

СТРАТЕГИЯ И ТОЛСТЫЙ КУРИЛЬЩИК

Как наконец сделать то, что принесет вам пользу

Дэвид Майстер

- ★ Автор – один из топ-40 бизнес-мыслителей мира по версии Financial Times
- ★ Книгу советуют издания 800 CEO READ, Fast Company, BusinessWeek
- ★ Автор – первый бизнес-консультант, сфокусировавшийся на компаниях, которые оказывают профессиональные услуги

Дэвид Майстер (David Maister) – автор бестселлеров «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги», «Советник, которому доверяют» и многих других. В течение 25 лет консультирует сервисные компании в разных странах мира. Имеет дипломы университета Бирмингема и Лондонской Школы Экономики, а также степень доктора Гарвардской Школы Бизнеса. Автор на собственном примере доказал эффективность своих советов, собранных в книге «Стратегия и толстый курильщик», – он бросил курить и похудел на 15 килограмм.

Основная идея

Книга отвечает на актуальный для многих вопрос: «Мы разработали стратегию – и что дальше? Как ее реализовывать?»

Приводя примеры достижения результатов, автор начал с себя самого: он похудел и бросил курить. Предложенный автором способ чрезвычайно прост: надо не курить, меньше есть и больше двигаться. Об этом знают все, но очень немногие добиваются успеха.

Проблемы в бизнесе и личной жизни обусловлены разрывом между тем, что мы знаем, и тем, какие усилия готовы приложить для реализации своей мечты. Книга «Стратегия и толстый курильщик» призвана помочь ликвидировать этот разрыв.

Диета – это стратегия, а не цель

Бессмысленно решать, что для вас будет полезнее – похудеть, бросить курить или заняться спортом – если вам не хватает дисциплины для достижения каждой цели по отдельности. Если отсутствует серьезное намерение достигнуть цели, не пытайтесь убедить в этом клиентов, персонал и самого себя.

Добиться любого улучшения в работе компании – все равно что помочь толстому курильщику или алкоголику начать вести здоровый образ жизни. Чтобы заставить людей измениться, нужно запомнить следующее:

- 1) Образ жизни не изменяется раз и навсегда: необходимы постоянные действия, а не единичные мероприятия.
- 2) Важно изменить систему оценки: чтобы стратегия стала успешной, ее воплощение нужно открыто отслеживать и измерять.
- 3) Руководители должны серьезно относиться к необходимым изменениям и первыми подавать пример их осуществления.

- 4) Принципы важнее, чем тактика: стратегии в бизнесе воплощаются намного эффективнее, если идеи преподносятся как принципиальные, а не просто как целесообразные.
- 5) Люди должны сами захотеть меняться: залог успешных стратегических изменений – не в методе, а в воле; внутренняя мотивация является стержнем эффективных изменений.
- 6) Сотрудники должны «сесть в автобус» или «выйти из него»: ваша фирма не сможет достигнуть заметных результатов, если каждый работающий будет по-своему понимать профессионализм. У всех успешных компаний есть своя идеология. Соглашаться с ней или нет – право каждого, но если ты не согласен – уступи свое «место в автобусе» другому.

Управление процессом изменений

Изменения можно сравнить с процессом избавления от алкогольной зависимости: сначала нужно пообещать себе больше никогда не пить, а затем – придерживаться этого день за

днем. И так всю жизнь. Главное в управлении – следовать философии: «Сделать неверный шаг не страшно – гораздо хуже не вернуться потом на правильный путь». Поставьте важную задачу и нацельте сотрудников на выполнение сначала небольшой ее части, затем – большей и т.д. Обязательно добивайтесь постоянных улучшений в этой области.

Самое трудное в процессе изменений – найти в себе достаточно решимости и самодисциплины, чтобы не бросить начатое на полпути. Стратегия подразумевает способность отказываться от некоторых деловых предложений, и это единственный способ добиться

«ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ ЯВЛЯЕТСЯ СТЕРЖНЕМ ЭФФЕКТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ»

стратегического отличия. Иными словами, стратегия – это умение решить, от каких заголов вы будете отказываться.

Помните о «принципе сфокусированной фабрики»: ни одна организация не может достойно делать все одновременно. Если вы никому не будете отказывать, то сольетесь с безликой массой фирм, которые хватаются за все сразу, но ничего не могут выполнить на «отлично».

