

Ethan M. Rasiel

The McKinsey Way

СОДЕРЖАНИЕ

1.1.	About McKinsey (О McKinsey).....	3
1.2.	About this book (Об этой книге)	4
1.3.	About clients (о клиентах)	4
1.	PART ONE: THE MCKINSEY WAY OF THINKING ABOUT BUSINESS PROBLEMS	6
1.	Building the solution (Построение решения).....	7
1.1.	Facts are friendly (Факты ваши друзья).....	8
1.2.	Feel free to be MECE.....	10
1.3.	Solve the problem at the first meeting – the initial hypothesis.....	11
1.3.1.	<i>Defining the initial hypothesis (Определение начальной гипотезы)</i>	11
1.3.2.	<i>Generating the initial hypothesis (Развитие начальной гипотезы)</i>	12
1.3.3.	<i>Testing the initial hypothesis (проверка начальной гипотезы)</i>	14
2.	Developing an approach (развитие подходов)	15
2.1.	The problem is not always the problem (Проблемы не всегда являются проблемами).....	15
2.2.	Don't reinvent the wheel (Part 1) (Не изобретайте колесо Часть 1).....	16
2.3.	...But every client is unique (no cookie-cutter solution) (каждый клиент уникален, не применяйте готовых решений).....	17
2.4.	Don't make facts fit your solution (Не подгоняйте факты под решение)	18
2.5.	Make sure your solution fit your client (Убедитесь, что предлагаемое вами решение, подходит для клиента).....	18
2.6.	Sometimes you have to let the solution come to you (Иногда вы должны дать решению придти самому)	19
2.7.	Some problem you just can't solve... solve them anyway	20
3.	80/20 and the other rules to live by (80/20 и другие правила).....	23
3.1.	80/20.....	23
3.2.	Don't boil the ocean (Не подогревайте океан).....	24
3.3.	Find the key drivers (Найдите ключевые факторы)	24
3.4.	The elevator test.....	25
3.5.	Pluck the low-hanging fruit (Срывайте низковисящий фрукт)	26
3.6.	Make charts every day (Ежедневно делайте схемы)	27
3.7.	Hit singles	27
3.8.	Look at the big picture.....	29
3.9.	Just say, I don't know (Просто скажи: «Я не знаю»).....	29
3.10.	Don't accept "I have no idea"	30
2.	PART TWO: THE MCKINSEY WAY OF WORKING TO SOLVE BUSINESS PROBLEMS.....	33
4.	Selling a study.....	33
4.1.	How to sell without selling	33
4.2.	Be careful what you promise: structuring an engagement (Будьте осторожны, когда даете обещания. Структурирование проекта)	35
5.	Assembling a team.....	37
5.1.	About teams at McKinsey	37
5.2.	Getting the mix right (правильно	37
5.3.	A little team bonding goes a long way.....	38
5.4.	Take your teams temperature to maintain moral.....	39
6.	Managing Hierarchy	41
6.1.	About the McKinsey Chain of command	41
6.2.	Make your boss look good	41
6.3.	An aggressive strategy for maintaining hierarchy	42
7.	Doing research.....	44
7.1.	About research at McKinsey (Об исследованиях в компании)	44
7.2.	Don't reinvent the wheel (Part 2) (Не изобретайте колесо. Часть 2)	44
7.3.	Specific Research Tip (Некоторые советы о проведении исследований)	45
8.	Conducting Interviews (Проведение интервью)	47
8.1.	Be prepared: write an interview guide (Готовьтесь: пишите предварительный план)	47
8.2.	When conducting interviews, listen and guide (Проводя интервью, слушайте и управляйте)	48
8.3.	Seven tips for successful interviewing (Семь советов для успешного интервью)	50
8.4.	If you want a life lay down some rules (если вы хотите жить не только работой, то вы должны соблюдать некоторые правила)	56

Introduction (Введение)

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

1.1. About McKinsey (О McKinsey)

Чтобы немного познакомить тех из вас, кто не знаком с McKinsey&Co, я позволю себе несколько слов об организации, которую ее бывшие и настоящие сотрудники называют просто «the Firm». С момента своего создания в 1923 году McKinsey&Co является наиболее успешной компанией в мире в области стратегического консультирования. Компания имеет 75 представительств по всему миру (численность которых продолжает расти) и её штат составляет около 4 500 сотрудников. Может быть, она и не самая большая консалтинговая компания в мире, т.к. крупнейшие бухгалтерские фирмы имеют большую практику, но она, определенно, является наиболее уважаемой и престижной. Среди клиентов McKinsey большинство компаний, представленных в списке Fortune 100, а также администрации отдельных штатов, государственные агентства и международные правительства.

Несколько старших партнеров McKinsey достигли международного признания в своих областях знаний. Lowell Bryan консультировал банковский комитет Сената во время кризиса сбережений и займов. Kenichi Ohmae, недавно покинувший компанию, написал книгу о менеджменте и футурологии, которая стала бестселлером в Японии. Herb Henzler был советником бывшего канцлера ФРГ Гельмута Коля. Можно назвать еще нескольких еще более заметных бывших консультантов, занявших ключевые позиции в компаниях по всему миру. Tom Peters – гуру менеджмента и соавтор книги «В поисках совершенства» (In search of excellence), Harvey Golub – президент компании American Express, Adair Turner – президент Confederation of British Industries, если упомянуть только троих.

Чтобы достичь такого превосходства, и зарабатывать столько, сколько зарабатывает компания, McKinsey ежегодно снимает сливки с выпусков бизнес школ. Компания соблазняет лучших выпускников высокими заработками, перспективой быстрого продвижения в системе иерархии, зависящего только от персональных достижений, а также шансом возвращаться в элите делового сообщества. Взамен она требует полностью посвятить себя обслуживанию интересов клиентов, приспособиться к изнуряющему расписанию, часто включающему в себя недели и месяцы вдали от дома и семьи и выполнение работы только высочайшего качества. Тому, кто принимает такие правила игры, обеспечено быстрое продвижение. Все те, кто не может приспособиться, попадают под неумолимое правило, существующее в компании – «расти или уходи».

Как и все крепкие организации, McKinsey имеет свою могущественную корпоративную культуру, основанную на общих ценностях и опыте. Каждый сотрудник проходит через одни и те же жесткие тренинги и страдает от долгих бессонных ночей в офисе. Для посторонних может показаться, что компания является монолитной и неприступной. В недавно вышедшей книге по управленческому консалтингу McKinsey сравнивали даже с иезуитским орденом. На самом деле, я надеюсь, что эта книга покажет McKinsey с другой стороны, рассказав о компании, как о сообществе людей, которые в ней работают.

В работе компания использует свой полный акронимов жаргон EM, ED, DCS, ITP, ELT, BPR и так далее. Сотрудники называют свои задания – проектами (**engagements**). В ходе проекта команда консультантов занимается выявлением ключевых факторов в поиске добавленной

стоимости. Как это часто бывает, жаргон, в основном, состоит из сокращений. Однако, некоторые слова этого жаргона, будучи однажды понятыми, могут быть чрезвычайно ценными как для сотрудников компании, так и для людей вне McKinsey.

Как и любая могущественная компания, McKinsey является комплексной организацией. Я надеюсь, что эта книга позволит вам хоть немного заглянуть за мистический занавес, окутывающий работу этой чрезвычайно успешной компании.

1.2. About this book (Об этой книге)

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

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

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

В основу этой книги лег опыт моей работы в McKinsey в период с 1989 по 1982 годы. За это время я выучился чрезвычайно многому, но едва ли этого было достаточно для того, чтобы объяснить все те методы, которыми пользуются консультанты McKinsey для того, чтобы добиться успеха. К счастью, у меня были помощники. Я провел множество бесед с бывшими сотрудниками компании, занимавшими различные ключевые посты. Их опыт, полученный во время работы в компании, помог мне заполнить пробелы в моих собственных знаниях.

1.3. About clients (О клиентах)

Слово «клиент» употребляется практически в каждой главе этой книги. Ввиду того, что я пишу с точки зрения консультанта, под этим словом я имею в виду организацию, для которой занимаюсь решением бизнес-проблем. Если же вы не консультант, то, строго говоря, решая различные бизнес задачи, у вас нет клиентов. Однако, я предлагаю взглянуть на это немного по-другому. Вы или ваша организация и есть ваш клиент. Рассматривая этот вопрос таким образом, слово клиент может быть применимо к любой организации, работаете ли вы внутри ее или снаружи. Таким же образом, я уверен, что рассматривая

свою организацию как клиента, вы сможете с легкостью использовать техники, описанные в этой книге.

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

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

1. Part one: The McKinsey Way Of Thinking About Business Problems

McKinsey существует для того, чтобы решать проблемы, связанные с бизнесом. Консультанты, добивающиеся успеха в компании, любят решать бизнес-проблемы. Один из бывших EM¹ компании так определил это:

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

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

¹ Менеджер проекта (EM – engagement manager). В обязанности входит ежедневная работа на проектах компании.

1. Building the solution (Построение решения)

Как и все, над чем работает McKinsey, процесс работы над проектом состоит из трех важнейших частей. Когда команда консультантов впервые встречается для того, чтобы обсудить поставленную клиентом задачу, все знают, что решение будет:

- основано на фактах
- строго структурировано
- основывающийся на выдвижении и анализе гипотез²

В этой главе вы узнаете, что именно значат эти свойства, и как вы сможете применить этот подход к своему бизнесу.

² Для McKinsey три – это магическое число. Вещи в компании состоят из трех частей. Заметьте, что эта страница состоит из трех пунктов. Задайте выпускнику McKinsey сложный вопрос и вы скорее всего услышите «существуют три причины по которым...». Помимо этого (как вы увидите из последующих глав) истинная иерархия для всех консультантов компании, в убывающем порядке – клиент, компания, ты.

