацию, необходимую для правильного выполнения моей работы;
- рассматриваете мои инициативы относительно задач или проектов, которые я считаю важными;
- не допускаете интриг;
- чаще подбадриваете, чем критикуете;
- справедливо поступаете с сотрудниками;
- обсуждаете с коллегами решение, прежде чем его принять;
- действуете скорее как наставник, а не начальник;
- не скупитесь на похвалы в присутствии других сотрудников;
- умеете слушать.

Вычеркните из этого списка пункты, которые считаете идеалистическими, неважными или не входящими в ваши обязанности. Добавьте собственные критерии, которые, по вашему мнению, важны для эффективного выполнения вашей работы.

Уделите этому шагу должное время и внимание. Ваша задача – продумать свои действия как эффективного менеджера. Определите и обдумайте основные стандарты личной эффективности, которых требует ваша позиция.

Обратите внимание, что стандарты эффективности работы менеджеров, которые вы пытаетесь выработать, определяют *будущую* эффективность работы организации, которой вы руководите. И цель здесь состоит не в том, чтобы определить критерии эффективности менеджеров путем изучения результатов рабочей группы за последний отчетный период.

На самом деле цель в том, чтобы получить ответ на вопрос: «Что я как менеджер должен делать эффективно, чтобы моя команда эффективно работала? Какими личными действиями я смогу добиться *реальных* улучшений?»

Шаг 2: составленную по пунктам *Шага 1* анкету раздайте всем сотрудникам своей организации. Попросите их оценить вас по указанным критериям. Чтобы получить максимально откровенное мнение персонала, позаботьтесь о конфиденциальности опроса.

Шаг 3: огласите полученные вами оценки всем в организации, включая административный персонал!

Шаг 4: организуйте встречу со своими подчиненными. Ниже я привожу примерный текст вашего выступления:

«Вот то, что вы обо мне думаете. Не ожидайте, что я с первой попытки покажу идеальные результаты. Вы не можете требовать от меня полного соответствия стандартам совершенства, и никто не может требовать этого от вас.

Более того, не ожидайте, что я стану самым совершенством уже через год, когда мы снова проведем этот опрос, а я не буду ожидать совершенства от вас. Вряд ли кто-нибудь из нас вообще способен стать идеальным.

Но я хочу здесь и сейчас дать вам обещание. Если через год я не улучшу эффективность своей работы по этим установленным и согласованным стандартам, я уйду с позиции менеджера этой группы.

Вы имеете право ожидать от меня лучшего исполнения моих обязанностей. Того же я буду требовать от вас!»

Вот теперь *действительно* можно сказать, что вы начали с себя! Только представьте, какое впечатление это произведет на подчиненных!

Преимущества данного подхода

Если вы пользуетесь доверием и поддержкой со стороны своих сотрудников, такие слова послужат для них призывом под знамена. Если же они не доверяют вам или сомневаются, что вы будете выполнять свои обещания, то такое смелое заявление с вашей стороны может послужить для них мощным стимулом к пересмотру своего отношения.

Почему я поддерживаю такой решительный подход? Давайте проанализируем его некоторые благоприятные последствия.

- Он помогает заранее разъяснить всем ваши обязанности как менеджера.
- Он устанавливает принципы подотчетности и непрерывного совершенствования.
- Он создает сбалансированную систему оценки.
- Он обеспечивает обратную связь в целях улучшений.
- Он сокращает коммуникационный разрыв между менеджером и организацией.

Разъяснение ваших обязанностей как менеджера

Не важно, насколько предложенные мною критерии соответствуют вашему видению своих обязанностей как менеджера. Могут вообще не соответствовать – не в этом дело.

Главное – чтобы ваши сотрудники понимали обязанности, которые вы должны выполнять, и критерии, по которым вас будут оценивать. От этого будет зависеть ваша эффективность. Во многих организациях по этим вопросам существуют немалые разногласия. От менеджеров требуют сосредоточиться на широком диапазоне обязанностей: заниматься

финансовыми и административными вопросами, выступать представителем организации вне ее стен, лично выполнять какие-то задания и воодушевлять свою группу.

Но если нет единого понимания того, как вы, менеджер, должны влиять на организацию, то откуда вам знать, правильно ли вы поступаете? Уже то, что вы проясните свои обязанности и заручитесь согласием остальных, может стать очень значимым первым шагом к повышению эффективности работы – как вашей, так и ваших подчиненных.

Непрерывное совершенствование

Основанный на подотчетности подход, представленный в этой главе, не должен вселять страх в менеджера. Такой подход подразумевает необходимость совершенствования, а не соответствия какому-то идеалу. Если вы менеджер, не пугайте меня своей требовательностью. Выразите обоснованные ожидания, что я добьюсь возможных улучшений в разумных рамках, и я, скорее всего, с энтузиазмом возьмусь за выполнение этой задачи. Но это вряд ли произойдет, если я посчитаю ваши требования невыполнимыми.

Создание сбалансированной системы оценки

Одна из причин, по которым управленческие обязанности так часто игнорируются (и превратно понимаются), в том, что у большинства организаций уже есть тщательно разработанные системы оценки для других обязанностей, которые менеджеры должны выполнять.

Если организация не внедрила описанную здесь систему «оценки вышестоящих», то менеджеры наверняка будут основное внимание уделять другим, более заметным критериям оценки их эффективности: финансовым показателям, объемам, показателям удовлетворенности клиентов и так далее.

Некоторые организации и менеджеры утверждают, что у них применяется описанная здесь система – в виде программы оценки «360 градусов». В рамках таких программ отзывы подчиненных зачастую передаются менеджеру в качестве конфиденциальной вспомогательной информации, причем от него не требуется отчета по этим результатам. Но без оглашения результатов подчиненные не могут быть уверены, что эту информацию используют (и часто они правы). Я не сторонник такой системы.

Цель системы обратной связи – не в получении отзывов, а в создании такой формы подотчетности, которая заставит менеджера совершенствоваться и продемонстрирует готовность руководства лично отчитываться за свои результаты. *Гласность* – решающий компонент *подотчетности*.

Обратная связь для улучшения работы менеджера

Благодаря системе подотчетности, которую я пропагандирую, менеджеры проявляют готовность знать мнение сотрудников о своей эффективности и получают возможность рассмотреть пути ее улучшения.

На любом этапе карьеры постоянная эффективность и совершенствование зависят не только от того, что мы думаем о себе, но и от того, что другие люди, на которых мы пытаемся влиять, думают о нас.

К сожалению, вы очень редко слышите правду о себе от окружающих. Поэтому вам еще важнее разработать способы получения своевременных отзывов о том, какое впечатление вы *действительно* производите на окружающих. Просите их оценивать вас и учитывайте эти оценки, пока еще можете измениться.

Это особенно важно для руководителей. Характерное явление: когда вы становитесь менеджером, люди перестают говорить вам о многом, и в первую очередь о вашей эффективности. Если вы действительно хотите узнать, какое производите впечатление, выясните не то, как люди оценивают вас с логической или прагматической точки зрения, а их *чувства* по отношению к вам. Это непростая задача, но без нее вы не сможете оказывать нужное воздействие на подчиненных!

Существуют различные способы получения отзывов от подчиненных. Как показал Джерри Лаббате (глава 12), возможно и желательно напрямую спрашивать их мнение о вас как о руководителе.

Я предложил бы одну небольшую уловку, которая помогает мне получать отзывы в личной беседе. Если я напрямую спрашиваю собеседника, что *он* обо мне думает, он обычно проявляет вежливость. Но если я прошу его выразить мнение обо мне *других* людей, он проявляет откровенность, не боясь оказаться в неудобной позиции – критиковать меня в лицо. Очень часто в такой ситуации собеседник говорит: «Раз вы спросили, Дэвид, *некоторые люди* – я к ним не отношусь – думают, что вам не помешало бы улучшить в своей работе то-то и то-то». И мы можем спокойно обсудить эти предложения.

Однако следует заметить: хотя неофициальные методы получения отзывов обычно помогают сделать более глубокие и полные выводы, чем анкета, но все же такие методы должны служить ее *дополнением*, а не заменой. Возможно, проводимые время от времени личные беседы с подчиненными укрепляют обратную связь, но они неравноценны открытой, действенной и впечатляющей системе подотчетности, которую я рекомендую.

Сокращение коммуникационного разрыва

Возможно, самое большое достижение системы подотчетности – в том, что менеджер становится *частью группы*, подчиняясь тем же самым стандартам и участвуя в тех же процессах, что и остальные сотрудники.

Один из самых эффективных способов получить нужную реакцию – убедить людей, что вы с ними *в одной лодке*, разделяете их ответственность за успешность общего дела и что вы все имеете обязанности друг перед другом. Так вы существенно повышаете свои шансы повлиять на сотрудников.

Хочу, однако, предупредить вас: при кажущейся простоте эта задача трудновыполнима. Даже лучшие менеджеры иногда отрываются от реалий компании – по крайней мере в глазах подчиненных, которые начинают воспринимать их как дорогостоящую статью административных накладных расходов.

Менеджеру трудно воодушевить группу сотрудников, если они воспринимают его как «чужого», «босса», противопоставляя себе – «труженикам». Еще никому не удавалось повести за собой людей, находящихся по другую сторону баррикад.

Чтобы преодолеть этот разрыв, менеджеру не обязательно выполнять те же действия, которых он ждет от подчиненных. Есть впечатляющие символические жесты – например, когда владелец гостиницы наклоняется, чтобы поднять с ковра какой-то мусор, тем самым показывая, что это и его проблема, а не только подчиненных. Но менеджер рискует переборщить с такими жестами, *слишком активно* участвуя в повседневной деятельности группы.

Например, в некоторых фирмах, оказывающих профессиональные услуги, менеджеры чувствуют, что для эффективного управления их вклад в работу группы должен быть таким же, а то и больше, чем любого другого ее участника. Они пытаются подавать личный пример, находя больше заказов и обслуживая больше клиентов. Хотя такими действиями можно (и часто удается) вдохновить подчиненных, они отнимают время, требуемое для эффективного управления.

Такого менеджера можно сравнить с военачальником, который пытается выиграть сражение, лично убивая в рукопашном бою больше врагов, чем любой другой воин. Это вдохновляющий, впечатляющий и, возможно, даже благородный поступок, но вряд ли это лучший способ привести войско к победе.

При эффективном подходе менеджер одновременно вдохновляет подчиненных, являясь неотъемлемой частью команды, и эффективно выполняет свою руководящую функцию с тем, чтобы привести команду к успеху.

Роль порядочности

Выше я предложил вам с помощью комплекса критериев определить свои обязанности, согласовав их с сотрудниками.

Хочу заметить, однако, что исследователи установили, какие действия в ходе управления с наибольшей вероятностью приводят к будущей эффективности работы организации. Я не буду резюмировать здесь все эти исследования, но, возможно, вам будет интересно ознакомиться с результатами моего статистического анализа 139 фирм (приведенными в моей книге «Делай то, что проповедуешь»). В нем я определил организации с самыми высокими финансовыми результатами, а затем исследовал различия в мысленных установках их сотрудников и работников других компаний в моей базе данных.

Объясняя причину успеха своей организации, опрошиваемые постоянно ссылались на характеристики своих непосредственных менеджеров. По их словам, такие менеджеры воплощают тип людей, которые «моют за собой чашки». Их стиль управления был ориентирован на личное общение, они не отстранялись от своих подчиненных и не держались особняком.

Сотрудники так характеризовали самых эффективных менеджеров в большинстве успешных компаний:

- человек чести;
- откровенный;
- благородный;
- очень порядочный;
- искренний;
- четко излагает принципы, которые отстаивает;
- полон энтузиазма.

В дополнение к этим характеристикам лучшие менеджеры также проявляли требовательность и ставили смелые цели. Однако требовательность и постановка смелых целей были весьма распространенными качествами, свойственными не только менеджерам самых успешных организаций.

По оценкам сотрудников, именно честность и порядочность обладали предсказательной ценностью (согласно моему статистическому анализу) при определении организаций, достигающих финансового успеха. Как оказалось, основное отличие руководителей успешных фирм от менеджеров других компаний не провозглашаемые принципы, а их реальное воплощение на практике. У успешных менеджеров слова не расходились с делом.

Сначала меня удивили слова «честность» и «порядочность», от которых веяло морализаторством. Почему эти качества привели к превосходным финансовым результатам, которые я выявил в своем исследовании?

Судя по всему, замечая в менеджере эти качества, подчиненные охотнее верили в его стандарты и ценности и принимали их. Тогда одни из них активно брались за общее дело, а другие уходили, сочтя руководителя морализатором. Оставшиеся были готовы с энтузиазмом поддерживать идеологию организации и охотнее работали в команде ради достижения целей организации.

Многие качества менеджера могут заставить людей с энтузиазмом откликаться на его призыв, но в этом списке явно лидируют честность и порядочность. Джим Коузес и Барри Познер приходят к подобным выводам в своей замечательной книге «Вызов для лидеров».⁶

Это заключение приводит нас к самому удивительному парадоксу. Здесь я попытался привести аргументы в пользу того, что менеджеру стоит отчитываться за свои результаты и тем самым подавать яркий пример для подражания из прагматических соображений: велика вероятность, что подчиненные будут прикладывать больше усилий и работать лучше. Таким

⁶ The Leadership Challenge. Jim Kouzes and Barry Posner.

менеджерам под силу добиваться превосходных финансовых результатов, причем постоянно. То есть это продиктовано практическими, а не моральными соображениями.

Но возможно, мораль все-таки играет здесь главную роль. Возможно, *истинный* смысл понятия подотчетности – готовность человека получать оценки согласно стандартам, которые он сам пропагандирует, а это вопрос принципа, а не тактики.

Если действия менеджера будут восприняты как символические, они не произведут эффекта. Впечатление об этих действиях зависит от того, насколько сотрудники уверены в искренности менеджера. Когда высочайшее качество работы станет моральным, а не исключительно прагматическим вопросом, то добиваться его будет в основном легче.

В конечном счете организацию вдохновит не заполнение анкеты, а искренность и порядочность менеджера. Любой менеджер может заявить: «Вот стандарты, в которые я верю». Но преобразования в организации начнутся, лишь если он продолжит: «И я готов отчитаться за соблюдение принципов, которые провозглашаю! Кто-нибудь еще хочет последовать моему примеру?» Тогда сотрудники ответят: «Да, я тоже хочу в этом участвовать!»

Глава 14

Выбор лидера: мы знаем, чего хотим?