При относительно хорошем уровне работы со временем появится целый ряд возможностей, из которых придется выбирать. Неправильный выбор навредит вам гораздо больше, чем отказ от некоторых возможностей, которые могли бы оказаться выгодными.

Не стремитесь угодить всем клиентам. Добивайтесь того, чтобы вас ценили лишь самые достойные.

Не так важна квалификация, как желание достичь цели

Необходимо стремиться к поставленным стратегическим целям и всеми силами

сопротивляться искушению отступить от намеченного пути ради краткосрочной выгоды. При этом следует найти то, что вас увлекает, и продолжать поиск своего призвания, пока он не увенчается успехом.

Используйте силу, а не инерцию: всегда идите вперед, не сдавайтесь и не довольствуйтесь достигнутым (даже впечатляющими результатами). Помните слова Наполеона: «Слава – мимолетна, неизвестность – вечна».

Промахи естественны для человека дела, их не нужно бояться. Уинстон Черчилль как-то сказал: «Успех – это умение двигаться от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма». Ведь главное в жизни – умение исправлять ошибки и двигаться дальше.

Воодушевляйте своих подчиненных на пути к стратегическим целям, как бы ни было трудно. Джек Уэлч в своей книге «Победитель» написал: «Обязанность каждого лидера – помогать окружающим приобрести уверенность в своих силах. Пусть каждый член вашей команды почувствует себя гигантом! Восхищайтесь каждым их достижением, даже самым незначительным, и рассказывайте о нем остальным. Это намного важнее самой совершенной стратегии».

О чем мы договариваемся: что и как согласовывать с сотрудниками?

Любая концепция имеет следующую иерархию: миссия, видение, ценности и культура. С чего начать? На самом деле при разработке стратегии все равно, с чего начинать: с миссии, ценностей или культуры. Будущее определяют не поставленные цели, а правила, по которым вы решили жить. Если сотрудники компании при принятии решений каждый раз используют единый набор правил – значит, у вас сплоченная команда с общими для всех предназначением, миссией, видением и ценностями. Стратегия – это путь, а не пункт назначения.

Конечно, если у организации есть четкая, убедительная и очевидная миссия, она автоматически получает ряд преимуществ: упрощается процесс принятия решений на всех уровнях, фирма способна привлекать энергичных и преданных сотрудников, можно ослабить контроль. Но миссия выполняется лишь в том случае, если сотрудники в нее верят и убеждены, что руководители тоже будут четко ее придерживаться.

Приверженность общим целям может быть достигнута, если определены правила. Последные призваны перевести общие фразы миссии и ценностей в индивидуальную плоскость, то есть определить, как все это влияет на каждого сотрудника.

Для коммуникации принципов и общих целей можно создать «конституцию» компании – фиксированный перечень основных правил. Рассмотрим несколько возможных пунктов:

- 1) На первом месте – интересы клиентов, на втором – интересы фирмы, на третьем – интересы отдельных сотрудников.
- 2) В нашей компании нет места индивидуалистам – тем, кто ставит личные цели выше интересов команды.
- 3) Система вознаграждения отражает оценку общего вклада сотрудника в успех фирмы, а не его краткосрочную эффективность.
- 4) Освоение и использование новых навыков – обязательное условие для всех сотрудников. Организация содействует в этом всем сотрудникам.
- 5) Менеджеры выступают в качестве наставников для своих подчиненных, способствуя их профессиональному росту и развитию.
- 6) Жесткие меры применяются ко всем, кто злоупотребляет своим служебным положением или полномочиями.

Это далеко не полный перечень возможных правил, и не стоит их принимать безоговорочно. Установив свои правила принятия решений,

Следует сделать

- Выстраивать успешные долгосрочные отношения как с клиентами, так и с сотрудниками.
- Подавать личный пример в том, о чем говорите.
- Сформулировать собственные принципы эффективного менеджмента.

Стоит задуматься

- Что вам необходимо для достижения своих целей?
- Разделяют ли ваши сотрудники видение и цели компании?
- Эффективно ли вы обучаете своих сотрудников?

вы легко определите «права и обязанности» сотрудников. После завершения этого процесса каждый будет осознавать предназначение, миссию, ценности и стратегию компании.