1.1. Facts are friendly (Факты ваши друзья)

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

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

Сформулировав начальную (основную) гипотезу, команда консультантов сосредотачивает все свое внимание на сборе фактов, которые потом должным образом анализируются и подтверждают или опровергают эту гипотезу. С самого начала своей работы в McKinsey сбор и анализ фактов является вашей основной задачей. Один из бывших SEM³ компании описал это так

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

Почему же факты так важны для McKinsey? На это существуют две причины. Первая, факты компенсируют отсутствие шестого чувства (см. «... но каждый клиент уникален» в главе 2). Большинство сотрудников McKinsey универсалы. Они знают понемногу о многих вещах. По мере того, как они накапливают опыт и продвигаются по карьерной лестнице, они узнают больше о большем количестве вещей. Но даже и в этом случае они все равно знают меньше чем, скажем, специалист, отвечающий за инвентаризацию скоропортящихся продуктов или же чем старожилы, занимающиеся дистрибьюторскими операциями для Stop&Shop на протяжении десятка лет. Шестое чувство может подсказать этим старожилам решение проблемы менеджера по инвентаризации в течение десяти секунд (хотя и они тоже проверяют факты). McKinsey сразу же берется за факты.

Второе, факты позволяют добиться доверия. Когда новые сотрудники присоединяются к компании и занимают позицию консультанта⁴ (по крайней мере, так происходит в Штатах) обычно за плечами у них высшее образование, два или три года работы в крупной компании, и, наконец, программа MBA одной из лучших бизнес-школ. Средний возраст таких сотрудников двадцать пять – тридцать лет. Работая над своим первым проектом, новый сотрудник может столкнуться с необходимостью представить свой анализ управляющим компаний из списка Fortune 500. Такие люди могут не питать большого доверия к двадцатисемилетним выпускникам программы MBA до тех пор, пока они не предъявят факты, способные склонить чашу весов. Это также верно, когда младшие менеджеры представляют свои предложения начальству.

Несмотря на силу фактов (а может быть и по этой причине) многие бизнесмены испытывают страх перед ними. Возможно, они боятся взглянуть немного пристальней на факты, думая, что им или кому-то над ними, не понравится то, что они увидят. Может быть,

³ Старший менеджер проектов (SEM – senior engagement manager.) Во многих случаях – младший партнер. Он отвечает за ведение нескольких проектов, а также за поддержание взаимоотношений с клиентами. На долю SEM приходится такая же нагрузка как и на партнеров компании при меньшей оплате.

⁴ Консультант (Associate) – позиция, с которой начинают в McKinsey. Обычно уже имея степень MBA. Формально, все кто не стал партнером, даже лучшие старшие менеджеры проектов, являются консультантами.

они считают, что если они не будут обращать на них внимание, то неприятные факты исчезнут сами по себе, но этого не происходит. Попытка укрыться от фактов – это предзнаменование поражения. Правда всегда выйдет наружу. Вы не должны бояться фактов. Охотьтесь за ними, используйте их, но не бойтесь.

1.2. Feel free to be MECE

Чтобы ваши мысли были четко структурированы во время работы над решением проблемы (или при ее анализе), вы должны полностью освободиться от путаницы и повторений.

MECE это аббревиатура от «взаимно исключающие, совместно исчерпывающие» (mutually exclusive, collectively exhaustive). Техника MECE лежит в основе всей работы над проектами в McKinsey. Она вкладывается в голову каждого нового сотрудника с момента его прихода в компанию. Все документы, включая внутренние записки, презентации, e-mail, или голосовые сообщения должны быть составлены на основе MECE. Спросите любого выпускника школы McKinsey о том, что ему больше всего запомнилось о процессе работы над решением проблем, и он ответит вам MECE, MECE, MECE.

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

Предположим, ваша команда работает над проектом для знаменитой американской производственной компании American Widgets. Проблема, с которой вы столкнулись - «Нам необходимо продавать больше наших изделий (widgets)». Ваша команда может начать с составления следующего списка для решения этой проблемы:

- Изменение способа продаж в розницу.
- Улучшение системы маркетинга продукции.
- Снижение стоимости единицы продукции.

Несмотря на то, что этот список выглядит достаточно общим, это нормально. Мы продолжим разговор о дальнейшей детализации в следующей секции. Важно, что этот список составлен в технике MECE.

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

Когда ваш список готов и все пункты в нем разделены и ясны, вы должны проверить присутствуют ли в нем все аспекты относящиеся к проблеме. Вернитесь назад к пункту «Перестройка процесса производства», который вы поместили под пунктом «Снижение стоимости изделий». Здесь кто-то из членов вашей команды может сказать: «мы должны

подумать об улучшении качества нашей продукции через улучшение производственного процесса».

Он прав. Значит ли это, что вы должны переструктурировать уже имеющийся у вас список? Нет, но вы должны включить это замечание в свой список под пунктом «снижение стоимости изделий», сделав его отдельным подпунктом «изменение процесса производства для улучшения качества продукции». Итак, теперь ваш список выглядит так:

- Изменение способа продажи в розницу.
- Улучшение системы маркетинга нашей продукции.
 - изменение процесса производства для улучшения качества продукции.
- Снижение стоимости единицы продукции.
 - перестройка процесса производства для снижения затрат на единицу продукции.

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

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

1.3. Solve the problem at the first meeting – the initial hypothesis

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

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

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

1.3.1. Defining the initial hypothesis (Определение начальной гипотезы)

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

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

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

Давайте вернемся к Acme Widgets из прошлого раздела. Вы со своей командой должны найти пути увеличения продаж widget. Позже вы проведете мозговой штурм, используя свои знания об этом бизнесе, но перед этим вы должны провести достаточно времени, собирая и анализируя факты. Вы можете начать со следующих гипотез первого порядка:

Мы можем увеличить продажи следующим образом:

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

Как я покажу в следующем разделе, вам необходимо последовательно переходить от одного уровня анализа к другому, детализируя и определяя, какие данные вам нужны, чтобы доказать или опровергнуть каждое предположение.

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

1.3.2. Generating the initial hypothesis (Развитие начальной гипотезы)

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

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

Для развития начальной гипотезы, вам не нужно знать все факты, достаточно нескольких, которые позволяют иметь хороший обзор отрасли и непосредственно самой проблемы.

Если у вас есть проблемы с собственным бизнесом, то у вас уже может храниться достаточно фактов. Это прекрасно, но только фактов не всегда достаточно. Для успешного решения проблемы вы должны структурировать их.

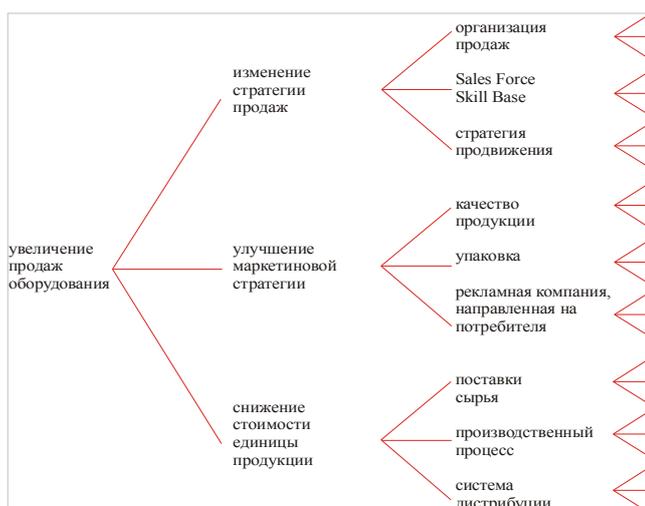
Для того чтобы структурировать вашу проблему, разбейте ее на основные компоненты (см. главу «Найдите ключевые компоненты» в главе 3). Следующий шаг – рассмотрите воздействие каждого фактора и выработайте по каждому рекомендации, которые могут быть применимы. Это чрезвычайно важно. Предположим, прибыльность вашего бизнеса в большей степени зависит от погоды. На самом деле это и есть основной фактор во время сезона. «Мы должны молиться о хорошей погоде» - не будет действенной рекомендацией. «Мы должны снизить нашу зависимость от изменчивости погоды» - будет действенной рекомендацией первого уровня.

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

В случае с Acme Widgets, предположим, что ваша команда решила, что основные аспекты проблемы заключались в **sales force**, стратегии маркетинга взаимоотношений с потребителями и стоимости единицы продукции. На этом основании вы составляете список первоочередных вопросов для вашей начальной гипотезы.

Мы можем увеличить продажи следующим образом:

- Изменив способа продажи в розницу.
- Улучшив системы маркетинга нашей продукции.
- Снизив стоимости единицы продукции.



Давайте начнем с более пристального взгляда на систему продаж **(sales force)**. Структура организована на географической основе (северо-западный регион, среднеатлантический, южный регион) и продажи ведутся преимущественно по трем типам розничных систем: супермаркеты, универсальные магазины и специализированные магазины. Ваша команда убеждена, что продажи следует организовать по типам потребителей. Это и есть следующий пункт.

Как доказать или опровергнуть это утверждение? Вы можете рассмотреть уровень продаж, в зависимости от типов потребителей по каждому региону. Если выяснится, что объем продаж супермаркетам на Северо-востоке выше, чем в остальных регионах и выше, чем во всех других каналах розничных продаж, выясните, почему это так. Поговорив с сотрудниками, отвечающими за продажи на Северо-востоке, вы можете обнаружить, что они умеют лучше, чем кто-либо в компании взаимодействовать с супермаркетами. Что будет, если возложить на них

ответственность за взаимодействие с супермаркетами по всей стране, для того, чтобы они достигли таких же результатов на национальном уровне? Как это повлияет на общий уровень продаж оборудования?

Конечная цель этого упражнения составить «дерево целей». Другими словами, вы начинаете с первичной гипотезы и разбиваете ее на более мелкие составляющие. Результат должен выглядеть как график, представленный ниже.

Сконструировав «дерево целей», вы имеете перед собой схему для решения вашей проблемы. Это достаточно простая задача. Сложная часть начинается тогда, когда вы начинаете копать глубже, чтобы доказать свое предположение.