В предыдущих главах я попытался доказать, что для преодоления «синдрома толстого курительщика» организациям нужно выбирать, обучать и оценивать менеджеров по определенным критериям – в частности, по их способности вызывать в других энтузиазм, увлеченность делом и готовность следовать согласованной идеологии. В данной главе мы подробно рассмотрим желательные и необходимые качества лидеров.

Прочитайте ряд статей или книг о качествах, которыми должен обладать CEO или управляющий партнер, и у вас голова пойдет кругом: список желательных черт характера, установок, принципов и навыков кажется бесконечным.

Должностные инструкции, которые составляют многие фирмы в поисках нового лидера, могут также сбивать с толку своей противоречивостью: часто они представляют собой длинный список, включающий как «необходимый минимум» характеристик, присущий большинству реальных кандидатов, так и ряд особенностей, свойственных лишь лучшим представителям этой породы.

Очень часто желательные характеристики в таком списке противоречат друг другу. Например, фирмы нередко заявляют, что их лидер должен проявлять как решительность, так и готовность совещаться с другими по поводу будущего решения. И то и другое – положительные качества, но вместе они противоречат друг другу и могут создавать путаницу при попытках найти лучшего кандидата.

Компании нередко заявляют, что их лидеры должны уметь проявлять активность как *вне организации* (взаимодействовать с клиентами, акционерами, СМИ и обществом), так и *внутри ее*: мотивировать людей, с готовностью решать проблемы, проявлять отзывчивость и управлять делами фирмы. Эти два набора навыков трудносочетаемы в одной позиции.

Ситуация усложняется, если фирма (часто так и происходит) составляет список желательных в общем характеристик лидера, не привязывая этот комплекс к своей культуре, потребностям и задачам. Ведь если команда не хочет попасть на Олимпийские игры, пытаться найти для нее тренера такого высокого класса – пустое дело. Нет смысла назначать лидера, которому блестяще удастся сокращать издержки, если основная стратегическая потребность – увеличивать доходы на новых рынках!

Фирмы, работающие на принципах консультативного партнерства, поднимают планку еще выше. В отличие от компаний, выбирающих лидеров согласно представлениям относительно немногочисленного правления, в профессиональной фирме обычно требуется принимать во внимание предпочтения, желания и устремления широкой группы партнеров, акционеров или старших вице-президентов.

Как я писал ранее, бессмысленно требовать от лидера отчета за свою работу, если в компании нет полного и однозначного понимания его обязанностей. Такая ситуация устраивает многих руководителей, так как неоднозначная трактовка их роли дает им свободу действий. Однако, как указывает мой соавтор Патрик Маккенна, лидеров неизбежно будут оценивать. Так не лучше ли, чтобы все участники этой ситуации в своей оценке исходили из реальных, ранее согласованных критериев?

Казалось бы, этот принцип очевиден, но на практике им часто пренебрегают. Как я узнал, во многих фирмах, отраслях и странах людей назначают на управленческие посты, не вникая в вопрос о том, чего потребует от них эта роль.

Четкое разъяснение необходимых качеств лидера нужно не (только) ради идеалов демократии, всеобщего участия или совместного принятия решений, но прежде всего для того, чтобы организация понимала и принимала права и полномочия CEO (или управляю-

щего партнера). Ведь слишком часто правление компании и подчиненные оценивают старшего руководителя по тем аспектам работы, которые не оговаривались при его приеме на работу; возникающие в результате критика и недовольство приводят к относительной неэффективности его работы.

Многие фирмы сразу переходят к обсуждению достоинств отдельных кандидатов на основе абстрактной должностной инструкции, без приоритетов, установленных среди характеристик желаемого CEO.

Если, однако, вы сначала подробно обсудите необходимые качества кандидата, потом можно будет беспристрастно рассматривать относительную значимость конкурирующих достоинств и на такое обсуждение не будут чрезмерно влиять качества конкретных кандидатов.

Диагностический инструмент

Вот простой диагностический инструмент, позволяющий определить желаемые характеристики лидера. Следующие вопросы содержат пары качеств, одним из которых может обладать подходящий для вашей компании кандидат. В каждой паре может быть желательным любое качество. Но каждый респондент должен ответить на вопрос: если *придется выбирать* между этими двумя качествами, какое из них он предпочел бы видеть в лидере?

Простой способ заставить людей обдумать свои предпочтения (а также свести воедино их мнения) – попросить их распределить 100 очков между качествами в каждой паре. Таким образом, если респондент считает, что CEO должен уделять основное внимание коммуникациям вне фирмы, а не внутри нее, то распределение очков в этой паре может выглядеть как 90/10 или 80/20.

Итак, какие варианты «или-или» вы можете представить своей фирме? Изучая приведенные ниже альтернативы, помните, что любое из качеств в паре является (или может быть) достоинством лидера. Цель этого опроса – внести ясность: установить приоритеты, избежать неопределенности и противоречивых требований.

Какие из этих качеств вы хотите видеть в вашем руководителе?

- Он уделяет основное внимание работе внутри фирмы/ активному взаимодействию с клиентами и рынком, чтобы компания была на слуху.
- Ему прекрасно удастся работать с цифрами / с людьми.
- Он руководит согласно личной идеологии, требуя ее соблюдения / проявляет терпимость к другим мнениям, ценностям и подходам.
- Он имеет опыт успешного поиска новых клиентов и заказов / грамотного управления людьми.
- Он считает, что мы должны идти на масштабные стратегические действия, даже если они связаны с высоким риском / производить небольшие постепенные изменения.
- Он прекрасный стратег / обладает способностью действовать как посредник, поощряя в других новаторство и инициативу в выборе стратегии.
- Он обладает прекрасными деловыми качествами / личными качествами.
- Он предпочитает решать проблемы на стадии их возникновения, даже если это может нарушить привычный ход работы / старается избегать конфликта, пока он не станет неизбежным.
- Он в основном стремится сохранить исторически сложившуюся культуру фирмы / приспособить культуру к новым задачам рынка.
- Он действует быстро / все тщательно взвешивает.
- Он придает особое значение смелым целям и росту / осторожности и управлению риском.

- Он придает особое значение рассуждениям и логике / эмоциям и увлеченности.
- Он действует и управляет как равноправный коллега, первый среди равных / как явный лидер.
- Он ставит во главу угла деловые соображения / идеологию.
- Он выступает как лицо фирмы в СМИ / помогает другим достичь известности.
- Он – новое лицо / хорошо известен.
- Он очень уверен в себе / скромнен.
- Он четко представляет, куда нам нужно идти и что делать / оставляет эти вопросы открытыми и доработает их, посоветовавшись с нами, когда займет эту должность.
- Он прагматик / мечтатель.
- Ему в основном присуща расчетливость / мягкость характера.
- Он сосредоточен на количественном аспекте результата / на качественном показателе.
- Он интроверт / экстраверт.
- Он сфокусирован на краткосрочных возможностях / на долгосрочных перспективах.
- Он осуществляет изменения посредством решительных глобальных мер / постоянного настойчивого давления.
- Он воплощает в себе идеал напряженной работы / баланса между личной жизнью и работой.
- Он проявляет дипломатичность / прямолинеен.
- Он входит в положение людей с личными проблемами / считает, что личные проблемы не должны сказываться на работоспособности.
- Он имеет опыт личного профессионального успеха / успешного построения организации.
- Он доверяет окружающим / недоверчив.
- Он предпочитает управлять людьми напрямую / через посредников.
- Он предпочитает самостоятельно принимать решения / предварительно обсуждать решения с коллегами.
- Он дотошно вникает в подробности текущей работы / задает направление, а затем требует от подчиненных отчета о проделанной работе.

Разумеется, данную анкету можно адаптировать к требованиям каждой конкретной фирмы: добавить необходимые пары и исключить несущественные. Главное – поставить сотрудников перед сложным выбором, и тогда им придется со всей серьезностью продумать *основные, самые приоритетные* характеристики будущего CEO.

Я иногда использую другие способы, чтобы выудить из людей их предпочтения. Можно не использовать систему 100 очков, а попросить респондентов оценить каждую пару достоинств по 4-балльной шкале:

- 1 = лидер должен обладать первым качеством в *гораздо* большей степени, чем вторым;
- 2 = лидер должен обладать первым качеством в *несколько* большей степени, чем вторым;
- 3 = лидер должен обладать вторым качеством в *несколько* большей степени, чем первым;

4 = лидер должен обладать вторым качеством в *гораздо* большей степени, чем первым.

Данный метод хорош тем, что исключает в оценке возможность среднего варианта («в равной степени»).

Использование диагностического инструмента

Для начала раздайте анкеты всем, кому необходимо (партнерам, акционерам или старшим вице-президентам). Затем по итогам опроса подготовьте диаграммы, где должны быть

отражены средневзвешенные показатели мнений и (что важно) распределение мнений, чтобы выявить пункты пересечения и расхождения во взглядах.

Использование полученных результатов при обсуждении различных взглядов позволяет получить нужную информацию, повысить сплоченность и определить стратегию. Смысл использования данного инструмента – определить темы, которые заслуживают обсуждения. Он позволяет быстро обнаружить области, где существует консенсус, и выявить темы, по которым есть расхождения во взглядах.

Например, в ходе этого процесса может быть выявлено мнение, что CEO должен играть самую активную роль в привлечении новых клиентов; другие респонденты могут с этим не согласиться. В дебатах рождается более здоровый консенсус относительно приоритетов работы фирмы в целом, а не только CEO.

Основной недостаток любого обсуждения желаемых качеств лидера – склонность людей «стремиться к относительным показателям», то есть выражать предпочтения в сравнении с предыдущим или нынешним лидером, а не с рядом абсолютных качеств. И тут, как правило, срабатывает «эффект маятника». Например, если предыдущий лидер проявлял решительность и не считал нужным советоваться по поводу своих решений, люди скорее всего проголосуют за противоположное качество в новом лидере. И наоборот.

Обычно такой опрос предполагает несколько циклов с созданием новых вариантов выбора «или-или» из оставшихся критериев. Повторные циклы «принудительного выбора» могут показаться обременительной задачей, но в конечном счете они представляют вам четкое описание нужного кандидата. Эти усилия оправдаются, позволив вам выбрать нового лидера согласно продуманным и однозначным критериям.

Чтобы облегчить процесс повторного голосования, во время дискуссий на эту тему я часто использую интерактивную систему голосования: каждый из присутствующих может быстро (и анонимно) проголосовать с помощью беспроводного электронного пульта, и результаты группы мгновенно отображаются на экране перед аудиторией.

Первое преимущество таких систем – отсутствие необходимости заранее программировать вопросы, а с момента формулировки вопроса до ознакомления с мнениями группы проходит лишь несколько секунд. Это позволяет сразу провести повторное голосование, если результаты предыдущего неясны или неоднозначны.

Во-вторых, проведение последовательных циклов голосования позволяет группе проверить свои ключевые критерии. Например, список десяти оставшихся критериев можно быстро свести к самым важным пяти-шести, если сразу повторить процесс составления пар, спрашивая: «Если бы вы могли выбрать лишь одно из этих качеств, то какое?»

И наконец, интерактивная система голосования избавляет от необходимости вести бумажную документацию: она сохраняет данные голосования в электронном виде, так что к выраженным во время встречи мнениям можно обращаться при будущих размышлениях и принятии решений.

Резюме

Такой подход вынуждает многих впервые серьезно задуматься о том: 1) какие качества руководителя действительно способны работать на благо компании; 2) лидера какого типа они готовы принять как руководителя (что, возможно, еще важнее). Я применял этот подход, работая с относительно немногочисленными советами директоров компаний, которым нужно было устранить противоречия между критериями выбора высшего руководства.

Возможно, вас удивят не только выбранные некоторыми коллегами варианты, но и уровень единодушия по поводу желаемых качеств, который часто проявляется в экстренной ситуации.

Последовательно пройдя все необходимые этапы этого процесса, ваша компания будет готова рассмотреть кандидатов и выбрать лидера в соответствии с ее нынешней ситуацией и будущими планами.

Часть IV

Создаем законченную картину

В этой заключительной части не только сведены некоторые темы книги, но и предлагаются дополнительные иллюстрации и анализ. Если и есть фирмы, которые преодолели «синдром толстого курильщика», добившись упорного стремления всех сотрудников к отдаленной цели, то это, возможно, те известные и уважаемые «сплоченные фирмы», о которых я впервые написал в 1985 году. В главе 15 мы с соавтором Джеком Уокером изучаем, что в них изменилось с тех пор, а что осталось прежним. В главе 16 я и мой соавтор Патрик Маккенна исследуем комплексные структуры современных профессиональных фирм.

Затем в главе 17 рассматриваются особые задачи в области формулирования и соблюдения стратегии на примере одной профессии – юристов. Эта глава была написана и впервые опубликована в виде статьи, относящейся, как я думал, только к данной профессии. Но некоторые читатели статьи – представители других направлений бизнеса – высказали мнение, что затронутые в ней темы актуальны и для них.

Не все могут согласиться с моим критическим анализом возможных событий в определенной области профессиональных услуг, но большинство людей найдут важные темы, общие для всех.

Две итоговые главы – «Речь CEO» и «Увлечение, люди и принципы» – построены так, чтобы разными способами передать затронутые в этой книге темы.

Глава 15

Вернемся к «сплоченной фирме»

В 1985 году я написал для издания SloanManagementReview статью «Сплоченная фирма», где определил стратегию, общую для ведущих фирм в разных направлениях профессиональных услуг. Эта стратегия – создание лояльности фирме и основной упор на работу в командах. Такие фирмы применяли многие из принципов, которые я поддерживал тогда и продолжаю поддерживать сейчас. В той статье я назвал фирмы McKinsey, GoldmanSachs, ArthurAndersen, HewittAssociates и юридическую фирму Latham& Watkins. Если согласиться с тем, что Accenture – прежде AndersenConsulting – является фирмой-преемником ArthurAndersen (а не прекратившей существование аудиторской компании), то ее присутствие в моем списке в 1985 году оказалось на удивление хорошим прогнозом для «сплоченных фирм». Они и сейчас занимают ведущие позиции и работают с огромным успехом. В этой главе, соавтором которой стал Джек Уокер (бывший управляющий партнер в Latham& Watkins), я снова исследую действия вышеперечисленных известных и уважаемых фирм.

На рынке профессиональных услуг произошли изменения, которые невозможно было представить в 1985 году.

Отношения с клиентами теперь характеризуются в лучшем случае динамичностью, а в худшем – непостоянством. Дефицит талантливых людей и их стремление чаще менять места работы затронули каждое направление профессиональных услуг. В результате пять названных мной фирм и их основные конкуренты адаптировались к новым условиям путем существенных, а зачастую и рискованных изменений.