Помните, что с работниками всех уровней нужно обращаться, как с добровольцами. Прежде чем определить стратегию, важно убедиться, что сотрудники захотят ее сообща реализовать. Люди по-разному ориентированы на достижение результата, но критически важным является желание большинства сотрудничать и делать инвестиции в будущее. Если такого желания нет, ни одну стратегию не удастся воплотить в масштабах всей фирмы.

«СТРАТЕГИЯ – ЭТО СПОСОБНОСТЬ РЕШИТЬ, ОТ КАКИХ ЗАКАЗОВ СЛЕДУЕТ ОТКАЗАТЬСЯ»

Почему обучение в основном бесполезно

Зачастую обучение – вроде программы быстрого похудения для страдающих ожирением. Компании надеются, что, научившись чему-то новому, сотрудники быстро изменят свое поведение в лучшую сторону. Но этого практически никогда не происходит. Обучение эффективно на заключительном этапе специальной программы долгосрочных изменений, а на начальном – оно практически бесполезно (особенно когда компания нуждается не в обучении сотрудников, а в изменении поведения руководства).

Обучившись чему-то новому, сотрудники возвращаются в свои операционные группы, где применяются прежние управленческие подходы. Они сразу замечают несоответствие между тем, чему их учили, и тем, как ими управляют, поэтому не могут применить на практике новые знания.

Чтобы понять, не пора ли организовать обучение для сотрудников, проведите следующий тест. Представьте, что учеба будет проходить в какой-нибудь далекой деревушке, куда можно добраться только на осле, и сотрудникам

предоставлена полная свобода выбора – ехать туда или нет. Если бы они все равно туда поехали, говоря себе: «Я должен этому научиться, ведь от этого зависит мое будущее» – значит, время для обучения уже пришло. В противном случае учить их еще рано.

Обучение сотрудников приносит компаниям незначительный эффект еще и потому, что оно сосредоточено на бизнесе. А для бизнеса как учебного предмета главное – логический, рациональный и аналитический подходы, основанные на понимании и знаниях. В противовес бизнесу управление – это навык, который не имеет отношения к рациональности, логике и умственным способностям, это умение влиять на людей так, чтобы они чего-либо достигали.

Если же мы действительно хотим помочь людям развивать навыки, то должны относиться к обучению подобно тому, как работает спортивный инструктор: выработать комплекс упражнений, которые задействуют нужные «мышцы» ученика и заставят постепенно их наращивать путем многократного повторения.

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

- 1) Система: действительно ли компания отслеживает, поощряет новую модель поведения и вознаграждает за нее?
- 2) Мысленная установка: хотят ли сотрудники это сделать? Убеждены ли они в важности таких изменений?
- 3) Знания: знают ли сотрудники, как это сделать?
- 4) Навыки: хорошо ли им удается применять на практике свои знания?

Все возможные причины, по которым сотрудники не воплощают изменения, лежат в плоскости этих четырех категорий (системы, мысленной установки, знаний, навыков).

Значимость стимулов (или мысленных установок) часто недооценивают. Руководство обязано вызвать у сотрудников желание учиться, объяснив, почему это важно и зачем им стоит потратить на это свои время и усилия. Если ответы звучат убедительно, обучение проходит чрезвычайно эффективно. Далее, когда люди внутренне мотивированы, они продолжают самообразование в необходимом направлении.

Развитие навыков при всей своей важности является последним, а не первым шагом. Не имеет смысла обучать людей навыкам, если у них отсутствует стимул к последующему их применению. Следовательно, обучение уместно не во всех случаях.

Отношения с клиентами

Построение отношений с клиентами схоже со стратегией самосовершенствования: чтобы получить желаемый результат завтра, нужно инвестировать сегодня. «Сделка» и «отношения» – две принципиально разные стратегии. Какая из них будет успешной, зависит от мысленных установок и моделей поведения человека. Умение совершать успешные краткосрочные сделки будет мешать построению полноценных долгосрочных деловых отношений (которые приносят большую прибыль). Для создания органичных деловых отношений нужно использовать опыт личностных отношений. Если вы хотите «завоевать» клиента, научитесь вести диалог – дайте ему возможность поговорить с вами о его потребностях и желаниях. Говорите непринужденно, без штампов, будьте искренними со своим собеседником – это откроет дополнительные возможности для построения перспективных и долгосрочных отношений с клиентом. Если вы действительно хотите воплотить стратегию дружбы в деловые отношения, то должны следовать поступкам и мысленным установкам, характерным для такого типа отношений, – надежность, сопереживание, уважение, отзывчивость, чуткость, доброжелательность.