1.3.3. Testing the initial hypothesis (проверка начальной гипотезы)

Вы нарисовали лишь грубый набросок, и поэтому перед тем, как окончательно решить, правильно ли Вы идете, вам необходимо еще раз осмотреть и проверить свою начальную гипотезу. Является ли она лучшей, которую вы могли придумать, уже имея информацию об отрасли и вашем клиенте. Подумали ли вы обо всех возможных вопросах? Упомянули ли вы все важные аспекты проблемы? Все ли ваши рекомендации действенны и доказательны?

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

Итак, проводя первую встречу группы проекта, позвольте цвести всем цветам. Все должны иметь свои собственные мысли по поводу начальной гипотезы. Все должны быть готовы к обсуждению и проверке идей других членов команды. Если вы возглавляете группу, старайтесь быть мыслящим лидером. Постарайтесь найти различные подходы к высказываемым предположениям. Задавайте вопросы: «А что будет, если мы посмотрим иначе? Если мы разовьем эту идею? Как насчет того, чтобы взглянуть на эту проблему по-другому?». Этот процесс предусматривает высказывание множества нелепостей. И это нормально, старайтесь не останавливаться до тех пор, пока вы способны генерировать новые идеи. (Дополнительную информацию и описание техник для групповой мыслидеятельности вы сможете найти в главе 9).

2. **Developing an approach (развитие подходов)**

Знание основных процедур решения проблем McKinsey, еще не означает, что вы можете сейчас же с их помощью начинать и завоевывать место в бизнесе. Простого применения этих подходов, основанных на фактах, структурирующих и выделяющих основные гипотезы не достаточно. Даже две бизнес-проблемы никогда не бывают полностью одинаковыми. Для того чтобы найти лучшее решение проблемы, вы всегда должны искать свои варианты ее решения.

В этой главе я расскажу, как сотрудники компании подходят к решению различных проблем и применяют методики McKinsey для достижения лучших результатов.

2.1. The problem is not always the problem (Проблемы не всегда являются проблемами)

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

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

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

Единственная возможность узнать, является ли на самом деле поставленная перед вами задача истинной проблемой – это рассмотреть ее более подробно. Для этого внимательно рассмотрите факты, задайте вопросы, загляните во все уголки. Обычно, если вы на правильном пути, вы поймете это быстро. Если же вы не сделаете этого и пойдете по ложной дорожке, вы потеряете гораздо больше ресурсов, чем, в случае если бы вы осмотрелись в начале.

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

вам работать дальше над этой проблемой. В этом случае вы выполните свою обязанность действовать в интересах клиента.

2.2. Don't reinvent the wheel (Part 1) (Не изобретайте колесо Часть 1)

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

Как и любая другая консалтинговая компания McKinsey разработала множество техник для работы над решением бизнес задач, дав им причудливые названия: анализ добавленной стоимости, (Analysis of Value Added), реструктурирование бизнес-процессов (Business Process Redesign), методика исследования рынка (Product-Market Scan) и т.д. Эти приемы чрезвычайно полезны и помогают консультантам McKinsey превращать сырой материал в отчетливый план, позволяя им проникать в самую суть природы проблем клиентов. Сделав это, консультанты фокусируют свое внимание на ключевых аспектах проблемы и начинают работать над ее решением.

Мы часто использовали структуру, называемую Forces of work (use of analytical framework). Она доказала свою ценность особенно в начале проекта, когда особенно сильно давление со стороны клиента. Эта техника заключается в выделении сил, влияющих на бизнес клиента. Мы составляем список из позитивных и негативных влияний на бизнес со стороны поставщиков, покупателей, конкурентов и товаров-заменителей. Мы изучаем изменения в природе этих сил и то, как это влияет на бизнес клиента. Мы также выделяем ключевые факторы влияющие на состояние отрасли, в которой работает наш клиент, стараясь определить, какие из выделенных факторов имеют наибольшее значение на структуру бизнеса, структуру производства, систему дистрибуции, продажи и облеживает их продукты.

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

Такая структура действительно помогает в самом начале работы над проектом. Например, на первом году моей работы в компании я присоединился к команде консультантов, работавших с одним из ведущих инвестиционных банков с Wall Street. Нашей задачей было помочь в реорганизации технологического подразделения (but not if it meant any changes in the way their computer were supported). В этом случае технологическое подразделение действительно было огромным. Оно включало в себя еще дюжину субподразделений и было окутано такой паутиной связей, что у меня по коже пошли мурашки.

Я вместе со своей командой даже не представляли с чего нам начать. К счастью, недавно компания разработала новую парадигму под название Реинженеринг Бизнес Процессов «Business Process Redesign» и, работая над решением этой проблемы, мы обнаружили новые факты. and during the study we broke new ground for the Firm. Работа над этой проблемой действительно была не легкой, но используя BPR, а также китайскую пищу и долгие ночи в офисе мы добились желаемого результата. Если бы у нас не было

начальной структуры, которая помогла нам сфокусировать наши усилия, то мы могли бы никогда не достигнуть результата.

2.3. ...But every client is unique (no cookie-cutter solution) (каждый клиент уникален, не применяйте готовых решений)

Многие бизнес-проблемы похожи друг на друга, это не это не означает, что они имеют одинаковые решения. Вы должны подтвердить свою начальную гипотезу или инстинктивное предположение анализом фактов. Это позволит вам с большей убедительностью доказать состоятельность своих идеи.

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

Как минимум, по отношению McKinsey это не верно. Перед тем, как предложить клиенту какие-либо рекомендации, компания всегда проводит тщательный анализ фактов. Jason Klein – бывший SEM компании, а ныне издатель журналов Field&Stream и Outdoor Life, рассказывает об этом так:

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

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

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

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

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

2.4. Don't make facts fit your solution (Не подгоняйте факты под решение)

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

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

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

Как-то раз, этот ЕМ сидел у себя в кабинете тупо смотря на монитор. В это время к нему заглянул сотрудник, отвечающий за взаимодействие с клиентом и спросил, что случилось, Ник? Неужели больше нет утечек?

Мораль этой небольшой истории заключается в том, что какой бы оригинальной и блестящей не была ваша начальная гипотеза, вы всегда должны быть готовыми к тому, что факты не подтвердят ее. Не старайтесь подогнать факты под вашу концепцию like square peg into hole.

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

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

2.5. Make sure your solution fit your client (Убедитесь, что предлагаемое вами решение, подходит для клиента)

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

Бывший ЕМ компании, работающий сейчас на Wall Street рассказывает о своем опыте.

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

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

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

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

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

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

Работая консультантом, вашей обязанностью является знание ограничений вашего клиента. Если же вашим клиентом является ваш работодатель или ваш босс, ваша обязанность увеличивается вдвое. Зная эти недостатки, вы должны быть уверены, что ваши рекомендации могут быть применены несмотря ни на что.

2.6. Sometimes you have to let the solution come to you (Иногда вы должны дать решению прийти самому)

Как и любые правила, правила решения проблем в McKinsey, имеют исключения. Не всегда возможно сформировать начальную гипотезу. Иногда клиент знает, что у него есть проблема, но не знает, в чем она заключается. В другой раз рамки вашей проблемы будут настолько расплывчаты или широки, что приступив к составлению начальной гипотезы, вы просто потеряете время. Может случиться и так, что вы столкнетесь с совсем незнакомой

вам темой. Главный совет – не паникуйте. Если вы соберете вместе факты и структурируете их, то решение придет само.

Бывший EM компании Hamish McDermott рассказывал такую историю:

«Я работал над проектом, в котором нашим клиентом выступал крупный банк. От нас ожидали, что мы предложим решения, которые позволят снизить стоимость операций бэк-офиса на 30%. На начальной стадии у меня не было начальной гипотезы о том, как избавиться от этих издержек. По правде сказать, мы знали очень немного о том, как вообще работает бэк-офис.

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

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

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

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

2.7. Some problem you just can't solve... solve them anyway

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

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

Не смотря на это, по его завершению, у меня остался неприятный осадок. Группа старших менеджеров нашего клиента препятствовала нашей работе. Запрашиваемые нами данные приходили не вовремя или не в том виде, или не приходили вовсе. Люди, с которыми мы хотели провести интервью, отказывали нам. Члены команды, представлявшие клиента, активно преследовали свои цели в ущерб общей работе. Мы провели несколько

очень не приятных месяцев, работая над этой проблемой, но все-таки добились своего и, продекламировав победу, ушли восвояси.

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

Самое большое препятствие – это политика, а самое важное, что необходимо знать о политике – это как она может мешать и помогать вам делать свое дело. Все это происходит потому, что бизнес состоит из живых людей. Когда вы рассматриваете организационную схему компании, то на самом деле вы смотрите на людей. Передвигая квадратики в организационных схемах, вы ломаете чьи-то судьбы. Один бывший консультант McKinsey заметил, что иногда смена менеджмента означает смену менеджеров.

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

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

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

Пересмотрите проблему. Вы можете сказать своему клиенту, что на самом деле основной проблемой является Y а не X. Этот прием особенно хорош, если вы знаете, что решение проблемы Y принесет клиенту большую пользу, чем, если вы попытаетесь бороться с проблемой X, которая отнимет множество времени и сил при малом эффекте. Если вы с самого начала перейдете от одной проблемы к другой, вы продемонстрируете великолепное бизнес-чутье. Если же вы попытаетесь сделать это после нескольких недель работы, то вас могут обвинить в непрофессионализме.

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

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

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

3. 80/20 and the other rules to live by (80/20 и другие правила)

Эта глава содержит в себе несколько правил, которые применяют консультанты McKinsey при работе над проектами. Их достаточно сложно определить каким-то одним словом, поэтому я назвал главу «Другие пункты».