Например, большинство фирм в моем списке с переменным успехом приобретало другие организации, а Goldman, Accenture и Hewitt стали открытыми акционерными компаниями. И все фирмы в этом списке выросли, стали глобальными и (за исключением разве что McKinsey) значительно диверсифицировали предлагаемые услуги, при этом сохранив или улучшив свои конкурентные позиции как одних из самых уважаемых и прибыльных фирм в своих отраслях или видах профессиональных услуг.

В этой главе исследуется вопрос, насколько *принципы* «сплоченной фирмы», определенные в 1985 году, в настоящее время способствуют постоянному успеху этих пяти фирм. В первую очередь важно установить, что именно эти фирмы сохранили, что видоизменили, а от чего отказались в области управления.

Как мы увидим, принципы «сплоченной фирмы» действительно продолжают определять успех этих фирм, хотя компании приспособили и изменили конкретные методы работы в соответствии с рыночной конъюнктурой.

В чем заключается подход «сплоченной фирмы»?

Это не просто широкий термин, описывающий какую-то культуру. Он обозначает комплекс конкретных методов управления, сознательно выбранных, чтобы максимально повысить доверие и лояльность сотрудников фирмы к ней и друг к другу.

В 1985 году в качестве основных принципов существования «сплоченной фирмы» я привел такие:

- значительная избирательность при подборе персонала;

- стратегия воспитания собственных кадров, а не интенсивное привлечение сотрудников нужного уровня со стороны; рост фирмы определяется скоростью развития людей и включения их в коллектив;
- интенсивное использование обучения как процесса социализации;
- отказ от «системы звезд» с их индивидуалистическим поведением;
- избежание слияний, чтобы сохранить культуру сотрудничества;
- тщательный выбор услуг и рынков, чтобы побеждать благодаря существенным инвестициям в определенные области, а не множеству мелких инициатив;
- управление отношениями с бывшими сотрудниками, включая их активное трудоустройство, чтобы они остались лояльными фирме;
- оплата, которая зависит главным образом от эффективности группы, а не от индивидуальных достижений;
- большие инвестиции в исследования и разработки;
- развитая коммуникация внутри фирмы с использованием широкого набора приемов для достижения консенсуса.

«Сплоченная фирма» напоминает Корпус морской пехоты США (в котором служил Джек Уокер) стремлением к максимальному внутреннему сотрудничеству и поощрением взаимной поддержки.

У морских пехотинцев есть особое чувство сплоченности и гордости, возникшее на основе общих ценностей и стремления к отличной службе и честности. Каждый из них усвоил понятие преемственности: эта организация, ее репутация и эффективность унаследованы от предыдущих поколений и должны быть сохранены и переданы дальше.

Известно, что морские пехотинцы действуют не по отдельности, а сплоченно. Каждый из них поддерживает традиции Корпуса: единство, гордость, уважение, верность, отличная служба и честность. Главными являются отношения между пехотинцем и Корпусом, основанные на взаимных ожиданиях и установленных ценностях. Это, в свою очередь, определяет и поддерживает отношения между пехотинцами, которые даже не всегда знают друг друга лично.

Во время курса подготовки все морские пехотинцы усваивают ценности, которые они должны воплощать, и кодекс поведения. Все они также знают, что группа приложит максимальные усилия, чтобы помочь попавшему в беду товарищу.

Модель «феодальной раздробленности»

Противоположный и более распространенный подход к управлению фирмой, предоставляющей профессиональные услуги, основан на концепции «звезд» или «феодалов». В этом случае главное внимание уделяется внутренней конкуренции, индивидуальному предпринимательству, отдельным центрам прибыли, децентрализованному принятию решений и преимуществам, которые получены благодаря поощрению множества разнообразных инициатив относительно автономных игроков.

В фирмах, где подход «феодальной раздробленности» доведен до крайности, эффективных старших руководителей можно сравнить с феодалами в собственных владениях: иногда они сотрудничают, но, как правило, не сохраняют надолго приверженности фирме и не проявляют стремления помогать друг другу.

Многие преуспевающие фирмы, предпочитающие модель «феодальной раздробленности», достигают успеха, заменяя энергию фирмы в целом суммарной энергией отдельных предпринимателей. Они жертвуют приверженностью фирме и взаимопомощью сотрудников ради привлечения и удержания самых успешных «феодалов». Такие фирмы преуспевают, если руководство создает для «феодалов» условия, когда те довольны и эффективны.

Зачастую эти фирмы работают, не оглядываясь на прошлое и без прицела на будущее; в результате эффективность их работы со временем становится нестабильной: то взлетает, то падает. Из-за того что соображения внутренней политики играют в таких фирмах большую роль, руководство тратит много энергии на дипломатические усилия.

В выборе подхода фирмы важную роль может играть личный вкус. Одни эффективные профессионалы не переносят «сплоченных фирм» и процветают в модели «феодальной раздробленности», а другие – наоборот.

Большинство фирм не воплощает подход «сплоченной фирмы» или «феодальной раздробленности» в чистом виде. У этих двух противоположных форм есть общая черта: высокий уровень энергии. Фирме может дорого обойтись неспособность сделать выбор: добиться либо высокого уровня внутреннего сотрудничества, либо высокого уровня индивидуального предпринимательства.

Воспользоваться выгодами от высокого уровня энергии в организации нелегко. Система «сплоченной фирмы» (схожая с той, что существует в корпусе морской пехоты) зависит от комплекса определенных принципов и методов, которые подкрепляют друг друга, и у многих фирм может не получиться достичь поставленной цели за короткое время. Настоящие «сплоченные фирмы» являются и, скорее всего, останутся всего лишь исключениями в своих отраслях, хотя и успешными.

Двадцать два года спустя

Если рассматривать главным образом диапазон услуг и географическое присутствие пяти упомянутых выше «сплоченных фирм», то по сравнению с 1985 годом они изменились почти до неузнаваемости.

Сейчас Goldman делает упор на торговлю ценными бумагами за счет собственных средств, тогда как раньше основным направлением его деятельности были консультации, Hewitt и Accenture освоили аутсорсинг бизнес-процессов, а McKinsey и Latham расширили диапазон предлагаемых услуг и добились глобального охвата. И, как я уже говорил, Accenture, Hewitt и Goldman стали открытыми акционерными компаниями.

Как сообщали СМИ, McKinsey попыталась осуществить некоторые значительные изменения, когда консалтинговая отрасль почувствовала, какую важную роль стали играть высокие технологии. На том раннем этапе фирма решила на поступок, который противоречил ее культуре, – приобрела и попыталась интегрировать IT-компанию, но в целом эта попытка считается неудачной.

В конце 1990-х годов связанный с интернет-компаниями бум вынудил McKinsey форсировать расширение, стремительно увеличивая скорость найма новых младших специалистов. Фирма открыла новые офисы во многих странах мира и, как сообщалось, сократила время обучения. Как и в других профессиональных фирмах тогда, система оплаты в этой компании несла дополнительную нагрузку: ведь нужно было платить «звездам» больше, чтобы удержать их.

А потом, когда мыльный пузырь интернет-компаний лопнул, относительные экономические показатели упали и, согласно сообщениям СМИ, фирме пришлось пойти на сокращения и обратиться к партнерам с просьбой о финансировании. Однако, как следует из большинства сообщений, новый управляющий партнер, который занял эту должность в 2003 году, переориентировал фирму на ценности и подход «сплоченной фирмы».

Курс и культура Goldman Sachs также существенно изменились, особенно в конце 1990-х. Результатом стало решение превратиться в открытую акционерную компанию. Как и в случае со многими крупными финансовыми компаниями США, на традиционно активное использование долгосрочных отношений для построения фирмы значительно повлия-

яло движение к подходу по типу сделок и поиск быстро меняющихся возможностей на рынке. Однако большинство наблюдателей признало бы, что Goldman, безусловно, до сих пор намного превосходит другие банковские фирмы по уровню внутреннего сотрудничества и командной работы.

Latham также расширила определение подхода «сплоченной фирмы». Как и большинство таких организаций, в последнее время она все чаще нанимает сотрудников нужного уровня со стороны. Кроме того, Latham увеличила компонент индивидуальной эффективности в своей системе вознаграждений и приобрела несколько крупных групп в ходе расширения – например, фирму с более чем 90 юристами во Франции в 2001 году.

Hewitt также претерпела значительные изменения. Несколько лет назад она приобрела крупную фирму, которую было трудно интегрировать. Она также стала открытой акционерной компанией и сменила направление деятельности: перешла от оказания консультационных услуг к аутсорсингу обработки бизнес-данных в области человеческих ресурсов.

Hewitt часто приобретает HR-отдел клиента, что противоречит подходу «сплоченной фирмы» – тщательному подбору людей на основе строгих критериев с более низких должностей.

Accenture также перешла в принципиально новое для себя направление аутсорсинга, чему сопутствовало смягчение правил найма.

Однако большинство «сплоченных фирм» по-прежнему нацелены на командную работу и сотрудничество, а не на индивидуальное предпринимательство. Это лучше всего проявляется в их методах управления человеческими ресурсами, позволяющих соблюдать высокие стандарты как командной работы, так и динамичного развития.

В журнале *The Economist* от 29 апреля 2006 года была опубликована статья о Goldman Sachs с подробным описанием ее интенсивных, тщательно продуманных процессов найма и продвижения по службе, а также высоких стандартов для руководителей всех уровней. В статье говорится: «Нередко просят уйти одного из сотрудников, занимающего важный пост. Это одна из главнейших обязанностей Паулсона». (Хэнк Паулсон, тогда занимавший пост CEO, позже стал министром финансов США.)

В статье приводятся слова Паулсона: «В Goldman трудно попасть, трудно получить повышение и трудно удержаться». Как замечает один из журналистов *The Economist*, «возможно, это лучшее объяснение живучести Goldman».

Таким образом, суть подхода «сплоченной фирмы» (и источник ее экономической мощи) – не превосходное умение выбирать рынки и услуги, а способность соответствовать высоким стандартам путем последовательного применения провозглашенных правил работы, философских принципов, ценностей и идеологии и контроля над их соблюдением.

Роль высших руководителей

Ключевой компонент успешной «сплоченной фирмы» – структура высшего руководства. Сотрудники должны чувствовать, что они одобрили лидеров и что лидеры им подотчетны. Для этого сотрудники выбирают главу фирмы, который работает в течение определенного срока, а затем может быть переизбран.

Обычно лидера поддерживает небольшой комитет по управлению из практикующих профессионалов с ограниченным сроком работы. Такая подотчетность уравнивается структурой, которая защищает руководство от гнева сотрудников после жестких решений, иногда сопровождающихся краткосрочными неудобствами ради долгосрочных преимуществ.

Поскольку в основе работы «сплоченных фирм» лежит разделяемая всеми идеология, после того как высказаны все точки зрения и руководители принимают решение, партнеры,

как правило, его поддерживают, доверяя тому, кого они выбрали для управления компанией. Существование общих ценностей способствует постоянной эффективности управления.

Чтобы поддерживать такие условия, нужны активные усилия по управлению и тщательно продуманное назначение лидеров группы. Управление на автопилоте не подходит.

Питер Фридес, бывший CEO Hewitt Associates, рассказал: «Мне подчинялось около 15 менеджеров. Нельзя было позволять им тянуть фирму в разных направлениях. У меня был, например, такой метод: напоминать всем моим подчиненным, что часть их обязанностей – управлять их группой с точки зрения CEO. Они должны были не просто защищать интересы своей группы или отдельных людей, а видеть картину в целом».

Выгоды от этого метода управления на основе консенсуса и ценностей могут быть огромными. Он позволяет фирме с большой эффективностью работать как единое целое. А партнеры в «феодално-раздробленных» фирмах обычно продолжают саботировать решения, которые им не нравятся, так как чувствуют, что не делегировали руководству полномочия для принятия этих решений.

Это не означает, что партнеры в «сплоченных фирмах» неохотно выражают свои взгляды или не спешат противоречить руководству при появлении проблем. Это все получается у них более уверенно и эффективно, чем в фирмах по типу «феодалной раздробленности», где политический риск и месть – реальные проблемы.

Размер и рост

Когда организация достигает таких размеров, что не все сотрудники знают друг друга, очень трудно сохранять основанную на консенсусе систему руководства «сплоченной фирмой». Но есть и хорошая новость: множество (если не большинство) влиятельных профессионалов очень хочет работать в сплоченной команде, даже если им свойственна активная самореклама. И этим желанием можно выгодно воспользоваться.

По мере изменения клиентов и конкурентов, а также роста и расширения фирм руководство должно усилить работу по сплочению фирмы. Один из способов это сделать – создать ощущение взаимных обязательств как между фирмой и ее отдельными сотрудниками, так и среди самого персонала.

Двадцать лет назад фирма могла проводить консультации с широкими кругами сотрудников и таким образом вызывать у них ощущение участия, но сегодня, в условиях глобализации, это трудно сделать без больших усилий и изобретательности.

Лидер такой фирмы неизбежно приобретает характеристики CEO. Этот предсказуемый переход от построения консенсуса к подходу «консультироваться, а затем решать» можно успешно осуществить, только когда он покоится на устоявшемся философском основании – ценностях, общих для всех работников фирмы.

Доверять CEO, управляющему целой фирмой (которая зачастую работает в глобальных масштабах), – это во многом привычка, оставшаяся с тех времен, когда все сотрудники знали CEO и могли обратиться к нему лично. Сегодня для CEO, чтобы он по-прежнему сохранял широкие полномочия при управлении, еще большую важность приобретают его характер, ценности и принципы. И конечно, он должен и дальше успешно работать. Ведь разделять ценности фирмы – это еще далеко не все, что от него требуется.

Роль тщательно продуманного найма

Одна из основных характеристик «сплоченной фирмы» – тщательный найм, обучение и идеологическая обработка новых сотрудников. В 1985 году «сплоченные фирмы» искали нужных людей почти исключительно среди сотрудников на более низких должностях. Они

воздерживались от найма людей требующегося уровня со стороны, считая, что это ставит под угрозу культуру фирмы. Но с тех пор ситуация сильно изменилась.

В большинстве «сплоченных фирм» все еще основная, хотя уже не единственная, стратегия – воспитывать собственные молодые таланты. У профессионалов, нанятых сразу после окончания колледжа, развиваются самые крепкие эмоциональные связи с коллегами и фирмой, и им труднее всего «покинуть тонущий корабль». Другое преимущество найма главным образом молодых людей – в том, что из них получается схватывающая все на лету, энергичная армия, которая обычно принимает основанную на командной работе культуру и главные ценности охотнее, чем новые сотрудники старшего возраста.