Если вы думаете, что построение отношений не принесет мгновенной отдачи и в них нет

потребности – вы плохо понимаете человеческую сущность. Будет очень сложно заставить людей доверять именно вам свои заказы. Чтобы завоевать новых клиентов, необходимо убедить их в том, что вы действительно заинтересованы во взаимных отношениях и готовы заслужить право на них. Основанные на доверии отношения с клиентами можно сравнить с банковским счетом: чтобы получать проценты в перспективе, нужно сначала сделать вклад.

«СТРАТЕГИЯ – ЭТО ПУТЬ, А НЕ ПУНКТ НАЗНАЧЕНИЯ»

Успех маркетинга, обслуживания клиентов, поддержания отношений с клиентами и перекрестных продаж зависит от того, насколько поставщик сумеет убедить покупателя в том, что он действительно пытается ему помочь. Тот, кто трудится ради вознаграждения, добивается худших результатов, нежели тот, кто ориентируется на смысл работы, ищет в ней самореализацию и стремится получить от нее удовольствие. Если вы не любите клиентов и не цените их заказы, зачем вам стремиться заполучить их побольше? Традиционный ответ звучит следующим образом: «Потому что мне за это заплатят. Я получу деньги, выполняя работу, которая меня не увлекает, для людей, к которым я равнодушен!» Именно так в словарях определяется понятие «проституция».

Люди не могут любить всех и вся. У каждого из нас свои склонности и предпочтения. Но если сотрудников никто и ничто по-настоящему не интересует, у вашей компании очень серьезные проблемы!

Управление

Какие бы пафосные речи о стратегии ни звучали, в нашем видении и планах мы чаще всего сталкиваемся с философией: «Я буду беспокоиться о том, что случится сегодня, на этой неделе, в этом месяце и, возможно, в этом году. Сейчас у меня дел по горло и мне некогда беспокоиться о том, что будет в следующем году». Почему же мы больше ориентируемся на краткосрочную перспективу?

При достижении долгосрочной перспективы решающее значение имеет не наличие у вашей компании официальной миссии, а то, насколько увлеченно сотрудники эту миссию воплощают.

Компания, в которой люди относятся друг к другу уважительно, в конечном итоге зарабатывает больше денег, потому что уважение уж точно относится к главным факторам, определяющим прибыль.

«ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЧНЫХ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОПЫТ ЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ»

Что же делать? Вряд ли существует рецепт, как переориентировать мышление людей с краткосрочной перспективы на долгосрочную. И можно ли вообще кого-либо переубедить в этом случае? Чаще всего предпочтения руководителей составляют неотъемлемую часть их личности. И лучшее, что мы можем сделать, – помочь тем, кто верит, что найдет в себе смелость воплотить свои убеждения.

Подотчетность: эффективные менеджеры начинают с себя

Для воплощения стратегии организации нужны квалифицированные менеджеры, но как же добиться от них соответствия этим высоким стандартам?

Автор предлагает четыре шага, последовательное выполнение которых поможет менеджерам улучшить свою работу:

- 1) Первым подавайте личный пример во всем, что декларируете. Сформулируйте собственный список стандартов и правил работы организации.
- 2) Составленный список стандартов и правил раздайте всем своим сотрудникам и попросите оценить вас по указанным критериям.

- 3) Огласите полученные вами оценки всем сотрудникам, включая административный персонал.
- 4) Организуйте встречу с подчиненными и сообщите им о вашем намерении улучшить полученные в течение года результаты. Скажите, что если этого не произойдет, вы уйдете с занимаемой должности. Сотрудники имеют право ожидать более эффективного исполнения ваших обязанностей. Того же вы можете требовать и от них.

Автор провел статистический анализ 139 фирм: он определил организации с самыми высокими финансовыми результатами, а затем исследовал различия в мысленных установках их сотрудников и работ-

ников других компаний. Как оказалось, основное отличие руководителей успешных фирм состояло не в провозглашаемых принципах, а в том, как они воплощали эти принципы на практике, не допуская расхождения сказанного и сделанного.