3.1. 80/20

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

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

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

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

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

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

Правило 80/20 применимо в том случае, если Вы работаете с данными. Задавайте вопросы «Как продаются ваши продукты **«What are your sales figure by product»**, Какова маржа на каждом продукте, Какие результаты показывают ваши продавцы, Как географически распределены ваши клиенты». Если вы хорошо знаете ваш бизнес (а вы должны его знать, чтобы не проиграть), то вы знаете на какие вопросы необходимо искать ответы. Когда у вас на руках есть все необходимые данные, поместите их в базу данных и

попробуйте поиграть с ними. Таким образом, вы сможете обнаружить различные структуры и группы данных, которые могут высветить те процессы в вашем бизнесе, о которых вы даже ранее не догадывались. Такой анализ может указывать на существование проблем. Например, если 80% вашей прибыли обеспечивают лишь 20% ваших клиентов, то это плохой признак, который, с другой стороны, указывают на наличие возможностей. Ищите эти возможности и старайтесь использовать их.

3.2. Don't boil the ocean (Не подогревайте океан)

Работай с умом (Work smarter not harder). Существует огромное количество данных, относящихся к вашей проблеме, и вы можете сделать с ними большую аналитическую работу. Но, вы должны игнорировать большинство из них.

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

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

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

3.3. Find the key drivers (Найдите ключевые факторы)

Множество фактов влияет на ваш бизнес. Сфокусируйтесь только на основных, являющихся действительно ключевыми факторами.

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

Инженеры изучают закон квадрата вычислений, согласно которому с введением каждого нового компонента или уравнения в систему, количество необходимых вычисления для решения проблемы как минимум увеличивается как квадрат от количества вновь введенных компонентов.

Другими словами, если сложность проблемы возрастает вдвое, время необходимое для ее решения увеличивается вчетверо. Таким образом, необходимо упрощать. Например, наша солнечная система состоит из миллионов тел, каждое из которых имеет свою силу притяжения и, таким образом, воздействует на другие тела. Когда ученые анализируют движение небесных тел, то они игнорируют большинство из планет.

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

3.4. The elevator test

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

Представьте, что наступило время окончательной презентации результатов большого проекта. Вы вместе со своей командой не спали да двух часов ночи собирая вместе голубые книжки⁵, проверяя чтобы все было в полном порядке. Вы все надели свои лучшие костюмы, чтобы выглядеть на миллион. Высший менеджмент компании, входящей в Fortun 50, собравшись за круглым столом в кабинете для собрания совета директоров в небоскребе, принадлежащим компании, озабочено ожидает, когда McKinsey произнесет истину. В кабинет стремительно заходит CEO и говорит: «Извините ребята. Я не могу остаться, у нас случился кризис и я спешу на встречу с нашими юристами». Затем он поворачивается к вам и говорит: «Почему бы Вам не спуститься со мной в лифте и не рассказать мне, что Вам удалось обнаружить». Спуск на лифте занимает тридцать секунд. Можете ли вы преподнести свои рекомендации за это время? Можете ли вы продать ваши предложения? Это и есть **the elevator test**.

Множество компаний используют the elevator test или что-либо подобное. Это позволяет им быть уверенным, что время их управленцев расходуется максимально эффективно. Procter&Gamble предлагает своим менеджерам писать одностраничные предложения. Голливудские продюсеры просят от сценаристов представлять им только суть предлагаемого сценария. И если после тридцати секунд разговора продюсеру нравится то, что он слышит, автор имеет шанс продолжить и даже, может получить заказ. Jason Klein, став президентом Field&Stream, ввел в компании the elevator test.

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

Как возможно вместить всю работу за шесть месяцев в тридцать секунд? Начните с основных пунктов, которые подготовила ваша команда. Клиент хочет знать, какие вы предлагаете рекомендации по каждому пункту, и что это ему сулит. Если у вас есть много рекомендаций, сконцентрируйтесь на трех, наиболее важных, обещающих наибольшую

⁵ blue book – название отчетов McKinsey. Они называются так, потому что компания всегда использует голубые обложки.

прибыль. Не беспокойтесь о документальном обосновании, вы сможете привести необходимые данные когда у вас будет больше времени.

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

3.5. Pluck the low-hanging fruit (Срывайте низко висящий фрукт)

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

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

Работая на проекте с брокерской компанией, проанализировав продажи и данные о торговле, мы обнаружили несколько подходов. Мы захотели поделиться нашими находками с главными менеджерами департамента по работе с корпоративными клиентами. Мы организовали встречу с начальником департамента и руководителями всех бизнес-подразделений: продаж, исследований и т.д.

Постольку поскольку именно я проводил анализ этих данных, то мне пришлось рассказывать о наших находках, которые оглушили группу чрезвычайно опытных торговцев с Wall Street как удар молнии. Они даже и не подозревали, насколько неэффективными были их операции.

У этой презентации было несколько результатов. Первое, она убедила руководителей компании, кто был не особо согласен с привлечением нас, в том, что у компании действительно есть проблемы и в том, что именно мы можем их решить. Второе, постольку – поскольку именно я делал эту презентацию, их мнение о моих способностях чрезвычайно выросло и мне стало гораздо проще работать. Перед этим я был просто на просто выпускником МВА сующим повсюду свой нос. После презентации я стал для них специалистом работающим для того, чтобы решать их проблемы.

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

Это правило чрезвычайно полезно, если вы работаете над долгосрочным проектом. Ваш клиент может быть покупателем вашей продукции или же это может быть ваш босс. Кем бы он не был, вы доставите ему удовлетворение, если всегда будете информировать его, что он – ваш первый приоритет. Если вы, скажем работаете над созданием программного

обеспечения и ваш проект длится три месяца. Если уже на вторую неделю вам удалось создать что-то, что может помочь решить часть проблем, обязательно информируйте об этом свое начальство. Не ждите. Решение даже части проблем уже значит рост прибыли. Только не позволяйте никому думать, что вы предлагаете уже готовое решение. Такие маленькие победы помогают как вам, так и вашим клиентам.

3.6. Make charts every day (Ежедневно делайте схемы)

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

Ежедневное создание схем может показаться вам чем-то что ухудшает вашу память. С одной стороны так оно и есть. Но, с другой, когда вы стараетесь собрать факты для решения задачи, это не так уж и плохо.

В течение обычного рабочего дня вы можете с утра попасть на короткий мозговой шторм в 9.00, затем к 10.00 поехать на интервью к клиенту, в 11.00 – обзор предприятия, после этого – ленч с директором. Позже у вас может быть еще несколько интервью с клиентами, затем в конце дня собрание группы проекта, после которого вы спешите в Wharton для участия в рекрутинговом семинаре. Во время всей этой кутерьмы достаточно просто спутать полученные факты как чернила разных цветов. Даже если во время интервью вы сделали хорошие записи и у вас было несколько минут до собрания группы проекта, важные моменты могли быть утеряны.

Потратив полчаса вечером, вы можете избежать этого. Спрашивайте себя «Какие три наиболее важные вещи я узнал сегодня?». Занесите их на схему, ничего серьезного. Даже аккуратность не имеет значения. Если ваши факты не ложатся в схему, (хотя в McKinsey всегда стараются организовать все в схему) просто запишите их в ряд. Откладывайте свои записи куда-нибудь, где они не потеряются, не смешивая их с ежедневными бумагами. Позже, когда вы приступите к анализу, вы сможете вернуться к своим графикам и решить, как они помогают вам придумать решение.

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

3.7. Hit singles

*Вы не можете делать все сразу, поэтому даже и не пытайтесь. Делайте то, что от вас требуется и делайте это хорошо. Это гораздо лучше, чем **to get to first base consistently than try to hit a home run – and strike out 9 times of 10.***

Вскоре после того, как я начал работать в McKinsey, нью-йоркский выехал за город. Мы вынуждены были оторваться от нашего строго расписания включающего в себя гольф, пайнтбол и дегустацию вин, чтобы послушать лекцию. (hey, you have to do some work at these things). Докладчиком был руководитель одной из ведущих компаний в области электроники, бывший выпускник компании. Основной идеей его выступления было: «Не

старайтесь вбить мяч за пределы парка. Hit single. Делайте свою работу надлежащим образом и не старайтесь выполнить ее за всю команду».

Его выступление чрезвычайно удивило меня. Консультанты McKinsey всю свою жизнь только и делали, что выбивали мяч из парка. Мы все имели за плечами первоклассное образование и достижения в своих областях знаний. Нам удалось удивить скептически настроенных консультантов McKinsey и получить эту работу. To gear out upon joining would strike most of them as stranger, if not distasteful.

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

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

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

Если вам все же удастся это сделать однажды, вы породите необоснованные надежды у других по отношению к себе. Предположите на минутки, что приложив нечеловеческие усилия, вам удалось добиться гораздо более того, чем от вас ожидали. You hit the ball out of the park and (what the heck) the bases were loaded. Поздравляю вас. Теперь ваш босс или ваши акционеры будут ожидать от вас того же, каждый раз, как только вы начинаете игру.

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

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

Когда я был ребенком, у меня была настольная игра в бейсбол. В ней можно было составить свою команду из действующих и легендарных игроков. Каждый игрок был представлен кусочком бумаги, на котором были нанесены его результаты по таким критериям как: single, double, home run, strike и так далее. Все они зависели от того, каких результатов добился игрок за свою карьеру. Для того, чтобы играть, необходимо было запустить небольшой волчок, который указывал, что должен делать игрок. Я прекрасно

помню одну деталь. Лучшие home run – Ruth DiMaggio и Aaron had the biggest strikeout zones too.

It's all very well to talk of the necessity to strive purposefully and, if you fail, to fail gloriously. It's OK for Mark McGwire to strike a lot, as long as he keeps hitting those home runs. In the business world it's much better off hitting singels.

3.8. Look at the big picture

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

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

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

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

3.9. Just say, I don't know (Просто скажи: «Я не знаю»)

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

Однажды утром я присутствовал на важном подготовительном собрании перед презентацией нашему клиенту – одной из компаний Fortun 50. Наш ED⁶ и вся команда обсуждали различные части презентации. Я уже закончил свою часть и был чрезвычайно уставшим, т.к. работал над ее подготовкой до четырех утра. Мы перешли к обсуждению

⁶ ED – engagement director, так же еще его называют партнером. Он отвечает за ведение проектов. Зачастую, он ведет их сразу несколько. У ED есть своя доля в компании.