Многие «феодално-раздробленные» фирмы значительно сократили или отвергли практику найма на позиции начального уровня, предположительно из-за краткосрочных издержек на привлечение и обучение таких людей. Они предпочитают нанимать сотрудников нужного высокого уровня со стороны – из других фирм, чтобы не инвестировать в людей на низших позициях.

Нанимая сотрудников со стороны, фирмы как будто делают два неприятных заявления: люди, которых мы берем на работу, взаимозаменяемы, да и в самой нашей фирме нет ничего особенного. В результате ей не удается добиться лояльности и сплоченности, необходимых как во время процветания, так и в периоды трудностей.

Управление отношениями с бывшими сотрудниками

Один из обязательных элементов модели «сплоченной фирмы» – активное соблюдение высоких стандартов для продвижения по службе. Это означает, что сделать карьеру удастся относительно небольшому количеству сотрудников. Вот почему «сплоченные фирмы», возможно, не отличаются от других по номинальному коэффициенту текучести персонала. Отличаются они тем, что бывшие сотрудники «сплоченной фирмы» продолжают испытывать по отношению к ней большую гордость и лояльность и часто рекомендуют ее потенциальным клиентам.

Текучесть персонала среди младших (и даже старших) сотрудников стала обычной во всех профессиях. В 1980-е годы Latham узнала, как важно создать у уходящих работников необходимую установку: чтобы они не чувствовали обиды из-за пренебрежения или плохого отношения со стороны фирмы, а гордились ею и всячески помогали.

До тех пор Latham ставила на первое место привлечение, обучение, идеологическую обработку и удержание талантов.

В такой атмосфере переход юриста на другую работу считался неудачей фирмы, а не источником полезных возможностей. О таких печальных событиях говорили уничижительно: «отсев». В результате фирма часто рассматривала уходящего юриста как дезертира.

Сейчас ясно, что фирма тогда потеряла потенциальные заказы на миллионы долларов, неправильно выстраивая отношения с бывшими сотрудниками. С достижением большей зрелости эта организация изменила свои методы, чтобы поддерживать дружеские отношения с уходящими сотрудниками.

В середине 1990-х годов Latham вычислила, сколько заказов на тот момент было получено непосредственно от бывших сотрудников или благодаря их содействию. Как оказалось, эта цифра приближалась к 50 процентам. И это были прекрасные заказы – клиенты с громкими именами, часто платившие по более высоким ставкам, с более быстрой оплатой счетов, приятными деловыми отношениями и так далее. Кроме того, эти клиенты также получали выгоду, потому что бывшие сотрудники Latham знали изнутри кухню фирмы. В некоторых случаях можно было договориться о том, чтобы благодаря таким доверительным отношениям выставить альтернативный счет на основе риска/вознаграждения.

Во всех «сплоченных фирмах» лояльность бывших сотрудников – важное оружие конкуренции. Лидер такой фирмы рассказал: «Один из управляющих партнеров фирмы-конкурента как-то сказал мне: “Нас охватывает страх, когда нашим клиентом становится кто-то из ваших бывших сотрудников; они настолько лояльны вам, что это просто в голове не укладывается. После этого ваше участие в проектах этого клиента лишь вопрос времени”».

Роль найма со стороны

До 1980-х годов фирмы выходили на новые рынки с осторожностью, посылая туда талантливых сотрудников из других офисов. Но теперь клиенты стали намного динамичнее, и рынки изменяются гораздо быстрее. Соответственно, большинство «сплоченных фирм» стали чаще нанимать людей нужного уровня (опытных старших сотрудников) со стороны. Иначе, ожидая роста собственных талантливых сотрудников, фирмы рисковали упустить выгодные возможности.

Кроме того, фирмы всех типов профессиональных услуг начали открывать офисы на новых географических рынках. Ранние попытки укомплектовать новые офисы исключительно партнерами из существующих отделений потерпели неудачу. Поэтому при расширении фирмы стали находить самых талантливых и опытных людей со стороны.

Подавляющее число фирм действовало осторожно и постепенно: они нанимали со стороны только отдельных специалистов и избегали масштабных слияний организаций. Главное – сообщить новым сотрудникам, что они приходят в фирму с устоявшейся идеологией. Им дают понять: «Если вам не нравится эта идеология, даже не думайте работать у нас».

Наблюдателей обычно удивляет, что многие приходят в «сплоченные фирмы» именно для того, чтобы воспользоваться выгодами хорошего управления, то есть чтобы ими руководили. Такие кандидаты знают, что фирма славится эффективным управлением и командной работой; многие из них приходят из компаний с неграмотным менеджментом. На новом месте они часто, хотя и не всегда, становятся самыми активными сторонниками командной работы, управления и сплоченных действий.

При нынешней конкуренции без найма со стороны уже не обойтись, но для «сплоченных фирм» он остается палкой о двух концах. Несомненно, он дает богатые возможности работы воспитанным в самой фирме талантам; кроме того, сотрудники со стороны способны помочь фирме пересмотреть ее мнение о самой себе, создать в компании динамичную атмосферу и предложить творческий подход.

Вместе с тем найм со стороны требует больших управленческих усилий. Окончательный вывод таков: упорядоченная программа подобного найма (которого «сплоченные фирмы» еще недавно избегали) может укрепить фирму, а неумело проведенная – внести разлад в работу.

Роль систем оплаты

«Сплоченные фирмы», как правило, не участвовали в массовом увлечении системами вознаграждения, основанными на индивидуальной эффективности (или центрах прибыли). Но с 1985 года большинство «сплоченных фирм» постепенно увеличивают индивидуальный компонент системы вознаграждений (не особенно это афишируя) и общий размер оплаты как самых высокооплачиваемых, так и низкооплачиваемых сотрудников.

В Latham до 1993 года долгосрочный элемент оплаты был жестко привязан к старшинству. Но фирма изменила эту систему в начале 1990-х, воспользовавшись в качестве предлога экономическим спадом. Руководство посчитало, что фирма не сможет успешно рабо-

тать в новых условиях рынка, не предоставляя стимулов для краткосрочной и долгосрочной индивидуальной эффективности, особенно в области завоевания новых клиентов.

Джек Уокер говорит, что это стало самым трудным для него решением на посту управляющего партнера из-за явного риска, которому подвергалась культура фирмы. Но это изменение было представлено сотрудникам (и принято ими) как ход, соответствовавший идеологии фирмы и ее общим ценностям, а не отвергавший их. Нововведение оказалось удачным: после его внедрения процент партнеров Latham, которые активно ищут и находят хорошие заказы, резко вырос.

В большинстве «сплоченных фирм» системы оплаты основаны на оценке. Как всегда, ключ к успешному функционированию такой системы – согласие по поводу ценностей и идеологии. Сотрудники должны верить, что решения о размере оплаты принимаются коллегами, которые руководствуются только интересами фирмы.

Обзор: важность доверия и лояльности

Доверие и лояльность к организации важны в профессиональном бизнесе по многим причинам, но три из них стоит подчеркнуть особо.

Во-первых, клиенты «сплоченной фирмы» действительно имеют доступ ко всем ее ресурсам. Сотрудники, получившие вознаграждение благодаря общему успеху фирмы, охотнее прибегают к помощи специалистов из других ее функциональных направлений или с другими областями ответственности и полномочиями, если это нужно для завоевания и обслуживания клиентов.

Обычно клиентов обслуживают в таких компаниях лучше, чем в фирме, сотрудники которой действуют в одиночку или строго в рамках своего функционального направления. Клиенты положительно относятся к тому, что сотрудники поддерживают (а главное – не подсиживают) друг друга. «Сплоченным фирмам» удается хорошо выстраивать как внутренние, так и внешние отношения.

В фирмах, где большое внимание уделяется системам оплаты и признания заслуг, чтобы мотивировать (и задобрить) отдельных сотрудников, часто страдает обслуживание клиентов, для которого требуется задействовать разные функциональные направления и представительства. Иногда искушенные клиенты пользуются услугами высококлассных профессионалов или небольших команд в таких фирмах, но, как правило, не передают им заказы, для выполнения которых требуется комплексное внутреннее сотрудничество. «Феодально-раздробленным» фирмам обычно прекрасно удаются сделки, а не отношения, когда задействованы разные функциональные направления и географические области.

Во-вторых, забота о новичках в «сплоченных фирмах» (тщательный подбор, обучение, высокие стандарты) при грамотном применении может вызвать большую лояльность среди увольняющихся сотрудников. У такой фирмы текучесть персонала не обязательно ниже, но бывшие сотрудники часто остаются ее приверженцами благодаря тому, что с ними хорошо обращались. Работники «феодально-раздробленной» фирмы не всегда сохраняют теплое отношение к ней. Это может оказать существенное влияние на будущие доходы.

В-третьих, доверие и лояльность клиентов и сотрудников дают больше шансов выжить при спадах на рынке. Фирма испытывается на прочность не в благоприятные периоды, а при появлении препятствий и проблем – как крупных, так и мелких.

В таких (неизбежных) случаях сотрудники фирмы, основанной на лояльности, сплачиваются еще больше, и это становится для них источником гордости и радости.

Даже успешная на первый взгляд профессиональная фирма может рассыпаться словно карточный домик, если в ней царит атмосфера «независимых игроков». При первом же признаке слабости наиболее эффективные сотрудники часто ощущают, что самая разумная лич-

ная стратегия – наработать собственную базу клиентов и репутацию и цепляться за них, как за спасательный круг. Именно в тот момент, когда чувствуется наиболее острая потребность в лидерстве, трудно заставить лучших людей работать на благо фирмы. Ситуация становится все опаснее, и воцаряется атмосфера «спасайся кто может!». В итоге организация идет ко дну. Такое развитие событий нелегко остановить.

Многие фирмы, оказывающие профессиональные услуги, предпринимают шаги, которые подрывают лояльность и создают раскол в организации. В первую очередь это:

- рост ради самого роста путем непоследовательного найма со стороны и слияний;
- расширение – выход в области деятельности и на рынки, не связанные с нынешней деятельностью;
- привлечение со стороны главным образом младших партнеров, у которых нет достаточного опыта, а не наем и обучение сотрудников с начальных позиций;
- отказ от неофициальных мероприятий и встреч партнеров/руководителей как мера по снижению затрат;
- партнеры и владельцы начинают сокращать привилегии остальных и устанавливают сложные иерархии для сотрудников, включая уровни компенсации без участия в акционерном капитале – не для обслуживания клиентов, а для решения внутренних проблем;
- большое внимание уделяется краткосрочным финансовым результатам: финансовый успех рассматривается как цель, а не как естественный результат грамотного управления фирмой.

Джозеф Хейисон предлагает интересное объяснение причин, по которым такое поведение встречается довольно часто. Он советует посмотреть на проблему с точки зрения успешного «чудотворца»⁷ в фирме, оказывающей профессиональные услуги.

Все сводится к вопросу: насколько для «чудотворца» выгодно поддерживать модель «феодальной раздробленности» и наработать «портативную» клиентуру, которую он сможет забрать в другую фирму, если на нынешней внезапно начнутся проблемы? Он замечает, что в экономических спадах потерпели фиаско многие фирмы, но лишь немногие «чудотворцы».

Хейисон делает особый вывод: фирмы борются друг с другом не только за клиентов и младших сотрудников, но и за «чудотворцев», и многие события в ходе эволюции фирм можно лучше всего понять с точки зрения такой конкуренции. В связи с этим становится понятно, почему некоторые «феодально-раздробленные» фирмы (если их «феодалы» хорошо знают свое дело) преуспевают, по крайней мере в краткосрочной перспективе.

Недостатки периодов бума для «сплоченных фирм»

Брайан Соммер, бывший партнер из Accenture, указывает в своем блоге (www.servicessafari.com) в посте под названием «Уроки Andersen», что слишком активное индивидуальное стимулирование отдельных сотрудников может выйти фирме боком не только во времена спадов, но и в периоды процветания:

«Великие фирмы не позволяют своим партнерам продавать недостаточно хорошую работу. Для этого там существует контроль качества. Эти проверки выполняют партнеры из расположенных в разных местах офисов, отраслей и т. д., чтобы ни один сотрудник в интересах собственной карьеры не смог влиять на продажу этой работы и ее структурирование.

⁷ Влиятельный сотрудник, который помогает фирме получать выгодные заказы и доходы.

На великих фирмах есть формализованный процесс утверждения. Великие фирмы защищают свою репутацию, поскольку понимают, что для них бренд – актив номер один. Великие фирмы также платят всем своим людям на относительно одинаковых основаниях.

Когда сотрудники работают по принципу «одинокого волка», чтобы единолично продать или оказать услуги и получить самую большую кучу денег в конце года, слишком многие сделки оказываются невыгодными».

Вспоминая свой опыт работы инвестиционным банкиром, Джонатан Ни⁸ тоже указывает на искушения, которые возникают, когда рыночный бум позволяет фирмам быстро наращивать объемы, смягчая правила найма или понижая другие стандарты качества. Руководство должно проявлять дисциплинированность – уметь вовремя сказать «нет» и во время спада, и во время экономического бума.

Наши наблюдения за «сплоченными фирмами» на протяжении двадцати с лишним лет подтверждают, что Ни прав. В очень благополучные периоды эффективных партнеров начинает раздражать, например, нежелание руководства нанимать людей поспешно, чтобы хватило для наращивания объемов производства, или продвигать по службе их фаворитов – самых занятых кандидатов в партнеры.

Когда работы много, также возникает соблазн отодвинуть на второй план инвестиции в будущее (скажем, в обучение) и сосредоточиться на своевременном выполнении заказов. Только приверженность принципам и ценностям фирмы предотвращает такую погоню за краткосрочными выгодами, которая может иметь неблагоприятные долгосрочные последствия.

«Чудотворцам», всегда перегруженным работой – особенно в периоды бума, – часто не хватает терпения придерживаться дисциплины в «сплоченной фирме». Они беспокоятся, удастся ли завтра совершить очередное чудо, и такая мнительность заставляет их гоняться за новыми клиентами.

Они также часто сравнивают свою оплату с вознаграждением ведущих «чудотворцев» в «феодално-раздробленных» фирмах. Если они увидят, что не входят в число самых высокооплачиваемых коллег, то им зачастую будет трудно поверить в будущее. Это особенно относится к сотрудникам, которые не росли вместе с фирмой. Чтобы выработать приверженность фирме и умение видеть дальнюю перспективу, нужно время.