Истинный смысл понятия подотчетности – готовность человека получать оценки согласно стандартам, которые он сам пропагандирует. Это вопрос принципа, а не тактики.

Увлеченность, люди и принципы

Как человеку или организации удастся соответствовать своим высоким стандартам и не уклоняться от заветной цели? Чтобы достичь успеха, людям и организациям нужны увлеченность, искренний интерес к окружающим (и их понимание) и принципы. В жизни, карьере и бизнесе вам потребуются все три составляющие.

Если у вас есть увлеченность и понимание психологии людей, но нет принципов, вы – опасный человек. Вы переманите множество людей на свою сторону, но в итоге обманете или предадите их. Вы будете эксплуататором.

Если у вас есть увлеченность и принципы, но нет понимания людей, вы также привлечете многих на свою сторону, но все это закончится

ничем. Не понимая людей, вы не сможете ни построить организацию, ни завоевать доверие клиентов и заказчиков. Все ваши благие намерения пойдут прахом.

Если у вас есть принципы и понимание людей, но нет увлеченности, вы будете действовать справедливо, но неэффективно.

Можно ли сказать, что какой-либо из этих элементов важнее других? Нет. Самый важный ингредиент в любом рецепте – тот, который вы забыли положить!

Принципы эффективного менеджмента

Список далеко не полон, попытайтесь дополнить его самостоятельно:

- необходимо вызвать желание сотрудников вникать во все потребности клиентов, чтобы они ушли удовлетворенными;
- если сотрудники недовольны, они не смогут угодить клиентам;
- гораздо проще руководить людьми, которые разделяют вашу философию и ценности; при найме на работу формулируйте свою философию предельно четко;
- ключ к успешному управлению – правильно подобранный коллектив; если вы с самого начала не «посадите в автобус» нужных людей и не «высадите» ненужных, вы не сможете реализовать свою стратегию;
- ищите в кандидатах увлеченность и нужные мысленные установки;
- никогда не отклоняйтесь от стандартов найма ради того, чтобы укомплектовать штат; устанавливайте высокие минимальные требования к кандидатам;
- чтобы добиться от людей желаемого, введите четкие стандарты, контролируйте их соблюдение, умейте поставить себя на место сотрудников и поддерживайте их;
- даже если люди собираются уходить, отнеситесь к этому дипломатично: за вашим отношением к тому, кто увольняется, наблюдают все остальные сотрудники;
- никогда не утаивайте и не искажайте факты, не преувеличивайте и не лгите лишь для того, чтобы добиться от людей нужных вам действий;
- вы должны внушить своим сотрудникам, что для обслуживания клиентов недостаточно лишь специализированных навыков;
- сосредоточьтесь на том, чтобы стать лучшими – эта задача вдохновит сотрудников, а рост доходов непременно приложится;
- не проявляйте излишней мягкости: вы должны четко объяснить весьма высокие стандарты работы и строго следить за их соблюдением;

«ПОДАВАЙТЕ ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР ВО ВСЕМ, О ЧЕМ ГОВОРИТЕ»

- со временем предоставьте людям свободу, чтобы они могли соблюдать эти стандарты, не чувствуя чрезмерной опеки с вашей стороны;
- поставьте сотрудника на место клиента – это улучшит его отношение к работе;
- чтобы сплотить команду, используйте ситуации, в которых люди будут работать сообща, соберите их для обсуждения общих проблем;
- учитесь у своих подчиненных;
- всемерно способствуйте росту своих сотрудников в профессиональном плане, не позволяйте им «застрять» на одном уровне;
- если вы хотите, чтобы сотрудники отчитывались о своих результатах, подайте им в этом личный пример: попросите их

Стратегия и толстый курительщик

оценить вашу работу и огласите полученные оценки;

- постоянно поддерживайте контакт со своими клиентами: они должны иметь возможность беспрепятственно обращаться к вам в любой момент и говорить обо всем, что их беспокоит;
- будучи менеджером, продолжайте практиковать свою основную специальность –

это поможет вам лучше понимать своих сотрудников и клиентов.

Без менеджера, понимающего, разделяющего и внедряющего принципы эффективного руководства, стандарты никогда не будут соблюдаться, а стратегии – осуществляться. Ключ к успешному воплощению стратегии – привлечь в команду как можно больше людей, способных действовать по вышеуказанным принципам.

ДЛЯ ЗАМЕТОК