той части, в подготовке которой я не участвовал, и о которой я знал чрезвычайно мало. Я постепенно стал погружаться в сон. Я слышал, как мои коллеги обсуждали различные вопросы, но смысл их слов не доходил до меня. Он проходил мимо, как вода сквозь пальцы.

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

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

Закончив работу над проектом, через несколько недель наша команда собралась на заключительную вечеринку. Мы поехали в TGI Friday's, где ели много начес и пили пиво. Наш менеджер охарактеризовал каждого члена команды в шуточной форме (Then the EM began presenting each of the team members with presents of a rude and/or humorous nature). Мне он подарил маленькую настольную картинку, на которой было аккуратно напечатано официальным шрифтом McKinsey «Просто скажи – я не знаю».

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

3.10. Don't accept "I have no idea"

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

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

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

Когда Джейсон Клейн решил объединить два бизнес подразделения, он был уверен, что затраты его конкурента были в 10 раз больше. Как ему удалось доказать это на совете директоров и добиться выделения дополнительного финансирования? Он просто соединил отчет о прибылях и убытках своего конкурента со своими предположениями. Он вспоминает об это так

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

В заключении мы взяли отчет о прибылях и убытках дающий достаточно общее представление, и наложили на него свой анализ. Возможно, мы немного ошиблись. Но что на самом деле было важным, так это то, что мы проделали достаточно тщательный анализ, чтобы принять важное решение».

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

2. Part Two: The McKinsey way of working to solve business problems

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

Мы проследуем через весь проект в его хронологическом порядке, начиная с продажи (или в случае с McKinsey с не продажи), составления команды, непосредственно исследования и мозгового штурма.

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

4. Selling a study

О процессе продаж в McKinsey

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

Однако, добиться того, чтобы клиент позволил тебе говорить – это еще полдела, когда ты занимаешься маркетингом услуг по бизнес-консалтингу. Вы также должны таким образом формировать свой пакет инструментов, чтобы гарантировать себе успех. Компания выучила несколько вещей об этом. В этой главе мы обратимся к опыту Зена (Zen), отвечавшего за продажи в компании. Посмотрим, каким образом можно сократить консалтинговый проект до того размера, когда им можно будет управлять.

4.1. How to sell without selling

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

Это может звучать как медитативное заклинание Дзен буддийского монаха (или консультанта по управлению из Калифорнии). Но иногда, действительно наилучший способ продвижения своих товаров и услуг заключается не в хождении по домам со связкой бесплатных пробных экземпляров. Надо просто находиться в нужном месте в нужное время и быть уверенным, что правильные люди знают, кто вы и что вы умеете.

Однажды, где-то около десяти вечера я заглянул в кабинет Доминика, одного из партнеров в моей команде, чтобы принести ему документы, которые он ожидал получить к утру. К

моему удивлению, он все еще работал. Когда я спросил, что задержало его так поздно, он ответил, что готовит презентацию для одного потенциального клиента.

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

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

Времена могут меняться, но унаследованное правило «no-selling» сохраняется в компании, потому что оно прекрасно работает в консалтинговом бизнесе.

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

И клиенты звонят, но не потому, что компания продает, а потому, что она занимается маркетингом. Она делает это различными путями. Но все они направлены на то, чтобы в один прекрасный день, когда руководитель компании решит, что у него есть серьезная проблема с бизнесом, он сделает свой первый звонок в один из местных офисов McKinsey. Компания публикует множество статей и книг, некоторые из которых оказывают серьезное влияние на развитие различных отраслей. Среди них - знаменитая статья Петерса (Peters) и Вотермана (Waterman) В поисках исключительного («In Search of Excellence»).

McKinsey издает собственный научный журнал «McKinsey Quarterly», который бесплатно рассылается как клиентам, так и бывшим консультантам, многие из которых занимают руководящие посты в компаниях – потенциальных клиентах. Компания много внимания уделяет освещению своих исследований журналистами.

Многие партнеры и директора McKinsey являются общепризнанными международными экспертами в своих областях. Например, Lowell Bryan, консультировавший банковский комитет Конгресса, или Kenichi Ohmae (он недавно покинул фирму) - гурю менеджмента, которого по-японски еще называют «Keiei no Kamisama», что значит Бог менеджмента.

McKinsey также проводит огромную работу по поддержанию неформальных контактов с потенциальными клиентами. Компания приветствует участие своих партнеров во всякого рода благотворительных фондах и попечительских советах музеев и других культурных организаций. Многие члены таких советов либо уже клиенты компании, либо представляют интерес как потенциальные клиенты. Кроме того, большое внимание уделяется участию в отраслевых конференциях.

Случающиеся время от времени встречи со старыми клиентами помогают McKinsey не только проверить, каким образом выполненный проект повлиял на компанию клиента, но и

закрепить в сознании клиента мысль о том, что если ему понадобится консультант, он сразу же обратится в компанию.

Все эти усилия нельзя назвать продажами, но они дают уверенность, что нужные люди знают, что компания рядом. И эти усилия приводят к тому, что телефоны в компании не молчат»

Если вы отвечаете за продажи, то, возможно, вам приходится делать холодные звонки. Для некоторых людей не представляет проблемы и является лишь частью продаж. Но даже лучшие продавцы нуждаются в маркетинге.

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

4.2. Be careful what you promise: structuring an engagement (Будьте осторожны, когда даете обещания. Структурирование проекта.)

Когда клиенты приходят в McKinsey то, они хотят, чтобы их проблемы решили уже вчера и бесплатно. К счастью, большинство из них понимает, что это желание немного нереалистично. Занимаясь структурированием проекта (обычно за это отвечает – директор по обслуживанию клиентов (DCS)⁷) или директор проектов), компания сталкивается с ситуацией, когда от нее хотят максимум результата за минимальное время. McKinsey практикует почасовую оплату, при том, что ее время стоит недешево.

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

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

⁷Директор по обслуживанию клиентов (Director of client services), называемый еще иногда просто «директор» (Director of client services) – отвечает за все взаимоотношения с клиентами. Он имеет большую долю в компании, чем простые партнеры. Директор по обслуживанию клиентов является наивысшей позицией в иерархии компании.

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

Конечно, не каждый директор проекта настолько хорош. В мое время один из них имел репутацию человека, который завышает обещания для клиентов, а затем проводит команду через ад. Консультанты старались избегать таких директоров, которые имели смутное понимание о том, что такое конечный продукт и **and left the team to figure out just what it was supposed to do.**

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

Если ваш босс заходит к вам и говорит: «У нас есть небольшая проблема и мы хотим, чтобы ты возглавил команду по ее решению», то урок для вас более сложен. Не поступайте беспечно, соглашаясь сразу же на все. Если вы сделаете так, то это может привести к провалу.

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

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

5. Assembling a team (Составление команды)

5.1. About teams at McKinsey

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

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

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

5.2. Getting the mix right (правильно соединяйте людей)

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

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

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

Ни одна из этих теорий не является абсолютно верной или не верной. Выбор команды различается в зависимости от того над какой проблемой и с каким клиентом работает компания. Некоторые проблемы могут быть решены только при помощи большой аналитической работы. Например, если у вас есть горы сложных данных, которые требуют расшифровки, то вам нужно два или три лучших специалиста по работе с ними, не

зависимо от того есть ли у них привычка жевать резинку во время работы. С другой стороны, если вы проводите большую реорганизацию, во время которой должно быть принято много деликатных решений, вы предпочтете иметь в своей команде тех, кто умеет хорошо общаться с людьми и у кого есть опыт по внедрению изменений.

Есть и еще один важный урок, который следует из практики McKinsey по составлению команд. В начале проекта директор или менеджер проектов выбирает из свободных на данный момент консультантов. Менеджер по развитию консультантов (manager of associate development) или офис менеджер представляет им данные по всем свободным консультантам. Там описан их опыт, дана оценка их аналитическим способностям и т.д. Самой большой ошибкой является то, что все эти данные принимаются без проверки. Хороший менеджер проекта всегда проводит беседу с потенциальными кандидатами перед тем, как возьмет его в свою команду.

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

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

5.3. A little team bonding goes a long way

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

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

Как для лидера, вопрос для вас заключается в том, насколько далеко вы должны зайти в своих стараниях по налаживанию такого рода взаимоотношений. Поговорив с несколькими бывшими сотрудниками компании и обратившись к своему опыту, я прихожу к выводу, что немного. **(I'm going to go out on a limb and say...) A little team bonding goes a long way.** Гораздо больше внимания вы должны уделять моральному духу вашей команды (о чем читайте следующую главу). Бывший старший менеджер проекта Аби Блейберг (Abe Bleiberg) рассказывал об этом так

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

Подгонка команды это не когда вы ходите вместе в кино или на обед. Большинство людей, даже тех, кто работает очень напряженно, хотят жить своей личной жизнью, быть со своей семьей. Я думаю, что это гораздо более важно, чем совместный поход в цирк.

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

Таким образом, управляя своей командой будьте избирательны в выборе методов по ее подгонке. Старайтесь привлечь к работе и тех, кто не попадает под общую рамку. Дайте им понять, что вокруг них друзья. Это поможет вам понимать ваших коллег. **Try to get your team's "significant others" involved; this will help them understand what their loved ones – your teammates – are doing, and it will help you understand your teammates.** И, что важнее всего, цените их время. Один бывший консультант заметил, что лучшими совместными обедами были ланчи, они показывали, что менеджер проектов ценит их личную жизнь.

5.4. Take your teams temperature to maintain moral

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

Во время своей работы в компании у меня было несколько неудачных проектов, о которых я не люблю вспоминать. Оба они были связаны с политикой внутри компании-клиента. Команда McKinsey была словно футбольный мячик, которым играли противоборствующие партии. После окончания одного проекта, я признал, что мы потерпели неудачу и был готов продолжать так же усердно трудиться на следующем проекте. После другого, я был готов покинуть компанию⁸. Почему я так по-разному отреагировал? Ответ кроется в командном духе.