Менеджеры «сплоченных фирм» в такие времена зарабатывают деньги. В периоды процветания возникает искушение ослабить дисциплину, но бум проходит, а последствия неразумных решений не заставляют себя ждать.

Резюме

Как мы попытались рассказать, в пяти «сплоченных фирмах» – McKinsey, Goldman Sachs, Accenture (Arthur Andersen), Hewitt Associates, Latham & Watkins – что-то изменилось, а что-то осталось прежним по сравнению с 1985 годом. Эти фирмы осуществляли некоторые изменения, но главным образом в соответствии с последовательной идеологической системой. Одни методы имели положительные последствия, а другие оказались ошибочными.

Может показаться, что эти фирмы недостаточно верны идеалам, описанным в 1985 году, но их до сих пор отличает глубокая приверженность командной работе.

Возможно, справедливо будет сказать, что в опубликованном в 1985 году описании «сплоченных фирм» не хватало одного важного пункта: гибкости и готовности экспериментировать и изменяться *в пределах* системы ценностей фирмы. «Сплоченные фирмы» отли-

⁸ *TheAccidentalInvestmentBanker*, Jonathan Kneec.

чает внимание к тому, что «феодално-раздробленные» фирмы пренебрежительно характеризовали бы как «мягкие ценности».

Судя по нашему опыту, полученному с 1985 года, именно такое внимание – конечно, в сочетании с высокими стандартами – действительно может окупиться в том смысле, что обеспечит лояльность и энергию сотрудников для долгосрочного успеха.

Глава 16

Управление многоплановой организацией

В предыдущей главе я утверждал, что можно достичь большего благодаря внутреннему сотрудничеству в фирме. Но по мере роста, диверсификации и усложнения структуры фирм становится все труднее обеспечивать сотрудничество между разными частями организации. В этой главе, написанной в соавторстве с Патриком Маккенной, исследуются некоторые связанные с этим проблемы.

Сегодня фирмы по оказанию профессиональных услуг обладают сложной организационной структурой, в которой многие старшие руководители перегружены обязанностями, отнимающими много времени и нередко противоречащими друг другу. Организация часто разделяется на следующие категории:

- рынки или местные представительства (по географическому признаку);
- предложения линейки продукции/услуг;
- группы по отраслям (или секторам деятельности клиента);
- команды по обслуживанию основных клиентов;
- подразделения или отделы;
- комитеты (по найму, обучению персонала);
- временные рабочие группы или команды проектов (по новаторским услугам, новым предложениям).

Время от времени каждая из этих организационных категорий в своей деятельности пересекается с другими – из-за одинаковых заданий, общих участников и ресурсов.

Во многих фирмах нет полной ясности в том, что обязана делать каждая из этих категорий и как нужно координировать и оценивать ее действия. А кто-то из ключевых сотрудников может участвовать в нескольких группах сразу и тратить слишком много времени на совещания. Профессиональные фирмы применяют способы организации и управления, которые больше не соответствуют их возросшей сложности. В конечном счете это будет серьезной помехой постоянному успеху.

Мало того что в современных компаниях теперь больше типов организационных категорий, чем раньше, так и обязанности этих групп расширились по сравнению с простыми задачами в прошлом – «завоевывать и обслуживать клиентов». Чтобы выживать и процветать, отдельные группы в сегодняшних организациях должны отчитываться за лояльность клиентов, передачу знаний, развитие своих сотрудников (младших и старших) и по многим другим показателям.

В довершение всего многие такие группы находятся в разных офисах, и их сотрудники редко встречаются друг с другом. Они будто существуют в «виртуальной» организации и могут даже не знать в лицо своих коллег по рабочим группам, с которыми регулярно общаются.

Марсель Гольдштейн из глобальной PR-фирмы Ogilvy написал нам:

«В современных фирмах по оказанию профессиональных услуг формальная структура развита слабо, по крайней мере по сравнению с производственными компаниями, правительственными учреждениями и другими организациями. Это большой плюс, поскольку такие фирмы могут проявлять гибкость, творческие способности и автономность, необходимые для адаптации к потребностям клиента. Но есть и обратная сторона медали: неэффективность, путаница и разлад в процессах.

Во многих видах профессиональных услуг клиенты требуют сотрудничества между представителями разных направлений работы. Но есть ли у нас нужные структуры и комплексы личных навыков, чтобы успешно управлять интеграцией специализированных зна-

ний и умений? Отрасль профессиональных услуг во многом построена по типу матриц и погружается в настоящий хаос во времена больших изменений: поглощений/слияний, освоения новых технологий и перехода на оказание интегрированных услуг с помощью команд – представителей из разных функциональных областей.

Нам необходимы структуры, которые не мешают гибкости и не подавляют творческие способности, а минимизируют неэффективность и путаницу. Мы нуждаемся в помощи при освоении комплексов личных навыков, которые позволят нам управлять собой и окружающими в таких условиях, особенно в периоды масштабных изменений».

Исследуйте структуру, процессы и людей

Каждая фирма обязательно должна учитывать три аспекта своей организации: *структуру* (формальные принципы, на которых построена организация), *процессы* (как должны приниматься различные типы решений и что делать в случае конфликтов и компромиссов) и *людей* (правильный выбор людей для выполнения сложных обязанностей, чтобы организация работала эффективно).

Ни один из этих аспектов не решит проблему сам по себе, необходимо исследовать все три. Но они различаются по важности: на первом месте – люди, потом процессы, а затем – структура.

Правильно выбирайте лидеров групп

Многие организации убеждены, что правильный выбор (и достаточное количество) лидеров важнее структуры и процессов.

Питер Кэлис, управляющий партнер юридической фирмы Kirkpatrick & Lockhart, подчеркивает: «Хотя структура и процессы так же необходимы для фирмы, как скелет и нервная система – для человека, они склонны к окаменению и поэтому противоречат динамике рынка. А люди не подвержены этому недостатку. Мы пытаемся ставить полномочия сотрудников выше организационных тонкостей структуры и процессов, за исключением тех случаев, когда эти свойства структуры и процессов помогают расширить возможности работников фирмы».

Правильный выбор людей на лидерские позиции всегда был важен, но особую значимость он приобретает именно в комплексных организациях. Вот лишь несколько навыков, которыми, скорее всего, должен сегодня обладать лидер группы (возможно, эти навыки стали важны лишь недавно):

- умение влиять на людей и мотивировать их, не встречаясь с ними лично;
- умение делегировать обязанности и доверять другим в управлении важными отношениями;
- умение играть роль «соединительного звена»: думая о пользе для фирмы в целом, одновременно заботиться о потребностях групп, за которые этот лидер отвечает;
- умение управлять людьми, которые отличаются от лидера по основной специализации.

Эффективное управление всегда требовало и требует сложного комплекса социальных, психологических, дипломатических и эмоциональных навыков в дополнение к острому уму и специализированным умениям, которые нужны, чтобы подняться на вершину. С усложнением организаций наличие (и развитие) этих так называемых мягких навыков должно все больше определять выбор будущего менеджера или лидера.

К сожалению, такие соображения не всегда имеют решающее значение при выборе лидеров групп. Нередко важными считаются все инициативы (команд по обслуживанию

клиентов, отраслей, географических единиц, функциональных направлений и т. д.), и во всех соответствующих комитетах оказываются одни и те же старшие сотрудники – часто по причинам, не относящимся к их управленческим способностям или даже принципам.

В результате далеко не всегда верно проводится выбор людей на эти роли, четкое определение их прав и полномочий, обсуждение и оценка их эффективности как лидеров и получение помощи или указаний в освоении этих ролей.

В первую очередь это вредит организации, так как снижает эффективность руководства командой. Кроме того, заставляя ценного сотрудника выполнять слишком широкие управленческие обязанности и/или во все вникать – значит неразумно использовать его время. Ведь есть простое экономическое соображение: ценный ресурс нужно приберечь для самого эффективного и лучшего его использования.

Установите права и полномочия каждой группы

Даже если структура вашей организации идеальна, всегда будут возникать проблемы координирования ресурсов из ее разных частей и устранения противоречий между приоритетами. Вы не избежите от всех проблем с координацией, если просто измените внутренние границы в организации.

Компаниям необходимо не только создать структуру, но и наделить каждую группу четкой миссией (или правами и полномочиями), понятной всем и внутри, и вне группы. Многие фирмы запускают новые подразделения, различные комитеты или команды проектов с неоднозначными уставами, а потом влиятельным (или не очень) лидерам этих групп предоставляют право договариваться, как именно они будут взаимодействовать.

Аргументы *в пользу* этого подхода основаны на идее, что внутренняя конкуренция – неизбежный результат изменений внешних рыночных сил, которые влияют на каждую из групп организации по-разному, и что гибкий подход к обязанностям и взаимодействию групп – действенный способ отреагировать на эти внешние рыночные силы.

Но когда не обсуждаются и не решаются проблемы обязанностей групп (а также формы их взаимодействия, преодоления конфликтов и заключения компромиссов), результаты редко бывают оптимальными.

При таком подходе цели групп и формы их взаимодействия определяются властью, а не принципиальными соображениями, и это снижает эффективность работы. Необходимо заранее устранить противоречия между целями и установить четкие, согласованные принципы принятия решений в ситуациях, когда требуются компромиссы.

К сожалению, многие организации ради удобства управления относятся ко всем группам одинаково, но необходимо положить этому конец. Различные типы групп можно использовать для разных целей: много небольших команд – для отношений на уровне клиента или одну большую центральную группу – для финансовых и административных услуг.

Большая, растущая и комплексная фирма не обязательно должна (да и не может) состоять из организационных единиц, которые выполняют похожие обязанности, имеют одну и ту же структуру, цели и одинаковые принципы управления (см. нашу с Патриком Маккенной книгу «Первый среди равных»).

Все эти указания можно успешно воплотить, если перестать мыслить категориями более или менее постоянных отделов и начать использовать язык команд. Организации лучше работают, когда люди чувствуют, что они добровольно вызвались участвовать в небольших, ориентированных на определенную миссию командах. Профессиональные фирмы преуспевают больше всего, проектируя свою организацию снизу вверх – через добровольный энтузиазм людей, которых затем объединяют в сплоченные команды с общими интересами.

Когда дело доходит до воплощения стратегии, фирме выгоднее иметь беспорядочный набор команд с участниками-энтузиастами, чем правильный с логической точки зрения комплекс групп покладистых исполнителей.

Бен Джонсон из юридической фирмы Alston & Bird заметил: «Слишком многие “лидеры” боятся, что вызовут у сотрудников чрезмерный прилив энергии и те выйдут из-под контроля. Я же предпочитаю придать им больше энергии, чем смогу контролировать, чем не придать им энергии вообще. Я – за структурную сложность и рассредоточение руководства!»

Вместе с тем важно прояснять роли и обязанности лидеров групп и предотвращать распад организации на враждующие лагеря, что возможно, если позволить лидерам отвечать только за свои группы. Избыточное использование центров прибыли далеко не всегда идет на пользу комплексным организациям.

Разъясните соглашения в пределах групп

Какой бы группой вы ни управляли – подразделением, командой по работе с одним из основных клиентов или временной рабочей группой с ограниченными возможностями, – она должна осознавать свою «принадлежность команде». С практической точки зрения также необходимо (хотя, к сожалению, не на всех фирмах это соблюдается) ограничивать количество команд, в которых может участвовать один человек, и количество обязанностей, которые он может выполнять.

Условиями эффективности команды являются четко сформулированные руководящие принципы (или «правила боя») и согласие сотрудников их соблюдать. Разъяснение прав и обязанностей участников команды может значительно повысить ее действенность. Даже такое простое правило, как «вы должны сделать то, что обещали», преобразовало бы некоторые организации и предотвратило бы большие потери времени на совещания и планирование.

Если участники группы работают автономно в разных местах и должны регулярно принимать решения сообща, то им нужно заранее согласовать принципы принятия этих решений. Для этого необходимо придумать и оформить разные уровни участия в команде. Скажем: а) полноправное участие в решениях – под возможным названием «лидерство в команде», или б) право давать консультации – «участие в команде», или в) право получать информацию о ходе дел – «принадлежность к команде» (это лишь примеры).

При разработке структуры признавайте изменения приоритетов

Одни только структурные изменения не устранят противоречий между приоритетами и требованиями о выделении ресурсов, но тем не менее структура важна. Эволюция фирм, оказывающих профессиональные услуги, наводит на мысль, что одни подходы к структуре все же эффективнее других.

Большинство успешных глобальных фирм, оказывающих самые разные профессиональные услуги, сместили центр тяжести в своей организации. Уже некоторое время существует общая тенденция – придавать наибольшую важность (и предоставлять наибольшую власть в организации) категории, основанной на отрасли клиента. Ведь клиенты сейчас настаивают на том, чтобы поставщики лучше разбирались в их бизнесе.

Следующей по полномочиям и важности идет команда клиента, которому уделяется особое внимание (или команда по обслуживанию ключевого клиента). Слаженная работа команд по обслуживанию клиентов – единственный способ добиться бесперебойного обслуживания, когда задействованы разные географические области, продукты и услуги.

На третьем месте, и с постоянными *потерями* власти и ответственности в большинстве организаций, стоят группы, традиционно организованные по линейкам продукции или услуг и построенные на узкой специальности или дисциплине. Квалифицированные сотрудники с узкой специализацией нужны, но такой способ организации в настоящее время доминирует уже в немногих компаниях.

И наконец, настоящее революционное изменение по сравнению с прошлым: география становится наименее важным и влиятельным аспектом организационной структуры.

В прошлом директор представительства (или – в крупных фирмах – директор, отвечающий за представительства в какой-то стране) был источником всех ресурсов и судьей в последней инстанции. Сегодня во многих организациях руководитель географической единицы может возглавлять представительство, где сотрудники входят в группы, возглавляемые и «контролируемые» влиятельным руководителем, который работает в другом месте.

Но я вовсе не умаляю роль лидера географической единицы. Боб Делл из юридической фирмы Latham & Watkins отметил: «Правильно выбранный лидер представительства может очень способствовать успеху всех работающих там групп. То, что он присутствует на рабочем месте и воспринимается как менее предубежденный по отношению к какой-либо из групп, помогает устранить противоречия между требованиями».

Что стоит учесть на будущее

Какой бы ни была окончательно выбранная структура, необходимо будет внедрить методы развития специальных управленческих навыков и умений, а также новые критерии, чтобы усовершенствовать измерение показателей работы организации и ее реакции на внешние силы или внутренние трудности.