Мой «плохой» менеджер проекта (чье имя не будет упомянуто здесь) руководил командой с помощью Mushroom Method – «покрой удобрением и оставь в темноте». Все консультанты никогда не понимали точно, что же происходит. Я не понимал, является ли то, чем я занимаюсь полезным для команды или клиента. Мой «хороший» менеджер проектов (Вик) всегда давал нам знать, что происходит вокруг. Если он сам не знал этого, то он говорил нам об этом прямо. Мы знали о политике проводимой клиентом и это делало нашу работу легче. Я также знал, что его дверь всегда открыта и **he was pulling for us as much as much as for the client?**

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

Держите руку на пульсе вашей команды. Разговаривайте с вашими коллегами. Удостоверьтесь в том, что им нравится то, что они делают. Выясните, понимают ли они, что и для чего они делают свое задание. Если у них есть какие-либо вопросы, то постарайтесь на них ответить. Если вы обнаружите, что несчастны от того, чем занимаются, немедленно вмешайтесь.

⁸ Я не сделал этого. Я поехал кататься на лыжный курорт, после чего почувствовал себя лучше.

⁹ В конечном счете они обстали партнерами, а comment, perhaps, on which skills the Firms values the most in its EDs.

Следуйте выбранному курсу (Steer a steady course). Если вы все время меняете свою точку зрения о приоритетах, о том, какой анализ необходимо проводить, то вскоре вы деморализуете свою команду и введете ее заблуждение. Знайте, что вы делаете и придерживайтесь этого курса. Если вам нужен дополнительный день, чтобы еще раз проверить все, то выделите это время. Если вам все же необходимо внести кардинальные изменения в первоначальный план, то сообщите об этом своим людям, и объясните, почему вы это делаете. Позвольте своей команде принять участие в обсуждении изменений или, по крайней мере, покажите им каким образом вы рассуждаете.

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

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

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

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

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

6. Managing Hierarchy

6.1. About the McKinsey Chain of Command

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

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

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

Кроме того, компания имеет и другую, неофициальную иерархию, основанную на том опыте, который у вас есть и том, насколько вам доверяют. На каждом уровне о некоторых людях говорят – «это звезды». Звездные консультанты могут выбирать, на каких проектах они хотят работать. В тоже время лучшие менеджеры проектов могут выбирать из толпы жаждущих работать с ними консультантов. (**had associates clamoring to work for them**). Все ищут возможности того, чтобы их наставником, ведущим их по карьере, стали лучшие директора и управляющие проектов. С другой стороны, консультанты, плохо сработавшие однажды, не задерживаются надолго в компании. После одного провала, ни один управляющий или директор проектов не захочет включать их в свою команду. Точно также консультанты в общем знают, кто из менеджеров или директоров проектов имели промахи в прошлом и поэтому их следует избегать.

Каждая организация имеет свой собственный подход к внутренней иерархии. *Our own may look nothing at all like the Firm's.* Каждый сотрудник компании получает несколько уроков по существованию в иерархической системе, которые применимы к любой организации. Они могут помочь вам избежать проблем и быстро продвигаться вперед.

6.2. Make your boss look good

Если вы позаботитесь о том, чтобы у вашего босса было хорошее расположение духа, то ваш босс сделает тоже. Это своего рода правило «ты меня я тебе».

Во время своего первого года работы в компании, я провел несколько недель проводя всесторонний конкурентный анализ для нашего клиента. Когда настало время представлять мои находки менеджменту одной производственной организации с очень строгой иерархичной системой, то я оказался еще слишком зеленым для этого. Вместо меня презентацию провел менеджер проекта. Это расстроило меня, но я понимал, что такое решение было оправдано.

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

В любой иерархической организации самая важная для вас персона – это ваш босс. Когда вы работаете в команде, вдалеке от своего офиса в другом городе или стране, важность вашего босса возрастает в зависимости от его значительности. Ваш начальник может быть единственным представителем вашего работодателя в этом месте. И вам лучше, чтобы он был доволен. Лучший способ добиться этого – **to make her look good.**

Для этого необходимо делать две вещи. Первое – работать надлежащим образом, используя все свои таланты. Очевидно, что если вы делаете высококлассную работу, то это облегчает работу вашему боссу. Следующее, будьте уверены, что ваш босс знает все, что ему необходимо знать. Информация должна циркулировать. Ваш босс должен знать, где вы, что вы делаете, с какими проблемами вы можете столкнуться. В тоже время не надо перегружать его информацией. Всегда думайте о том, что ваш босс должен или хочет знать. Используйте структурированные сообщения, чтобы передать информацию.

Выполнение этих правил поможет вам и вашему боссу. Перефразируя знаменитого парикмахера можно сказать **«if our boss looks good, you look good»**.

6.3. An aggressive strategy for maintaining hierarchy

If you have stomach for it, assert your equality in the organization. Keep on doing it until someone tells you otherwise. Конечно же, такая стратегия подходит не для всех.

Хармиш МакДермот (Harmish McDermott), только что нанятый консультант, недавно получивший образование в области философии в Кембридже, включился в работу по внутреннему исследованию компании (или PD – practice development) для Ловелла Брайана - директора компании и очень импозантного человека. Ловелл только что закончил вторую главу книги, посвященной банковским ошибкам и попросил всю команду, включая Хармиша дать свои комментарии. Хармиш воспринял его слова буквально и отправился писать свой анализ всех логических цепочек этой главы. Как он сам вспоминал позже

И вот всего лишь пробыв неделю в компании, я уже показывал главе финансового направления компании, где он был логически непоследователен и его аргументы не работали. Конечно же я использовал очень сдержанный тон, как будто я был на экзамене в Кембридже и отвечал на вопрос: «тот то и тот то, сделал все возможное, чтобы доказать свои тезисы, но ему это не удалось по следующим шестнадцати причинам»

В это время Ловелл работал за городом и Хармиш послал ему по факсу свои комментарии, без того, чтобы показать их своему менеджеру проекта. Во многих компаниях этого было бы достаточно, чтобы уволить такого сотрудника, но Ловелл нормально воспринял ситуацию. Позже менеджер проекта, работавший с Хармишем, сказал, что, возможно, тон его комментариев должен был бы быть немного более

осторожным. Когда книга вышла в свет, Ловелл подарил Хармишу экземпляр с подписью «Спасибо за вашу помощь, особенно со второй главой». Хармиш продолжал работать и сделал очень успешную карьеру в компании.

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

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

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

7. Doing research (Проведение исследования)

7.1. About research at McKinsey (Об исследованиях в компании)

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

В начале своей карьеры в McKinsey большинство своего времени консультанты проводят собирая информацию из внутрикорпоративной библиотеки, множества баз данных или Интернета. Собираение, отбор и анализ информации – это те качества, которые тренируются у новых консультантов в наибольшей степени.

В результате сотрудники компании изучают множество приемов для быстрого начала исследования. Вы также можете использовать эти приемы в своей практике.

7.2. Don't reinvent the wheel (Part 2) (Не изобретайте колесо. Часть 2)

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

McKinsey поддерживает электронную база данных, под названием PDNet¹⁰ содержащую информацию о последних проектах и внутренних исследованиях. На первом моем году работы в компании одной из основных моих обязанностей в начале работы над проектом было исследование этой базы с целью найти какие-либо данные способные пролить свет на стоявшую перед нами задачу. Я изучал схожие отрасли, схожие проблемы и т.д. На каждый свой запрос я получал горы документов, которые я должен был просмотреть, чтобы обнаружить что-нибудь подходящие. Долгие дни (и зачастую ночи) проводимые за этим занятием обязательно приводили нас к верному направлению.

У McKinsey есть и другие ресурсы, позволяющие консультантом работать эффективно, а не напряженно. Они включают в себя превосходную библиотеку, содержащую бизнес-книги или журналы, которые только можно себе представить. У компании есть также доступ к основным коммерческим базам данных, среди которых Lexis/Nexis, Dun&Bradstreet, Darastreet и Интернет. И, что более важно, в библиотеке работают сотрудники, специализирующиеся в поиске информации. Они помогают консультантам найти любые данные, не зависимо от того, хранятся ли они в PDNet, библиотеке или любом другом источнике. У компании есть также данные по экспертам в своих областях знаний, которые практически незаменимы, учитывая то, что компания может один месяц работать с клиентом из банковской сферы, а другой - с клиентом, занимающимся производством реактивных двигателей.

Во время работы на своем первом проекте для McKinsey нашим клиентом было финансовое подразделение большой компании, производящей компьютеры и

¹⁰ Эти базы данных содержат как информацию по внутренним исследованиям компании, так и информацию. Полученную в ходе работы на проектах. В целях соблюдения конфиденциальности, перед тем как попасть в базу, вся информация о клиенте изменяется.

программное обеспечение. Они хотели получить рекомендации по расширению своей международной деятельности. Особенно наш клиент хотел знать о том, как ведущие иностранные конгломераты добиваются финансового и операционного контроля над своими оффшорными подразделениями и какие плюсы и минусы такой политики. У меня было три недели, чтобы детально разобраться в том, как это делают четыре ведущих мировых конгломерата и найти то, что могло бы подойти из их практики для нашего клиента.

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

У вас может не быть доступа к базе PDNet, но, если вы работаете в большой организации, то возможно у вас в распоряжении своего рада «память компании», состоящая из баз данных, руководств и т.д. Также вы можете обратиться к вашим коллегам. Даже если вы работаете сами по себе, то вокруг вас циркулирует множества информации, которую вы можете почерпнуть из торговых журналов, газет и, что наиболее важно в наше время, из Интернет. Заглядывали ли в свою местную библиотеку? Наверняка, проведя там несколько часов в поисках, вы обнаружите множество информации и ценных источников.

Знайτε ваших конкурентов. Множество бизнесменов готовы делиться информацией в соответствии с принципом «what goes around, comes around». Если вы, скажем, занимаетесь рекламой, то найдите в своем городе кафе, где любят собираться руководители этого бизнеса. Окунитесь в атмосферу своего бизнеса. (**Tap into your industry's buzz**).

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

7.3. Specific Research Tip (Некоторые советы о проведении исследований)

Используйте эти, уже опробованные (**tried-and-tested**) советы, для того, чтобы быстро включиться в свое исследование.

В процессе подготовки этой книги я опросил множество бывших сотрудников компании, которые вместе со своими хорошо структурированными ответами дали еще несколько различных советов о том, как добиться успеха в различных аспектах работы в компании. Ниже представлены некоторые из них, которые помогут вам работать более эффективно (**efficient and effective**).

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

Просматривая годовой отчет сразу же обратитесь к разделу «Сообщение для акционеров» или «Chairman's Remarks», который помещается в самом начале. Если вы прочтете этот раздел более внимательно и немного скептически, то вы найдете информацию о том, чего компания добилась в этом году, куда менеджмент собирается привести ее в следующем, и какой стратегии она собирается придерживаться для этого. Там же вы обнаружите важнейшие финансовые индикаторы, такие как стоимость акций, прибыль, выплаты в расчете на акцию. Двигайтесь дальше и вы узнаете, о том, какие у компании есть подразделения, какова продуктовая линия, кто составляет руководство компании, где расположены ее представительства и производства. После этого вы можете погрузиться в анализ этих цифр.

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

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

Ищите лучшую практику. Есть такая старая поговорка: «Не важно, насколько вы хороши, всегда есть кто-то лучше вас». Это так же верно в бизнесе, как и везде. Присмотритесь, что делают лидеры в отрасли и постарайтесь сымитировать их. Часто, сходным образом можно поступать, избегая действовать, так, как это делают неуспешные компании.

Зачастую, описание лучшей практики вы сможете найти в библиотеке. При этом вы должны творчески подходить к этому процессу. Если кто-то из ваших конкурентов имеет лучшую практику, то они вряд ли раскроют вам все свои секреты. Поговорите с другими представителями отрасли: поставщиками, потребителями, аналитиками с Wall Street, друзьями по бизнес-школе и т.д.

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

8. Conducting Interviews (Проведение интервью)

About interviewing at McKinsey (Об интервьюировании в McKinsey)

В каждом проекте компании кто-то из консультантов компании проводит интервью. В большинстве проектов команда консультантов проводит множество интервью. Всегда есть кто-то, кто владеет информацией, которая необходим группе проекта. Это может быть кто-то из управленцев клиента, менеджер продуктовой линии, поставщик, потребитель, эксперт в этой отрасли и даже конкурент. С помощью интервью консультанты McKinsey заполняют пробелы в своих знаниях и дополняют знания и опыт своих клиентов. **and tap into the experience and knowledge of their clients.**

Проведение интервью настолько важная часть процесса работы над разрешением проблем в McKinsey, что она заслуживает отдельной главы. Вы можете многое подчеркнуть из журнальных статей, книг, научных изданий, но чтобы стать nitty-gritty с организацией вы должны задавать вопросы и получать ответы от людей, работающих на переднем крае. Интервьюирование требует своих специфических навыков и очень немногие обладают ими.

Вам может показаться, что техника интервьюирования от McKinsey может быть полезна только для консультантов, которым очень часто приходится работать в незнакомых для себя областях и мало полезна для управленцев, находящихся в более стабильном положении. Я не согласен с этим. В сегодняшнем деловом мире не важно какое положение вы занимаете. Все, начиная от самого младшего менеджера и кончая самым старшим вице-президентом, могут оказаться в ситуации, когда они будут нуждаться в информации, находящейся в голове у кого-то другого. Вас могут назначить в многоцелевую команду в результате слияния компании (**as part of a merger**), вам могут предложить запустить новый бизнес. Всего невозможно даже перечислить, но во всех случаях от вас требуется получить информацию из третьих рук, обработать ее и быстро приступить к действию Назовите это как хотите, но это интервьюирование, когда вы задаете вопросы и получаете ответы.

В этой главе я расскажу обо всем процессе проведения интервью, начиная с подготовки вашего плана и кончая написанием благодарности. Если вы не прочитали ни одной другой главы из этой книги, то прочитайте эту. Я полагаю, вы узнаете нечто чрезвычайно ценное, что вам не удастся найти где-либо еще.

8.1. Be prepared: write an interview guide (Готовьтесь: пишите предварительный план)

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

На вопрос о том, какой бы самый главный совет вы бы могли дать о проведении интервью, все бывшие сотрудники компании заявили «Пишите план интервью». Многие люди редко бывают интервьюированы или как минимум не довольны тем, что вы отнимаете у них время. План проведения интервью является лучшим инструментом для того, чтобы получить то, что вам необходимо и при этом затратить минимальное время.

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

этим человеком? Определение ваших целей позволит вам расположить вопросы в верном порядке и сформулировать их в нужной форме.

Знание человека, с которым вы будете проводить интервью, может значительно помочь вам. Может это будет CEO, который запросто откусит вам голову, если вы зададите ему щекотливый вопрос. Или же вы столкнетесь с менеджером среднего звена, чьи просьбы об изменениях в компании оставались незамеченными. Оба они могут обладать одинаковой информацией, но подходы к ним должны быть различными.

В McKinsey нас учили, что мы должны начинать с общих вопросов и потом двигаться к специфическим. Не начинайте с личных вопросов, не спрашивайте «За что вы отвечаете?», «Сколько лет вы работаете в компании?». Начинайте с нейтральных вопросов, скажем, с вопросов об отрасли в целом. Это поможет разогреть интервьюируемого и наладить с ним контакт.

Решив, какие вопросы вам необходимо задать, добавьте к ним еще несколько, на которые вы уже знаете ответы. Это звучит странно (**counterintuitive**), но такой прием действительно очень полезен. В вопросах, в которых речь идет о фактах, такие «контрольные вопросы» позволят вам убедиться в откровенности и (или) компетентности вашего собеседника. В сложных случаях, вам может казаться, что вы знаете ответ. Однако, он может быть не единственным. Вам необходимо отыскать их столько, сколько это возможно.

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

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

8.2. When conducting interviews, listen and guide (Проводя интервью, слушайте и управляйте)

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

Консультанты McKinsey проходят множество тренингов по проведению интервью. Первое, чему нас учили – «всегда давайте знать вашему собеседнику, что вы заинтересованы в его ответах». Мы делали это с помощью заполнения пауз такими словами как «Да», «Я понимаю»

и почти всегда «Uh-huh» (Угу) (это я называю ворчание McKinsey¹¹). Угу может не очень подходить, но это показывает, что вы заинтересованно относитесь к говорящему и дает ему минутку, чтобы перевести дыхание.

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

Применение такой техники может зайти слишком далеко. Согласно одному из of Firm lore, двое консультантов отправились на интервью одного из высокопоставленных менеджеров клиента. Менеджер проекта провел вступление и начал задавать вопросы. За все время беседы консультант только лишь кивал и говорил «да», «угу», «ясно» и в тоже время делал свои записи и не задавал вопросов. Т.е. выполнял то, чему его учили. Менеджер проекта задал последующие вопросы, а консультант продолжал кивать и говорить «угу». Когда интервью было закончено, менеджер проекта поблагодарил собеседника за выделенное время и оба консультанта поднялись, чтобы уйти. Когда они пожимали руки, директор кивнул на консультанта и спросил «Говорит ли он по-английски?».

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

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

¹¹ Я полагаю, что оно происходит из японского языка. Беседа японцев полна таких вербальных заполнителей, таких как hai (да), uh (немного менее вежливая форма «да») и so desu ka (на самом деле?). Японцы даже имеют специальное слово для этого – aizuchi - witch refers to two swordsmiths hammering the same blade in turns

8.3. Seven tips for successful interviewing (Семь советов для успешного интервью)

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

1. **Добейтесь того, чтобы начальник вашего собеседника организовал интервью.** Важно, чтобы босс того, с кем вы собираетесь проводить интервью объяснил ему, что это важно. В этом случае ваш собеседник с меньшей вероятностью станет водить вас за нос.

2. **Проводите интервью парами.** Очень непросто провести эффективное интервью в одиночку. Вы можете быть так заняты составлением записей, что у вас не останется времени задавать правильные вопросы. Вы можете упустить невербальные знаки со стороны вашего собеседника. Иногда для двух интервьюеров (Sometimes, it's useful for a pair of interviewers to "tag-team" from question poser (трудный вопрос) to note taker (к записывающему)). Этот подход особенно эффективен в том случае, если один из интервьюирующих имеет какие-то специфические знания, о которых идет речь. Более того, всегда хорошо иметь несколько разных взглядов на то, что на самом деле происходит во время интервью. В этом случае будьте уверены, что кто бы ни записывал беседу, он всегда подкреплял эти записи мнением своего коллеги.

3. **Слушайте, а не командуйте.** В большинстве интервью вы задаете вопросы, на которые отвечают просто «да» или «нет». Вам нужны исчерпывающие ответы, содержащие как можно больше информации. Единственный способ добиться этого – слушать. Говорите как можно меньше, только лишь для того, чтобы остаться в рамках плана. Помните, что ваш собеседник знает о своем бизнесе гораздо больше, чем вы, и большинство представленной им информации будет так или иначе полезно.

Есть и еще один совет для того, чтобы получить необходимую вам информацию. Задавайте открытые вопросы. Если вы будете задавать вопросы с ответами «да» или «нет» или закрытые вопросы, то это все, что вы получите. Например, вам необходимо узнать, когда у магазина самый «горячий» сезон. Вам кажется, что это либо лето, либо зима. Но вы не уверены. Если вы зададите менеджеру магазина вопрос «Когда у вас самый горячий сезон – зимой или летом?». Вам могут ответить: «зима», «лето», «на самом деле – это происходит весной». В этом случае вы лишь подчеркнете отсутствие у вас знаний об этом бизнесе. Если же вы спросите «Когда у вас самый горячий сезон?», то вам дадут ответ и даже возможно более полный, чем вы могли предусмотреть, составляя закрытый вопрос с уже заложенными вариантами ответов. Например, вам могут ответить «Самая горячая пора у нас весной, особенно на Пасху». Задавая открытые вопросы, вы всегда добьетесь лучшего результата.