Также может возникнуть необходимость в том, чтобы организация заново подтвердила свою приверженность четко понимаемому предназначению, ценностям и «правилам принадлежности»: принципам и методам, которые позволяют сотрудникам оставаться на хорошем счету в организации (см. главу 5 «О чем мы договариваемся?»).

Конечно, чтобы все эти меры сработали, ключевые сотрудники должны быть готовы позволить другим людям принимать некоторые решения самостоятельно. Но этого не происходит во многих компаниях и фирмах!

Организации смогут добиться значительных изменений, если не станут навязывать «теоретически правильные» структуры и процессы, а честно обсудят с влиятельными сотрудниками, процессы какого типа и характера в группах фирмы будут действительно выполняться.

Ведь слишком многие фирмы внедрили «для галочки» организационную структуру, на первый взгляд оправданную, хотя все знают, что некоторые основные сотрудники не будут придерживаться принятых правил.

Мы не идеалисты и признаем, что на практике нужно учитывать особенности конкретных сотрудников и ситуаций. Но мы не верим, что можно достичь успеха путем притворства или получения ложного согласия. Именно поэтому организационные решения должны разрабатываться для каждой фирмы отдельно на основе всестороннего изучения организации. Между тем на практике они зачастую – результат накопления постепенных изменений, продиктованных сиюминутными требованиями.

Глава 17

О юристах без обиняков

Эта глава впервые была опубликована в виде статьи, и речь в ней должна была идти только о том, чем юристы и юридические фирмы отличаются от специалистов и организаций в других направлениях профессиональных услуг. В ней рассматриваются основные проблемы, которые могут помешать группе умных людей разработать и воплотить общую стратегию.

После первой публикации статьи я начал получать комментарии от клиентов в других направлениях бизнеса – например, консалтинга и финансовых услуг. Эти люди утверждали, что я точно описал культуру и поведение, свойственные их типу профессиональных услуг. Если вы не юрист, вам не обязательно читать эту главу. Однако в ней, возможно, найдутся полезные уроки для фирм других типов. Ведь здесь рассматриваются универсальные темы: доверие, ценности, личные отношения и принятие решений.

Я 25 лет утверждал, что все направления профессиональных услуг похожи друг на друга, а их представители могут свободно обмениваться опытом. Но теперь я готов признать: юридические фирмы стоят особняком.

Возможно, именно тот образ мышления и поведения, который помогает юристам многого добиться в своей профессии, ограничивает достижения юридических фирм. Как ни парадоксально, трудные управленческие задачи возникают именно из-за ума и образования юристов.

Вот несколько причин, по которым юридическое образование и практика мешают юристам эффективно работать в группах:

- привычка к недоверию;
- скептическое отношение к идеологии, ценностям и принципам;
- профессиональная отстраненность;
- необычные подходы к принятию решений.

Не преодолев тенденции, которые возникают из-за таких характеристик юристов, фирмы могут потерпеть неудачу в достижении заявленных целей и воплощении стратегий.

Привычка к недоверию

Многое в нынешнем управлении юридическими фирмами, их организации и (не в последнюю очередь) оплате – результат того, что партнеры гораздо активнее защищают свои права на автономию и индивидуализм, чем специалисты по другим типам профессиональных услуг. В самом факте такой защиты нет ничего плохого.

Однако крупные корпорации сейчас консолидируют свои заказы в меньшем количестве фирм (как в своей стране, так и за рубежом) и требуют, чтобы эти заказы выполняли эффективные команды из представителей разных офисов и направлений работы. В ответ фирмы бросились нанимать людей со стороны, осуществлять слияния и поглощения. Их цель – создать крупные организации с различными направлениями работы, представительствами и типами культуры.

Но при этом остаются без ответа (и почти никогда не задаются) несколько вопросов. Могут ли такие фирмы перейти от управления с учетом автономии партнеров к новым подходам, чтобы создать слаженный коллектив из умеющих работать в команде сотрудников?

Является ли стремление к автономии неотъемлемым и неизменным свойством личности партнера?

Юристы не только яростно борются за сохранение автономии, но и являются профессиональными скептиками: их выбирают, обучают и нанимают, чтобы они проявляли пессимизм и находили недостатки. Стремясь защитить своих клиентов, они выискивают самую мрачную версию того, к чему приведет воплощение любой идеи или предложения, а также побуждений, намерений и вероятных поступков людей, с которыми они имеют дело. Как говорит Тони Сэккер, мой добрый и милый шурин, работающий адвокатом в Великобритании: «Мне платят, чтобы я везде выискивал гадости и всех подозревал».

С такой же точки зрения юристы рассматривают отношения и с собственными партнерами. Трудно разобраться, где здесь причина, а где следствие, но стремление к автономии в сочетании с глубоким скептицизмом создает в большинстве юридических фирм *атмосферу недостаточного доверия*.

Недавно я консультировал фирму по вопросам системы оплаты. Ее представителям не понравились мои рекомендации. Наконец один из них произнес: «Дэвид, все ваши рекомендации основаны на предпосылке, что мы доверяем друг другу, нашему исполнительному комитету и комитету по вопросам оплаты. Это не так. Дайте нам систему, которая не требует доверия друг к другу!»

Один бывший управляющий партнер юридической фирмы, с которым я это обсуждал, заметил: «Дело не в том, что я не доверяю своим партнерам. В основном они хорошие люди. Но я не хочу оказаться в ситуации, когда мне придется им доверять. Зачем даже немного ослаблять контроль над собственными делами, если в этом нет крайней необходимости?»

Недостаток доверия вызывает прискорбные последствия, которые легко можно заметить во многих юридических фирмах.

Инициативы, которые зависят от командной работы и совместных усилий, редко осуществляются хорошо (если вообще осуществляются). Даже когда сотрудники приходят на встречи рабочих групп и помогают создать общий план, они обычно не считают, что совместно отвечают (или должны отчитываться) за решения группы. А если юристы не уверены, что их коллеги сдержат слово, то позволяют себе также не выполнять обязательства, и ситуация только усугубляется.

Когда в фирме царит атмосфера конкуренции, а не сотрудничества, партнеры редко чем-то жертвуют на благо компании. Например, они отказываются брать на себя управленческие обязанности, для которых может понадобиться сократить время юридической работы: ведь они боятся, что партнеры отнесутся к ним несправедливо, когда наступит время возвращаться к прежним объемам работы.

Они не склонны делиться властью и полномочиями с руководством рабочей группы или фирмы. В результате даже в крупнейших фирмах исполнительная власть может быть ограничена настолько жестко, что не играет почти никакой роли. Если решения и принимаются, то медленно.

Для решения всех вопросов, первоочередных и второстепенных, существует множество комитетов. Они создаются, чтобы обеспечить не только широкое участие, но и «сдержки и противовесы», цель которых – определить, насколько любой из сотрудников (или группа) может принимать какие-либо решения от имени фирмы. Возможно, в этом проявляется некоторый демократизм, но в очень примитивной форме, требующей, чтобы каждый участвовал во всех решениях. Это замедляет принятие решений и зря отвлекает от выполнения других, более полезных заданий.

Организации зачастую стремятся использовать системы оплаты, основанные на формулах и на первый взгляд объективные. Однако партнеры, поддавшись соблазну переихитрить систему, запасаются работой впрок и пререкаются о том, чей вклад в успех больше.

Они постоянно спрашивают: «Что включено в формулу оплаты?» – и делают только то, за что им платят. В результате сотрудников невозможно заставить выполнять многие действия, необходимые для успеха фирмы, но не предусмотренные в этой формуле. Лидеры фирмы уже много десятилетий жалуются на эту ситуацию, и лишь немногие нашли решение.

Но важнее всего то, что отсутствие доверия, возможно, одна из причин, по которым многие юридические фирмы ориентируются на самую ближнюю перспективу. Если партнеры не уверены, что фирма вспомнит или оценит их вклад в будущий успех, зачем им прилагать усилия, за которые их не вознаградят сразу?

Один из моих клиентов – бывший управляющий партнер в известной фирме – высказал такое наблюдение о многих известных ему юридических фирмах: «Большинство партнеров получали признание и вознаграждение за то, что они были самыми умными или образованными студентами. Они редко чувствуют или понимают, какую силу может придавать успех в составе группы или команды. Партнеры обычно действуют лишь в эгоистичных интересах; они даже склонны к нарциссизму. В результате ресурсы фирмы разбазариваются, клиентам не назначают самых подходящих юристов, а фирмы получают меньше прибыли.

Кроме того, эгоизм приводит к недальновидным решениям, а это мешает долгосрочному успеху, потому что партнеры редко тратят время и средства на вещи, которые не приносят результатов сразу».

Скептическое отношение к идеологии, ценностям и принципам

Мощнейший источник доверия к организации – атмосфера уверенности в том, что каждый будет строго соблюдать ряд общих принципов. Скажем, такие принципы: «Интересы наших клиентов всегда на первом месте; если мы будем хорошо обслуживать клиентов, то наш собственный успех неизбежен» и «Здесь нет места тем, кто ставит личные интересы выше интересов фирмы и ее клиентов». (Оба примера взяты из практики Goldman Sachs – см. главу 15.)

Вместе с тем коммерческие выгоды нельзя получить, если просто верить в эти принципы или пропагандировать их, – нужно обязательно добиться, чтобы их всегда соблюдали партнеры. В таких случаях меньше времени уходит на внутренние переговоры и отстаивание собственных позиций сотрудников, стратегии воплощаются и результатом становится настоящая командная работа. Партнеры позволяют другим принимать решения от их имени или передают заказы коллегам из других рабочих групп и офисов: они верят, что их коллеги будут руководствоваться общими для фирмы ценностями и принципами.

Похоже, юридические фирмы не способны достичь этого уровня идеологической согласованности. Идеалы у фирм могут быть очень высокими, однако на практике возникают трудности. Фирмы вроде бы готовы принять стратегии и формулировки ценностей и миссии, но обычно не желают устанавливать конкретные наказания за несоблюдение принципов. Неудивительно, что это редко приводит к эффективному воплощению.

Один партнер в выдающейся американской фирме заметил: «Юристам, воспитанным на традициях общего права, внушают сильное подозрение к всеобъемлющим принципам. Согласно общему праву решения принимаются постепенно, всегда оставляя возможность рассматривать следующий случай совершенно по-другому».

В ходе консультационной работы я неоднократно говорил о необходимости системы помощи и наставничества для партнеров, которые не в состоянии соблюдать стандарты фирмы. Партнеру придется уйти, если даже с помощью наставника он не научится этому. Похожая система используется по отношению к тем, кто не достигает плановых финансовых показателей – например, количества часов, за которые клиенту выставляется счет.

И я продолжаю настаивать: если фирма желает отличных показателей и в других областях – например, обслуживании клиентов, внутреннем сотрудничестве или контроле над компаньонами, – нужно применять такой же процесс. Возражение предсказуемо: большинство юридических фирм заявляет, что попытаться заставить «чудотворца» соблюдать эти «мягкие» ценности нереалистично, идеалистично, противоречит принципам коммерции и равносильно самоубийству (несмотря на то что именно эти стандарты фирма указывает в рекламных проспектах для клиентов и кандидатов как свои ценности).

Большинство фирм готовы проголосовать за установление, но не за соблюдение стандартов. Об этом свидетельствуют все признаки: у фирм есть множество правил, а не функционирующих принципов, так как они не верят или не готовы поверить, что их партнеры будут придерживаться согласованных ценностей, стандартов и принципов. Поэтому в итоге фирмы создают уйму бюрократических предписаний, надеясь, что хотя бы это поможет им добиться соблюдения стандартов.

Профессиональная отстраненность

Будущих юристов учат сохранять бесстрастность – оставлять свои чувства дома. Один юрист сказал моему другу-консультанту, что в начале рабочего дня он как человек остается в гардеробе вместе с верхней одеждой, а в кабинет заходит уже исключительно как юрист.

Как продемонстрировали многие исследователи, у юристов очень низкие показатели в областях навыков личного общения и общительности. И внутри фирмы, и вне ее они, как правило, общаются с окружающими в рамках своих профессиональных ролей и не стремятся строить отношения как люди. Это не значит, что им не нравятся окружающие. Просто со статистической точки зрения юристы предпочитают сосредоточиваться на конкретном задании, а не проявлять внимание к людям, с которыми они работают (другим партнерам или компаньонам) или на которых они работают (клиентам).

Последствия могут быть неблагоприятными, хотя сами юристы этого не желают. Однажды я получил такое сообщение от голландского юриста Марейна Смитса: «Недавно вы подшутили надо мной на семинаре, потому что я засмеялся, услышав предложение искренне интересоваться отраслью и бизнесом своих клиентов. Вы правильно сделали, потому что мой смех был смехом скептика... Когда становишься юристом, в первую очередь учишься безразличию. Высказать юридически обоснованные суждения, блеснуть умом – вот что важно. А от личных соображений, эмоций, оценки того, что правильно или неправильно с моральной точки зрения, нужно отказаться: ведь это все вредит вашей репутации профессионала. Наше кредо – “отстраненность”».

Один влиятельный «чудотворец» как-то сказал мне: «Я не могу убедить своих партнеров в том, что главное – уделять внимание людям, что залог самого успешного продвижения компании – интерес к клиенту как к человеку. Мои партнеры действительно не хотят проявлять такую человечность на работе». Этот недостаток личных отношений сказывается не только на маркетинге и отношениях с клиентами, но и на общении партнеров друг с другом и на управлении фирм.

Для многих фирм управление не означает подход к наставничеству с учетом качеств каждого сотрудника и помощь другим в достижении успеха. Они рассматривают управление как холодный, отстраненный, аналитический подход к бизнесу. Внедряются системы сбалансированных финансовых показателей, и всем говорят или дают понять: «Вот критерии, по которым вас будут измерять. Увидимся в конце года!» Сотрудникам не помогают продвинуться к нужным целям, а просто вознаграждают за их достижение, внушая постоянный страх перед последствиями неудачи. Так можно заставить всех больше и упорнее трудиться, но за это фирма расплачивается низким моральным состоянием партнеров и отсут-

ствием сплоченности. Помощи, командной работы и взаимной поддержки часто нет, потому что они зависят от личных отношений людей. Вместо этого существует система критериев и вознаграждений.

Хотя именно такой подход предпочитают многие партнеры (и фирмы), он мешает организации проводить правильную стратегию. В наши дни партнеры и компаньоны все чаще меняют места работы, и фирме, которая держится лишь на критериях и вознаграждениях, свойственна нестабильность.

Отдельные фирмы начинают признавать важность этой проблемы. Один управляющий партнер так описал эту ситуацию: «Наши сотрудники стали понемногу свыкаться с идеей, что нужно общаться с людьми как с людьми, проявлять теплоту, входить в положение и строить личные отношения с коллегами... За долгие годы мой стиль руководства постепенно изменился: я уже не пытаюсь проявлять исключительно логический подход, учитывая все возможные аспекты, а больше полагаюсь на взаимопонимание с людьми и пытаюсь их мотивировать». У подобного мнения уже появляются сторонники, но многим сотрудникам юридических фирм только предстоит прийти к этой мысли.

Подходы к принятию решений

Обсуждая дела своих фирм, юристы по-особому ведут дискуссии и принимают (или не принимают) решения. Главное для них в обучении и ежедневной работе – соревноваться с другими юристами. Для юриста победа в споре с представителями других профессий (например, консультантами, как в моем случае) – просто развлечение, но с другими юристами – весьма серьезное дело, потому что на кону стоит их основное умение.

Если на собрании юристов предложить идею, они сразу же разнесут ее в пух и прах, какой бы блестящей она ни была. Юристы прекрасно умеют отыскивать лазейки: ведь их учили в любом предложении находить исключения или противоречащие ему примеры. Поэтому большинство идей, кто бы их ни предлагал, будут вскоре безжалостно раскритикованы, отвергнуты или отложены для будущего рассмотрения.

Нередко из-за этого управляющие партнеры, председатели комитетов и лидеры рабочих групп слишком много времени и сил тратят на принятие решений. Они хотят заранее вооружиться исчерпывающей информацией о каждом варианте развития событий, чтобы воспользоваться ею как щитом для отражения неминуемой атаки оппонентов.

Еще одна частая стратегия управления – формулировать все предложения неоднозначно, чтобы не давать конкретных поводов для критики. В результате у юридических фирм есть явная склонность к полумерам: они начинают программы с расплывчатыми формулировками и минимальными шансами на успех. В юридических фирмах часто можно услышать такой диалог: «Давайте создадим команды для обслуживания клиента!» (Все соглашаются.) «Какими они должны быть?» (Мы пока не хотим отвечать.) «Какими должны быть их обязанности?» (Над этим нужно подумать.) «Каковы обязательства участников команды по отношению друг к другу?» (Пускай сами разбираются.) Прибавьте к этому обязательное решение вопросов с помощью комитетов – и дело вряд ли сдвинется с мертвой точки.

В этой проблеме не обязательно виноваты сами юристы. Мой адвокат однажды заметил: «В юридической школе внушают, что правильных ответов нет. Нас старательно учат проявлять уклончивость и оставлять вопросы открытыми».

В споре друг с другом юристы не обязательно задаются целями проявлять логику, последовательность или справедливость. В ходе работы – во время судебных процессов или заключения сделок – многих юристов чаще вознаграждают за ораторские способности, умение жонглировать фразами и убеждать собеседников. Эти привычки, приобретенные в про-

цессе профессиональной деятельности, конечно, применяются и во внутренних обсуждениях в фирме.

У юристов также странное представление о риске. В любом другом направлении бизнеса идея, которая имеет высокие шансы на успех в большинстве случаев, будет активно испытываться на практике. Но в юридической фирме все иначе. Если один партнер говорит: «Этот метод эффективен в преобладающем большинстве случаев», – можете быть уверены, что другой ответит: «Вполне вероятно, но я могу представить гипотетический сценарий, где он не сработает. Это рискованно». Создается впечатление, что в обсуждении учитываются лишь отдаленные, а не самые реальные возможности. Когда юрист хочет выразить глубочайшее неодобрение идеи, он называет ее рискованной. Контракты, сделки и судебные дела должны быть железобетонными, а не рискованными.

В других направлениях бизнеса инновационное мышление и действия считаются основным требованием успеха. Компании активно ищут стратегические идеи и инициативы, еще не обнаруженные их конкурентами.

Юристы обычно поступают иначе. Услышав новую деловую идею, они в первую очередь спрашивают: «А какие другие юридические фирмы уже это делают?» Если ответ отрицательный, юристы скептически отзываются о возможной пользе от этой идеи. Они рассуждают так: «Если остальные сталкиваются с теми же проблемами, то вряд ли они очень серьезны. Пока мы не в худшем положении, чем остальные, меняться нам не надо!» Вряд ли это можно назвать рецептом стратегического преимущества.

Что можно сделать?

Если юристы так плохо обращаются друг с другом, почему они достигают такого финансового успеха? У них есть огромное преимущество: им приходится конкурировать только с другими юристами. И в этом ответе лишь доля шутки. Если все остальные ведут себя так же плохо, а клиенты и потенциальные сотрудники не видят большой разницы между фирмами, даже самое возмутительное поведение не поставит организацию в невыгодное положение по сравнению с конкурентами.

Можно найти убедительные аргументы в пользу того, что юристы не будут изменяться, потому что сейчас благоприятное для них время и партнеры (и компаньоны) зарабатывают много денег. Но всегда возникает вопрос, как именно зарабатываются эти деньги. Многие юридические фирмы обнаружили способ получать огромные прибыли: заставить всех «пахать», максимально сократить расходы и не беспокоиться о том, как люди – партнеры, компаньоны и другие сотрудники – чувствуют себя на работе.

Это один из возможных подходов к богатству, но можно доказать (как в моей книге «Делай то, что проповедуешь»), что это не лучший и не самый надежный подход. «Чтобы достичь успеха, работайте больше с меньшими ресурсами» – это не самая блестящая деловая идея. Вместо того чтобы применять все более сложные инструменты жесткого управления бизнесом, необходимо взяться за проблемы доверия, ценности, межличностного общения и логики принятия решений, которые я здесь рассматриваю.

Прежде чем приступать к реализации собственного видения будущего, фирмы должны ответить на вопросы: какого поведения партнеры вправе ожидать друг от друга; каковы реальные минимальные стандарты и ценности; как можно на практике (а не только на словах) воплотить общие для всех ценности и стандарты?

Большинству юридических фирм не удастся достичь своих масштабных целей, не осуществив переворота в своей культуре. Противоречащее этим целям поведение партнеров, которое сейчас не просто допускается, но даже активно поощряется, мешает фирмам работать согласно желаемым принципам.

Надежда все-таки есть: ведь то, о чем говорится в этой главе, – распространенные тенденции, а не жесткие законы. Некоторые фирмы – выдающиеся исключения: они не обладают описанными недостатками и оперативно решают вопросы культуры, доверия и поведения партнеров. Но остальные делают именно то, что мешает им создать атмосферу взаимопомощи, к которой они стремятся на словах.

Важно понимать, что основной источник доверия и взаимопомощи – неоднократное взаимодействие между людьми, которых объединяет не только работа, но и уверенность в совместном будущем. Источник доверия – отношения и ожидание их продолжения. Возможно, в ходе общения партнеры, группы и офисы смогут научиться доверять друг другу.

Сегодня нередко в фирмах, коллектив которых создавался без продуманного плана – путем найма людей со стороны и слияния организаций, – сотрудники знают друг друга недостаточно хорошо и потому испытывают взаимное недоверие. Кроме того, у них нет уверенности, что все они будут долго работать вместе. Во многих компаниях даже весьма успешные партнеры живут в страхе, что вскоре их попросят уйти.

В таких условиях доверие может не возникнуть естественным образом. Поэтому необходимо «конституционное собрание» в прямом смысле слова: юристы должны четко сформулировать и оформить основной закон своей фирмы. При этом они должны указать действия, правила и принципы, которые определяют, чего партнеры вправе ожидать друг от друга.

Когда ценности фирмы воспринимаются как еще не достигнутая цель (так обычно и бывает), то они, как правило, четко сформулированы и удивительно похожи друг на друга. Но ценность можно рассматривать и как минимальный стандарт поведения, которого согласны придерживаться все сотрудники. Если исходить из этого положения, то становится понятным, почему в большинстве компаний истинные ценности остаются неопределенными и очень различаются от одной фирмы к другой.

Исторически сложилось так, что фирмы процветают и без конституций, где были бы установлены минимальные требования к поведению партнеров. Доходы и прибыли многих фирм продолжают расти. В таком случае поводом к изменениям, скорее всего, послужит требование клиентов действовать как полноценные фирмы: предоставлять безукоризненный сервис, создавать сплоченные рабочие группы, а не просто устраивать собрания эгоистичных звезд и обеспечивать слаженную работу команд из представителей разных направлений.

Многие фирмы представляют собой набор прекрасных юристов. Может наступить время, когда клиенты потребуют от фирм перейти на следующий уровень – стать эффективными организациями. Без четкого предварительного соглашения о минимальных стандартах и решения контролировать их соблюдение многие юридические фирмы останутся тем, чем являются сегодня: сборищами феодалов, каждый со своими вассалами, которые правят кучкой запуганных крестьян и заключают союзы, но лишь временные – пока не подвернется возможность получше.

Глава 18 Речь CEO

На случай, если вашему CEO понадобится произнести речь, предлагаю вам ознакомиться с текстом выступления, который я написал десять лет назад для лидера крупной общенациональной фирмы, оказывающей профессиональные услуги. Он произнес ее при вступлении в должность.

Вам уже известны цели, которые стоят перед нашей фирмой и нашими лучшими конкурентами. Мы хотим быть лучшими и объективно, и в глазах клиентов. Мы хотим быть передовой компанией, которая с помощью новаторских методов определяет и удовлетворяет потребности и глобальных, и средних по размерам клиентов. Мы хотим с выгодой применять последние разработки в области технологий. Мы хотим обеспечивать непревзойденный уровень обслуживания клиентов.

Мы также хотим, чтобы наша фирма создавала возможности для профессиональной самореализации и личного роста всех без исключения партнеров и остальных сотрудников. Мы убеждены, что благодаря всему этому станем одной из самых прибыльных фирм в своем направлении профессиональных услуг.

Но не только мы стремимся к этому. Я почти уверен, что наши лучшие конкуренты ставят похожие, если не такие же цели. И если мы хотим превзойти соперников, то нам нужны не более продуманные цели, а более эффективный подход к их достижению. Мы должны разработать и строго соблюдать обоснованные философские принципы: способы ведения бизнеса, взаимодействия с клиентами, нашими сотрудниками и друг с другом.

Итак, мы должны согласовать не пункт назначения, а путь, по которому мы туда доберемся. Нам нужно разработать системы, которые помогут нам всем неуклонно соблюдать свои принципы.

Готовясь к этому выступлению, я не пытался представить, какой будет фирма через пять или десять лет, а стремился передать свое понимание основных философских принципов поведения как отдельных наших сотрудников, так и фирмы в целом. Если мы будем следовать этим принципам, то достигнем своих целей, если нет – потерпим неудачу.

Я также пытаюсь избежать лишнего пафоса. Это – принципы, по которым я живу, и я собираюсь применять их при исполнении своих обязанностей. Рассказав вам об этих убеждениях, я обещаю, что буду их придерживаться. Пожалуйста, следите, чтобы я не отступал от этих принципов, а если подобное случится, сообщите мне об этом – в личном разговоре, в письме или даже в анонимной записке. Но сообщите мне обязательно!

Я не ожидаю, что вы все полностью согласитесь со мной. Это нормально, и мы должны будем обсудить, с чем вы не согласны. Но то, о чем я говорю, – мои истинные убеждения. У вас есть право знать, из чего я исхожу и как буду реагировать на возникающие вопросы. Плохо это или хорошо, но таковы мои убеждения.

О роли партнера

Так как клиенты нанимают людей, а не фирмы, то наш успех будет зависеть от каждого партнера по отдельности.

Это означает, что по-настоящему имеют смысл не «стратегии фирм», а стратегии развития карьеры каждого конкретного партнера. И фирма будет преуспевать лишь в том случае, если партнеры смогут ежегодно повышать свою ценность для рынка.

В свою очередь, из этого следует, что роль фирмы – помогать сотрудникам расти в профессиональном плане. Фирма существует, чтобы помогать своему персоналу достичь успеха, а не наоборот. Но при этом фирма вправе ожидать, что все сотрудники разработают планы индивидуального развития, и будет требовать от них отчитываться за выполнение этих планов.

В нашем направлении профессиональных услуг каждый сотрудник должен всю жизнь работать над собой. Как только вы останавливаетесь на достигнутом, полагаетесь на освоенные в прошлом году навыки, ваш профессионализм начинает снижаться. Сколько бы нам ни было лет – тридцать или шестьдесят, – мы все должны постоянно задаваться вопросом: «Какие новые навыки я могу приобрести?» И фирма имеет право спросить то же самое у нас.

Я знаю по собственному опыту, что успех приходит не к тем, кто пытается получить все и сразу, а к тем, кто неуклонно, постоянно совершенствуется, пользуясь предыдущими достижениями.

Существует много способов повысить свою ценность на рынке: интеллектуальное лидерство, лучшие навыки консультирования клиентов, способность эффективнее проводить масштабные проекты и т. д. Но один из них важнее всех остальных: специализированные знания в своей отрасли. Как бы хорошо вы ни работали в своем функциональном направлении, вы должны обладать глубокими и актуальными знаниями в одной и более отраслей, чтобы клиенты ощущали, что вы проявляете особый интерес к ним и их бизнесу. И это относится ко всем без исключения партнерам. По-моему, для каждого из нас лучший способ достичь успеха – заявить о своей специализации в конкретной отрасли.

Я считаю, что у старших профессионалов есть пять основных обязанностей, за выполнение которых они должны отчитываться.

Во-первых, и это самое главное, все сотрудники и каждая команда должны удовлетворять требованиям своих клиентов, а для этого мы обязаны активно внедрять нужные процессы.

Во-вторых, сотрудники, которые руководят выполнением заданий клиентов, обязаны сами постоянно учиться и следить, чтобы и другие развивали в себе новые навыки. Тем самым повышается человеческий капитал фирмы. Мы продаем навыки и талант, а не время. Нам нужно разработать механизмы, чтобы партнеры следили за выполнением этой обязанности.

В-третьих, сотрудники, руководящие выполнением заданий, обязаны содействовать финансовому успеху фирмы, а для этого они должны получать прибыль с этих заданий и постоянно искать способы улучшить финансовые показатели своей работы. Мы должны научиться рациональному использованию своих ресурсов, с этой целью необходимо тщательно отслеживать, насколько хорошо мы их используем. Каждый старший сотрудник несет перед нами всеобщее обязательство: грамотно управлять не только нашими доходами, но и издержками, которые связаны с оказанием услуг.