4. **Перепарафразируйте, перепарафразируйте, перепарафразируйте.** Всех консультантов McKinsey учат, что перед тем, как закончить интервью они должны перепарафразировать уже полученные ответы. Я даже не могу выразить, насколько это важно. Большинство людей не думают и не выражают свои мысли в законченной форме. Они блуждают, прыгают с одного на другое и смешивают важные вещи с незначительными. Если вы перепарафразируете их, структурировав уже сказанное, они могут ответить, верно ли вы их поняли. Такой прием также позволяет интервьюируемому добавить информацию или развить важные пункты.

5. **Используйте косвенные подходы.** В команде одного из менеджеров проекта был новый консультант, только что пришедший из Военно-морского флота. Они вдвоем составили очень четкий план интервью и условились о том, чего хотят добиться за время интервью от менеджера среднего звена. Поэтому менеджер проекта позволил консультанту вести интервью. Консультант начал агрессивно добиваться от менеджера четких ответов. В итоге это было больше похоже на допрос, чем на интервью. Как вы можете себе представить, интервьюируемый начал нервничать, принял защитную позицию и, по существу, отказался от сотрудничества.

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

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

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

7. **Применяйте тактику Коломбо.** Если вы смотрели телевизионный сериалы, то вы наверное помните детектива Коломбо носившего широкий плащ с поясом. Окончив свои размышления по поводу местонахождения убийцы в ночь убийства, он брал свой скомканный плащ и направлялся к двери. Достигнув порога и уже готовясь выйти, он оборачивался и поднимая палец к виску говорил «Извините, мадам, но я кое-что забыл у вас спросить». Такой вопрос неизменно давал ответ, в котором он нуждался для того, чтобы выяснить, кто же был убийцей.

Если это какой-либо специфический вопрос или данные, которые вам необходимы – тактика Коломбо чрезвычайно хороша в этом случае. Когда интервью закончено все чувствуют себя более расслаблено. Ваш собеседник уже не чувствует, что вы имеете какую-то власть над ним. Он с меньшей вероятностью займет защитную позицию и будет готов рассказать вам то, что вы хотите. Попробуйте этот прием, он работает.

Вы можете также попробовать применить тактику супер-Коломбо. Вместо того, чтобы поворачиваться в дверном проеме и задавать вопрос, подождите день или два и после этого загляните в офис вашего собеседника. Как будто вы только что вспомнили о вопросе, который забыли задать в прошлый раз. Это позволит вашему

собеседнику чувствовать меньшую угрозу с вашей стороны, а вам получить ту информацию, которая требуется.

8.4. Don't leave interviewee naked

Помните, что для многих людей интервью, касающееся проблем их бизнеса, достаточно нервное событие. Вы обязаны быть внимательны к их чувству страха. Это значит не только то, что вы должны делать правильные вещи. Это также значит, что вы обладаете хорошим чувством бизнеса. (it makes good business sense too).

Консультант McKinsey и его директор проекта отправились на интервью менеджера среднего звена одной из фармацевтических компаний, для которой фирма вела проект по реструктуризации. Этот менеджер работал в своей компании уже на протяжении двадцати лет и боялся, что после работы McKinsey его могут уволить. Когда консультанты пришли к нему **he was sweating bullets**. После знакомства он спросил у консультантов, не хотят ли они немного кофе. У него было Mr. Coffee на кофейном столике.

Он хотел налить воды из чайника в чашку, но он не мог делать этого, у него слишком дрожали руки. Он поставил чайник на стол и попробовал снова, и вновь неудачно. Наконец, он был вынужден совместить краешек чашки с кромкой чайника, и только после этого у него получилось.

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

Уважение интервьюируемого значит не оставить его по окончании интервью так, как будто он стал предметом военного расследования. Помните, что вам необходимо выяснить лишь два или три вопроса. Вам не стоит выжимать своего собеседника. Также будьте осмотрительны с теми вопросами, которые хотя и относятся к конкретной проблеме, но могут затронуть глубоко личные материи. Например, никогда не стоит начинать с вопроса «Чем конкретно вы занимаетесь?».

Сглаживание чувства страха интервьюируемого означает то, что вы показываете, как весь процесс может принести выгоду ему, и не только ему, но и всему процессу решения задачи, стоящей перед организацией. И если вы сделаете свою работу более эффективно, то это принесет ему выгоду. Таким же образом, если вам удастся увеличить прибыльность бизнеса его работодателя, это положительно повлияет и на него. Не бойтесь предложить услугу за услугу. Интервьюируемые делятся с вами информацией и если у вас есть информация, которой вы также можете поделиться, то сделайте это. Большинство людей всегда хотят знать больше о том, что происходит в их организации.

Не использовать свое преимущество значит устоять перед искушением использовать силу интервью как прямолинейный инструмент. В большинстве случаев интервьюируемым требуется помощь. Нет необходимости демонстрировать свою силу как полицейский значок. Если вы сделаете это, то может произойти то, что как в старых

фильмах про грабителей и полицейских, ваш собеседник улизнет (clamps up). Если вы столкнетесь с какими-то преградами или враждебностью, то лишь тогда применяйте свою власть, но не ранее. Помните, что вместе с властью вы получаете и ответственность за ее использование.

8.5. Difficult interviews (сложные интервью)

Проводя множество интервью вы столкнетесь со сложными случаями. Некоторые из них будет легко преодолеть, если вы знаете как. Другие проверяют вашу силу.

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

Хамиш МакДермотт (Hamish McDermott), недавно ставший менеджером проекта назначил встречу с одним из старших менеджеров компании и его командой. Он вошел в его офис и представился. Этот человек ответил «Хамиш МакДермотт? You're the _____ that's been telling the board refusing to meet my cost reduction target! ».

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

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

Он частично сделал это, т.к. был не простым парнем, и все же частично понимал, He did it partly because he was a difficult guy and partly to see if we would back down. Если кто-либо откровенно говорит вам ложь в глаза, вы должны настоять на своем, а не уходить восвояси.

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

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

Менее враждебная, но настолько же сложная ситуация возникает когда ваш собеседник отказывается делиться информацией. Он не отвечает на ваши вопросы или не предоставляет нужные документы или данные. Когда такое происходит, то вам следует надстроиться над ситуацией. *If you're there asking them questions, then someone*

in your organization (or your client) wants you to be there. Дайте им знать об этой ситуации. Если и это не работает, то используйте тяжелую артиллерию. Если потребуется, тут же свяжитесь с его начальником. Возможно, вам не придется этого делать и просто намек откроет вам двери к нужной информации. Помните, что вы уже не школьник и никто не будет называть вас ябедой.

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

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

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

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

8.6. Always write a thank-you note (Всегда пишите записки с благодарностью)

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

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

8.7. If you want a life lay down some rules (если вы хотите жить не только работой, то вы должны соблюдать некоторые правила)

В то время, когда вы работаете по восемьдесят часов и более, после того, как вы поедите, поспите и соблюдёте персональную гигиену, у вас остается не так много времени на что-либо еще. Поэтому, если вы хотите жить не только работой, то вы должны соблюдать некоторые правила.

Одно из моих наиболее сладких воспоминаний о работе в компании относится к тому времени, когда я работал над проектом для одного из инвестиционных банков на Wall Street. Моя подруга (позже ставшая моей женой) работала как консультант по портфельным стратегиям в том же здании, что и мой клиент. У нас было практически одинаковое расписание. Много раз на протяжении пяти месяцев работы над этим проектом мы вместе возвращались домой около двух часов ночи.

Когда я задавал вопрос многим бывшим сотрудникам компании, как им удавалось выкроить время для социальной жизни, многие из них отвечали, что никак. Как сказал мне один из них «У меня не получалось заниматься чем-либо еще во многом потому, что я слишком боялся за свою карьеру». Урок, который он вынес из этого заключается в том, что во время напряженной работы, если вы хотите жить не только работой, то вы должны соблюдать некоторые правила.

Часы проведенные в дискуссиях с бывшими сотрудниками компании позволили сформулировать три основных правила.

Выделите один день в неделю, когда вы не работаете не при каких условиях. Обычно это суббота или воскресенье. Скажите своему начальнику и себе, что в этот день вы никогда не работаете, пока в этом нет экстренной необходимости. В большинстве случаев (по крайней мере, в моем опыте) начальники уважают вашу позицию. Вы также должны уважать это правило. Проведите этот день с вашими друзьями, семьей или просто воскресными газетами. Расслабьтесь и не думайте о работе.

Не берите работу домой. Разделяйте дом и работу. Если вы должны задержаться в офисе, чтобы доделать дела, то сделайте это. Это будет гораздо лучше, чем если вы будете работать дома, игнорируя своих детей. Дом должен оставаться местом, где вы можете быть самим собой.

Планируйте наперед. Если на протяжении рабочей недели вам приходится путешествовать, планирование – чрезвычайно важная вещь. Приезжая в пятницу вечером домой из аэропорта не **рассчитывайте to find staff to do over the weekend**. Когда вы находитесь в командировках, вы не думаете о домашних вещах, особенно когда вы не женаты. Если вы хотите чего-то больше, чем просто свернуться калачиком с хорошей книгой в руках, вы должны планировать все заранее.

Правила дают вам существенное преимущество потому, что все вокруг знают, что от вас ожидать. Это знают ваш начальник, ваша вторая половина, ваши дети и вы сами. Конечно же, даже эти простые правила не всегда легко соблюдать. Когда ваши приоритеты «Клиенты, фирма, вы», вы все же время от времени должны оставлять для вашей личной жизни хотя бы заднее сидение в автомобиле вашей карьеры. Это ведет к моему последнему совету.

Если ничего не выходит, то, по крайней мере, у вас должна быть домохозяйка. Тогда вы всегда будете находить дома чистое белье.