В-четвертых, каждый должен *каким-то образом* участвовать в развитии нашего бизнеса, а именно привлекать качественные новые заказы и завоевывать превосходных клиентов, что поможет нам учиться, расти и достигать новых высот.

Но стоит помнить, что эти *новые* заказы должны быть *лучше*. Мы должны разработать систему оценки не только объема, но и качества заказов. Нам нужно не гоняться за любыми новыми клиентами и заказами, а научиться эффективнее наших конкурентов завоевывать лучшие заказы. Мы хотим, чтобы нас безоговорочно признали лучшей, а не просто крупнейшей фирмой. Поэтому качество и характер вашей работы будут меня интересовать больше, чем ее объем.

Чтобы получить отличные новые заказы, каждому из нас придется потрудиться. Одни будут делать это напрямую – составляя предложения и занимаясь продажей наших услуг,

другие – досконально вникая в тонкости дела и работу существующих клиентов. Но каждый из нас должен вносить свой вклад, получая сложные, но интересные новые задания.

И в-пятых, каждый из нас обязан содействовать успеху других. Мы должны работать как полноценные партнеры, а не как группа независимых агентов (или офисов) под одним названием. Фирма не сумеет помочь сотрудникам преуспеть, если мы не будем помогать друг другу. Необходимо, чтобы каждый мог рассказать о какой-то конкретной помощи: например, как получил заказ и передал его коллеге, разработал полезные для всех методики или специальные идеи, выступил в роли наставника. В любом случае все мы должны способствовать успехам друг друга, иначе не сможем существовать как фирма.

Участие в успехе других должно (и будет) одним из критериев оценки достижений подразделений, представительств и направлений компании. Если какая-то из этих групп сосредоточилась лишь на своих результатах и не помогала другим, ее деятельность признают неудовлетворительной.

О подотчетности

Если сотрудник согласился выполнять какую-то обязанность с определенной целью, мы должны предоставить ему свободу действий. Нет необходимости давать подробные инструкции: ведь такая мелочная опека подавляет инициативу, умение здраво рассуждать и творческие способности.

Но это не значит, что нужно предоставлять подчиненных самим себе. Мы должны установить для них четкие цели и критерии отчетности, а затем предоставить достаточную свободу и полномочия для самостоятельной работы.

Об оценке эффективности работы

Мы должны тщательно проводить оценку эффективности, учитывая и нефинансовые, и финансовые плановые показатели, и добиться того, чтобы каждый сотрудник регулярно получал подробные отзывы, помощь и содействие со стороны наставников. Наши системы оплаты должны быть основаны на этом подходе регулярной, внимательной и конструктивной оценки, но никогда не заменять его.

Об управлении

В нашей фирме нет места для менеджеров, которые тратят основное время на административные обязанности, изображают из себя строгих полицейских или боссов и работают исключительно для того, чтобы получить личную выгоду или потешить свое самолюбие. Обязанности менеджера заключаются в том, чтобы помогать другим преуспевать. Мы должны не поднимать на пьедестал тех, кто занимает управленческие посты, а выбирать людей, которые лучше всего выполняют работу менеджера, и удерживать и вознаграждать их, только если они хорошо справляются со своими обязанностями и помогают подчиненным трудиться эффективнее.

Менеджеры должны глубоко вникать в дела клиента. Для этого им не обязательно выступать в роли ведущего партнера при выполнении заданий, но нужно тратить много времени на отношения с клиентами: помогать другим партнерам в их работе и участвовать в поиске новых заказов и клиентов совместно с другими сотрудниками.

Кроме того, менеджерам нужно активно участвовать в деятельности своей группы сотрудников. Они должны быть готовы решать проблемы, составлять команды, оказывать

поддержку и помогать другим сосредоточиваться на клиентах. Менеджеры должны не создавать препятствия, а помогать их преодолевать.

Мы все, включая руководителей, должны быть готовы отчитаться за качество выполнения своей работы и достижение необходимых результатов (финансовых и прочих).

О клиентах и их желаниях

Я уверен, что клиентам трудно разобраться в тонкостях специализации лучших фирм. В результате они большое внимание уделяют умению каждого партнера войти в их мир, найти с ними общий язык и говорить об их бизнесе. Даже блестящие знания и специальные навыки сами по себе не помогут нам достичь успеха в обслуживании. Ведь клиенты хотят, чтобы мы разбирались в их сфере деятельности и проявляли к ним интерес.

О моих особенностях

Я всегда выступаю за решительность, способность принимать решения. Я знаю по опыту, что последствия плохого решения можно пережить, но отсутствие решения всегда наносит вред. Я готов рисковать и вознаграждать других за риск. Напомните мне об этом принципе, если я вдруг отступлю от него.

Я люблю спрашивать: «Что нового вы попробовали в последнее время?» Чтобы расти, нам обязательно нужно узнавать и пробовать что-то новое.

Я предпочитаю совещаться по поводу будущих решений. Это не означает, что все должны достичь согласия. Просто необходимо интересоваться точкой зрения других, задавать много вопросов и затем решать. Мне нравится выслушивать чужие мнения. И не позволяйте мне вести себя иначе.

Мне не нравятся начинания, результаты которых я не готов отслеживать. Если я участвую в каком-либо начинании, то обязательно контролирую выполнение задуманного. И сообщите мне, если я этого не сделаю. Я не даю слово, когда не могу его сдержать. И если я не выполню это обещание, увольте меня.

Я предпочитаю рубить сплеча, говорить и выслушивать правду. Если случится что-то плохое, я хочу узнать об этом как можно раньше, чтобы попытаться помочь. Жизнь слишком коротка для интриг и других подобных игр.

Я верю, что менеджеры и подчиненные должны активно общаться друг с другом. А для этого нужны частые встречи с клиентами и сотрудниками. Если вам покажется, что я не все для этого делаю, сообщите мне.

Резюме

Это не все мои убеждения, но на этом я пока остановлюсь. Я надеюсь, что эти соображения показались вам интересными и полезными. Я прошу вас внимательно за мной следить, чтобы убедиться, что я верен своим принципам. В противном случае вы знаете, что делать: скажите мне!

Глава 19

Увлеченность, люди и принципы

Итак, что мы узнали о преодолении «синдрома толстого курильщика»? Как человеку или организации удастся соответствовать своим высочайшим стандартам, сопротивляясь искушению и не сводя глаз с заветной цели? В этой главе я подытоживаю несколько ключевых тем книги.

Ради того чтобы достичь успеха – выполнить полезные для себя действия, – люди и организации должны обладать увлеченностью, искренним интересом к окружающим (и их пониманием) и принципами.

Увлеченность

Как мы увидели, упорство и решимость, то есть увлеченность, – отличительные признаки всех успешных людей и фирм. Только там, где существует желание достичь чего-то нового, люди и организации находят в себе силы, чтобы не поддаться искушениям и не отклониться от избранного курса.

У одних людей такая увлеченность – врожденное качество. А другие могут найти в себе силы и направить их в нужное русло только под руководством умелых, эффективных менеджеров. Действительно, вряд ли организация может целиком состоять из тех, кто способен постоянно поддерживать в себе высокий уровень энергии, и поэтому умелые менеджеры в роли наставников – необходимый компонент успеха. Вы, как и я, можете сделать вывод, что умение придавать силы и находить им правильное применение – главное, если не единственное требование, которое отличает прекрасного менеджера от просто компетентного.

Дайте людям одну лишь цель, и вы немногого достигнете. Позвольте им добиваться самодисциплины, и большинство не сможет трудиться с постоянными хорошими результатами. Но поместите их в условия, когда ими руководит умелый наставник, а коллеги увлечены работой, и тогда – вопреки убеждениям скептиков – преобладающее большинство, какими бы ни были их образование и опыт, станет проявлять энтузиазм и приверженность общему делу.

Нечасто удается поддерживать увлеченность на высоком уровне длительное время. Этому может помешать успех (зачем так стараться, когда уже многое достигнуто?), неодинаковый контроль над соблюдением стандартов (зачем так стараться, если другие в организации этого не делают?) или скептицизм (зачем так стараться, если мы равнодушны к своей работе или клиентам?).

Но без этого практически невозможно добиться успеха.

Люди

Многие из нас слишком поздно осознали: к чему бы мы ни стремились – к богатству, славе, уважению, увлекательной работе, верности и надежности сотрудников, получению помощи со стороны коллег, даже к дружбе и любви, – источником всего этого являются *другие люди*. Как бы вы ни определяли успех, его можно достичь, только если убедить другого человека – начальника, клиента, коллегу, подчиненного, друга или возлюбленного – дать вам желаемое.

Понимать людей (каждого конкретного человека, а не в массе) и их отношение к нам – не просто желательный, а жизненно необходимый навык.

Конечно, это *нелегко*. Как правило, в ходе нашего обучения и развития главный упор делался на логические и аналитические навыки – все, что относится к сфере рационального. Мало кому из нас помогали активно развивать навыки общения, дипломатичность, умение управлять своими эмоциями и разбираться в психологии людей и общества.

Если мы – люди или организации – хотим действительно выделиться, то должны инвестировать в собственную «диету и программу тренировок», чтобы добиться отличных результатов в этой области нашей жизни.

Однако я полагаю, что следует сделать еще более важный вывод. Я убежден, что нам хватает дисциплины пройти эту программу до конца, только если мы проявляем подлинный интерес к тем, кого обслуживаем и с кем работаем. Интерес к окружающим – это не только результат (то самое отличие, которое позволяет нам достичь успеха), но и средство.

Принципы

Третий ингредиент, помогающий людям и организациям воплотить свои стратегии и достичь своих целей, – искренняя вера в определенные принципы.

Как видно из предыдущих глав этой книги, перед замечаниями о необходимости интересоваться сотрудниками и клиентами я раньше обычно указывал: «И это не моральный принцип, а хороший тактический прием в бизнесе, и он поможет вам получать желаемое».

Больше я не пытаюсь это говорить. Я все лучше понимаю (и отмечаю в первой и других главах): люди, которые действуют из принципиальных соображений, имеют гораздо больше шансов выполнить свои обещания, чем те, кто действует только ради будущего вознаграждения.

Наверное, еще важнее то, что клиенты, подчиненные и коллеги тянутся к такому человеку, если верят, что он на самом деле твердо придерживается этих принципов. Реакция людей на вас очень зависит от того, знают ли они о ваших принципах и доверяют ли вам.

Если я понимаю вашу идеологию, верю в нее и убежден, что вы будете ее придерживаться, то мы сумеем построить рабочие отношения. А если я вас не понимаю или не верю, что вы будете строго соблюдать свои принципы, то мы сможем заключить сделку, но не развивать отношения.

Как мы уже видели в предыдущих главах, то же самое относится к руководству и организации. Эффективнее всего работают фирмы, основанные на общих принципах, ценностях и стандартах, соблюдение которых контролируется. Но организации, которым хватает смелости жить по заявленным стандартам, встречаются редко из-за «синдрома толстого курильщика».

Два из трех – хорошо это или плохо?

А вам действительно нужны все эти элементы: увлеченность, понимание людей и принципы? Я убежден, что в жизни, карьере и бизнесе вам действительно потребуются все три.

Если у вас есть увлеченность и понимание психологии людей, но нет принципов, то я считаю, что вы опасный человек. Вы переманите множество людей на свою сторону, но в итоге обманете или предадите их. Вы будете эксплуататором.

Если у вас есть увлеченность и принципы, но нет понимания людей, вы тоже привлечете многих на свою сторону, но все это окончится ничем. Не понимая людей, вы не сможете ни построить организацию, ни завоевать доверие клиентов и заказчиков. Все ваши благие намерения пойдут прахом.

Если у вас есть принципы и понимание людей, но нет увлеченности, вы будете действовать справедливо, но неэффективно.

Можно ли сказать, что какой-то из этих элементов важнее других? Нет. Как говорит моя жена Кэти, самый важный ингредиент в любом рецепте – тот, который вы забыли положить!

Выражения благодарности

Я хочу поблагодарить трех людей, выступивших соавторами некоторых глав: Джека Уокера («Вернемся к “сплоченной фирме”»), Патрика Маккенну («Управление многоплановой организацией») и Лоис Келли, соавтора статьи «Marketing is a Conversation» («Маркетинг – это разговор»), из которой взята вступительная часть главы «Стратегия дружбы».

Глава 17 («О юристах без обиняков») была впервые опубликована в номере The American Lawyer за апрель 2006 года. Я очень благодарен редактору, придумавшему такое хорошее название!

Мне также помогли многие читатели, прислав отзывы на наброски статей, на основе которых написана эта книга. Я хочу особо поблагодарить своих бывших соавторов Патрика Маккенну и Чарльза Грина, чаще всего выступавших в роли рецензентов.

Мне очень повезло работать с компанией Stresslimitdesign во главе с Джастином Эвансом и Колином Верноном. Они не только создали и поддерживают отличные сайты для моего бизнеса и проекта моей жены, но и сопровождали разработку этой книги – от замысла до производства и распространения. Без них я бы давно отстал от прогресса.

А моя жена Кэти всегда меня поддерживает и вдохновляет.

Об авторе

Дэвид Майстер получил широкое признание как один из самых авторитетных специалистов в мире в области управления фирмами, оказывающими профессиональные услуги. Уже 25 лет он консультирует выдающиеся фирмы всего мира по самым разным вопросам стратегии и управления. Около 40 процентов времени он дает консультации и выступает в Северной Америке, 35 процентов – в Европе и 25 процентов – на остальных континентах.

Дэвид – автор бестселлеров «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги» (1993), «Истинный профессионализм» (1997), «Советник, которому доверяют» (2000, соавтор), «Делай то, что проповедуешь» (2001) и «Первый среди равных» (2002, соавтор). Эти книги переведены на арабский, датский, индонезийский, испанский, китайский, корейский, нидерландский, польский, русский, сербскохорватский, турецкий, французский, эстонский и японский языки.

Майстер активно действует в Интернете, регулярно публикуя на своем сайте новые статьи. Его блог входит в 5000 самых популярных в мире (среди всех тем), а в 2006 году его кандидатуру предложили для получения звания «Подкастер года».



Дэвид родился в Великобритании и получил диплом бакалавра по специальности «математика, экономика и статистика» в Университете Бирмингема (1968), степень магистра по исследованию операций в Лондонской школе экономики (1971) и степень доктора в области бизнеса в Гарвардской школе бизнеса (1976). После семи лет преподавания в Гарвардской школе бизнеса (1979—1985) он открыл собственное дело как консультант.

Сейчас Дэвид живет в Бостоне с женой Кэти – основателем и директором проекта www.startcooking.com.

Сайт Дэвида Майстера: davidmaister.com